



UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
INSTYTUT ZARZĄDZANIA

mgr inż. Justyna Maria Myszak

Autoreferat rozprawy doktorskiej pt.:

**KULTURA ORGANIZACYJNA
W PROCESIE DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ
W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁOWYCH
NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO**

Promotor:

dr hab. Radosław Miśkiewicz, prof. US

Uniwersytet Szczeciński

Promotor pomocniczy:

dr Aleksandra Rudawska

Uniwersytet Szczeciński

Recenzenci:

dr hab. Agnieszka Rzepka, prof. PL

Politechnika Lubelska

prof. dr hab. Szymon Cyfert

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Szczecin 2022

SPIS TREŚCI

1. Uzasadnienie wyboru tematu	3
2. Cel, hipotezy badawcze i model badawczy	5
3. Zakres przedmiotowy i podmiotowy badania	9
4. Struktura pracy	10
5. Metodyka badania.....	12
6. Wyniki przeprowadzonego badania	16
6.1. Charakterystyka kultury organizacyjnej i dzielenia się wiedzą w próbie badawczej	16
6.2. Weryfikacja pierwszej hipotezy głównej	18
6.3. Weryfikacja drugiej hipotezy głównej	22
7. Wnioski końcowe.....	24
Spis tabel	30
Spis rysunków	30

1. UZASADNIENIE WYBORU TEMATU

W czasach, w których wiedza staje się najcenniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej, stwarzanie warunków do jej swobodnej wymiany wśród pracowników nabiera priorytetowego znaczenia. W literaturze można znaleźć próby szacowania kosztów i strat związanych z nieefektywnością wewnątrzorganizacyjnej wymiany wiedzy i jej stosowania¹. Również z perspektywy praktycznej norma ISO 30401:2018 wskazuje na kluczową rolę dzielenia się wiedzą w sukcesie stosowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. W związku z powyższym w literaturze źródłowej odnaleźć można propozycje wdrożenia zróżnicowanych sposobów, które sprzyjają efektywnemu dzieleniu się wiedzą m.in. poprzez stworzenie adekwatnego systemu nagród, zorganizowanie odpowiedniej przestrzeni fizycznej, wsparcie informatyczne, organizowanie spotkań kadry menedżerskiej z pracownikami czy promowanie pracowników, którzy dzielą się swoją wiedzą ze współpracownikami. Wszystkie te działania są ważne, dlatego też nie powinny być rozpatrywane i wdrażane indywidualnie, gdyż w odizolowaniu sprawdzą się krótkookresowo. Ponadto, efekt jaki mogą przynieść w zależności od organizacji może okazać się różny. Oznacza to zatem, że na przedsiębiorstwo należy patrzeć holistycznie.

Na szczególną uwagę zasługuje kultura organizacyjna, która pełni kluczową rolę w promowaniu i kształtowaniu zachowań, postaw oraz praktyk związanych z procesem dzielenia się wiedzą. Jak sugerują bowiem T.H. Davenport i L. Prusak „organizacje powinny dokładnie przyjrzeć się swojej kulturze zanim rozpoczną inicjatywy związane z wiedzą”². G. Gierszewska z kolei zaznacza, że „wielu menedżerów błędnie sądzi, że zarządzanie wiedzą zaczyna się i kończy na budowie wymyślnego systemu informatycznego. Jednak 90% zarządzania wiedzą to tworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej”³. Z drugiej strony, S. Oliver i K.R. Kandadi zauważają, że „pomimo powszechnego uznania kultury organizacyjnej jako głównego czynnika w zarządzaniu wiedzą, niewiele wiadomo na temat tworzenia skutecznej kultury zarządzania wiedzą”⁴. Naukowcy ostrzegają jednak, iż kultura

¹ Przykładowo: badania przeprowadzone w 2004 roku wśród 500 największych przedsiębiorstw amerykańskich (Fortune 500 Companies) wskazują, że przedsiębiorstwa te tracą rocznie ok. 31,5 mld dolarów z powodu nieefektywnego dzielenia się wiedzą [w:] J. Fazłagić, *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Difin, Warszawa 2014, s. 110; <https://www.panopto.com/resource/valuing-workplace-knowledge/>, stan na dzień 01.09.2022

² T.H. Davenport, L. Prusak, *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston 1998, s. 172.

³ G. Gierszewska, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011, s. 247.

⁴ S. Oliver, K.R. Kandadi, *How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations*, „Journal of Knowledge Management”, 2006, Vol. 10, No. 4, ss. 6-7.

organizacyjna „może być potężnym wsparciem dla tworzenia i dzielenia się wiedzą, ale jednocześnie może być siłą, o którą rozbija się każda inicjatywa zarządzania”⁵. Problem ten sygnalizowano już od dawna⁶. Obecnie wydawać się jednak może, że świadomość oddziaływania kultury organizacyjnej na różne działania w zakresie zarządzania wiedzą, np. dzielenie się wiedzą i doświadczeniem ze współpracownikami, wzrasta. Wyniki raportu Global Human Capital Trends z 2020 r. wykazały, że brak infrastruktury technologicznej nie stanowi już głównej bariery w skutecznym zarządzaniu wiedzą. Większość barier związana jest z czynnikiem ludzkim, a szczególnie rozwiązaniami organizacyjnymi utrudniającymi współpracę i dzielenie się wiedzą oraz brak bodźców motywacyjnych i stosowania zachęt do wymiany wiedzy. Oznacza to zatem, że w celu wykorzystania posiadanej wiedzy przedsiębiorstwa powinny przeorganizować swoje wartości⁷, co bezpośrednio związane jest ze zmianą kultury organizacyjnej. Wyniki badań przeprowadzone przez Grant Thornton i Oxford Economics w Stanach Zjednoczonych wskazują, że chociaż 93% menedżerów twierdzi, że dostosowuje i wzmacnia swoją kulturę organizacyjną do bieżących warunków, to w rzeczywistości 69% menedżerów w ogóle jej nie mierzy. Innymi słowy, bez śledzenia inicjatyw budujących kulturę organizacyjną, kadra kierownicza w dużej mierze polega na domysłach⁸.

Kultura organizacyjna w procesie dzielenia się wiedzą jest zagadnieniem aktualnym, ale trudnym, bowiem posiada charakter dualny, który porusza jednocześnie dwa ważne zagadnienia (osobno jest badana kultura organizacyjna i dzielenie się wiedzą). Ponadto, o ile w nauce światowej odnaleźć można duże zainteresowanie tematyką dzielenia się wiedzą w organizacjach (m.in. K.M. Bartol, A. Srivastava, M. Ipe, S. Wang, R.A. Noe, H-F. Lin), o tyle w literaturze polskiej dopiero wzrasta zainteresowanie w tym obszarze (m.in. A. Glińska-Noweś, E. Skrzypek, E. Krok, A. Rudawska, S. Flaszewska, B. Mikuła). Co więcej, większość badań w zakresie kultury organizacyjnej w procesie dzielenia się wiedzą koncentruje się na wybranych elementach kultury organizacyjnej (np. wartościach) oraz ogólnym rozumieniu dzielenia się wiedzą lub wybranym, jednym rodzaju dzielenia się wiedzą (np. typie wiedzy czy

⁵ D. Latusek, *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu wiedzą* [w:] *Zarządzanie wiedzą*, red. nauk. D. Jemielniak, A. K. Koźmiński, Warszawa 2008, s. 166.

⁶ P. Wyrozębski, *Zarządzanie wiedzą projektową*, Difin, Warszawa 2014, s. 72.

⁷ E. Volini et al., *The social enterprise at work: Paradox as a path forward*, 2020 Deloitte Global Human Capital Trends, Deloitte Insights, 2020, s. 68.

⁸ *Return on Culture. Proving the connection between culture and profit*, Grant Thornton, Oxford Economics, 2019, s. 4.

przyjętej strategii wymiany wiedzy)⁹. Jednak dynamicznie rozwijająca się literatura dotycząca wiedzy organizacyjnej i zarządzania wiedzą wskazuje, że dzielenie się wiedzą jest różnorodne i wiąże się z wieloma narzędziami i praktykami wspierającymi wymianę wiedzy¹⁰. W związku z powyższym rozpoznanie oraz analiza różnych rodzajów dzielenia się wiedzą pozwoli stworzyć bardziej kompleksowy obraz organizacji zorientowanej na dzielenie się wiedzą, zarówno z naukowego, jak i praktycznego punktu widzenia.

Podjęte w rozprawie doktorskiej rozważania skoncentrowano zatem na wypełnieniu istniejącej w literaturze **luki badawczej i poznawczej** w zakresie niedostatecznie zbadanych powiązań między dominującymi wartościami oraz typami kultury organizacyjnej z dzieleniem się wiedzą, szczególnie uwzględniając jego różnorodność. Zrozumienie zależności jakie między nimi zachodzą, umożliwi ugruntowanie wiedzy na temat sposobów wspierania wymiany wiedzy w ramach przedsiębiorstwa poprzez kulturę organizacyjną. Mając na uwadze powyższe rozważania, sformułowano następujące **pytania badawcze**: *Jak przedsiębiorstwa dzielą się wiedzą (tj. jakie są podejścia do tego procesu)?* oraz *Jak dominujące wartości i typy kultury organizacyjnej wiążą się z rodzajami dzielenia się wiedzą?* Tak postawione pytania badawcze stały się podstawą do sprecyzowania celów i hipotez badawczych.

2. CEL, HIPOTEZY BADAWCZE I MODEL BADAWCZY

Głównym celem dysertacji (C_g) jest **identyfikacja dominujących wartości i typów kultury organizacyjnej oraz zakresu dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach przemysłowych województwa zachodniopomorskiego i określenie powiązań między kulturą organizacyjną a dzieleniem się wiedzą w tych podmiotach.**

Realizację celu głównego umożliwią następujące cele pomocnicze:

1. Cel teoriopoznawczy (C_{p1}):

Przegląd rodzajów dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach ze względu na specyfikę wiedzy i procesy jej wymiany.

⁹ Przykładowo: A. Intezari, N. Taskin, D.J. Pauleen, *Looking beyond knowledge sharing: an integrative approach to knowledge management culture*, „Journal of Knowledge Management”, 2017, Vol. 21, No. 2; M. A. Nugroho, *The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning*, „Journal of Organizational Change Management”, 2018, Vol. 31, No. 5.

¹⁰ Przykładowo: K.M. Bartol, A. Srivastava, *Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems*, „Journal of Leadership & Organizational Studies”, 2002, Vol. 9, No. 1; E. Júnior Marques, J.A. Gobbo, F. Fukunaga, R. Cerchione, P. Centobelli, *Use of knowledge management systems: analysis of the strategies of Brazilian small and medium enterprises*, „Journal of Knowledge Management”, 2020, Vol. 24, No. 2.

2. Cel empiryczny (C_{p2}):

Identyfikacja powiązań między dominującymi wartościami oraz typami kultury organizacyjnej według modelu wartości konkurujących K.S. Cameron'a i R.E. Quinn'a, a rodzajami dzielenia się wiedzą oraz związków między dzieleniem się wiedzą a wynikami przedsiębiorstw na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach przemysłowych województwa zachodniopomorskiego.

3. Cel utylitarny (C_{p3}):

Zalecenia dotyczące sposobów usprawniania dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie.

W ramach realizacji celu głównego oraz celów pomocniczych, sformułowano następujące **główne hipotezy badawcze**:

H_{G1}: Dominujące wartości oraz typy kultury organizacyjnej według modelu wartości konkurujących K.S. Cameron'a i R.E. Quinn'a, stanowią uwarunkowanie dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach przemysłowych województwa zachodniopomorskiego.

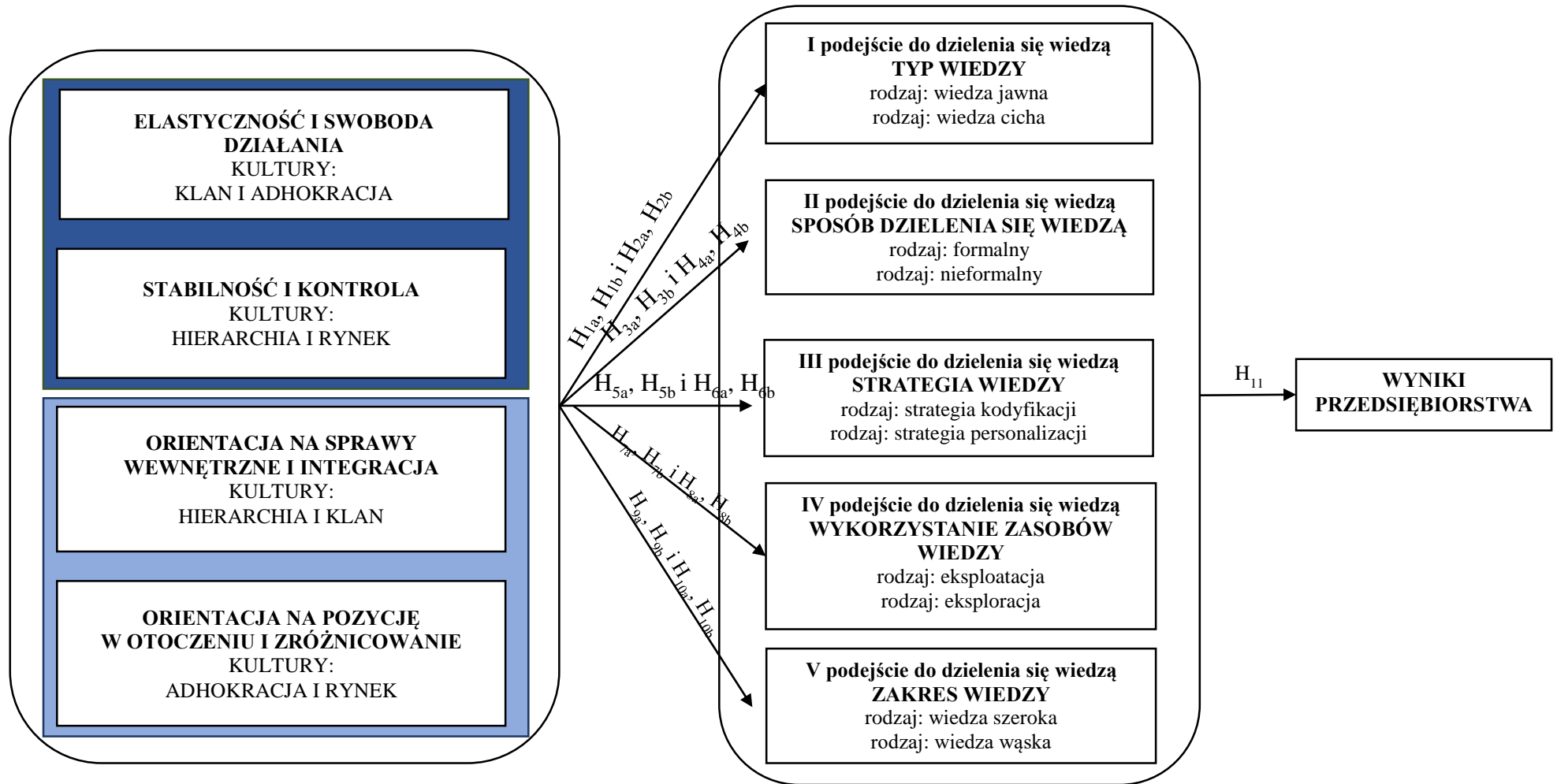
H_{G2}: Zakres praktykowania dzielenia się wiedzą jest pozytywnie związany z uzyskiwanymi wynikami przedsiębiorstw przemysłowych województwa zachodniopomorskiego.

Przeprowadzone w rozdziałach teoretycznych studium literaturowe dało podstawę do opracowania modelu badawczego, który zilustrowano na rysunku 1. W modelu tym, główne wymiary i odpowiadające im cztery dominujące typy kultury organizacyjnej według modelu K.S. Cameron'a i R.E. Quinn'a są związane z różnymi rodzajami dzielenia się wiedzą. Kultura organizacyjna jest w dysertacji rozpatrywana z perspektywy dominujących wartości tj.:

- elastyczności i swobody działania oraz stabilności i kontroli,
- orientacji na sprawy wewnętrzne i integrację oraz orientacji na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie.

Dodatkowo, kultura organizacyjna jest badana w odniesieniu do odrębnych, dominujących typów kultury (klanu, adhokracji, rynku i hierarchii).

Rysunek 1. Model badawczy



Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowany na rysunku 1 model badawczy w powiązaniu z celem głównym, celami pomocniczymi oraz głównymi hipotezami badawczymi był przesłanką do wyodrębnienia następujących hipotez szczegółowych:

- H₁:** Istnieje relacja pomiędzy dominującymi wartościami w zakresie elastyczności i swobody działania oraz stabilności i kontroli, a dzieleniem się wiedzą ze względu na jej typ: dzielenie się wiedzą jawną (H_{1a}) i dzielenie się wiedzą cichą (H_{1b}).
- H₂:** Istnieje relacja pomiędzy dominującymi wartościami w zakresie orientacji na sprawy wewnętrzne i integrację oraz orientacji na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie, a dzieleniem się wiedzą ze względu na jej typ: dzielenie się wiedzą jawną (H_{2a}) i dzielenie się wiedzą cichą (H_{2b}).
- H₃:** Istnieje relacja pomiędzy dominującymi wartościami w zakresie elastyczności i swobody działania oraz stabilności i kontroli, a sposobem dzielenia się wiedzą: w sposób formalny (H_{3a}) i w sposób nieformalny (H_{3b}).
- H₄:** Istnieje relacja pomiędzy dominującymi wartościami w zakresie orientacji na sprawy wewnętrzne i integrację oraz orientacji na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie, a sposobem dzielenia się wiedzą: w sposób formalny (H_{4a}) i w sposób nieformalny (H_{4b}).
- H₅:** Istnieje relacja pomiędzy dominującymi wartościami w zakresie elastyczności i swobody działania oraz stabilności i kontroli, a strategią dzielenia się wiedzą: w sposób skodyfikowany (H_{5a}) i w sposób spersonalizowany (H_{5b}).
- H₆:** Istnieje relacja pomiędzy dominującymi wartościami w zakresie orientacji na sprawy wewnętrzne i integrację oraz orientacji na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie, a strategią dzielenia się wiedzą: w sposób skodyfikowany (H_{6a}) i w sposób spersonalizowany (H_{6b}).
- H₇:** Istnieje relacja pomiędzy dominującymi wartościami w zakresie elastyczności i swobody działania oraz stabilności i kontroli, a wykorzystaniem zasobów wiedzy w organizacji: eksploatacja wiedzy (H_{7a}) i eksploracja (H_{7b}).
- H₈:** Istnieje relacja pomiędzy dominującymi wartościami w zakresie orientacji na sprawy wewnętrzne i integrację oraz orientacji na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie, a wykorzystaniem zasobów wiedzy w organizacji: eksploatacja wiedzy (H_{8a}) i eksploracja (H_{8b}).
- H₉:** Istnieje relacja pomiędzy dominującymi wartościami w zakresie elastyczności i swobody działania oraz stabilności i kontroli, a zakresem stosowanej wiedzy: wiedza szeroka (H_{9a}) i wiedza wąska (H_{9b}).

H₁₀: Istnieje relacja pomiędzy dominującymi wartościami w zakresie orientacji na sprawy wewnętrzne i integrację oraz orientacji na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie, a zakresem stosowanej wiedzy: wiedza szeroka (H_{10a}) i wiedza wąska (H_{10b}).

H₁₁: Dzielenie się wiedzą jest pozytywnie związane z wynikami przedsiębiorstwa.

3. ZAKRES PRZEDMIOTOWY I PODMIOTOWY BADANIA

Zakres przedmiotowy stanowi zagadnienie kultury organizacyjnej z zastosowaniem modelu wartości konkurujących K.S. Cameron'a i R.E. Quinn'a, oraz zagadnienie dzielenie się wiedzą w ramach organizacji z uwzględnieniem jego różnorodności.

Zakres podmiotowy stanowią przedsiębiorstwa przemysłowe województwa zachodniopomorskiego (zakres przestrzenny) spozycjonowane w sekcji C (przetwórstwo przemysłowe) według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007) w działach od 10. do 33. Oparcie badań na podstawie przedsiębiorstw przemysłowych podyktowane było kilkoma argumentami m.in.:

- dążono do ujednoczenia badanej populacji pod względem profilu prowadzonej działalności, dlatego też wykluczono przedsiębiorstwa usługowe i handlowe,
- skoncentrowanie się na podmiotach należących do tej samej sekcji, umożliwia przeprowadzenie analiz porównawczych oraz poszukiwanie związków zachodzących między nimi,
- analiza struktury przedsiębiorstw pod względem liczby zatrudnionych w każdej z sekcji PKD w skali kraju wykazała, że w sekcji przetwórstwa przemysłowego zatrudniona jest największa liczba osób, również w województwie zachodniopomorskim,
- wybrany rodzaj działalności przedsiębiorstw podyktowany był złożonością procesów technologicznych w nich zachodzących, które wymagają większych standardów postępowania oraz ciągłych usprawnień, co bezpośrednio związane jest z dzieleniem się wiedzą wśród pracowników.

Z kolei do doboru próby badawczej wykorzystano dwa kryteria. Pierwsze dotyczyło wielkości przedsiębiorstwa (do badania wytypowano: małe, średnie oraz duże przedsiębiorstwa), natomiast drugie aktywnej (aktualnej) strony internetowej przedsiębiorstwa.

Zakres czasowy obejmuje w warstwie teoretycznej okres od pojawienia się w literaturze przedmiotu rozważań poświęconych problematyce zarządzania wiedzą i kulturze organizacyjnej aż po współczesność, natomiast w warstwie empirycznej lata 2019-2020.

4. STRUKTURA PRACY

Z założenia, dysertacja ma charakter teoretyczno-empiryczny, dlatego też jej struktura została podzielona na dwie wyraźne części, które poprzedzone są wstępem, a zwieńczone zakończeniem oraz załącznikami. Część pierwsza obejmuje trzy rozdziały teoretyczne stanowiące przekrojową i krytyczną analizę literatury przedmiotu, natomiast część druga złożona z dwóch rozdziałów, stanowi empiryczne ujęcie podjętych rozważań.

W rozdziale pierwszym o charakterze teoretycznym i wprowadzającym, na podstawie analizy literatury krajowej i zagranicznej, usystematyzowano aparat pojęciowy w zakresie definiowania wiedzy, co pozwoliło na uwypuklenie podejścia zasobowego w omawianym temacie. Wymieniono i omówiono typologie wiedzy, które ostatecznie zestawiono i porównano, wskazując podobieństwa w stosowanej terminologii. Dodatkowo przedstawiono specyfikę koncepcji zarządzania wiedzą, którą odniesiono do trzech modeli: zasobowego, japońskiego i procesowego. Przyjęcie podejścia procesowego pozwoliło na wyszczególnienie procesu dzielenia się wiedzą, który stał się podstawą dalszych rozważań.

W rozdziale drugim podkreślono różnicę pomiędzy dzieleniem się wiedzą a transferem wiedzy wskazując, że nie należy traktować ich jako synonimy. Ponadto, przedstawiono autorską definicję dzielenia się wiedzą, w której akcent położono na podejścia i uwarunkowania stwarzające możliwości udanej wymiany wiedzy. W rozdziale tym podjęto próbę odpowiedzi na pierwsze postawione pytanie badawcze dotyczące sposobów dzielenia się wiedzą wewnątrz przedsiębiorstwa.

W toku analizy literatury zauważono rozproszenie w zakresie różnych podejść do dzielenia się wiedzą, dlatego też wiedzę teoretyczną uporządkowano i tym samym zidentyfikowano dziesięć rodzajów dzielenia się wiedzą (pięć podejść). Podejście pierwsze koncentruje się na typie wiedzy tj. wiedzy jawnej i cichej, podejście drugie związane jest ze sposobem dzielenia się wiedzą tj. formalnym i nieformalnym, podejście trzecie nawiązuje do strategii zarządzania wiedzą tj. kodyfikacji i personalizacji, podejście czwarte dotyczy szeroko rozumianego wykorzystania zasobów wiedzy tj. eksploatacji i eksploracji wiedzy, natomiast w podejściu piątym uwagę zwrócono na zakres wiedzy, na jakim koncentruje się przedsiębiorstwo w podstawowej działalności tj. wiedzy szerokiej i wąskiej (rysunek 2).

W związku z powyższym, cel teoriopoznawczy dotyczący przeglądu rodzajów dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach ze względu na specyfikę wiedzy i procesy jej wymiany, został zrealizowany. Dodatkowo w rozdziale tym zaprezentowano różne uwarunkowania dzielenia się

wiedzą, spośród których zauważono, że to kultura organizacyjna spaja i stymuluje wszystkie omawiane czynniki organizacyjne.

Rysunek 2. Podejścia do dzielenia się wiedzą w organizacjach



Źródło: opracowanie własne.

W rozdziale trzecim uwagę w całości poświęcono kulturze organizacyjnej. Przedstawiono różne podejścia do definiowania kultury organizacyjnej oraz różne sposoby jej postrzegania. W rozprawie przyjęto podejście funkcjonalistyczne zakładające, że organizacje mają kulturę organizacyjną, którą można i należy mierzyć, diagnozować, oceniać, utrzymywać i zmieniać. Stąd w dalszej części rozprawy, przedstawiono i omówiono komponenty kultury oraz jej typologie, gdzie szczególną uwagę poświęcono modelowi wartości konkurujących K.S. Cameron'a i R.E. Quinn'a. Wykazano, że model posiada mocne podstawy naukowe potwierdzające statystyczną rzetelność i trafność, zaproponowanego przez autorów, kwestionariusza OCAI. W związku z powyższym na podstawie dostępnej literatury przeanalizowano wpływ kultury organizacyjnej na proces dzielenia się wiedzą. Podczas analizy zidentyfikowano dodatkową lukę badawczą w postaci ograniczonej liczby badań dotyczących powiązania pomiędzy konkurującymi wartościami według OCAI a dzieleniem się wiedzą w przedsiębiorstwach.

W rozdziale czwartym, metodycznym, dokonano przedstawienia modelu badawczego wraz ze szczegółowymi hipotezami oraz zaprezentowano metodykę zastosowanego

w dysertacji postępowania badawczego. W rozdziale tym scharakteryzowano próbę badawczą, przedstawiono narzędzie badawcze wraz z analizą rzetelności i trafności oraz wskazano zastosowane podejście analityczne w pracy.

Istotą piątego rozdziału, empirycznego, było zweryfikowanie modelu badawczego w oparciu o wyniki analiz z przeprowadzonego badania. Opisano typologie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw biorących udział w badaniu, w odniesieniu do cech badanych podmiotów. Scharakteryzowano różne podejścia do dzielenia się wiedzą w badanych podmiotach, a następnie poddano analizie relacje między dominującymi wartościami według modelu K.S. Cameron'a i R.E. Quinn'a a rodzajami dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach. W celu pogłębienia badania, analizę rozszerzono o zbadanie relacji pomiędzy czterema, dominującymi typami kultury organizacyjnej (klan, adhokracja, rynek, hierarchia) a różnymi podejściami do dzielenia się wiedzą. W ten sposób uzyskano odpowiedź na główne pytanie badawcze: *Jak dominujące wartości i typy kultury organizacyjnej wiążą się z rodzajami dzielenia się wiedzą?* Ostatnim zagadnieniem zbadanym w rozprawie była ocena relacji pomiędzy rodzajami dzielenia się wiedzą a wynikami przedsiębiorstw. Rozdział zakończono zaleceniami dla praktyków zarządzania, które sporządzono w oparciu o wyniki badań.

Przeprowadzone rozważania domyka zakończenie, które zawiera wnioski końcowe, objaśnia ograniczenia przeprowadzonego badania oraz proponuje kierunki dalszych rozważań naukowych w obszarze problematyki prezentowanej w niniejszej rozprawie doktorskiej. W załączniku zamieszczono wykorzystany w badaniu kwestionariusz ankiety oraz uzupełniające analizy statystyczne przeprowadzone do poszczególnych punktów rozdziału czwartego i piątego.

5. METODYKA BADANIA

Rozpoznanie powiązań między zmiennymi zaprezentowanymi w modelu badawczym wymagało zastosowania określonego procesu badawczego, którego strukturę oraz przebieg zaprezentowano na rysunku 3.

Pierwszy etap badań polegał na wstępnym i ogólnym rozpoznaniu podstaw teoretycznych w zakresie koncepcji zarządzania wiedzą ze szczególnym uwzględnieniem procesu dzielenia się wiedzą oraz kultury organizacyjnej. W etapie drugim przeprowadzono pogłębioną analizę literatury w obszarze dotyczącym relacji między kulturą organizacyjną a procesem dzielenia się wiedzą. Na tej podstawie uściślono podstawowe pojęcia stosowane w rozprawie m.in. kultura organizacyjna, dzielenie się wiedzą. W etapie trzecim opracowano model badawczy jako podstawę do sformułowania szczegółowych hipotez badawczych.

W etapie tym podjęto również decyzję o wykorzystaniu metod ilościowych, które nastawione są na wyjaśnianie relacji między zjawiskami na drodze statystycznego testowania związków między zmiennymi oraz, w przypadku dużej próby, umożliwiają uogólnienie wniosków na daną populację¹¹. Etap czwarty polegał na przygotowaniu badań empirycznych. W pierwszej kolejności określono przedmiot badań oraz zakres podmiotowy oraz metodę pozyskania danych w formie badania sondażowego z wykorzystaniem ustrukturalizowanego kwestionariusza ankiety. Badanie przeprowadzono z zastosowaniem dwóch technik wywiadu: CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) oraz PAPI (*Paper & Pen Personal Interview*). Połączenie obu metod miało głównie na celu ograniczenie błędu związanego z brakiem zwrotności¹². Etap piąty obejmował przeprowadzenie badań empirycznych i składał się z trzech kroków: badań pilotażowych, korekty kwestionariusza ankiety oraz przeprowadzenia badań właściwych. W celu zweryfikowania opracowanego kwestionariusza ankiety w 2019 roku przeprowadzono badanie pilotażowe wśród osób pracujących celem oceny przystępności oraz klarowności zamieszczonych w ankiecie pytań, a następnie jej korekty językowej i graficznej. W ostatnim tygodniu listopada 2019 przystąpiono do przeprowadzenia badań właściwych, które trwały do maja 2020 roku.

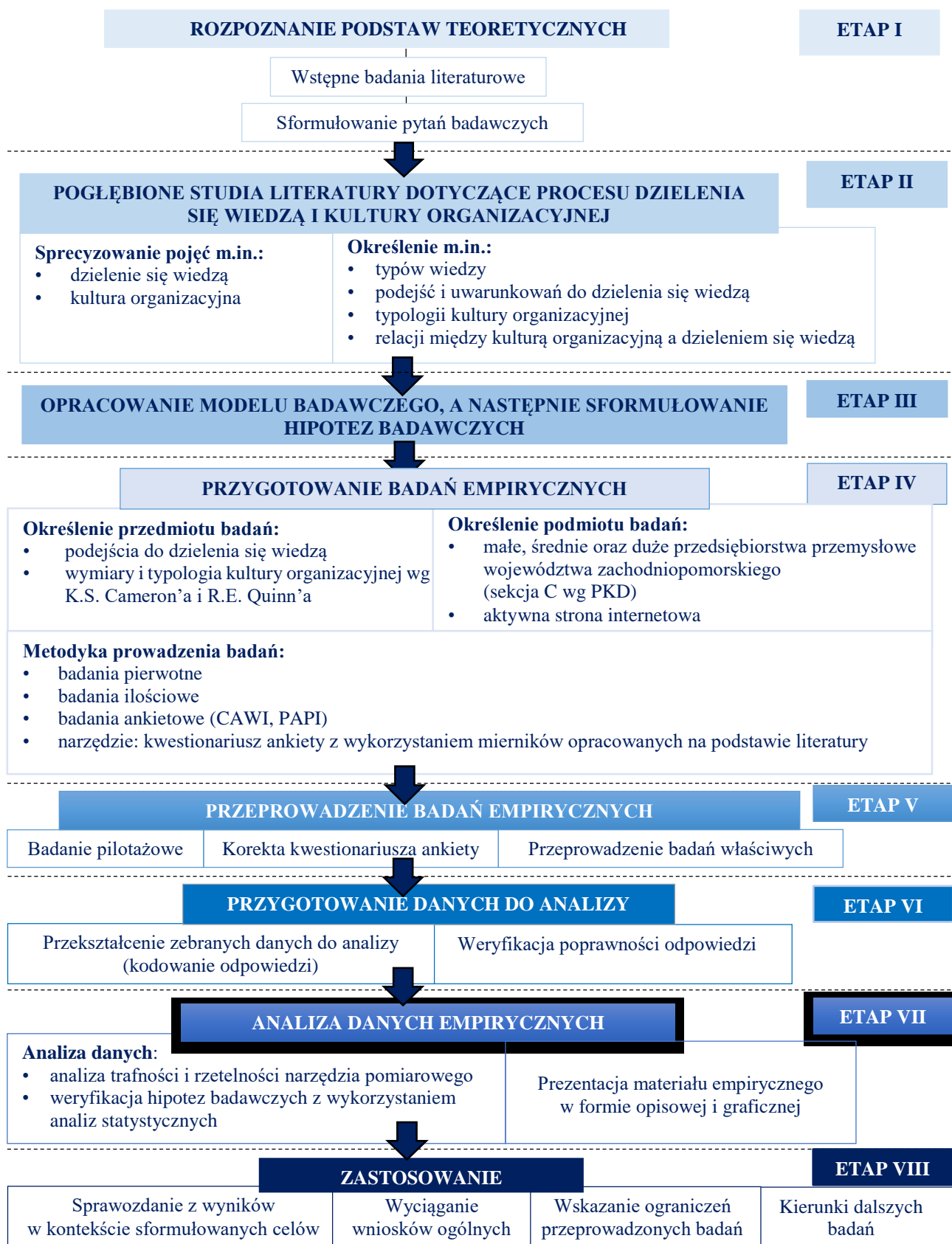
Badania właściwe były realizowane w następujących etapach:

1. Przygotowanie bazy teleadresowej przedsiębiorstw wraz z aktualnymi nazwiskami osób zajmujących główne stanowiska kierownicze.
2. Rozesłanie pocztą tradycyjną pakietów badawczych (list polecający badanie wraz z adresem URL do kwestionariusza, kwestionariusz ankiety w formie wydrukowanej książeczki oraz zaadresowaną kopertę zwrotną). Kwestionariusz ankiety kierowany był do osób zarządzających w przedsiębiorstwach. Na serwerze Uniwersytetu Szczecińskiego umieszczono internetową wersję kwestionariusza (z wykorzystaniem oprogramowania LimeSurvey).
3. W celu zwiększenia zwrotności, w ciągu dwóch tygodni od wysłania pakietu badawczego z każdym z respondentów dodatkowo skontaktowano się telefonicznie. W razie konieczności po kolejnych dwóch tygodniach, podejmowano kolejną próbę nawiązania kontaktu z prośbą o wypełnienie i odesłanie kwestionariusza.

¹¹ W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. nauk. W. Czakon, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 311.

¹² *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, red. nauk. Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska, SAN, Łódź 2021, ss. 217, 324.

Rysunek 3. Proces badawczy



Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2005, s. 128; K. Gadomska-Liła, *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2013, s. 120.

W etapie szóstym, polegającym na przygotowaniu danych do analizy, przeprowadzono kontrolę formalną i merytoryczną zebranego materiału statystycznego. Ostatecznie w programie MS Excel utworzono „oczyszczoną” bazę danych, w której zakodowano poszczególne odpowiedzi.

Następnie przystąpiono do etapu siódmego tj. analizy danych empirycznych, która została przeprowadzona z wykorzystaniem programu Statistica wersja 13.1, oprogramowania Mplus VERSION 8.4 oraz Gretl. W pierwszej kolejności, w celu scharakteryzowania próby badawczej, wykonano podstawowe analizy ze statystyki opisowej. Następnie zweryfikowano rzetelność i trafność wykorzystanych wielopozycyjnych mierników badanych zmiennych. Rzetelność kwestionariusza OCAI oceniono za pomocą współczynnika Alfa Cronbacha (α). Ze względu na zastosowanie oryginalnie przyjętej w kwestionariuszu OCAI skali ipsatywnej, niemożliwe było zweryfikowanie trafności narzędzia poprzez przeprowadzenie analizy czynnikowej. W przypadku mierników dziesięciu rodzajów dzielenia się wiedzą, do których oceny zastosowano pięciostopniową skalę typu Likerta, w pierwszej kolejności zastosowano eksploracyjną analizę czynnikową, a następnie przeprowadzono confirmacyjną analizę czynnikową. Analizy te umożliwiły przeprowadzenie oceny wymiarowości mierników rodzajów dzielenia się wiedzą. Stąd na ich podstawie odrzucono mierniki dotyczące dzielenia się wiedzą jawną oraz wiedzy szerokiej, gdyż obie nie spełniały kryteriów trafności różnicowej (dyskryminacyjnej). Ponadto, oceniono trafność zbieżną (zastosowano *Average Variance Extracted*), a do oceny rzetelności mierników obliczono współczynnik α Cronbacha, α standaryzowana oraz współczynnik rzetelności łącznej (*Composite Reliability*). Ostatecznie w dalszych analizach statystycznych zastosowano zmienne dotyczące ośmiu rodzajów dzielenia się wiedzą, które spełniały wymagania dotyczące rzetelności i trafności przyjęte w literaturze.

W związku z faktem, że badana próba wynosiła 219 przedsiębiorstw do weryfikacji hipotez zastosowano testy parametryczne. W celu zidentyfikowania powiązań między cechami badanych podmiotów a kulturą organizacyjną oraz powiązań między kulturą organizacyjną a dzieleniem się wiedzą, zastosowano: analizę ANOVA, testy post hoc oraz test średnich t Studenta. Przed przystąpieniem do tych analiz przeprowadzono test jednorodności wariancji Levene'a oraz test Browna-Forsythe'a. Dobór wymienionych analiz wynika z tego, że kultura organizacyjna będąca zmienną niezależną ma charakter zmiennej jakościowej. Z kolei w celu zbadania związków między dzieleniem się wiedzą a wynikami przedsiębiorstwa zastosowano analizę regresji wielorakiej (metoda uogólnionych najmniejszych kwadratów) uwzględniając jednocześnie potencjalny wpływ zmiennych kontrolnych m.in. wielkość przedsiębiorstwa, formę własności czy zasięg działania na rynku.

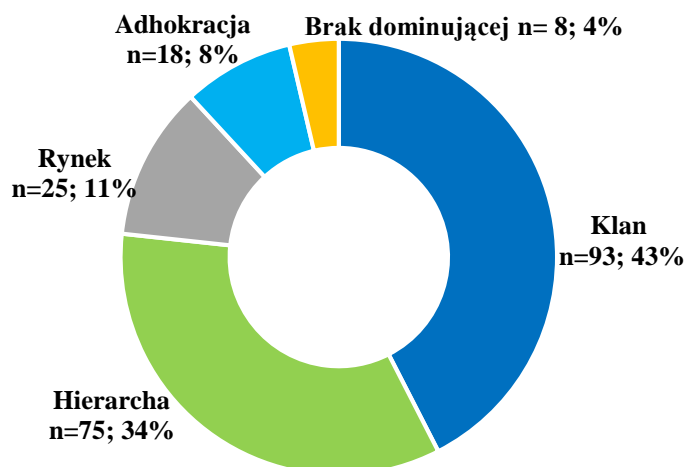
W ostatnim, ósmym etapie przygotowano sprawozdanie z wyników badań w kontekście sformułowanych celów i postawionych hipotez, przedstawiono wnioski końcowe oraz zalecenia. Wskazano ograniczenia wynikające z przeprowadzonego badania, jak również kierunki dalszych badań.

6. WYNIKI PRZEPROWADZONEGO BADANIA

6.1. Charakterystyka kultury organizacyjnej i dzielenia się wiedzą w próbie badawczej

W badanych przedsiębiorstwach przemysłowych województwa zachodniopomorskiego dominowały dwa typy kultury organizacyjnej, tj. kultura klanu, która stanowiła 42% ogółu (93 podmioty) oraz kultura hierarchii 34% badanych podmiotów (75 przedsiębiorstw). Kulturę rynku odnotowano natomiast w 11% (25 podmiotów), a kulturę adhokracji tylko w 8% (18 podmiotów). W pozostałych 4% (8 podmiotów) typ kultury stanowił hybrydę dwóch lub więcej kultur, stąd wskazanie dominującego typu nie jest możliwe (rysunek 4).

Rysunek 4. Dominujący typ kultury organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych przedsiębiorstw dominują wartości związane z elastycznością i swobodą działania (53% badanych podmiotów) oraz orientacją na sprawy wewnętrzne i integrację (80%), co zaprezentowano na rysunku 5 i 6.

Z badania wynika także, że cechy badanych przedsiębiorstw są związane z określonym typem kultury organizacyjnej. Kultura rynku dominuje wśród dużych i średnich przedsiębiorstw oraz z kapitałem krajowym, natomiast dominująca kultura klanu jest charakterystyczna dla przedsiębiorstw o lokalnym zasięgu działania oraz prywatnej formie własności. Wyniki ukazują również relację między cechami przedsiębiorstw a rodzajami

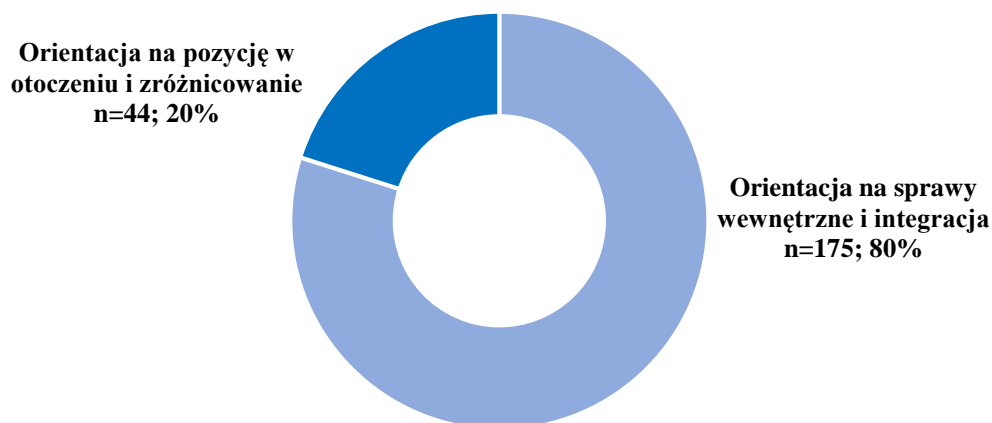
dzielenia się wiedzą. Zauważono, że przedsiębiorstwa duże, będące oddziałami podmiotów zagranicznych i posiadających krajowy zasięg działania w większym zakresie stosują praktyki wskazujące na dzielenie się wiedzą w sposób formalny. Z kolei wśród przedsiębiorstw prywatnych oraz rodzinnych jest większy zakres dzielenia się wiedzą w myśl strategii personalizacji. Jednak w oddziałach podmiotów zagranicznych to strategia kodyfikacji jest szerzej stosowana.

Rysunek 5. Dominujące wartości kultury organizacyjnej (A) – elastyczność a stabilność



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 6. Dominujące wartości kultury organizacyjnej (B) – orientacja na sprawy wewnętrzne a orientacja na pozycję w otoczeniu



Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowo zauważono relację między koncepcjami zarządzania operacyjnego, tu stosowania metod i narzędzi Lean Manufacturing (LM), i zakresem dzielenia się wiedzą. Przedsiębiorstwa stosujące Lean Manufacturing charakteryzują się dużo bardziej sformalizowanym podejściem do dzielenia się wiedzą oraz stosowaniem wiedzy szerokiej i strategii kodyfikacji wiedzy, niż przedsiębiorstwa, które nie stosują tej koncepcji. Warto zauważyć, że LM to koncepcja związana z pomiarem, kontrolą i ciągłym wdrażaniem

usprawnień procesów produkcyjnych, w których powtarzalność na drodze standaryzacji odgrywa kluczową rolę.

6.2. Weryfikacja pierwszej hipotezy głównej

W odniesieniu do relacji między dominującymi wartościami modelu K.S. Cameron'a i R.E. Quinn'a a rodzajami dzielenia się wiedzą (hipotezy H_{1a}-H_{10b}), zauważono, że w przedsiębiorstwach, w których dominują wartości związane z elastycznością i swobodą działania, zakres stosowania dzielenia się wiedzą, niezależnie od rodzaju, jest najszerszy, w porównaniu do wartości dotyczących stabilności i kontroli (tabela 1, kolumna 2). Zauważono szczególnie, że dominacja tych wartości w przedsiębiorstwie jest związana z większym zakresem dzielenia się wiedzą cichą (potwierdzenie H_{1b}) oraz szeroką (potwierdzenie H_{9a}), wykorzystaniem zarówno formalnych (potwierdzenie H_{3a}), jak i nieformalnych (potwierdzenie H_{3b}) sposobów przekazywania wiedzy, zastosowaniem strategii personalizacji (potwierdzenie H_{5b}), a także w większym zakresie wykorzystaniem zasobów wiedzy w ramach eksploatacji (potwierdzenie H_{7a}) i eksploracji (potwierdzenie H_{7b}).

Elastyczność i swoboda działania oznacza przede wszystkim dominację takich wartości jak: nowatorstwo, podejmowanie ryzyka czy innowacyjność, ale również pracę zespołową, lojalność, wzajemne zaufanie i współuczestnictwo¹³. Tego typu wartości wydają się być charakterystyczne dla mniejszych przedsiębiorstw, gdzie eksperymentowanie, poszukiwanie nowych dróg działania i współpraca są dobrze widziane. Stąd być może warto zwrócić uwagę na fakt, że badaną próbę w 86% reprezentowały przedsiębiorstwa małe (50%) i średnie (36%). Ponadto, w dobie postępującej globalizacji, uzyskanie przewagi konkurencyjnej w stale zmieniających się warunkach rynkowych, wymaga ewolucji kultur organizacyjnych w kierunku modelu bardziej sprzyjającego elastyczności działania oraz szybszej adaptacyjności przedsiębiorstw do otoczenia¹⁴.

Biorąc pod uwagę drugi wymiar modelu K.S. Cameron'a i R.E. Quinn'a, w przedsiębiorstwach, w których dominuje zorientowanie na sprawy wewnętrzne organizacji i integrację, w większym zakresie stosowana jest wiedza cicha (potwierdzenie H_{2b}) oraz strategia personalizacji (potwierdzenie H_{6b}) (tabela 1, kolumna 3), niż w tych podmiotach, gdzie dominuje orientacja na pozycję w otoczeniu. W orientacji tej dominują takie wartości jak: lojalność, niechęć do zmian, dobre stosunki międzyludzkie, kooperacja, szczerowość czy duma

¹³ Wartości wskazano bazując na operacjonalizacji narzędzia OCAI, [w:] K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, ss. 45-53.

¹⁴ A. Glińska-Neweś, *Tendencje w ewolucji kultur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw na tle wyzwań globalizującego się otoczenia*, „Przegląd Organizacji”, 2001, nr 7/8, s. 10.

z przedsiębiorstwa¹⁵. Wymienione wartości zdecydowanie zachęcają do dialogu i kontaktów międzyludzkich, które są niezbędne w dzieleniu się wiedzą cichą oraz stosowaniu strategii personalizacji. Uzyskane wyniki mogą również mieć związek ze strukturą badanych podmiotów. Podobne wyniki uzyskali także N. Azyabi i in. wskazując, że małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) przyjmują strategię personalizacji bardziej niż kodyfikacji, ponieważ większości MŚP nie stać na duże inwestycje w zasoby technologiczne wymagane do strategii kodyfikacji¹⁶.

Tabela 1. Dominujące wartości kultury organizacyjnej w odniesieniu do dzielenia się wiedzą w badanych przedsiębiorstwach

1 Rodzaje dzielenia się wiedzą	2 Dominujące wartości (A)		3 Dominujące wartości (B)		4 Potwierdzone hipotezy
	Elastyczność i swoboda działania	Stabilność i kontrola	Orientacja na sprawy wewnętrzne i integrację	Orientacja na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie	
Dzielenie się wiedzą cichą	$\bar{X}=4,15$ F(1,217)=26,826; p<0,001	$\bar{X}=3,61$	$\bar{X}=3,96$ F(1,217)=6,079; p=0,014	$\bar{X}=3,63$	H _{1b} H _{2b}
Formalne dzielenie się wiedzą	$\bar{X}=3,09$ F(1,217)=4,999; p=0,026	$\bar{X}=2,80$	<i>Nie istotne</i>		H _{3a}
Nieformalne dzielenie się wiedzą	$\bar{X}=3,87$ F(1,216)=9,8876; p=0,002	$\bar{X}=3,57$	<i>Nie istotne</i>		H _{3b}
Strategia kodyfikacji	<i>Nie istotne</i>		<i>Nie istotne</i>		
Strategia personalizacji	$\bar{X}=4,06$ F(1,217)=6,080; p=0,014	$\bar{X}=3,83$	$\bar{X}=4,00$ F(1,217)=4,076; p=0,045	$\bar{X}=3,76$	H _{5b} H _{6b}
Eksploatacja wiedzy	$\bar{X}=4,27$ F(1,217)=16,418; p<0,001	$\bar{X}=3,94$	<i>Nie istotne</i>		H _{7a}
Eksploracja wiedzy	$\bar{X}=3,44$ F(1,217)=10,568; p=0,001	$\bar{X}=3,06$	<i>Nie istotne</i>		H _{7b}
Wiedza szeroka	$\bar{X}=3,71$ F(1, 217)=25,841; p<0,001	$\bar{X}=3,17$	<i>Nie istotne</i>		H _{9a}

Wyniki uzyskane na podstawie analizy ANOVA; statystyczna istotność różnic na poziomie $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

¹⁵ Ibidem, s. 11.

¹⁶ N. Azyabi, J. Fisher, K. Tanner, S. Gao, V. Caulfield, *The Relationship between Knowledge Management Strategic Orientation and Business Strategic Orientation among SMEs*, 23rd Australasian Conference on Information Systems, KM & Strategic Orientation, 2012, s. 9.

Uwzględniając, że w badanych podmiotach dominują wartości związane z elastycznością i swobodą działania oraz orientacją na sprawy wewnętrzne i integrację, można stwierdzić, że dzielenie się wiedzą zachodzi przede wszystkim w organizacjach nastawionych na ludzi, w których to pracownicy stanowią najcenniejszą wartość. Pielęgnowanie w tych organizacjach wartości przede wszystkim zorientowanych na rozwój zasobów ludzkich, współpracę, delegowanie uprawnień, otwartość, wzajemne zaufanie czy pracę zespołową, sprawia, że pracownicy otrzymują przestrzeń do swobodnego działania, dlatego też dzielenie się wiedzą staje się w miarę naturalnym i niczym nieskrępowanym procesem. Jak zauważyli V. Cavaliere i S. Lombardi organizacje oparte na pracy zespołowej, socjalizacji i upodmiotowieniu zasobów ludzkich ułatwiają pojawienie się zachowań związanych z dzieleniem się wiedzą¹⁷.

W dalszej kolejności, przeprowadzone analizy ANOVA i testy post hoc wskazują, na występowanie związku między dominującym typem kultury organizacyjnej i dzieleniem się wiedzą. W odniesieniu do związku dominującego typu kultury organizacyjnej z dzieleniem się wiedzą, podmioty wyróżniające się dominującą kulturą klanu lub adhokracji w porównaniu do tych, które wyróżniają się dominującą kulturą rynku lub hierarchii, charakteryzują się większym zakresem dzielenia się wiedzą i stosowania praktyk z tym związanych (tabela 2).

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że kulturę klanu tworzą zarówno wartości związane z elastycznością i swobodą działania, jak i zorientowane na sprawy wewnętrzne i integrację. W związku z powyższym spośród czterech typów kultur to kultura klanu jest najmocniej związana z różnymi rodzajami dzielenia się wiedzą. Zauważono, że w przedsiębiorstwach tych w większym zakresie dzielona jest wiedza cicha oraz szeroka. Ponadto, częściej stosowane są nieformalne sposoby przekazywania wiedzy, a także korzystanie z zasobów wiedzy w ramach eksploatacji i eksploracji. Z kolei w podmiotach o dominującej kulturze adhokracji przeważa dzielenie się wiedzą cichą oraz szeroką. Warto dodać, że otrzymane wyniki są spójne z wcześniejszymi badaniami, przeprowadzonymi przez V. Suppiah'a i M.S. Sandhu'a, którzy zauważyli, że kultura klanu pozytywnie wpływa na zachowania związane z dzieleniem się wiedzą cichą, podczas gdy kultury rynku i hierarchii wpływają negatywnie¹⁸. Podobnie A. Wiewióra i in. zauważyli, że kierownicy zespołów

¹⁷ V. Cavaliere, S. Lombardi, *Exploring different cultural configurations: how do they affect subsidiaries' knowledge sharing behaviors?*, „Journal of Knowledge Management”, 2015, Vol. 19, No. 2, s. 155.

¹⁸ V. Suppiah, M.S. Sandhu, *Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour*, „Journal of Knowledge Management”, 2011, Vol. 15, No. 3, s. 465.

projektowych cechujących się kulturą klanu bardziej preferują dzielenie się wiedzą cichą oraz częściej dzielą się swoją wiedzą w sposób nieformalny¹⁹.

Tabela 2. Zależności między dominującym typem kultury organizacyjnej a dzieleniem się wiedzą

Lp.	Rodzaj dzielenia się wiedzą	Zależność między dominującym typem kultury organizacyjnej a dzieleniem się wiedzą	Szczegółowe różnice między typami kultury organizacyjnej
1.	Wiedza cicha	Dominujący typ kultury organizacyjnej różnicuje zakres dzielenia się wiedzą cichą.	Przedsiębiorstwa, które mają kulturę klanu w większym zakresie dzielą się wiedzą cichą niż przedsiębiorstwa o kulturze hierarchii. Przedsiębiorstwa, które charakteryzują się kulturą klanu w większym zakresie dzielą się wiedzą cichą niż przedsiębiorstwa o kulturze rynku. Przedsiębiorstwa, które charakteryzują się kulturą adhokracji w większym zakresie dzielą się wiedzą cichą, w porównaniu do kultury rynku.
2.	Nieformalny sposób dzielenia się wiedzą	Dominujący typ kultury organizacyjnej różnicuje zakres dzielenia się wiedzą w sposób nieformalny.	Przedsiębiorstwa, które mają kulturę klanu w większym zakresie dzielą się wiedzą w sposób nieformalny niż przedsiębiorstwa charakteryzujące się kulturą hierarchii.
3.	Eksploatacja wiedzy	Dominujący typ kultury organizacyjnej różnicuje zakres eksploatacji wiedzy w przedsiębiorstwie.	Przedsiębiorstwa, które charakteryzują się kulturą klanu w większym zakresie eksploatują wiedzę niż przedsiębiorstwa o kulturze hierarchii.
4.	Eksploracja wiedzy	Dominujący typ kultury organizacyjnej różnicuje zakres eksploracji wiedzy w przedsiębiorstwie.	Przedsiębiorstwa, które charakteryzują się kulturą klanu w większym zakresie preferują eksplorację wiedzy niż przedsiębiorstwa o kulturze hierarchii.
5.	Wiedza szeroka	Dominujący typ kultury organizacyjnej różnicuje zakres stosowania wiedzy szerokiej w przedsiębiorstwie.	Przedsiębiorstwa, które charakteryzują się kulturą klanu w większym zakresie wykorzystują wiedzę szeroką niż przedsiębiorstwa o kulturze hierarchii. Przedsiębiorstwa, które charakteryzują się kulturą adhokracji, w porównaniu do kultury hierarchii, w większym zakresie wykorzystują wiedzę szeroką.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy ANOVA oraz testów post hoc.

Przedsiębiorstwa, w których zauważono dominującą kulturę adhokracji w większym zakresie dzielą się wiedzą cichą oraz szeroką, co może wynikać z cech tej kultury. W kulturze adhokracji duży nacisk kładzie się na innowacyjność, wizjonerstwo czy proponowanie nowatorskich rozwiązań, co bezpośrednio związane jest z pracą zespołową, w której dzielenie się wiedzą, zwłaszcza cichą, jest niejako wpisane. Ponadto, otrzymane wyniki mogą być

¹⁹ A. Wiewióra, G. Murphy, B. Trigunarsyah, K. Brown, *Interactions between Organizational Culture, Trustworthiness, and Mechanisms for Inter-Project Knowledge Sharing*, „Project Management Journal”, 2014, Vol. 45, No. 2, s. 60.

związane z cechami badanych podmiotów, ponieważ kulturę adhokracji odnotowano w 18 przedsiębiorstwach z czego 9 było małych, a pozostałe 9 średnich.

Głównym założeniem rozprawy doktorskiej było zbadanie, czy istnieje związek między dominującymi wartościami oraz typami kultury organizacyjnej (klan, adhokracja, rynek i hierarchia), według modelu wartości konkurujących K.S. Cameron'a i R.E. Quinn'a, a wymianą wiedzy w organizacji. Przeprowadzone badania oraz statystyczna analiza danych pozwoliła na zweryfikowanie hipotez szczegółowych. Część hipotez szczegółowych została utrzymana (H_{1b} , H_{2b} , H_{3a} , H_{3b} , H_{5b} , H_{6b} , H_{7a} , H_{7b} , H_{9a}), a część odrzucona (H_{1a} , H_{2a} , H_{4a} , H_{4b} , H_{5a} , H_{6a} , H_{8a} , H_{8b} , H_{9b} , H_{10a} , H_{10a}). Otrzymane wyniki, opisane powyżej, pozwoliły na utrzymanie pierwszej hipotezy głównej.

6.3. Weryfikacja drugiej hipotezy głównej

W celu zweryfikowania drugiej hipotezy głównej i zarazem hipotezy szczegółowej (H_{11}) zakładającej, że dzielenie się wiedzą jest pozytywnie związane z wynikami przedsiębiorstwa, przeprowadzono analizę regresji wielorakiej stosując klasyczną metodę najmniejszych kwadratów. Wyniki przeprowadzonej analizy statystycznej pokazują, że aż siedem (z ośmiu) rodzajów dzielenia się wiedzą jest pozytywnie związanych z wynikami przedsiębiorstwa (tabela 3).

Zaprezentowane wyniki są zgodne z wynikami badań innych autorów, którzy zauważyli, że przedsiębiorstwom, które zwracają uwagę na dzielenie się wiedzą cichą, udaje się znacząco poprawić swoją innowacyjność i wyniki biznesowe²⁰, formalne praktyki dzielenia się wiedzą prowadzą do poprawiania wyników zarówno operacyjnych, jak i finansowych (wzrost sprzedaży, rentowność itp.)²¹, natomiast strategia personalizacji jest istotnym mechanizmem zwiększającym innowacyjność, wydajność oraz wyniki organizacyjne (w tym: procesowe, finansowe, wewnętrzne)²². Jedynie strategia kodyfikacji nie jest istotnie związana z wynikami przedsiębiorstw (model 3), co być może wynika ze specyfiki próby badawczej, ponieważ w rozprawie uwagę skoncentrowano tylko na przedsiębiorstwach przemysłowych, w których sposób wykonywania zadań organizacyjnych oraz przebieg procesu produkcyjnego są często

²⁰ A. Gökmen, A.B. Hamsioğlu, *Tacit knowledge and its correlation to innovation and performance in obtaining competitive advantage: a study in a business operating in the textile industry*, „International Journal of Economic and Administrative Studies”, 2011, No. 7, s. 31.

²¹ W.U. Rehman, M. Ilyas, N. Asghar, *Knowledge sharing, knowledge management strategy and performance a knowledge based view*, „Pakistan Economic and Social Review”, 2015, Vol. 53, No. 2, s. 190.

²² C. López-Nicolás, Á.L. Meroño-Cerdán, *Strategic knowledge management, innovation and performance*, „International Journal of Information Management”, 2011, Vol. 31, ss. 506-507.

standaryzowane, w celu utrzymania ich powtarzalności. Stąd kodyfikacja może nie stanowić czynnika istotnie różnicującego ich wyniki.

Tabela 3. Wyniki estymacji relacji między typami dzielenia się wiedzą i wynikami przedsiębiorstwa

Zmienne niezależne	Zmienna zależna: wyniki przedsiębiorstwa					
	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
Stała	2,947***	2,102***	2,140***	2,170***	1,569**	2,357***
Wielkość przedsiębiorstwa ²³	-0,004	0,020	-0,035	0,004	0,011	-0,006
Przedsiębiorstwo prywatne	0,603*	0,559*	0,555*	0,539*	0,356	0,534*
Przedsiębiorstwo rodzinne	0,196†	0,190†	0,191†	0,131	0,203†	0,173
Podmiot z kapitałem zagranicznym	0,015	-0,027	-0,002	0,012	0,059	0,032
Zasięg działania ²⁴	-0,056	-0,029	-0,031	-0,046	-0,027	-0,014
Lean Manufacturing ²⁵	0,108*	0,097*	0,088†	0,091*	0,021	0,062
Dzielenie się wiedzą cichą		0,202**				
Dzielenie się wiedzą w sposób formalny			0,121**			
Dzielenie się wiedzą w sposób nieformalny			0,137*			
Strategia kodyfikacji wiedzy			-	0,082		
Strategia personalizacji wiedzy			-	0,140†		
Eksploatacja wiedzy			-	-	0,214**	-
Eksploatacja wiedzy			-	-	0,238***	-
Wykorzystanie wiedzy szerokiej w przedsiębiorstwie			-	-	-	0,175**
N	210	209	207	208	208	209
R ²	0,064	0,124	0,120	0,116	0,233	0,109
ΔR ²		0,060	0,056	0,052	0,169	0,045
F	2,412	4,238	3,528	3,397	7,919	3,653
	p<0,028	p<0,000	p<0,001	p<0,001	p<0,000	p<0,001

Uwagi: †p<0,1; *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Źródło: Opracowanie własne.

²³ 1-małe, 2-średnie, 3-duże, 4-b. duże.

²⁴ 1-lokalny, 2-regionalny, 3-krajowy, 4-globalny.

²⁵ 1-nie wiem czym jest LM/brak zainteresowania, 2-przygotowanie do wdrożenia, 3-tak, wybrane narzędzia, 4-tak, w pełni LM.

Otrzymane analizy pokazują dodatkowo, że dzielenie się wiedzą w ramach eksploatacji i eksploracji ma największy związek z wynikami i wyjaśnia około 17% wariacji wyników przedsiębiorstwa (model 4), co jest spójne z wynikami badań R.E. Morgan'a i P. Berthon'a, którzy zwrócili uwagę na konieczność współistnienia eksploracji i eksploatacji (tzw. oburęczność organizacyjna)²⁶.

Zaprezentowana analiza statystyczna umożliwiła zweryfikowanie postawionej w pracy drugiej głównej hipotezy badawczej oraz hipotezy szczegółowej (H₁₁). W związku z powyższym, można uznać, że także cel empiryczny został zrealizowany.

7. WNIOSKI KOŃCOWE

Podjmując próbę przedstawienia wkładu w rozwój nauk o zarządzaniu, można wskazać, że podczas, gdy „większość badaczy skupia się głównie na znaczeniu budowania kultury organizacyjnej dzielenia się wiedzą bez badania różnych typów kultury organizacyjnej i ich odpowiedniego wpływu na dzielenie się wiedzą”²⁷, niniejsza rozprawa nie tylko analizuje związek między dominującymi typami kultury organizacyjnej, ale bada również zależność między dominującymi konkurującymi wartościami a dzieleniem się wiedzą. Ponadto, rozprawa doktorska stanowi kompleksowe ujęcie dzielenia się wiedzą, gdyż analizuje jednocześnie aż osiem rodzajów dzielenia się wiedzą, dając tym samym szerszy pogląd na związek kultury organizacyjnej z dzieleniem się wiedzą.

Poznanie zależności między dominującymi wartościami i typami kultury a rodzajami dzielenia się wiedzą jest ważne i sprawia, że menedżerowie w zarządzaniu organizacjami mogą opierać się bardziej na dowodach i faktach, niż polegać na intuicji i domysłach. Ponadto, jak piszą V. Suppiah i M.S. Sandhu „to co można zmierzyć, można zrozumieć; co można zrozumieć można kontrolować; a to, co można kontrolować, można poprawić”²⁸.

Przeprowadzone badania i wyniki analiz statystycznych wskazały, że dominujące wartości kultury organizacyjnej związane z elastycznością i swobodą działania są pozytywnie związane z większością omówionych w dysertacji rodzajów dzielenia się wiedzą. Pozytywny związek (choć w mniejszym stopniu) zauważono również w przypadku wartości związanych z orientacją na sprawy wewnętrzne i integrację (tabela 1). Ponadto, w przedsiębiorstwach

²⁶ R.E. Morgan, P. Berthon, *Market Orientation, Generative Learning, Innovation Strategy and Business Performance Inter-Relationships in Bioscience Firms*, „Journal of Management Studies”, 2008, Vol. 45, No. 8, s. 1344.

²⁷ V. Cavaliere, S. Lombardi, *Exploring different ...*, op. cit., s. 156.

²⁸ V. Suppiah, M.S. Sandhu, *Organisational culture's ...*, op. cit., s. 472.

przemysłowych województwa zachodniopomorskiego pomimo, że dominują dwie przeciwstawne kultury tj. klanu (43%) oraz hierarchii (34%), to jednak dla dzielenia się wiedzą znaczenie mają kultury klanu i adhokracji. Warto również zaznaczyć, że kultura klanu jest najmocniej związana z różnymi rodzajami dzielenia się wiedzą. Przedsiębiorstwa te w większym zakresie dzielą się wiedzą cichą i szeroką, wykorzystują nieformalny sposób przekazywania wiedzy oraz szerzej wykorzystują zasoby wiedzy w ramach eksploatacji i eksploracji.

Otrzymane wyniki są także zgodne i harmonijne z koncepcją Lean Manufacturing, w której elementy współpracy i wymiany wiedzy stanowią kluczową rolę. Warto również zaznaczyć, że dzielenie się wiedzą jest ważne z perspektywy wyników przedsiębiorstwa (brak powiązania odnotowano tylko w przypadku strategii kodyfikacji). Świadomość występowania różnych podejść do dzielenia się wiedzą i ich powiązań z kulturą organizacyjną sprawia, że kadra zarządzająca może realnie dopasowywać podejścia do dzielenia się wiedzą ze względu na potrzeby organizacji, a następnie stymulować dzielenie się wiedzą przez odpowiednie kształtowanie kultury organizacyjnej.

Reasumując, na podstawie literatury, przeprowadzonych badań oraz modelu wartości konkurujących K.S. Cameron'a i R.E. Quinn'a, sformułowano następujące zalecenia praktyczne:

- przedsiębiorstwa, które dążą do polepszenia czy też usprawnienia procesu dzielenia się wiedzą, w dużej mierze powinny zadbać o wzmacnianie wartości związanych z elastycznością i swobodą działania przez m.in. rozwój zasobów ludzkich, dbanie o swobodną komunikację, pracę zespołową, wzajemne zaufanie, przekazywanie uprawnień pracownikom i wspieranie zaangażowania oraz lojalności,
- uzupełnienie procesu audytu o diagnozowanie bieżącej kultury organizacyjnej, aby móc ją modyfikować w odpowiednim kierunku – wiedza ta umożliwia przedsiębiorstwom podjęcie decyzji, na jakie wartości należy położyć większy akcent, aby umożliwić przesunięcie kultury organizacyjnej w górę modelu K.S. Cameron'a i R.E. Quinn'a, gdzie znajduje się elastyczność i swoboda działania, która sprzyja dzieleniu się wiedzą. Co prawda, w przedsiębiorstwach, które znajdują się „na dole modelu” (wymiar związany ze stabilnością i kontrolą działania) również występuje proces dzielenia się wiedzą, jednak dla nich kultura organizacyjna może stanowić barierę w wymianie wiedzy. Stąd otrzymane w niniejszej dysertacji analizy sugerują, że zwiększenie kontroli, procedur, przepisów czy też nastawienie tylko na rywalizację czy zysk, które są charakterystyczne

dla dolnych ćwiartek (kultury hierarchii i rynku), mogą hamować dzielenie się wiedzą w organizacji,

- potrzeba świadomego zarządzania dzieleniem się wiedzą m.in. poprzez włączanie praktyk związanych z procesem dzielenia się wiedzą w politykę czy strategię przedsiębiorstwa,
- równoważenie eksploatacji i eksploracji wiedzy – ich związek z wynikami przedsiębiorstwa okazał się największy – i implementacja narzędzi wspomagających eksploatację wiedzy w przedsiębiorstwie (np. modyfikacja obecnych procedur i zasad, oparcie na wiedzy fachowej i wcześniejszych doświadczeniach, analiza dokumentacji i instrukcji) oraz eksplorację (np. analiza źródeł Internetowych, wizyty studyjne, benchmarking),
- regularne badanie i ocena stopnia dzielenia się wiedzą (zakres przepływu wiedzy oraz jej dostępność) w celu świadomego nadzorowania tego procesu,
- kompleksowe badanie przepływu wiedzy w przedsiębiorstwie – daje całościowy obraz przedsiębiorstwa,
- przedsiębiorstwa powinny nie tylko stwarzać odpowiednie uwarunkowania, ale także opracowywać konkretne praktyki dzielenia się wiedzą, które są wpisane w proces pracy (tzw. formalne sposoby dzielenia się wiedzą).

Analiza literatury oraz wyniki badań ilościowych pozwoliły zweryfikować hipotezy szczegółowe oraz potwierdzić postawione hipotezy główne pracy. W związku z powyższym można uznać, że cele teoriopoznawczy, empiryczny oraz użyteczny zostały zrealizowane.

Autorka ma świadomość, że podjęta tematyka jest na tyle obszerna i złożona, że przeprowadzone rozważania i badania nie wyczerpują w pełni podjętej problematyki. Ponadto, mimo wartości poznawczych, zaprezentowane badania nie są pozbawione ograniczeń, które należy wziąć pod uwagę. Ograniczenia te pokazują również kierunek potencjalnych dalszych badań. Po pierwsze, analizie poddano podmioty tylko z jednego sektora gospodarczego – przedsiębiorstwa przemysłowe, które mają odmienną specyfikę działania w porównaniu do podmiotów o charakterze usługowym lub handlowym. Przeprowadzenie badań porównawczych w odniesieniu również do tych sektorów umożliwiłoby na generalizację wyników badań. Po drugie, ograniczeniem jest przeprowadzenie badań tylko na poziomie organizacyjnym pokazując informacje o dominujących wartościach kultury organizacyjnej oraz zakresie dzielenia się wiedzą od kluczowej osoby w podmiocie, najczęściej głównej osoby zarządzającej. Przyszłe badania powinny mieć charakter wielopoziomowy, pozyskując informacje i prowadząc analizy dotyczące kluczowych wartości i dzielenia się wiedzą z uwzględnieniem zespołów i grup pracowniczych oraz również agregując je na poziom

organizacyjny. Takie badanie umożliwiłoby wyłonienie między innymi różnic między funkcjonalnymi obszarami podmiotów wynikających ze specyfiki wykonywanych obowiązków oraz różnic w sposobie zarządzania grupami roboczymi. Ponadto, uwzględniałoby złożony, wielopoziomowy charakter działania organizacji i występowanie potencjalnych subkultur organizacyjnych. Po trzecie, w badaniu wykorzystano skalę ipsatywną, która pomimo wielu zalet, stwarza ograniczenia w możliwych do zastosowania metodach statystycznych. Interesującą alternatywą jest ocena kwestionariusza OCAI przy zastosowaniu skali typu Likerta. Po czwarte, przeprowadzone badanie oraz rozważania skoncentrowano na zakresie dzielenia się wiedzą, bez uwzględnienia poszczególnych etapów oraz logiki tego procesu. W związku z powyższym przyszłe prace warto zogniskować na tym aspekcie, szczególnie, że w literaturze obszar ten jest wciąż niewyczerpująco przebadany.

Dalsze pogłębione prace w zakresie badania relacji między dominującymi wartościami kultury organizacyjnej, nie tylko w oparciu o typologię K.S. Cameron'a i R.E. Quinn'a a dzieleniem się wiedzą, umożliwią większe zrozumienie dotyczące kształtowania kultury organizacyjnej wspierającej przepływ wiedzy między pracownikami i dzięki temu tworzenie wiedzy organizacyjnej. Przykładowo przyszłe badania można skoncentrować na tzw. kulturach cyfrowych (*digital culture*), które we współczesnym świecie zaczynają odgrywać istotną rolę, szczególnie biorąc pod uwagę rozwój Przemysłu 4.0. Kolejny interesujący kierunek badań dotyczy związków między stosowanymi koncepcjami zarządzania a rodzajami i mechanizmami dzielenia się wiedzą. Badania przeprowadzone w niniejszej pracy pokazały istotne powiązania między stosowaniem Lean Manufacturing a dzieleniem się wiedzą.

BIBLIOGRAFIA

1. Azyabi N., Fisher J., Tanner K., Gao S., Caulfield V., *The Relationship between Knowledge Management Strategic Orientation and Business Strategic Orientation among SMEs*, 23rd Australasian Conference on Information Systems, KM & Strategic Orientation, 2012.
2. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2005.
3. Bartol K.M., Srivastava A., *Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems*, „Journal of Leadership & Organizational Studies”, 2002, Vol. 9, No. 1.
4. Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015
5. Cavaliere V., Lombardi S., *Exploring different cultural configurations: how do they affect subsidiaries' knowledge sharing behaviors?*, „Journal of Knowledge Management”, 2015, Vol. 19, No. 2.
6. Davenport T.H., Prusak L., *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
7. Dyduch W., *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. nauk. W. Czakon, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016.
8. Fazlagić J., *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Difin, Warszawa 2014.
9. Gadomska-Lila K., *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2013.
10. Gierszewska G., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011.
11. Glińska-Neweś A., *Tendencje w ewolucji kultur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw na tle wyzwań globalizującego się otoczenia*, „Przegląd Organizacji”, 2001, nr 7/8.
12. Gökmen A., Hamsioğlu A.B., *Tacit knowledge and its correlation to innovation and performance in obtaining competitive advantage: a study in a business operating in the textile industry*, „International Journal of Economic and Administrative Studies”, 2011, No. 7.
13. Intezari A., Taskin N., Pauleen D.J., *Looking beyond knowledge sharing: an integrative approach to knowledge management culture*, „Journal of Knowledge Management”, 2017, Vol. 21, No. 2.
14. Latusek D., *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu wiedzą* [w:] *Zarządzanie wiedzą*, red. nauk. D. Jemielniak, A. K. Koźmiński, Warszawa 2008.
15. López-Nicolás C., Meroño-Cerdán Á.L., *Strategic knowledge management, innovation and performance*, „International Journal of Information Management”, 2011, Vol. 31.
16. Marques Júnior, E., Gobbo, J. A., Fukunaga, F., Cerchione, R., & Centobelli, P., *Use of knowledge management systems: analysis of the strategies of Brazilian small and medium enterprises*, „Journal of Knowledge Management”, 2020, Vol. 24, No. 2.
17. Morgan R.E., Berthon P., *Market Orientation, Generative Learning, Innovation Strategy and Business Performance Inter-Relationships in Bioscience Firms*, „Journal of Management Studies”, 2008, Vol. 45, No. 8.
18. Nugroho M. A., *The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning*, „Journal of Organizational Change Management”, 2018, Vol. 31, No. 5.

19. Oliver S., Kandadi K.R., *How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations*, „Journal of Knowledge Management”, 2006, Vol. 10, No. 4.
20. Rehman W.U., Ilyas M., Asghar N., *Knowledge sharing, knowledge management strategy and performance a knowledge based view*, „Pakistan Economic and Social Review”, 2015, Vol. 53, No. 2.
21. Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., Kolasieńska-Morawska K. (red. nauk.), *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, SAN, Łódź 2021.
22. Suppiah V., Sandhu M.S., *Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour*, „Journal of Knowledge Management”, 2011, Vol. 15, No. 3.
23. Tabaszewska E., *System zarządzania wiedzą uwarunkowania, implementacja i funkcjonowanie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą - wybrane problemy*, red. nauk. K. Leja, A. Szuwarzyński, Katedra Zarządzania Wiedzą i Informacją, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2007.
24. Wiewióra A., Murphy G., Trigunarsyah B., Brown K., *Interactions between Organizational Culture, Trustworthiness, and Mechanisms for Inter-Project Knowledge Sharing*, „Project Management Journal”, 2014, Vol. 45, No. 2.
25. Wyrozębski P., *Zarządzanie wiedzą projektową*, Difin, Warszawa 2014.

Raporty:

1. *Retention Report: Truth & Trends In Turnover*, Work Institute, 2018.
2. *Return on Culture. Proving the connection between culture and profit*, Grant Thornton, Oxford Economics, 2019.
3. Volini E., et al., *The social enterprise at work: Paradox as a path forward*, 2020 *Deloitte Global Human Capital Trends*, Deloitte Insights, 2020.

Normy:

1. Norma ISO 30401:2018

Strony internetowe:

1. Chlebowski K., *Kulturowe bariery w rozwoju innowacji w energetyce*, [w:] https://www.cire.pl/pliki/2/2019/kulturowe_bariery_w_rozwoju_innowacji_w_energetyce.pdf
2. <https://indicator.pl/>
3. <https://www.panopto.com/resource/valuing-workplace-knowledge/>

SPIS TABEL

Tabela 1. Dominujące wartości kultury organizacyjnej w odniesieniu do dzielenia się wiedzą w badanych przedsiębiorstwach	19
Tabela 2. Zależności między dominującym typem kultury organizacyjnej a dzieleniem się wiedzą	21
Tabela 3. Wyniki estymacji relacji między typami dzielenia się wiedzą i wynikami przedsiębiorstwa	23

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Model badawczy	7
Rysunek 2. Podejścia do dzielenia się wiedzą w organizacjach	11
Rysunek 3. Proces badawczy	14
Rysunek 4. Dominujący typ kultury organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach	16
Rysunek 5. Dominujące wartości kultury organizacyjnej (A) – elastyczność a stabilność	17
Rysunek 6. Dominujące wartości kultury organizacyjnej (B) – orientacja na sprawy wewnętrzne a orientacja na pozycję w otoczeniu	17