

Edyta Tabaszewska

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

KULTUROWE BARIERY SKUTECZNEGO WDROŻENIA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ NA PRZYKŁADZIE GAMBIT-LUBAWKA SP. Z O.O.

1. Wstęp

Zarządzanie wiedzą (ZW) jest koncepcją zarządzania, która cieszy się obecnie dużym zainteresowaniem badaczy. Świadczą o tym liczne publikacje czy konferencje dotyczące omawianego zagadnienia. Nie jest jednak równie często wykorzystywana w praktyce. Jedną z bardziej popularnych definicji tejże koncepcji brzmi: *jest to ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji* [Grudzewski, Hejduk 2002, s. 31]. Podstawowe procesy zarządzania wiedzą to lokalizowanie, pozyskiwanie, rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie, wykorzystywanie oraz zachowywanie wiedzy [Probst i in. 2002, s. 42].

Zdaniem autorki charakterystyczne jest to, że zarządzanie wiedzą mogą z powodzeniem wdrożyć wszelkie organizacje, niezależnie od rodzaju działalności, branży, specyficznych uwarunkowań; jednak nadal takich przykładów jest niewiele. Jest to uniwersalny sposób zarządzania organizacją, gdyż dotyczy zasobu posiadanego przez każdą organizację i każda, biorąc pod uwagę zmienność otoczenia i rosnące wymagania, powinna także tym zasobem potrafić zarządzać. W praktyce jednak kojarzona jest głównie z organizacjami opartymi na wiedzy, np. firmami konsultingowymi, szkoleniowymi, opracowującymi oprogramowanie komputerowe.

Biorąc jednak pod uwagę, że informacje i wiedza są niezaprzeczalnie uznane za podstawowy zasób każdej organizacji, decydujący o jej sukcesie, można przypuszczać, że wykorzystanie koncepcji zarządzania wiedzą będzie coraz większe, a przedsiębiorstwa, które w najbliższym czasie nie podejmą tego wyzwania zostaną przesunięte na margines konkurencyjnego rynku.

Obecnie w Polsce zwiększa się zainteresowanie zarządzaniem wiedzą, nie tylko wśród organizacji opartych na wiedzy wymienionych wcześniej, lecz także wśród przedsiębiorstw produkcyjnych, ale zwykle dużych, nowoczesnych pod względem technologii i zarządzania, często z kapitałem zagranicznym. Firmy te należą z reguły do przodujących w branży.

Niniejsze opracowanie powstało jednak na podstawie badań autorki przeprowadzonych w przedsiębiorstwie średniej wielkości, zlokalizowanym na peryferiach kraju, w trakcie procesu prywatyzacyjnego, a przy tym żywo zainteresowanym omawianą koncepcją. W zarządzaniu wiedzą upatruje ono szansy na poprawę funkcjonowania, wzrost konkurencyjności i ciągle doskonalenie działań, co należy uznać za zasługujące na pochwałę. Świadczy to także o zainteresowaniu kadry kierowniczej nowoczesnymi metodami zarządzania czy o właściwym podejściu do zasobów ludzkich, w których postrzega się czynnik decydujący o sukcesie firmy.

2. Krótka charakterystyka badanego przedsiębiorstwa

Firmą będącą obiektem badań jest Gambit-Lubawka Sp. z o.o. z siedzibą w Lubawce, miejscowości przygranicznej województwa dolnośląskiego. Celem działalności spółki jest produkcja i sprzedaż na rynek krajowy i zagraniczny wysokiej jakości, przyjaznych środowisku naturalnemu produktów uszczelkarskich, termozolacyjnych, gumowych, hamulcowych, po najniższych kosztach. Potwierdzeniem tego jest wprowadzenie i certyfikacja systemów: zarządzania jakością według normy ISO 9001 i zarządzania środowiskiem zgodnie z normą ISO 14001. Poza tym spełniane są wymagania systemu zarządzania środowiskiem i bhp (PN-N-18001) oraz systemu jakości dla przemysłu motoryzacyjnego (ISO/TS 16949), ze względu na odbiorców produktów firmy [www.gambit-lubawka.pl].

W 2002 r. przedsiębiorstwo otrzymało Dolnośląską Nagrodę Jakości, co wskazuje na to, że wprowadziło zasady kompleksowego zarządzania jakością. Biorąc jednak pod uwagę wyniki badania ankietowego przedstawionego poniżej, można przypuszczać, że otrzymało tę nagrodę głównie ze względu na formalne przygotowanie w zakresie zarządzania jakością, chociaż ma wiele problemów w obszarze kultury organizacyjnej. Gambit-Lubawka może się także poszczycić tytułem Przedsiębiorstwa Fair Play otrzymanym w latach 2002 i 2004.

Spółka zatrudnia obecnie 123 osoby, ale rzeczywista liczba pracowników jest większa i dochodzi do około 150 osób. Część pracowników bowiem jest zatrudniona na umowy zlecenia, głównie dotyczy to osób młodych, dobrze wykształconych. Jest to podyktowane chęcią utrzymania 25-procentowego udziału pracowników niepełnosprawnych w strukturze zatrudnienia, ze względu na korzyści finansowe dla przedsiębiorstwa.

Analizując strukturę zatrudnienia Spółki według wieku i wykształcenia, można stwierdzić, że nie jest ona korzystna z punktu widzenia kształtowania kultury organizacyjnej właściwej dla zarządzania wiedzą. W firmie są dwie liczne grupy wie-

kowe – pracowników młodych i pracowników w starszym wieku; osób w wieku średnim jest bardzo mało. Może to prowadzić do konfliktów między pracownikami, gdyż jedna grupa dąży do zmian i rozwoju, a druga do stabilności działań i przyjęcia *status quo*. Pozycja w firmie pracowników z długim stażem hamuje nawet zaangażowanie i kreatywność ludzi młodych, na co wskazywali pracownicy podczas rozmów. Z pewnością ma to także wpływ na dużą fluktuację młodej kadry, która często traktuje Gambit jako miejsce, w którym zdobędzie doświadczenie, a nie jako firmę docelową, z którą zwiąże się na dłuższy czas.

Istnienie licznej grupy pracowników starszych ma także inny negatywny wpływ na kulturę organizacyjną spółki. Są to osoby, które pamiętają sposób jej funkcjonowania jako przedsiębiorstwa państwowego, co powoduje istnienie pewnych przyzwyczajęń, mentalności i wyznawanych wartości, będących w opozycji do tych preferowanych przez organizacje działające na konkurencyjnym rynku. Zdaniem kierownictwa jest to bardzo istotna bariera, utrudniająca zarządzanie firmą, i dopóki nie zwiększy się liczba nowych pracowników, dopóty zmiana preferowanych wartości nie jest w pełni możliwa.

Zdaniem autorki można jednak wykorzystać tak ukształtowaną strukturę zatrudnienia według wieku z korzyścią dla zarządzania wiedzą. Należałoby tak pokierować relacjami między pracownikami, aby wykorzystywać doświadczenie osób starszych, podkreślać ich przywiązanie do firmy, traktować jako mistrzów wobec osób młodych, które pod kierunkiem tych pierwszych powinny mieć możliwość realizacji własnych pomysłów. Oczywiście przydatny byłby tutaj odpowiedni system motywacji czy oceny pracowników, czego niestety badana firma nie wykorzystuje, a co z pewnością będzie przedmiotem jej zainteresowania ze względu na przygotowania do wprowadzenia zarządzania wiedzą.

Struktura zatrudnienia według wykształcenia także nie przedstawia się korzystnie z punktu widzenia organizacji opartej na wiedzy. Około 70% zatrudnionych to osoby o wykształceniu podstawowym, zawodowym i średnim.

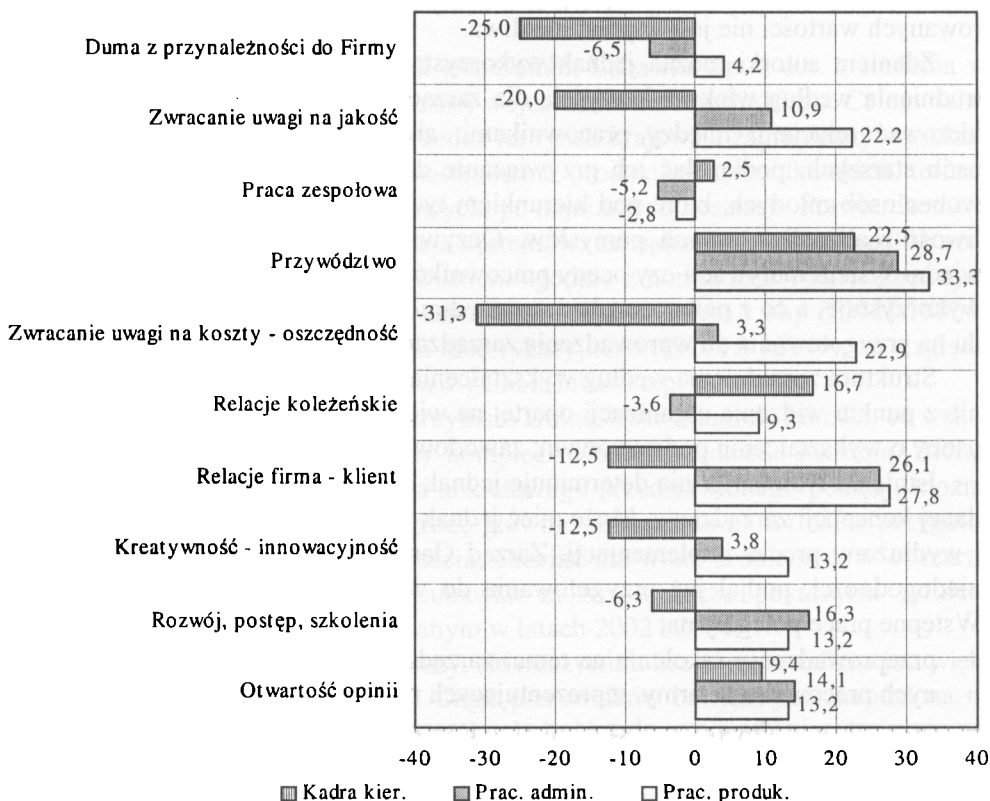
Istnienie tych barier nie determinuje jednak decyzji o wprowadzeniu, bądź nie, danej koncepcji zarządzania. Może mieć jednak wpływ na występowanie utrudnień i wydłużony proces implementacji. Zarząd Gambitu, zdając sobie sprawę z tych niedogodności, podjął już przygotowania do wprowadzenia zarządzania wiedzą. Wstępne prace polegały na:

- przeprowadzeniu szkolenia na temat zarządzania wiedzą dla wybranych, ważnych pracowników firmy, reprezentujących różne jednostki organizacyjne,
- opracowaniu diagnozy obecnego stanu zarządzania wiedzą, wskazującego na poziom realizacji procesów ZW,
- opracowaniu propozycji usprawnień w zakresie tychże procesów,
- powołaniu zespołu ds. zarządzania wiedzą, w którego skład weszli najważniejsi pracownicy przedsiębiorstwa.

W ramach przygotowania do wdrożenia omawianej koncepcji przeprowadzono także badanie ankietowe dotyczące kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa Gambit-Lubawka Sp. z o.o. Celem badania było określenie, na ile kultura organizacyjna Spółki opiera się na wartościach korzystnych z punktu widzenia zarządzania wiedzą.

3. Wyniki badania ankietowego

Badanie ankietowe przeprowadzono w listopadzie 2005 r. wśród 45 pracowników Gambit-Lubawka Sp. z o.o. (około 30% zatrudnionych). Ankietowani zostali podzieleni na trzy następujące grupy: kadra kierownicza (4 osoby biorące udział w badaniu), pracownicy administracji (23 osoby), pracownicy bezpośrednio produkcyjni (18 osób). Ankiety były anonimowe, zostały rozdane pracownikom, którzy po ich wypełnieniu wrzucali je do skrzynki znajdującej się na portierni. Wyniki badania przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Wyniki badania ankietowego dotyczącego kultury organizacyjnej Gambit-Lubawka Sp. z o.o.

Źródło: opracowanie własne.

Ankieta została opracowana na podstawie formularza przedstawionego w książce *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm* autorstwa L. Zbiegień-Maciąg [1999, s. 163-169]. Zmieniono jedynie sformułowania, tak aby były one bardziej zrozumiałe, jednak sens pytań i sposób obliczania wyników pozostawiono bez zmian.

Ankietowany, czytając poszczególne sformułowania (w sumie 42), miał ocenić, na ile przedstawiają one typowe zachowania pracowników w firmie. Kultura organizacyjna jest bowiem pewnym zbiorem wspólnych przekonań, wartości i norm postępowania. Do wyboru pracownicy mieli następujące odpowiedzi: a – całkowita prawda, b – prawda, c – nie mam zdania, d – nieprawda, e – oczywiście, że nieprawda!

Każda odpowiedź była punktowana w zależności od stopnia występowania danego zachowania. Wyniki były następnie porządkowane według 10 norm organizacyjnych (zob. rys. 1), wskazujących na charakter kultury organizacyjnej.

Ocena norm organizacyjnych mieści się w przedziale od –100% do 100%. Wyniki ujemne świadczą o problemach w danych zakresie, a dodatnie o występowaniu pozytywnej normy zachowań. Im wyższa ocena, tym częściej stosowana jest norma (analogicznie dotyczy to odpowiedzi punktowanych ujemnie). Wyniki przeprowadzonej ankiety zostały przedstawione w skali od –40% do 40% (zob. rys. 1), ponieważ mieściły się w tym zakresie. Należy jednak pamiętać, że punktem odniesienia jest znacznie większy przedział.

Uwagę zwracają odpowiedzi udzielane przez kadrę kierowniczą. Jest to grupa osób, która najniżej oceniła występowanie w firmie poszczególnych norm. Według nich typowe zachowanie pracownika Gambitu to brak troski o jakość, niezwracanie uwagi na koszty, brak dumy z przynależności do organizacji, niepostrzeżenie klienta jako najważniejszego dla firmy, niewykazywanie zainteresowania rozwojem własnym oraz niska kreatywność. Kadra kierownicza surowo ocenia więc swoich podwładnych, co świadczy o tym, że nie spełniają oni jej oczekiwań. Z punktu widzenia zarządzania wiedzą samo wymaganie tychże wartości należy uznać za pozytywne, jednak wyniki świadczą o konieczności wielu zmian w tym zakresie.

Jednocześnie otrzymane wyniki wskazują właśnie na brak odpowiednich kompetencji zarządczych kadry kierowniczej. To ona powinna stworzyć taki system motywacji i ocen pracowników, takie warunki funkcjonowania firmy, aby kształtować pożądane zachowania. Warto także zauważyć, że w przypadku norm: przywództwo, praca zespołowa, relacje koleżeńskie i otwartość opinii, mamy do czynienia z ocenami pozytywnymi. Można przypuszczać, że wynika to z tego, że kadra kierownicza oceniała siebie w relacji z pracownikami, a nie, jak to z pewnością było w pozostałych przypadkach, samych pracowników. Oczywiście na otrzymane

wyniki może mieć także wpływ nieliczna grupa ankietowanych osób należących do kadry kierowniczej¹.

Pracownicy administracji szczególnie surowo osądzili dumę z pracy w Gambii, stopień wykorzystania pracy zespołowej (podobnie jak pracownicy związani z produkcją) oraz relacje koleżeńskie, które jako jedyni ocenili ujemnie. Omawiana grupa osób lepiej, w porównaniu z pozostałymi ankietowanymi, oceniła jedynie możliwości związane z rozwojem i szkoleniami oraz otwartość opinii.

W rozmowach pracownicy przedsiębiorstwa podkreślali także brak dostatecznego wykorzystania grupowych form organizacji pracy. Wskazywali głównie takie problemy, jak: brak wyznaczonych celów, zadań i terminów ich wykonania. Nawet jeśli powołano jakiś zespół (w firmie istniały nawet zespoły interdyscyplinarne na kształt japońskich kół jakości), to z powodu braku precyzyjnego określenia jego obowiązków oraz nadzoru, jego praca nie dawała właściwie żadnych efektów.

Dla autorki, będącej w stałym kontakcie z badanym przedsiębiorstwem, zastanawiająca jest szczególnie niska ocena relacji koleżeńskich przyznana przez pracowników administracji. Współpracując z zespołem ds. zarządzania wiedzą, zauważyła raczej przyjazną atmosferę. W skład tego zespołu wchodzi jednak głównie pracownicy młodzi, którzy z pewnością są dla siebie nie tylko współpracownikami, ale również kolegami. Być może antagonizmy występują głównie między omawianymi wcześniej grupami wiekowymi.

Oceny pracowników związanych z produkcją w wielu przypadkach są najwyższe. Dotyczy to takich norm, jak: zwracanie uwagi na jakość i koszty, relacje firma–klient, co z pewnością wynika z charakteru pracy oraz uczestnictwa w powstawaniu produktów, a także przywództwa i dumy z przynależności do zespołu pracowników firmy. Na wysoką ocenę ostatniej z wymienionych norm może mieć wpływ długi staż pracy ankietowanych osób w badanym przedsiębiorstwie lub brak innych perspektyw zatrudnienia w branży. Oczywiście korzystniejszy dla firmy byłby pierwszy z podanych powodów. W przypadku pozostałych pracowników w zasadzie nie istnieją bariery w tym zakresie.

4. Podsumowanie

Z punktu widzenia zarządzania wiedzą kultura organizacyjna firmy Gambit-Lubawka Sp. z o.o. wymaga jeszcze wielu zabiegów i z pewnością czasu na ich dokonanie. Właściwie żadna z przedstawionych norm, ważnych dla prawidłowej realizacji koncepcji, nie osiągnęła zadowalającego poziomu, a wiele z nich zasługuje na szczególne zainteresowanie kierownictwa firmy. Takie zachowania, jak otwartość opinii, nastawienie na rozwój i kreatywność, to podstawowe wymiary kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa zarządzającego wiedzą. Także umiejęt-

¹ Przewiduje się zwiększenie liczby ankietowanych do lutego 2006 r.

ność pracy zespołowej, przywództwo czy właściwe relacje koleżeńskie sprzyjają realizacji procesów koncepcji, a jak wskazują wyniki badania nie są one zadowolające. Brak dumy z przynależności do organizacji ma negatywne konsekwencje w postaci niepełnego wykorzystywania przez pracowników swych umiejętności czy utraty wiedzy z powodu ich odejścia z przedsiębiorstwa.

Wymienione powyżej wartości są szczególnie istotne w procesach: dzielenia się wiedzą, wykorzystywania oraz tworzenia nowej wiedzy, gdzie osiągnane rezultaty zależą przede wszystkim od zaangażowania pracowników, ich pomysłowości i panującej w firmie atmosfery. Zdaniem autorki, efektywność pozostałych procesów można w większym zakresie uzyskiwać dzięki przyjętym rozwiązaniom organizacyjnym, w tym zastosowaniu systemów informatycznych.

Wynika z tego, że obecna kultura organizacyjna zakłóciłaby szybki proces implementacji zarządzania wiedzą, a działania podjęte w tym zakresie nie byłyby skuteczne. Jednoczesne wprowadzenie wszystkich metod i narzędzi tej koncepcji mogłoby zostać utrudnione przez opór pracowników lub niekorzystne przyzwyczajenia. Jednakże sam proces wdrożenia ZW, jeśli będzie przeprowadzany powoli, przy współudziale pracowników, doprowadzi w konsekwencji do pożądanej przemiany kultury organizacyjnej.

Literatura

Grudzewski W., Hejduk I., *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, t. 5: *Zarządzanie pracą*, red. T. Wawak, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2002.

Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Zbiegeń-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

www.gambit-lubawka.pl

THE CULTURE CONDITIONS OF THE EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR GAMBIT-LUBAWKA LTD. EXAMPLE

Summary

The aim of the paper is to present the results of questionnaire research concerning the organization culture in Gambit-Lubawka Ltd. The results of the research indicate the degree which the organization culture furthers the knowledge management – the conception which is implemented in the mentioned enterprise.