

**Małgorzata Suchacka**

*Wyższa Szkoła Zarządzania i Nauk Społecznych w Tychach*

## **Kultura organizacji a kapitał wiedzy przedsiębiorstwa. Socjologiczne aspekty zmian organizacyjnych**

### **Streszczenie**

Coraz więcej polskich przedsiębiorstw uświadamia sobie konieczność zmian związanych z ukształtowaniem postaw pracowników, określeniem standardów działania, wytworzeniem wartości, które łączyć będą grupy pracownicze w osiąganiu celów firmy. Podstawowym celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie przykładu polskiej firmy, budującej konsekwentnie swoją kulturę organizacyjną, kładąc nacisk na najistotniejsze wartości, doskonaląc zarówno swoje wyroby, jak i jakość kontaktów międzyludzkich wewnątrz organizacji. Całość podporządkowana jest idei tworzenia się organizacji „uczącej się”, stale dbającej o poprawę jakości swoich produktów. Podstawowe pojęcia używane w niniejszym opracowaniu to „zmiana organizacyjna”, „kapitał wiedzy”, „kultura organizacyjna”, „organizacja ucząca się”, „zarządzanie wiedzą”. Omawiane badania przeprowadzane były w dwóch etapach – w maju 2005 oraz w lutym 2006. W obu przypadkach narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety. Przyczyną problemów, na jakie napotyka się zarząd firmy, są bariery obiegu, porządkowania, klasyfikowania i eksploatacji wiedzy. Są to bariery organizacyjne i psychospołeczne. Dotyczą one funkcjonowania samej firmy, jak i osobowości pojedynczych pracowników.

### **Abstract**

The paper deals with creating new organizational culture on example of polish firm. Nowadays, in the new economy time, the knowledge of employee is very important. Creating learning organization is one of big challenges in economy. The paper summarizes the empirical study conducted in two stages – in may 2005 and in February 2006. The study aimed at diagnosing the levels of organizational culture and disciplines of learning organizations according to P. Senge. The survey proves that the main problem for knowledge management are organizational and psychosocial barriers in knowledge's flow.

### **1. Wstęp**

Współczesne warunki gospodarcze sprawiają, że ludzie nie czują się bezpiecznie. Szybkie zmiany, burzliwe reakcje na to, co się dzieje na rynku światowym, głód wiedzy i dostępu do informacji przy jednoczesnym coraz szybszym tempie rozwoju nauki i najnowocześniejszych technologii sprawiają, że te firmy, które nie

będą potrafiły albo nie będą chciały się dostosować, zostaną „zepchnięte na margines”. Zarządzanie jest procesem bardzo złożonym. Nie chodzi tu o organizacyjną, administracyjną czy ekonomiczną stronę tej działalności. Istnieje wiele książek, z których studenci kierunków ekonomii, czy nauk społecznych mogą dowiedzieć się, jak opracować strategię, biznesplan, jak zorganizować pracę ludzi, co brać pod uwagę, by wynik ekonomiczny był lepszy, jak obliczać rentowność firmy bądź jak usprawnić logistycznie organizację pracy. Zawsze największym problemem w efekcie okazuje się mentalność pracowników. Dziś powszechnie panującym przekonaniem, zarówno wśród pracowników, jak i pracodawców, jest filozofia – „jeśli nie ty, to jest wielu innych na twoje miejsce”. Takie podejście jest wynikiem bardzo płytkiej i nieperspektywicznej reakcji na panujące ostre warunki konkurencyjne oraz ogólną sytuację ekonomiczną. Są jednak firmy, które tworzą własną kulturę i kształtują mentalność pracujących w niej ludzi. I nie są to zawsze koncerny zachodnie, które zainwestowały w Polsce. One z reguły starają się przenieść ustalone w centrali wzorce, które tutaj w często zupełnie innych warunkach, nie zawsze trafiają na podatny grunt. Coraz więcej polskich przedsiębiorstw uświadamia sobie konieczność zmian związanych z ukształtowaniem postaw pracowników, określeniem standardów działania, wytworzeniem wartości, które łączyć będą grupy pracownicze w osiąganiu celów firmy. Przedsiębiorstwa, które w ten sposób podeszły do zarządzania, mogą pochwalić się dziś kilkunastoletnią obecnością na rynku i dobrą marką.

Podstawowym celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie przykładu takiej polskiej firmy, która utrzymując od 15 lat swoją pozycję na rynku, buduje stale i konsekwentnie swoją kulturę organizacyjną kładąc nacisk na najistotniejsze wartości, doskonaląc zarówno swoje wyroby, jak i jakość kontaktów międzyludzkich wewnątrz organizacji. Całość podporządkowana jest idei tworzenia się organizacji „uczącej się” stale, dbającej o poprawę jakości swoich produktów.

## **2. Podstawowe pojęcia: „zmiana organizacyjna”, „kapitał wiedzy”, „kultura organizacyjna”, „organizacja ucząca się”, „zarządzanie wiedzą”**

Przystępując do analizy socjologicznych aspektów zmian organizacyjnych uwzględniających kulturę organizacji i kapitał wiedzy przedsiębiorstwa, należy najpierw wyjaśnić podstawowe pojęcia z tego zakresu.

Pojęciem najbardziej ogólnym w niniejszych rozważaniach jest *zmiana w organizacji*. W tym przypadku, ujmując to bardziej precyzyjnie, chodzi o zmianę systemową – zmianę w kierunku „organizacji uczącej się”, co oznacza:

- zbadanie wzajemnych związków pomiędzy sposobem osiągania celów, ich zrozumieniem, nauczaniem, sposobami rozwiązywania problemów i komunikacji po-

między zatrudnionymi pracownikami, a także innymi podmiotami gospodarczymi;

- identyfikacja zasadniczych kompetencji niezbędnych do zarządzania;
- takie przebudowanie strategii, by organizacja inspirowała, wspomagała uczenie się, stale się rozrastała, przekształcała w taki sposób, by jak najlepiej korzystać z doświadczeń własnych pracowników.

Kolejnym pojęciem używanym w tym opracowaniu jest *kapitał wiedzy*. Oznacza on sumę różnorodnej wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa. Są to pracownicy – ze swoimi umiejętnościami, wykształceniem, doświadczeniem, postawami.

*Kultura organizacji* została określona przez E. Scheina jako „zespół rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemem wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które dzięki wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów”[1].

W skład jego modelu wchodziły:

- normy i wartości, przepisy, regulaminy formalne i nieformalne;
- materialna baza organizacyjna, wystrój wewnątrz, stroje pracowników;
- język, mity, tabu, rytualne zachowania;
- niewidoczne i nieuświadomiane przesłanki zachowań pracowniczych;
- sposoby komunikowania się;
- sposoby zarządzania.

W tym przypadku ważna jest kultura „organizacji uczącej się”, do czego poniżej wrócimy, wyjaśniając wcześniej samo pojęcie „organizacji uczącej się”. Są to organizacje o najwyższym potencjale kapitału intelektualnego organizacji, traktujące pracowników i ich zasoby wiedzy jako także swój strategiczny zasób, który należy stale rozwijać. Takie przedsiębiorstwa nie opierają się na inteligencji kilku czy kilkunastu osób, lecz na inteligencji wszystkich pracowników. Mimo że pojęcie „organizacja ucząca się” ma wiele charakterystyk. Peter Senge, uznawany za proroka w tej dziedzinie twierdzi, że dzisiejsze przedsiębiorstwa zawdzięczają swoją przewagę umiejętności uczenia się i temu, że stale z niej korzystają. Jego zdaniem „sednem organizacji uczącej się jest zmiana sposobu myślenia – przejście od postrzegania problemów jako powodowanych przez kogoś lub coś innego do spostrzeżenia, że nasze własne działania tworzą problemy, których doświadczamy. Organizacja ucząca się jest miejscem, gdzie ludzie odkrywają ciągle na nowo, w jaki sposób tworzą otaczającą ich rzeczywistość i jak mogą ją zmieniać”[2]. Inni badacze ujmują to w ten sposób: „Organizacja inteligentna, nazywana także organizacją samouczącą się, jest nową koncepcją, opartą na identyfikacji węzłowych kompetencji niezbędnych do koordynowania nowego przedsiębiorstwa. Wyjaśnia ona wzajemne związki pomiędzy sposobem osiągania celów, ich zrozumieniem, nauczaniem, sposobami rozwiązywania problemów i komunikacji pomiędzy zatrudnionymi pracownikami, a także innymi podmiotami gospodarczymi”[3]. Ana-

lizując „organizacje uczące się”, rozumiemy także przez to organizacje oparte na wiedzy oraz organizacje inteligentne.

Kultura „organizacji uczącej się” jest jednym z rezultatów zarządzania wiedzą. Kultura „organizacji uczącej się” to łańcuch planowych procesów osiągania pewnego stanu, w którym przynajmniej większość pracowników jest gotowa do kompleksowego zdobywania wiedzy, kreowania jej, eksternalizacji oraz wykorzystywania jej do dalszych przekształceń w firmie. „Proces budowania kultury organizacji uczącej się jest procesem wymagającym zaangażowania wszystkich pracowników. Rzeczywista redefinicja ról i sposobów ich wypełniania wymaga rozwijania takich kompetencji społecznych, jak:

- budowanie zespołów,
- komunikacja,
- zmiana stylów kierowania,
- zwiększenie poziomu zaufania społecznego w organizacji.

Oznacza to konieczność ciągłego negocjowania i renegecjonowania psychologicznych kontraktów pomiędzy kierownictwem a członkami organizacji. Umiejętność i dbałość, z jakimi się to czyni, mają znaczący wpływ na końcowy wynik procesu implementacji zmiany”[4].

Pojęcie kultury „organizacji uczącej się” wywodzi się z całą pewnością z zarządzania wiedzą. Dla wielu zarządzanie wiedzą to zarządzanie wiedzą formalną, czyli jawną, stosowanie rozmaitych technologii informacyjnych. Zdaniem powszechnego, współczesnego autorytetu w dziedzinie zarządzania – Petera Druckera – tradycyjne, duże znaczenie dotychczasowych zasobów ekonomicznych – pracy, ziemi i pieniędzy – stopniowo maleje. Korzyści pochodzące z tych źródeł są coraz mniejsze, a głównym źródłem bogactwa są informacja i wiedza. „W rzeczywistości każda z rozwijających się gałęzi tradycyjnego przemysłu zawdzięcza to swej restrukturyzacji wokół wiedzy i informacji”[5]. Wiedza staje się głównym zasobem a pracownicy są najcenniejszym kapitałem. W takim rozumieniu zarządzanie wiedzą oznacza ogół aspektów dotyczących wiedzy, które mają wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. „Głównym problemem dla zarządzania opartego na wiedzy jest konwersja tzw. wiedzy ukrytej, spersonalizowanej – związanej z doświadczeniami i umiejętnościami, a także intuicją i wartościami jednostek – w wiedzę dostępną, zewnętrzną w stosunku do jednostek i często skodyfikowaną”[6].

### **3. Organizacja badań, metoda, narzędzie i próba badawcza**

Istota badań to przede wszystkim analiza jakościowa. Wnioskowanie dotyczyło analizy treści, znaczenia słów, znaków, uwarunkowań sytuacyjnych, czasoprzestrzennych, społecznych i kulturowych dotyczących opinii, postaw i zachowań. Mikroskalowy charakter tych studiów to swoistego rodzaju *case study* rodzącej się

„inteligentnej organizacji”. Wyniki, chociaż przedstawione w formie ilościowej na wykresach i w formie udziałów procentowych, są jedynie ilustracją omawianego zagadnienia, gdyż dotyczą zaledwie jednej firmy.

Badania przeprowadzane były na terenie Zakładów Mięśnych „Madej&Wróbel” w dwóch etapach – w maju 2005 oraz w lutym 2006. W badaniach poruszano kwestię kształtowania kultury organizacyjnej otwartej na wykorzystanie wiedzy, jej przepływ na różnych poziomach zarządzania przedsiębiorstwem oraz zmiany w organizacji dotyczące kształtowania takiej kultury. W obu etapach narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, każdorazowo jednak był nieco inaczej skonstruowany. Badania miały charakter anonimowy, a dobór próby był losowo – warstwowy, co miało na celu przebadanie pracowników fizycznych, biurowych i kadry kierowniczej.

Narzędzie badawcze dla pierwszego etapu badań składało się z 27 pytań, w zdecydowanej większości mających charakter zamknięty. Ankieta była podzielona na 3 bloki tematyczne:

1. Misja i wartości firmy.
2. Poczucie identyfikacji w firmą.
3. Przekazywanie wiedzy i informacji – klimat organizacji „uczącej się”.

W drugim etapie badawczym również podzielono pracowników na trzy grupy badawcze, rozdając im nieco inny kwestionariusz ankiety. Uwzględniono w nim poziomy kultury organizacyjnej wyróżnione przez E. Scheina oraz główne dyscypliny „organizacji uczących się” według P. Senge, a nowe narzędzie badawcze składało się z 21 pytań, w zdecydowanej większości mających charakter zamknięty. Ankieta była podzielona na 2 bloki tematyczne:

1. Misja, kultura organizacyjna i wizerunek przedsiębiorstwa (uwzględniono wyróżnione przez E. Scheina poziomy kultury organizacyjnej: normy, wartości, baza materialna, wizerunek, rytuały, mity, tabu).

2. „Organizacja ucząca się” (myślenie systemowe, mistrzostwo osobiste, modele myślowe, wspólna wizja, zespołowe uczenie się).

W pierwszym etapie w grupie pracowników fizycznych było 18 osób. Pracowników umysłowych na stanowiskach specjalistów było 19, a kadre kierowniczą średniego szczebla reprezentowało 11 osób. Pierwotne założenia mówiły o 30 osobach w każdej badanej grupie, jednak z różnych przyczyn na badania stawilo się w sumie 48 osób, w trzech grupach respondentów. Stanowi to około 10% załogi. W drugim etapie badań respondenci zostali dobrani losowo przez koordynatora badań z ZM „M&W”, według wcześniej sporządzonej listy, zgodnie ze wskazówkami badaczy. W grupie pracowników fizycznych było 11 osób. Pracowników umysłowych na stanowiskach specjalistów było 20, a kadre kierowniczą średniego szczebla reprezentowało 17 osób. Stanowi to 48 osób, czyli tyle samo, co w badaniach z maja 2005 roku, i jednocześnie również około 10% załogi.

## 4. Omówienie wyników badań

### 4.1. Misja i wartości badanej załogi a polityka fluktuacji kadr

Omawiając najbardziej podstawowe wnioski z badań należy podkreślić, że badana firma jest w trakcie tworzenia własnej kultury organizacyjnej. Analizę wyników można przedstawić w formie najważniejszych atutów i głównych przeszkód na drodze tworzenia „organizacji uczącej się”.

Głównym atutem w tym procesie, wynikającym z obu etapów badawczych, jest średni młody wiek załogi i pewne symptomy właściwego podejścia do polityki fluktuacji kadr. Bardzo pozytywnym faktem, wynikającym z przeprowadzonych badań, jest stosunkowo wysoki poziom wykształcenia pracowników umysłowych. Pracownicy fizyczni mają najczęściej wykształcenie zawodowe, czyli przygotowujące ich do pracy, którą wykonują. Nierzadkie są także wśród tej grupy pracowników przypadki osób mających zdany egzamin dojrzałości, czyli wykształcenie średnie. Wskazuje to na bardzo dobre przygotowanie tej grupy pracowników do pracy. Trochę lepiej powinna przedstawiać się sytuacja kadry kierowniczej średniego szczebla, aczkolwiek, jak pokazały wyniki drugiego etapu, sytuacja ta zmienia się na korzyść, gdyż część pracowników uzupełnia wykształcenie, a jednocześnie prowadzona polityka rekrutacyjna skupia się na przyjmowaniu wysokiej klasy specjalistów na stanowiska kierownicze i dyrektorskie.

W pierwszym etapie badań z głębszej analizy wynikało, że firma nie ma jasno sformułowanej misji – głównego powodu istnienia, mimo że pracownicy teoretycznie wiedzieli, co nim jest. Sens wszystkich wypowiedzi sprowadzał się do trzech najważniejszych tez:

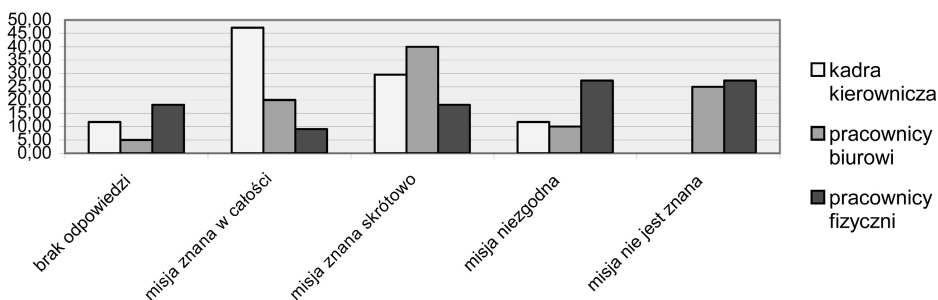
- miejsca pracy (w tym dla niepełnosprawnych) oraz dobra pozycja na rynku.
- produkcja dobrej jakości mięsa i wędlin oraz zysk przedsiębiorstwa.
- coraz większa sprzedaż na nowych rynkach – szczególnie Unii Europejskiej.

Misja faktycznie nie była formalnie stworzona. Po pierwszym etapie badań zarząd zakładów mięsnych przeprowadził szereg zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Między innymi jasno sformułowano misję i udostępniono ją pracownikom. Najlepiej pod względem znajomości misji wypadła kadra kierownicza, co jest jakby naturalne, ze względu na pełnią rolę. Ponad 47% zadeklarowało jej pełną i prawidłową znajomość. Pracownicy biurowi w dużej części – 40% znają misję skrótowo, a tylko niecałe 19% pracowników fizycznych zna ją w pełnym prawidłowym brzmieniu. Zdecydowana większość pracowników we wszystkich trzech grupach badanych uznała, że misja jest ogólnie dostępna pracownikom w określonych miejscach zakładu.

Najważniejszą obecnie sugestią dla zarządu byłoby rozpowszechnienie tej misji wśród załogi, podkreślanie jej wagi, a szczególnie jej znajomości wśród szeregowych pracowników. Formalne istnienie zapisu misji niczego jeszcze nie zmieni. Misja musi się przyjąć i zostać zaakceptowana przez załogę. Jest to szczególnie istotne w powi-

zaniu z prawidłową polityką fluktuacji kadr. Pracownicy muszą mieć czas, by zaakceptować misję i się z nią oswoić, przyjąć ją jako swoje zawodowe motto.

Wykres 1. Czy zna Pan misję firmy? Proszę ją podać.



Wyróżniającą wartością, wymienianą przez pracowników w pierwszym etapie badań, jest uczciwa i rzetelna praca oraz doświadczenie zawodowe i stosowanie nowych technologii. Ponadto pracownicy rozumieją potrzebę zdobywania nowych – także europejskich – rynków zbytu. Cenią także swoje miejsca pracy, które uważają za względnie stabilne.

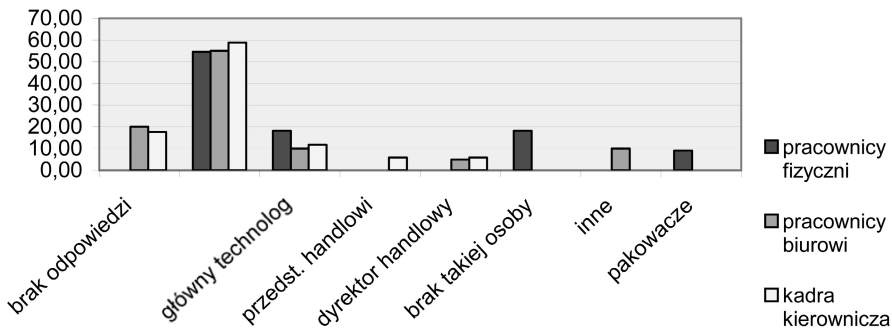
W pierwszym etapie badań pytano również o poczucie identyfikacji z firmą, relacje z przełożonymi, panującą atmosferę i rolę poszczególnych czynników w rozwoju firmy. Pracownicy wszystkich grup w średnim stopniu identyfikują się z nią, przy czym zależność ta wygląda w taki sposób, że w największym stopniu identyfikują się z firmą pracownicy fizyczni, a w najmniejszym kadra kierownicza. Jest to niepokojące, ale jednocześnie stanowi szansę do zaproponowania czegoś atrakcyjnego dla lepiej wykształconych pracowników. Panująca atmosfera nie została pozytywnie oceniona w pierwszym etapie badań. Wskazywano na wiele konfliktów wśród załogi. W drugim etapie badań jednak wynik ten był nieco lepszy, ze względu na wprowadzone zmiany – między innymi wyróżnienie misji i udostępnienie jej pracownikom, wprowadzenie gazetki zakładowej, zwiększenie aktywności tablicy informacyjnej, z możliwością zgłoszenia swoich uwag poprzez skrzynkę kontaktową. Spośród wszystkich czynników wymienionych jako te, które potencjalnie mogą mieć wpływ na rozwój przedsiębiorstwa pracownicy najczęściej wybierali doświadczenie zawodowe i stosowanie nowoczesnych technologii. Wiedza nie jest czynnikiem odgrywającym zasadniczą rolę, aczkolwiek jest cenna, ze względu na procesy technologiczne i przepisy bhp. Pracownicy negatywnie ocenili także znaczenie takich czynników, jak pomoc zawodowa, przepływ informacji (dzielenie się wiedzą). Prawdopodobnie wynika to z tego, że pracownicy boją się dzielić wiedzą.

#### 4.2. Kultura organizacyjna i zewnętrzny obraz badanej firmy

W drugim etapie badań położono duży nacisk na zbadanie poziomu kultury organizacyjnej i opinii pracowników na temat zewnętrznego wizerunku firmy. Podsta-

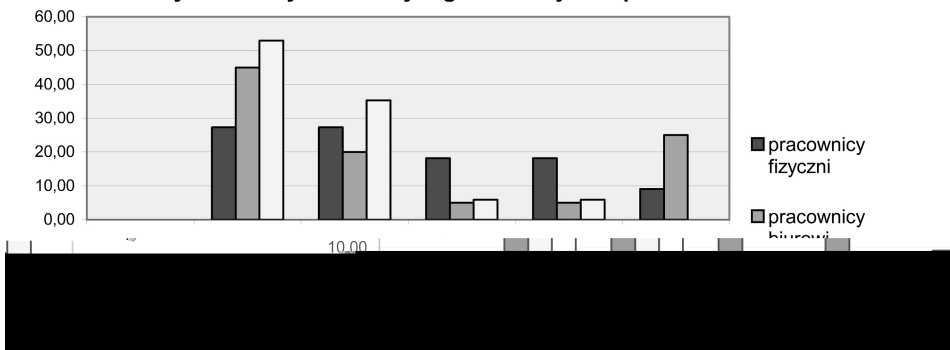
wowe wnioski to brak jakiś szczególnych rytuałów wypracowanych przez samych pracowników. Wyjątek stanowią urodziny prezesa firmy. Być może jest to pole do zagospodarowania dla zarządu firmy – tym bardziej, że załoga prawie jednogłośnie stwierdziła, iż nie ma zwyczaju obchodów szczególnego dnia firmowego. Szczególny dzień firmowy, obchody jubileuszu powstania przedsiębiorstwa są znakomitą okazją do spotkania się z całą załogą, jej integracji, przekazania jej wyrazów szacunku i dowartościowania, co tworzy sprzyjający dalszej pracy klimat. Stanowisko prezesa cieszy się największym szacunkiem wśród pracowników, zatem to on ma największe prawo i zarazem możliwość kreowania takich zmian.

**Wykres 2. Które stanowisko cieszy się największym szacunkiem, prestiżem?**



Wśród spraw tabu najczęściej odpowiedzi zdecydowanie pozytywne zebrała kwestia wysokości zarobków.

**Wykres 3. Wysokość wynagrodzenia jako sprawa tabu**

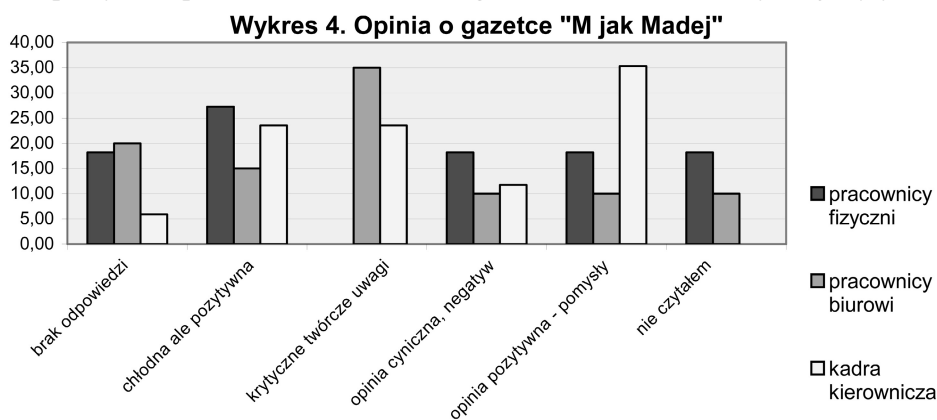


W tym przypadku najczęściej zastrzeżeń miała kadra kierownicza. Prawie 53% z nich zdecydowanie stwierdziło, że jest to temat tabu. W ten sposób oceniało tę sprawę także 45% pracowników biurowych. Kadra kierownicza boi się także rozmawiać na temat niektórych decyzji właściciela (prawie 42%), kryteriów awansów (prawie 30%), podziału zysków w firmie (podobnie 30%) oraz nieformalnego układu



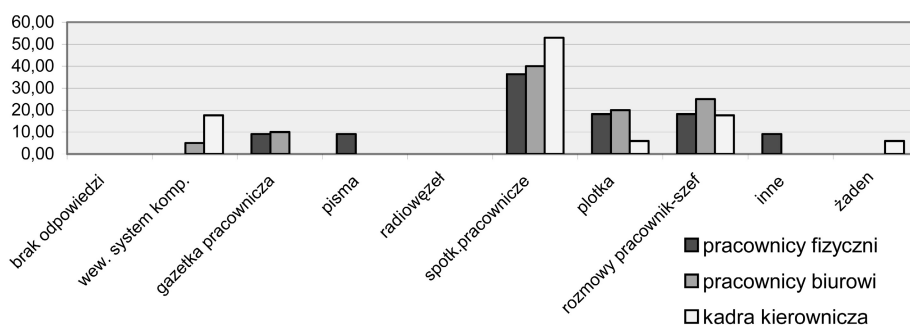
wpływów (również 30%). Wśród pracowników biurowych najbardziej drażliwym tematem jest wspomniana wyżej wysokość zarobków oraz kryteria awansów (25%). Są to prawdopodobnie przyczyny negatywnej oceny panującej atmosfery. Ten problem zarząd musi przeanalizować znacznie bardziej drobiazgowo. Zmiana nastawienia do tematów tabu wiąże się ze zwiększeniem otwartości i mozolną, konsekwentną pracą nad „organizacją uczącą się”. To jest kwestia budowania wzajemnego zaufania pomiędzy właścicielami, zarządem a kadrami kierowniczą i pracownikami.

Istotną rolę w tym procesie może odegrać drobna – wydawałoby się – zmiana jaką wprowadzono po pierwszym etapie badań – gazetka zakładowa. Opinię załogi na ten temat można byłoby w skrócie ująć jako „pozytywnie wyczekująca”. Oczywiście były też uwagi cyniczne i czasem wręcz złośliwe, ale generalnie pracownikom pomysł się podoba, a większość uwag ma charakter konstruktywnej krytyki.



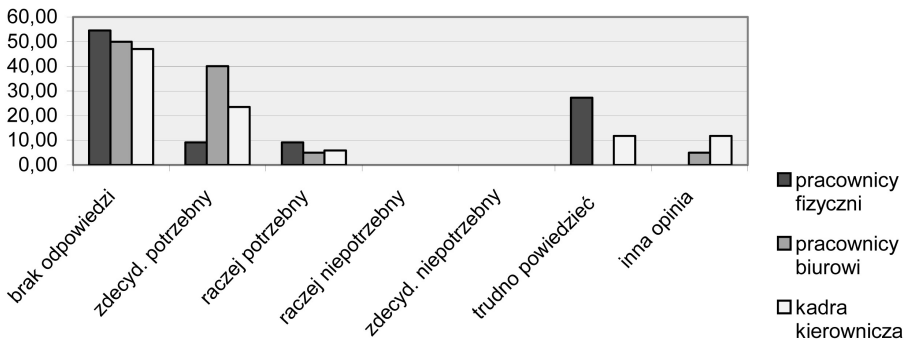
Poza gazetką w firmie dobrze funkcjonują stałe sposoby komunikacji wykorzystywane w badanych grupach. Wyniki drugiego etapu praktycznie powielają się z poprzednimi. Widać z tego, że spotkania pracownicze są najpewniejszym i najczęściej stosowanym środkiem komunikacji. W kręgach pracowników średniego szczebla i kadry kierowniczej spotkania te mają charakter formalnych, codziennych odpraw, które na stałe wrosły już do kulturę organizacyjną.

**Wykres 5. Jaki jest najczęstszy sposób komunikowania ?**



W firmie od czasu ostatnich badań wprowadzono kodeks etyczny pracownika. Była to próba formalnego zapisu obowiązujących w firmie zasad, których mają przestrzegać wszyscy pracownicy. Zapisane w kodeksie wartości są jednak zbyt skomplikowane ujęte, a na dodatek nie jest on zbyt popularny, gdyż wśród pracowników biurowych tylko 35% wie o jego funkcjonowaniu, a tyle samo twierdzi, że nic nie wie na temat takiego kodeksu.

**Wykres 6. Opinia na temat kodeksu etycznego**



Podobnie wygląda sprawa wśród kadry kierowniczej tylko w jeszcze większym stopniu, bo odpowiedzi wynosiły odpowiednio po 41%. Sprawa jest nowa i jak widać z badań, należy ją odpowiednio rozpropagować. Spośród tych, którzy wiedzieli o funkcjonowaniu kodeksu, w największym stopniu wypowiedzieli się pracownicy biurowi. 40% z nich stwierdziło, że kodeks jest potrzebny, spełnia bardzo ważną rolę w firmie. Pracownicy fizyczni skorzystali z możliwości otwartej odpowiedzi i 27% z nich podkreśliło, że najważniejszy dla nich jest obustronny szacunek pracodawcy i pracownika. Kadra kierownicza – trzeba pamiętać, że omijała te pytania w znacznym stopniu (27,27% wcale nie odpowiedziało na pytanie o kodeks etyczny a 45,45% nie wiedziało, że on istnieje) – tylko w 5,88% stwierdziła, że należałoby kodeks dopracować.

**Wykres 7. Opinia na temat kodeksu etycznego**



Umieszczenie w widocznych miejscach misji firmy, wyeksponowanie logo, funkcjonowanie tablicy ogłoszeń ze skrzynką kontaktową, wydawanie gazetki zakładowej – to wszystko jednoznacznie wpłynęło na pozytywną opinię na temat wyglądu przedsiębiorstwa, jego wizualnego obrazu oraz zasad funkcjonowania. Większość pracowników (w największym stopniu kadra kierownicza, blisko 65%) zna dokładnie logo firmy, uwzględniając kolory i kształty. Wśród symboli utrwalonych w świadomości pracowników dominuje logo, ale także inne – na przykład znak informujący o przyznanych certyfikatach europejskich lub opakowania najlepszych produktów, czy generalnie kolorystyka sklepów firmowych.

Pracownicy wszystkich grup zdecydowanie stwierdzili, że zewnętrzny obraz firmy wskazuje na to, że widać dobrego gospodarza, który zarządza firmą. Podobnie ocenili zewnętrzną kolorystykę budynków. Już nie tak bardzo pozytywnie, ale ciągle jednak wyrażając zadowolenie – ocenili kwestię parkingów dla pracowników i gości – najwięcej zastrzeżeń miała kadra kierownicza (w sumie po 30-40% odpowiedzi). Również zdecydowanie zauważane są przez pracowników szyldy i reklamy firmy w okolicy jej siedziby. Pracownicy są natomiast średnio zorientowani co do publikacji, artykułów w mediach na temat firmy. Wprawdzie kadra kierownicza i pracownicy biurowi twierdzą w znacznym stopniu (po 40%), że firma ma pozytywne publikacje w mediach, jednak równocześnie dla 30-35% we wszystkich badanych grupach trudno się wypowiedzieć w tym temacie. Pozytywne opinie w mediach są bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na integrację pracowników i ich identyfikację z firmą. Najprostszym rozwiązaniem wydaje się udostępnienie tych informacji pracownikom, bądź przez tablicę ogłoszeń, bądź przez gazetkę zakładową.

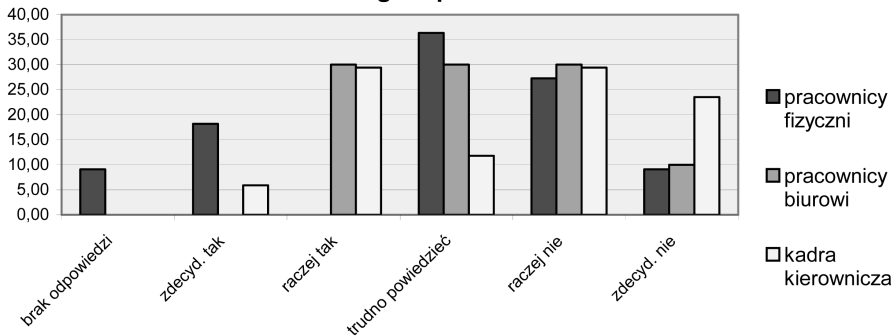
Pracownicy nie mają zastrzeżeń do innych elementów wizerunku zewnętrznego przedsiębiorstwa. Wszystkie grupy zdecydowanie lub raczej pozytywnie oceniają pierwsze wrażenie po wejściu na teren firmy – w sumie średnio ponad 80% odpowiedzi. W zdecydowanej większości pozytywnie oceniana jest także praca portierni, prowadzona rejestracja i kontrola przebywania osób trzecich na terenie firmy, rozwiązania dotyczące małej architektury, oznakowanie budynków i wydziałów. We wszystkich grupach badanych natomiast pracownicy mieli zastrzeżenia co do braku planu organizacyjnego budynku czy wydziału, umieszczonego w widocznym miejscu.

### **4.3. Pięć dyscyplin „organizacji uczącej się” – organizacyjne wymiary w rzeczywistości**

Wszystkie te drobiazgi dotyczące elementów wizerunku zewnętrznego kształtują w dużym stopniu obraz firmy w świadomości pracowników. Zarząd ZM M&W bardzo skrupulatnie analizował wyniki pierwszego etapu i wprowadził szereg zmian, które już przynoszą pierwsze rezultaty. Najdłużej jednak przyjdzie czekać na wyniki dotyczące faktycznych wymiarów „organizacji uczącej się”. Z pierwszego etapu wynikało, iż wiedza nie jest czynnikiem odgrywającym czołową rolę w rozwoju

firmy. Dlatego w drugim etapie badań wzięto pod uwagę 5 dyscyplin „organizacji uczącej się”, wyróżnionych przez Petera Senge’a: myślenie systemowe, mistrzostwo osobiste, modele myślowe, kreślenie wspólnej wizji, zespołowe uczenie się. Posługując się nimi zapytano pracowników firmy o przełożenia przejawów tych dyscyplin na rzeczywistość organizacyjną. Kadra kierownicza i pracownicy biurowi średniego szczebla nie byli zgodni co do *myślenia systemowego* rozumianego jako wiązanie faktów, wyciąganie wniosków, umiejętność powiązania efektów swojej pracy z pracą innych.

**Wykres 8. Myślenie systemowe jako cecha odpowiadająca zachowaniom ogółu pracowników ZM M&W**



Część z nich raczej była przekonana co do tego, że takie zachowanie ma miejsce w ich przedsiębiorstwie. Podobnie było w kwestii *mistrzostwa osobistego*, rozumianego z kolei jako stałe podnoszenie swoich kwalifikacji, dbałość o biegłość w swojej pracy, energia skoncentrowana na konsekwentnym dochodzeniu do mistrzostwa w wykonywaniu swojej pracy. *Modele myślowe*, czyli kolejna dyscyplina według Senge’a, ujęte były w kwestionariuszu jako szybkie i rozumiejące odkrywanie sposobów myślenia poszczególnych grup w strukturze firmy, otwartość na inne myślenie i dialog z innymi. W tym przypadku wyniki były nieco rozstrzelone. Pracownicy biurowi mieli problem z wypowiedzeniem się w tym temacie (35%), ale dla 30% takie zachowanie raczej nie ma miejsca w ich firmie. Równocześnie dla 25% jest to raczej zauważalne, podobnie jak dla prawie 30% kadry kierowniczej i prawie 19% pracowników fizycznych. Równie niepokojącym może być kolejny sygnał w związku z następną dyscypliną „organizacji uczącej się” – *kreśleniem wspólnej wizji przyszłości firmy*. Pracownicy fizyczni czują zdecydowanie lub w pewnym stopniu, że wspólna wizja przyszłości firmy nie jest kreślona wspólnie, co może oznaczać, że bez nich (w sumie ponad 60%). Podobnie wśród pracowników umysłowych (75%). Prawdopodobnie trzeba zwiększyć ich poczucie odpowiedzialności. Wskazywać to może na istniejące podziały, niejednoznaczność lub niezrozumienie misji bądź też brak jej akceptacji przez załogę. Całkiem niezłe są wyniki wśród kadry kierowniczej dotyczące kolejnej dyscypliny wymienionej przez P. Senge’a – *zespołowego uczenia się*. Największa liczba wskazań – prawie ok. 53% -

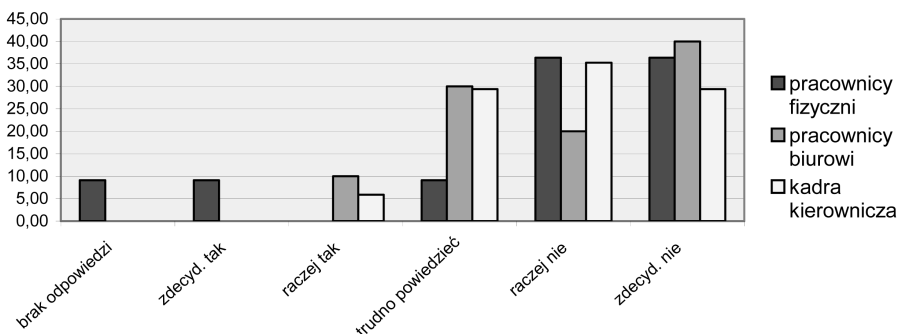
koncentrowała się wokół odpowiedzi „raczej tak”, a 11,76% odpowiedziało „zdecydowanie tak”. Niestety wśród pracowników biurowych aż 40% wskazało, że raczej nie ma takich sytuacji w firmie. Wnikliwie przygotowany plan rozwoju firmy powinien współgrać z doskazywaniem się pracowników. Równocześnie pracownicy w zdecydowanej większości (od 70% do 80%) deklarują swoją pełną gotowość pomocy na wypadek, gdyby firma przeżywała kryzys, przy czym w najwyższym stopniu określiła się kadra kierownicza, bo około 88% odpowiedzi było zdecydowanie lub raczej pozytywnych. To bardzo dobry sygnał.

## 5. Optymistyczne podsumowanie zamiarów i działań

Badane przedsiębiorstwo jest ciągle na drodze tworzenia kultury „organizacji uczącej się”, i wprowadzania w tym kierunku określonych zmian. Biorąc pod uwagę fakt, że zmiany te zapoczątkowano rok temu, można je ocenić na ocenę dobrą, przy założeniu dalszej konsekwencji. Wyniki nie zawsze są optymistyczne i jest wiele obszarów, które wymagają natychmiastowej wręcz reakcji, jak chociażby fakt wynikający z drugiego etapu badań, taki jak nieznanomość najlepszych produktów firmy wśród pracowników fizycznych czy nieświadomość możliwości prostego przekazania tajnych informacji konkurencji.

Dobrym znakiem jest to, że większość pracowników wszystkich grup zdecydowanie lub raczej nie chce zmienić pracy (zawsze ponad 60% w każdej grupie). Grupami, które miały jakieś wątpliwości i wybierały odpowiedź „trudno powiedzieć”, byli pracownicy fizyczni i kadra kierownicza. W tym drugim przypadku należałoby opracować szczegółowy plan rozwoju i motywowania, by zatrzymać najcenniejsze jednostki.

Wykres 9. Zamiar zmiany pracy w najbliższym czasie



Podsumowując, przeprowadzanie okresowych badań opinii załogi wydaje się także wchodzić na stałe w kulturę tej organizacji. Pracownicy generalnie niechętnie podchodzą do takich badań, gdyż zabiera im to cenny czas, jednak konieczność ich przeprowadzania oraz wprowadzane później zmiany usprawiedliwiają badaczy. Sondaż

wśród załogi powinny wydawać się czymś naturalnym i koniecznym, tak jak proces technologiczny. Z badań obu etapów wynika także konieczność przeprowadzania systematycznych szkoleń dla całej załogi, a przede wszystkim dla kadry kierowniczej na każdym szczeblu, także wśród pracowników fizycznych, na temat organizacji uczącej się”, dążącej do doskonałej jakości. Warto także zwiększyć zaangażowanie pracowników w tworzenie konkretnych planów rozwoju, tak by zwiększyć ich „poczucie sprawstwa” i odpowiedzialność, a także ograniczyć ich obawy przed dzieleniem się wiedzą. Kontynuowanie polityki personalnej w zakresie przyjęć nowych, stosunkowo młodych pracowników, przy jednoczesnym opracowaniu dla nich ścieżek rozwoju, zasad motywowania i zatrzymania w firmie oraz kontynuowanie przyjęć najlepszych specjalistów z zewnątrz przy jednoczesnym opracowaniu programu ich rozwoju i jak najlepszego wykorzystania oraz zabezpieczenie przed ich podkupieniem, powinno zagwarantować perspektywę tworzenia kapitału wiedzy organizacyjnej. Odpowiednio zorganizowane akcje informacyjne na temat misji firmy, kodeksu etycznego, dobrych publikacji w mediach, najlepszych produktów firmowych i gazetki zakładowej powinny zwiększyć poczucie identyfikacji z przedsiębiorstwem i polepszyć panującą atmosferę. Warto także popracować nad polityką *internal public relations* poprzez zorganizowanie święta firmowego, jako szczególnego dnia, w którym świętują pracownicy i zarząd. W tym zakresie ważne jest także ciągłe staranie o utrzymanie dobrego wizerunku zewnętrznego firmy, dopracowanie szczegółów, takich jak rozmieszczenie planów organizacyjnych budynków czy wydziałów oraz uwzględnienie uwag dotyczących funkcjonowania gazetki zakładowej i kodeksu etycznego.

## 6. Konkluzje, czyli o barierach w tworzeniu kultury „organizacji uczącej się” słów kilka

Każda organizacja, a szczególnie przedsiębiorstwo, jest w stanie ciągłej „quasi-równowaga”. Stale zachodzi tam potrzeba kategoryzacji zasobów wiedzy. Pojedyncze kwanty wiedzy nie zawsze trafiają w odpowiednie luki w spirali obiegu wiedzy. Przyczyną tego są bariery obiegu, porządkowania, klasyfikowania i eksploatacji wiedzy. Szczególnie ważna jest w tym procesie zdolność łączenia różnych obszarów wiedzy, co wymaga systemowego podejścia do całokształtu problemu, który należy rozwiązać. Podkreślał to Peter Drucker: „Umiejętność łączenia wymaga systematycznej analizy określającej, jakiego rodzaju wiedzy i informacji dany problem wymaga oraz metodologii (...) kryjącej się w tym, co obecnie nazywamy «badaniami systemowymi». Istnieje potrzeba tego, co można by nazwać «organizowaniem ignorancji», ponieważ zawsze wokół problemu jest więcej ignorancji niż wiedzy»[5].

Podsumowując problem, można wyróżnić dwa typy barier: organizacyjne i psychospołeczne. *Bariery typu organizacyjnego* łączą się z brakiem jasnej misji i strategii przedsiębiorstwa, brakiem ich zrozumienia wśród załogi. Ten problem za-

istniał w przypadku badanego przedsiębiorstwa i nadal częściowo istnieje, gdyż stworzona misja nie jest znana wszystkim pracownikom. Mogą to być także bariery „zewnętrzne”, autonomiczne w stosunku do organizacji – jak chociażby nieprawidłowo działające uregulowania prawne czy też ich brak, opieszale urzędy i instytucje współpracujące. Wewnątrz organizacji są to jednak bariery z gruntu powiązane z niewłaściwym zarządzaniem. Dotyczy to złej organizacji pracy, niewłaściwej struktury, braku systemu transferu wiedzy doświadczonych pracowników – młodszym, słabe zaangażowanie w zdobywanie nowej wiedzy, brak odpowiednich departamentów zajmujących się rozwojem i badaniami różnego typu (badania technologiczne w laboratoriach, badania nad obrazem produktu i przedsiębiorstwa, szczegółowe badania rynkowe itp.). Te bariery są stopniowo i konsekwentnie likwidowane w badanym przedsiębiorstwie, ale jeśli zabraknie tego uporu, mogą pojawić się nowe.

*Bariery typu psychospołecznego* są ze swojej natury związane z osobowością pracowników. Przepływ wiedzy jest związany z bardzo wieloma różnorodnymi czynnikami i zależy od tego, czy pracownicy będą chcieli dzielić się swoją wiedzą. Wiedza daje im władzę, buduje ich autorytet, sprawia, że czują się wyjątkowi, spełnieni, zadowoleni. Sztuką jest także przyznanie przed samym sobą i innymi, że za mało wiemy i potrzebujemy pomocy. Często sukcesy są zasługą wielu, a pogodzenie się z tą świadomością jest sprawą ponad siły niektórych osób. „Ignorancja wiedzy”, o której wspomina Drucker, dotyczy w tym przypadku jednostki, która nie rozumie kontekstu działania przedsiębiorstwa. Opór przed uświadomieniem sobie swoich braków, przyznaniem przed innymi, że posiadana wiedza nie jest wystarczająca, niechęć do dzielenia się wiedzą z innymi pracownikami – to sprawy nad którymi zarząd ZM M&W będzie jeszcze długo i mozolnie pracował.

Pocieszającym wydaje się fakt, że polskie przedsiębiorstwo, w pełni prywatne, biorąc pod uwagę cenne doświadczenia innych firm, cały potencjał wiedzy teoretycznej i praktycznej, zechciało współpracować z placówką naukową dla przeprowadzenia badań wśród swoich pracowników. Uzyskane wyniki mogłyby być jeszcze bardziej interesujące, gdyby zaistniała możliwość przeprowadzenia badań porównawczych w innych tego typu przedsiębiorstwach.

## LITERATURA

- [1] Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.
- [2] Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [3] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
- [4] Gładys-Jakóbiak J., Stobińska K., *Kultura organizacyjna w organizacji uczącej się – efekt uboczny czy źródło zmian?* [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, (red.) B. Wawrzyniak, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- [5] Drucker P. F., *Spółczesność pokapitalistyczna*, WN, Warszawa 1999.
- [6] Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, (Wawrzyniak B., Przedmowa do).

