

**Joanna Mesjasz**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **KSZTAŁTOWANIE KLIMATU DLA EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ORGANIZACJI**

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest zaprezentowanie rezultatów badania klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie z branży telekomunikacyjnej, które wprowadza nowoczesne systemy wspomagające zarządzanie wiedzą. W diagnozowanej organizacji zidentyfikowano wiele obszarów, dla których klimat nie był dobry – zwłaszcza komunikacja, relacje z przełożonymi i możliwości rozwoju zawodowego. Jednocześnie wymienione obszary ujawniały najsilniejszy związek z efektywnością osobistą pracowników. Można zatem wnioskować, że poprawa klimatu organizacyjnego, zwłaszcza w obszarze współpracy z przełożonymi oraz komunikacji, może najszybciej skutkować przyrostem efektywności własnej, a w konsekwencji efektywności organizacyjnej. Zalecane jest zatem, aby równoległe z wdrażanymi rozwiązaniami systemowymi w organizacji tej rozpoczęto prace nad formowaniem klimatu dla wiedzy.

**Słowa kluczowe:** klimat organizacyjny, klimat dla wiedzy, styl kierowania, efektywność.

### **1. Wstęp**

Klimat organizacyjny to wspólny sposób postrzegania zarówno formalnej, jak i nieformalnej polityki, procedur, praktyk, struktur organizacyjnych i relacji interpersonalnych, to nastrój panujący w organizacji. Wartości i przekonania, na których się opiera ów sposób percepcji, mogą wpływać na poziom wykonania zadań, wydajność i innowacyjność, a także na jakość zarządzania wiedzą w organizacji. W artykule przedstawiono koncepcję klimatu organizacji, który najefektywniej wspierać może proces zarządzania wiedzą, a także rezultatów badań zrealizowanych w przedsiębiorstwie z branży telekomunikacyjnej znajdującym się obecnie w trakcie wprowadzania nowoczesnego systemu wspomagającego zarządzanie wiedzą w obszarze obsługi klienta.

### **2. Klimat w organizacji**

Klimat organizacyjny składa się z charakterystycznych dla danej społeczności zjawisk, jakie przebiegają w bezpośrednich relacjach międzyludzkich obejmujących wszystkie istotne kontakty pracowników powiązane z realizacją zadań zawodowych.

Zdaniem W.J. Paluchowskiego [1998] klimat można określić jako charakterystyczny dla danej organizacji zespół zjawisk, kształtujący się pod wpływem warunków zewnętrznych (cech rynkowych) oraz wewnętrznych (kulturowych i organizacyjnych) danego przedsiębiorstwa, działający w dłuższym czasie, wpływający blokująco lub facylitująco na działania pracowników tej organizacji. M. Bratnicki i M. Wyciślak [1980, s. 89] sformułowali następującą definicję klimatu organizacyjnego: „klimat organizacyjny to zbiór subiektywnie postrzeganych przez uczestników organizacji tych cech organizacyjnych, które są względnie trwałymi skutkami funkcjonowania społecznej organizacji, kształtującymi motyw zachowań organizacyjnych uczestników”. Wyraźny akcent pada na subiektywne postrzeganie, klimat jest tym, w co uczestnicy organizacji wierzą i zachowują się stosownie do swoich wyobrażeń. Wyrazem takiego interpretowania zagadnienia jest koncepcja klimatu organizacyjnego zaproponowana przez L. Rosenstiel [Rosenstiel, Bögel 1992], w której autor, nawiązując do teorii pola K. Lewina, postrzega jednostkę wraz z jej indywidualnymi potrzebami i pragnieniami w dającym się scharakteryzować środowisku organizacji. Oznacza to, że należy szukać wyjaśnień zachowań człowieka w organizacji nie tylko w jej obiektywnych czynnikach (struktura organizacyjna, system motywowania, styl zarządzania), ale równie istotne jest zwrócenie uwagi na czynniki subiektywne (postawy pracowników, oczekiwania, relacje i warunki pracy). L. Rosenstiel [2003], badając klimat organizacyjny, zwrócił uwagę, że jego ocena zależy od rodzaju organizacji, warunków gospodarczo-politycznych, środowiska kulturowego, stopnia wykształcenia pracownika, zmian, jakie zachodzą w organizacji, itd. Na podstawie wieloletnich badań autor wyróżnił najbardziej reprezentatywny zbiór wymiarów klimatu: współpracownicy (stosunki wewnątrz grup pracowniczych i między nimi), przełożeni (zachowania kierownicze, relacje pomiędzy przełożonym i podwładnym), organizacja (opinie na temat warunków pracy, podziału zadań, organizacji procesu pracy), informacja i komunikacja (jakość i efektywność przepływu informacji w firmie), reprezentowanie interesów pracowników (procedury ocen, możliwości prezentowania stanowisk w różnych sprawach pracowniczych), stwarzanie w firmie możliwości (zwłaszcza w zakresie rozwoju osobistego i zawodowego). Brak lub negatywny charakter któregoś z czynników zaburza klimat organizacyjny i zamiast sprzyjać efektywności pracy, staje się obciążeniem i dodatkowym kosztem.

### **3. Klimat organizacyjny a efektywność pracy**

Jednym z głównych obszarów badań nauk o organizacji jest identyfikacja czynników, które przewidują efektywność organizacyjną. Do tej grupy należy niewątpliwie klimat organizacyjny, dlatego ważnym zadaniem jest nie tylko wskazanie na determinanty, ale podjęcie próby opisanie mechanizmu jego oddziaływania. Socjologowie i specjaliści nauk o zarządzaniu są skłonni używać metafory osobowości do opisu kultury organizacyjnej, w tym kontekście wydaje się zasadne zastosowanie metafory nastroju do opisu klimatu. W kontekście zarządzania wiedzą kluczowe sta-

je się więc to, jakie mogą zachodzić mechanizmy oddziaływania klimatu na pracowników i wewnątrz organizacyjny transfer wiedzy.

W większości definicji klimatu organizacyjnego pojawia się kategoria percepcji; by lepiej zrozumieć wpływ klimatu na pracowników, warto prześledzić wzajemne związki pomiędzy sprawnością poznawczą i funkcjonalną człowieka a przeżywanymi nastrojami. W. Łukaszewski [2003] pisze, że funkcją nastroju jest kontrola umysłu. Nastrój negatywny wpływa na kształtowanie się ocen społecznych, osoby w złym nastroju korzystniej oceniają innych niż siebie, zwiększa się ich gotowość do agresji, a zmniejsza do pomocy, gorzej się uczą, wolniej podejmują decyzje, w retrospektywie dostrzegają przede wszystkim własne zachowania negatywne, pomniejszają liczbę zachowań pozytywnych, obok deficytów poznawczych występują również deficyty motywacyjne i ewaluacyjne. Przechodząc z metafory na rzeczywistość organizacyjną, należy stwierdzić, że klimat postrzegany jako zły będzie sprzyjał rywalizacji, wzrostowi konfliktów, ograniczał zaś przyswajanie i transfer wiedzy, spowalniał procesy decyzyjne i w konsekwencji ograniczał wprowadzenie innowacji.

Szczególnie przydatna dla wyjaśnienia tych negatywnych skutków może być koncepcja K. Obuchowskiego [2004]. Autor ten zakłada, że emocje negatywne spychają procesy poznawcze na poziom konkretny, emocje pozytywne przenoszą procesy poznawcze na poziom abstrakcyjny. Nastrój negatywny będzie więc sprzyjał prymitywizacji procesu przetwarzania informacji, a jednocześnie kierować będzie procesy poznawcze na zachowania indywidualistyczne, obronne, a także zakorzenione w przeszłości. Baumeister (za: [Łukaszewski 2003]) zakłada, że jednostka dysponuje ograniczonymi zasobami poznawczymi i energetycznymi. W miarę wykonywania działań silnie angażujących zasoby się wyczerpują. Wyczerpanie zasobów obniża sprawność rozwiązywania zadań i wytrwałość w ich realizacji, co prowadzi do porażek, poczucia niekompetencji i w rezultacie – do emocji negatywnych. Schwartz i Davis (za: [Bjerke 2004]) wskazują, że klimat jest wyrazem tego, jak powinna wyglądać praca w organizacji. Tym bardziej więc zasadne jest analizowanie klimatu w trakcie procesu zmian, jakim jest (w diagnozowanej organizacji) wprowadzanie nowych, wspartych systemami informatycznymi rozwiązań w zakresie obsługi klienta.

Ważna z biznesowego i jednostkowego punktu widzenia optymalizacja działalności człowieka wymaga określenia czynników sprzyjających efektywności działania. Gdy podejmowane przez pracowników organizacji działania przynoszą efekt, doświadczają oni efektywności działania. Skutkuje ono poczuciem satysfakcji z pracy i sprzyja wytworzeniu postawy zaangażowania. Według K. Obuchowskiego [1982] efektywność polega na utrzymaniu optymalnej w stosunku do możliwości jednostki skuteczności działania (sprawności realizacji zadań) w warunkach wzrastającej trudności zadań. Takie podejście koresponduje z poglądami H. Emersona, P.F. Druckera i R.W. Griffina, którzy również skłonni są pojmować efektywność jako sprawność i skuteczność. „Działanie efektywne to takie, które jest skuteczne, czyli obejmuje robienie rzeczy właściwych ze względu na przyjęte cele i sprawne,

czyli rzeczy te robione są we właściwy sposób” (za: [Skowron-Mielnik 2009, s. 34-35]). Takie ujęcie koresponduje z podejściem prakseologicznym, w którym najszerszym kryterium jest sprawność. W diagnozowanej organizacji pracownicy pytani byli, w jakim stopniu współpraca zespołowa i z przełożonymi, a także podział kompetencji i funkcji, organizacja stanowiska pracy, a także ogólne warunki środowiska pracy sprzyjają ich efektywnemu działaniu. Im wyższa była ocena pracowników, tym większa szansa na maksymalną efektywność wykonywanych w warunkach danej organizacji działań.

#### **4. Styl kierowania i jego wpływ na kształtowanie klimatu w organizacji**

Stosunek członków organizacji do sposobu sprawowania władzy w przedsiębiorstwie jest jednym z kluczowych czynników kształtujących zachowania organizacyjne, które przekładają się na mniej lub bardziej efektywne realizowanie zadań zawodowych i funkcjonowanie w społeczności organizacji. Zachowanie liderów jest zdaniem Cz. Sikorskiego [2001] przedmiotem nieustannej obserwacji dokonywanej przez podwładnych, w efekcie prowadzi to do podświadomego naśladowania zachowań przywódcy. Z jednej strony proces modelowania, a z drugiej świadome oddziaływanie na podwładnych zgodnie z preferowanym przez lidera stylem kierowania wpływają na formowanie zachowań organizacyjnych. Jedną z najbardziej znanych i aplikowanych do praktyki zarządzania jest koncepcja stylów zarządzania, którą opracowali R.R. Blake i J.S. Mouton (za: [Kozusznik 2005]). Autorzy ci przygotowali dwuwymiarową siatkę, wyróżniając pięć stylów kierowania. Za najgorszy styl uważają taki, który charakteryzuje się niskim nastawieniem na ludzi i na zadania, natomiast ten, który wiąże się z wysokim zainteresowaniem dwoma dziedzinami, jest charakteryzowany jako najlepszy. Analiza dominującego stylu kierowania w organizacji wiedzy wydaje się niezwykle ważna w kontekście kreowania kultury i klimatu. Zdaniem G. Probst, S. Rauba, K. Romhardta [2002] działania menedżerów w organizacji powinny polegać na modyfikowaniu jej środowiska poprzez zmianę kultury i klimatu tak, aby sprzyjały one wykorzystywaniu wiedzy i dzieleniu się nią w firmie. Jest to funkcja, której praktycznie nie można delegować w dół. W kontekście koncepcji, którą opracowali R.R. Blake i J.S. Mouton (za: [Kozusznik 2005]), styl zintegrowany wyraża taki styl kierowania, w którym kierownik skoncentrowany na ludziach angażuje ich stosownie do posiadanych możliwości, dbając o zapewnienie im satysfakcji z wykonywanych zadań. Stara się wciągnąć każdego w proces planowania zadań, w których realizację będzie zaangażowany. Charakteryzuje go dawanie dużej autonomii i zachęcanie do samodzielności. Najmniej korzystny z punktu widzenia zarządzania wiedzą będzie styl dyrektywny, w którym kluczowe są zadania i przydatność ludzi do ich wykonania, co w konsekwencji wywoływać może niechęć do wykonywania pracy, demotyvację i brak rozwiązań innowacyjnych. Podobnie niekorzystny jest styl nieingerujący, w którym kierownik skłonny jest postrzegać

ludzi jako leniwych, niekompetentnych i unikających odpowiedzialności. Niechętnie ich wspiera, ocenia i nie radzi sobie dobrze z zarządzaniem zespołami, a także minimalizuje wysiłki w zakresie osiągnięcia celów organizacji. Dwa style: mieszany i integratywny, mogą odgrywać tylko częściowo korzystną rolę w procesie zarządzania wiedzą. Styl mieszany, mylnie uważany za optymalny, to ciągłe szukanie równowagi pomiędzy zorganizowaniem warunków do wykonywania zadań a utrzymywaniem zadowolenia pracowników. W rezultacie często pojawiać się mogą napięcia i konflikty. Kierownik posługujący się stylem mieszanym może nie być efektywny ze względu na brak jednoznaczności w zakresie stawiania i rozliczania celów, a także utrzymywania morale pracowników na satysfakcjonującym poziomie. Posługujący się stylem integratywnym menedżer sądzi zaś, że jego zadaniem jest nie tyle wytyczanie kierunków, ile wspieranie ludzi i dbanie o dobrą atmosferę. Nie wciąga podwładnych w proces planowania i podejmowania decyzji, nie pozwala dyskutować o porażkach i konfliktach, co nie sprzyja dzieleniu się wiedzą.

## 5. Konstrukty teoretyczny pojęcia „klimat dla wiedzy”

Do stworzenia konstruktu teoretycznego będącego przedmiotem weryfikacji empirycznej posłużyła koncepcja zaprezentowana przez I. Nonakę i H. Takeuchiego [2000]. Autorzy, pisząc o warunkach sprzyjających organizacyjnemu tworzeniu wie-

**Tabela 1.** Konstrukty teoretyczny klimatu organizacyjnego sprzyjającego wiedzy

Wyszczególnienie charakterystyki	Charakterystyka	Wymiary klimatu organizacyjnego	Wymiary efektywności	Styl zarządzania
1	2	3	4	5
Intencje	Dążenie organizacji do celów. Wyrażona jest w standardach lub wyobrażeniach, które służą do oceny i uzasadniania wiedzy. Kluczowa rola menedżerów – wsparcie w zakresie przeobrażania wiedzy indywidualnej w organizacyjną i wzbudzanie zaangażowania	Wysoka ocena w zakresie organizacji pracy i współpracy z przełożonymi oraz klimatu ogólnego	Wysoko oceniona efektywność w zakresie stanowisk, kompetencji i funkcji oraz współpracy z przełożonymi	Nastawiony na ludzi i na zadania – styl zintegrowany
Autonomia	Pozwalając ludziom na autonomię, organizacja zwiększa prawdopodobieństwo nowych i nieoczekiwanych rozwiązań. Zwiększa motywację jednostek do kreowania wiedzy. Efektem jest wzrost elastyczności i samoorganizacji	Wysoko oceniane możliwości rozwoju, współpracy z przełożonymi i współpracownikami oraz interesy pracownicze	Wysoko oceniona efektywna współpraca i klimat dla efektywności w organizacji	

Tabela 1, cd.

1	2	3	4	5
Twórczy chaos	Niestabilność i twórczy chaos pobudzają interakcje pomiędzy organizacją i jej zewnętrznym otoczeniem. Ta niejednoznaczność aktywizuje zmiany sposobów myślenia poszczególnych członków organizacji	Wysoko oceniona komunikacja oraz stwarzanie w firmie możliwości indywidualnego rozwoju	Wysoko oceniony klimat dla efektywności	
Nadmiarowość	Istnienie informacji wykraczającej poza bezpośrednie operacyjne potrzeby członków organizacji. Pomaga budować dodatkowe kanały komunikacji, co implikuje wzrost dzielenia się informacjami i w konsekwencji większe zdolności organizacyjnego tworzenia wiedzy	Wysoko oceniony klimat ogólny oraz klimat w obszarach komunikowania oraz współpracowników	Wysoko oceniony klimat dla efektywności i efektywna współpraca, a także efektywność kompetencji i funkcji	
Różnorodność	Członkowie organizacji będą w stanie poradzić sobie z wieloma nieprzewidywanymi wydarzeniami, jeśli tylko różnią się od siebie w dostatecznym stopniu, sprzyjają temu rotacje stanowiskowe i zmiany struktur	Wysoko oceniony klimat ogólny oraz obszar komunikowania i informowania	Wysoko oceniony klimat dla efektywności	

Źródło: opracowanie własne.

dzy, zwrócili uwagę na intencje, autonomię, niestabilność, twórczy chaos, nadmiarowość – redundancję oraz różnorodność. Zdaniem twórców koncepcji, żeby organizacja mogła sobie sprawnie radzić ze złożonością otoczenia, sama musi być wewnętrznie zróżnicowana, a niestabilność i twórczy chaos, ich zdaniem, dodatkowo pobudzają interakcję pomiędzy organizacją a jej otoczeniem. Odnosząc się do tych charakterystyk, zaprojektowano, jakie symptomy mogą wskazywać na istnienie w organizacji klimatu, sprzyjającemu wiedzy.

W tabeli 1 zaprezentowane zostały charakterystyki poszczególnych wymiarów wraz z przewidywanymi wynikami, jakie powinny pojawić się przy zastosowaniu zaplanowanych metod diagnozujących: wymiary klimatu organizacyjnego, efektywności własnej i stylu kierowania.

## 6. Metody badawcze

Badania przeprowadzono w przedsiębiorstwie z branży telekomunikacyjnej, w jednym z zespołów, który przygotowywany był do wdrożenia nowoczesnych rozwiązań w zakresie systemów zarządzania wiedzą i relacjami z klientem. W badaniach uczestniczyło 69 osób, co stanowiło 70% składu zespołu. Do badania zastosowano zestaw trzech metod: do diagnozy klimatu organizacyjnego zastosowano metodę, którą opracowali L. Rosenstiel i R. Bögel [1992], do badania efektywności własnej zastosowano metodę opracowaną przez J. Mesjasz w oparciu na koncepcji i testach B. Reddina [2005] oraz do badania stylów kierowania wykorzystano kwestionariusz opracowany przez R.R. Blake'a i J.S. Moutona (za: [Kozusznik 2005]). Metody zostały przygotowane w formie elektronicznej, a respondenci wypełniali elektroniczne kwestionariusze *on-line*, co zapewniło poczucie bezpieczeństwa i anonimowości.

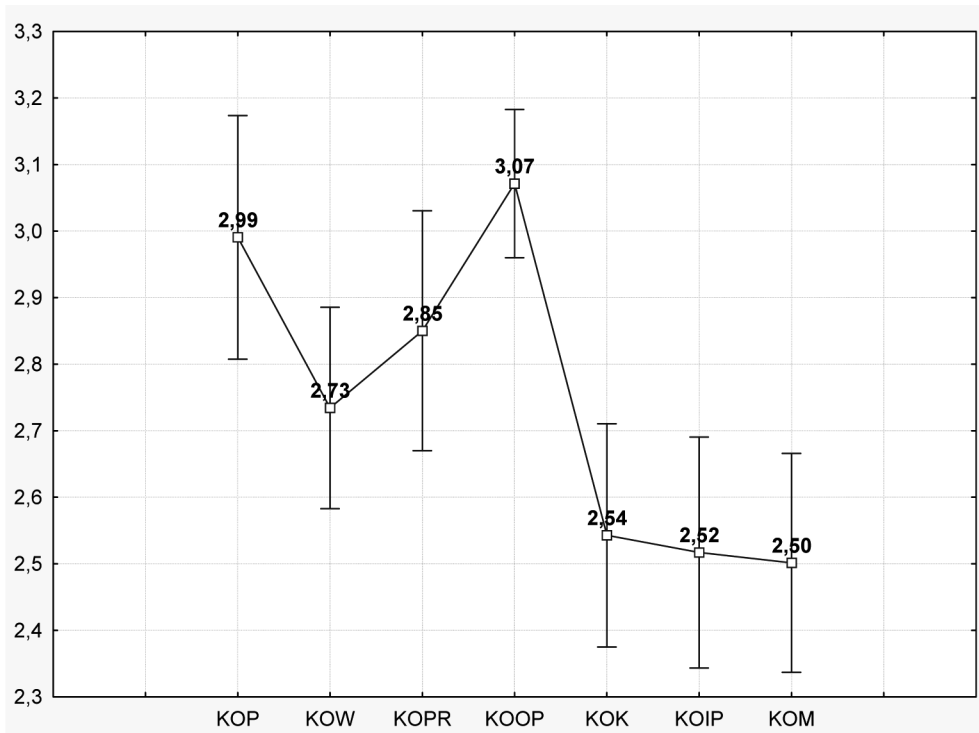
## 7. Prezentacja wyników

Klimat organizacyjny w diagnozowanej firmie oceniany został jako raczej zły w przeważającej liczbie wymiarów. Najgorzej oceniają pracownicy takie wymiary, jak komunikowanie (KOK), interesy pracownicze (KOIP) oraz stwarzanie w organizacji możliwości rozwojowych dla pracowników (KOM). Nieco wyżej plasuje się ocena klimatu współpracy (KOW) i relacji z przełożonymi (KOPR), najkorzystniej oceniona została organizacja pracy (KOOP).

Kolejna zastosowana metoda pozwalała na diagnozę ocenianych przez pracowników warunków dla efektywności pracy. Najkorzystniej oceniana jest efektywność w zakresie kompetencji i funkcji, najniżej – efektywna współpraca i klimat dla efektywności. Ogólnie oceny mieszczą się na średnim poziomie.

Zestawienie wszystkich uzyskanych wyników pozwoliło odnieść się do zaproponowanej wcześniej koncepcji teoretycznej klimatu organizacyjnego sprzyjającemu wewnętrznemu transferowi wiedzy.

Weryfikacja konstruktów teoretycznych stworzonego na podstawie koncepcji I. Nonaki i H. Takeuchiego [2000] pozwoliła wskazać na liczne zagrożenia środowiska organizacji występujące w badanej firmie w zakresie efektywnego zarządzania wiedzą. W diagnozowanej organizacji najbardziej zagrożone są trzy z pięciu obszarów: autonomia, twórczy chaos i różnorodność (por. tab. 3). Zagrożenie autonomii może skutkować przewagą zachowań rutynowych i standardowych działań. Stan taki demotywować będzie jednostki do tworzenia nowej wiedzy, co ograniczy elastyczność i samoorganizację w przedsiębiorstwie. Schematyzm i rutyna dominujące w badanej firmie działają jak inhibitor na członków zespołu, budząc niechęć do zmian sposobów myślenia, co skutkować może gorszą jakością generowanych rozwiązań. Ostatni z trzech wymiarów różnorodność, a dokładniej jej brak, jak wskazują badania, implikować może trudności z radzeniem sobie z nowymi sytuacjami i nieprzewidywalnością otoczenia. Wewnątrz organizacji zaś prawdopodobne skutki to trudności



**Rys. 1.** Wykres wartości średnich z 95% przedziałem ufności dla wartości średniej

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 2.** Statystyki opisowe dla badanej próby w wymiarze efektywności pracy

Zmienna	Ogół (N = 69)				
	Średnia	Odchylenie standardowe	Skośność	Współczynnik zmienności	Mediana
Efektywna współpraca EW	2,991	0,642	-0,137	0,215	3,000
Efektywne przywództwo EP	3,321	0,707	-0,271	0,213	3,500
Efektywność kompetencji i funkcji EKIF	3,449	0,651	0,292	0,189	3,400
Efektywna organizacja stanowiska pracy Est	3,148	0,867	-0,193	0,275	3,200
Klimat dla efektywności KE	3,056	0,612	-0,024	0,200	3,000

Źródło: opracowanie własne.



Tabela 3. Weryfikacja empiryczna konstruktów teoretycznego

Charakterystyki	Wymiary klimatu organizacyjnego	Wymiary efektywności	Styl zarządzania
Intencje	Średnia ocena w zakresie obszaru klimatu, takiego jak organizacja pracy, przetożeni i klimat ogólny	Obniżony poziom w zakresie efektywnej współpracy z przetożonymi, średni poziom w zakresie efektywności stanowiskowej, korzystniejszej efektywność w zakresie podziału kompetencji i funkcji	Dominujący styl dyrektywny (5 osób) i mieszany (3 osoby)
Autonomia	Nisko ocenione możliwości rozwoju zawodowego pracowników i interesów pracowniczych (najniższe z wszystkich wartości), średnio klimat w zakresie współpracy z przetożonymi i współpracownikami	Obniżona ocena w zakresie efektywnej współpracy i klimatu dla efektywności	
Twórczy chaos	Nisko ocenione możliwości rozwoju zawodowego pracowników i nisko oceniony klimat w obszarze komunikowania i informowania	Obniżona ocena dotycząca klimatu dla efektywności	
Nadmiarowość	Nisko oceniony klimat w obszarze komunikowania i informowania, średnia ocena w obszarze współpracy i ogólnego klimatu	Obniżona ocena w zakresie efektywnej współpracy i klimatu dla efektywności, średnia ocena w zakresie efektywności kompetencji i funkcji	
Różnorodność	Nisko oceniony klimat w obszarze komunikowania i informowania, średnia ocena ogólnego klimatu	Obniżona ocena w zakresie klimatu dla efektywności	

Źródło: opracowanie własne.

we wprowadzaniu zmian, niechęć i wzrost oporów pracowników. Opisane zjawiska wzmocnione są przez dominujący w diagnozowanym zespole dyrektywny styl kierowania. Stosujący go kierownicy skłonni są traktować ludzi jako niechętnych do pracy i ponoszenia odpowiedzialności, w konsekwencji uważają, że niezbędne jest zmuszanie ludzi do pracy, mają skłonność do samodzielnego planowania i realizowania zadań, a od podwładnych oczekują, że za nimi nadążą. Ważne są jedynie cele i przydatność podwładnych do ich osiągnięcia. Styl taki może być efektywny w prostym – rutynowym wykonywaniu obowiązków, zaś w zdaniach nowych, złożonych, wymagających elastyczności i twórczości nie sprawdzi się zupełnie. Nie jest to styl charakterystyczny dla organizacji wiedzy.

**Tabela 4.** Współczynniki korelacji  $r$  Pearsona ( $N = 69$ )

Wyszczególnienie	KOP ogólny	KOW Współ- pracownicy	KOPR Przełożeni	KOOP Organizacja pracy	KOK Komuni- kacja	KOIP Interesy pracownicze	KOM Możliwości rozwojowe
Efektywna współpraca EW	0,469	0,640	0,619	0,495	0,616	0,554	0,637
Efektywne przywództwo EP	0,487	0,582	0,671	0,439	0,536	0,605	0,658
Efektywność kompetencji i funkcji EKIF	0,529	0,385	0,575	0,470	0,496	0,559	0,577
Efektywna organizacja stanowiska pracy Est	0,601	0,611	0,689	0,564	0,591	0,656	0,694
Klimat dla efektywności KE	0,590	0,591	0,623	0,613	0,758	0,655	0,745

Źródło: opracowanie własne.

Wysoki poziom korelacji (wszystkie są istotne dwustronnie na poziomie  $p < 0,001$ , por. tab. 4) pomiędzy poszczególnymi wymiarami klimatu organizacyjnego, a warunkami dla efektywności pracy wskazuje, że poprawa klimatu zwłaszcza w obszarach: komunikacja, interesy pracownicze i stwarzanie możliwości rozwojowych pracownikom, skutkować może istotnym wzrostem własnej efektywności pracowników, czego rezultatem będzie przyrost efektywności organizacyjnej.

## 8. Podsumowanie

Ukształtowany w organizacji klimat zdecydowanie nie spełnia wszystkich warunków klimatu dla wiedzy. Zidentyfikowano wiele obszarów, dla których klimat nie był dobry; były to komunikacja, interesy pracownicze i możliwości rozwoju zawodowego,

a także współpraca z przełożonymi. Jednocześnie wymienione obszary ujawniały najsilniejszy związek z efektywnością osobistą pracowników. Można zatem wnioskować, że poprawa klimatu organizacyjnego w wyróżnionych obszarach może najszybciej skutkować przyrostem efektywności. Niezbędna jest również zmiana stylów zarządzania kierowników w diagnozowanym zespole w kierunku stylu zintegrowanego, który pozwoli na skuteczną realizację zadań i pełne wykorzystanie potencjału tkwiącego w pracownikach. Zalecane jest zatem, aby równoległe z wdrażanymi rozwiązaniami systemowymi w organizacji tej rozpoczęto prace nad formowaniem klimatu dla wiedzy, to znaczy klimatu, który sprzyjać będzie autonomii, kreatywności i różnorodności. Proces taki zdecydowanie może się przyczynić do skuteczniejszego wykorzystania nowoczesnych rozwiązań systemowych w organizacji.

## Literatura

- Bjerke B., *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Bratnicki M., Wyciślak M., *Klimat organizacyjny: pojęcie, mierzenie badania i diagnoza*, „Prakseologia 4”, 1990, s. 88-110.
- Kożusznik B., *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWN, Warszawa 2005.
- Łukaszewski W., *Umysł smutny i zmęczony*, [w:] Z. Piskorz, T. Zaleśkiewicz (red.), *Psychologia umysłu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Obuchowski K., *Badanie osobowości efektywnej*, [w:] K. Obuchowski, W. Paluchowski (red.), *Efektywność a osobowość*, Ossolineum, Wrocław 1982, s. 5-24.
- Obuchowski K., *Kody umysłu i emocje*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 2004.
- Paluchowski W.J., *Klimat organizacyjny i jego pomiar*, [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. IV, UE, Wrocław 1998.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Reddin B., *Testy dla menedżerów stawiających na efektywność*, Oficyna Wydawnicza ALMA-PRESS, Warszawa 2005.
- Rosenstiel L.v., *Grundlagen der Organisationspsychologie*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003.
- Rosenstiel L.v., Bögel R., *Betriebsklima geht jeden an*, Bayerischer Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung, München 1992.
- Sikorski Cz., *Zachowania organizacyjne*, PWN, Warszawa 2002.
- Skowron-Mielnik B., *Efektywność pracy – próba uporządkowania pojęcia*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 1, s. 31-43.

## FORMING A CLIMATE FOR EFFICIENT KNOWLEDGE MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION

**Summary:** Organizational climate is an atmosphere in an organization; it is a common way of perceiving formal and informal policies, procedures, practices, organizational structures and interpersonal relationships. Values and beliefs on which this way of perception is based may

influence the level of tasks performance, efficacy and the quality of knowledge management in the organization. The aim of the article is to present the results of research dealing with the organizational climate in a company operating in the field of telecommunications which implements modern systems fostering knowledge management. In the organization where the study took place many areas have been identified, the climate for which was not favourable – especially communication, relations with superiors and opportunities for professional development. At the same time, the above-mentioned areas revealed the strongest relation with the personal efficacy of workers. One can conclude, that the improvement of organizational climate, especially in the field of cooperation with the superiors and communication may quickly result in the increase of personal efficacy and, as a consequence, organizational efficacy. It is recommended that the implementation of solution systems in the organization start to be parallel with actions dealing with forming the climate for knowledge.