

Katarzyna Piwowar

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ A KSZTAŁTOWANIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA WIELONARODOWEGO

1. Wstęp

Integracja Polski z krajami europejskimi oraz postępujący proces globalizacji niewątpliwie sprzyjają wzmożonemu przepływowi kapitału między państwami członkowskimi. Dla Polski szczególnie ważne stają się zagraniczne inwestycje typu *green field*. Powstają nowe strefy ekonomiczne, w których stosuje się rozmaite zachęty przyciągające zagranicznych inwestorów. Nowo powstałe filie są często zarządzane przez menedżerów pochodzących z kraju macierzystego przedsiębiorstwa. W tych nowych jednostkach gospodarczych powstaje wielokulturowe środowisko pracy, w którym ścieranie się odmiennych norm i wartości, a także wzorców zachowań może doprowadzić do obniżenia satysfakcji z wykonywanej pracy, a w konsekwencji do spadku efektywności pracowników.

Istnieją naukowe dowody potwierdzające, że wysiłki na rzecz zwiększenia efektywności, polegające na stosowaniu rozmaitych instrumentów i technik oraz energicznym wdrażaniu strategii zmian często idą na marne, jeśli kultura organizacyjna nie sprzyja efektywnej pracy [Cameron, Quinn 2003, s. 19]. Oznacza to, że kultura organizacyjna przedsiębiorstw, szczególnie wielonarodowych¹, powinna być kształtowana w sposób intencjonalny. Zadaniem menedżerów jest poszukiwanie instrumentów budowania kultury „ponad podziałami”.

Nie ma jednej uniwersalnej recepty na kształtowanie wewnętrznie spójnej kultury organizacyjnej każdego przedsiębiorstwa wielonarodowego. Za zasadnicze narzędzie jej budowania można jednak uznać zarządzanie wiedzą, którego przedmiotem stanie

¹ Przez pojęcie przedsiębiorstwa wielonarodowego rozumiana będzie organizacja gospodarcza o zróżnicowanym narodowościowo personelu.

się przede wszystkim wiedza o różnicach narodowościowych personelu oraz informacje na temat postrzegania przez pracowników istniejącej kultury organizacyjnej.

Celem artykułu jest zaprezentowanie użyteczności koncepcji zarządzania wiedzą w kształtowaniu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa wielonarodowego. W części empirycznej zostaną zaprezentowane wyniki badań dotyczących szkolenia personelu z wiedzy na temat różnic narodowościowych oraz postrzegania istniejącej kultury organizacyjnej przez polskich pracowników filii pięciu zagranicznych przedsiębiorstw wysokich technologii zlokalizowanych na terenie Dolnego Śląska. Badania zostały przeprowadzone na początku 2006 roku. Miały one charakter bezpośredni. Posłużono się takimi metodami badawczymi, jak wywiad skategoryzowany oraz wywiad luźny przeprowadzony z pracownikami różnych szczebli przedsiębiorstw. We wszystkich badanych jednostkach Polacy, którzy stanowią dominującą część kadry, współpracują na co dzień (mając kontakt osobisty) z obcokrajowcami, wywodzącymi się z kraju macierzystego danego przedsiębiorstwa.

2. Zarządzanie wiedzą o kulturze

W bogatej literaturze przedmiotu występuje wiele definicji zarządzania wiedzą. Brakuje jednak jednolitego poglądu co do zakresu rozumienia analizowanego pojęcia. Za wspólny element prezentowanych w literaturze definicji można uznać ujęcie procesowe (szerzej zob. [Mikuła 2001, s. 59]).

Istota zarządzania wiedzą sprowadza się do kreowania możliwości uzyskania wpływu na zasoby wiedzy organizacyjnej [Rey i in. 1998, s. 30]. Wiedzę organizacyjną stanowią przetworzone „informacje i doświadczenie, umożliwiające dostosowywanie się do otoczenia i rozwój” [Kwiatkowski 2001, s. 247]. W jej obrębie można wyróżnić m.in. następujące składowe charakterystyczne dla każdego przedsiębiorstwa:

- wiedzę branżową – dotyczącą technologii wytwarzania produktów/świadczenia usług;
- wiedzę o organizacji i zarządzaniu – w tym wiedzę o realizacji procesu personalnego czy też wiedzę o kulturze organizacyjnej;
- wiedzę prawniczą.

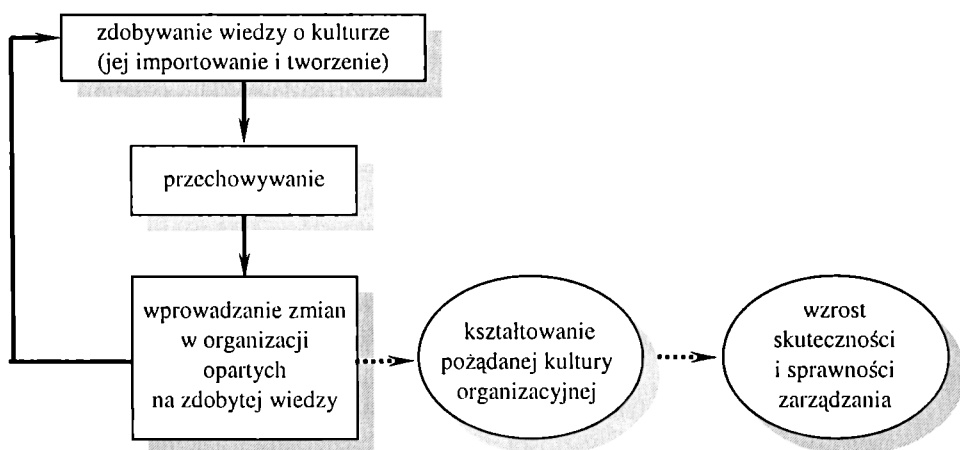
W procesie kształtowania kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach wielonarodowych zasadne jest szczególnie wyróżnienie wiedzy o różnicach kulturowych personelu. Natomiast przez zarządzanie wiedzą o kulturze należy rozumieć systemowo uporządkowany, zintegrowany zbiór działań przedstawionych na rys. 1.

Menedżerowie mogą wybrać jedną z dwóch strategii zarządzania wiedzą: strategię kodyfikacji lub strategię personalizacji². Wymienione typy strategii wiążą się

² Porównanie strategii w: [Błaszczuk i in. 2003, s. 26-27].

bezpośrednio ze wzrostem określonego rodzaju wiedzy: pierwszy typ ze wzrostem wiedzy jawnej, drugi typ – ukrytej.

Bardzo często można spotkać w literaturze przedmiotu próbę charakterystyki przedstawicieli różnych narodów. Zwraca się także uwagę na to, że ludzie tej samej narodowości, aczkolwiek pochodzący z różnych regionów kraju lub wyznający odmienną religię, także mogą się od siebie różnić. Wiedza o różnicach narodowościowych może mieć zatem charakter jawny. Z drugiej jednak strony kultura to wartości głęboko zakorzenione w ludziach, które mogą się ujawnić jedynie w razie zaistnienia określonych zdarzeń. Zasadne jest zatem łączenie w procesie zarządzania wiedzą elementów obu wymienionych strategii. Co ważniejsze, należy dobrać szczegółowe instrumenty realizacji każdego z etapów zarządzania wiedzą o kulturze.



Rys. 1. Cykl zarządzania wiedzą o kulturze oraz efekty tego zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Ponieważ kultura jest nieodłącznie związana z ludźmi – wpływa na nich i jednocześnie jest przez nich kształtowana – szczegółowych instrumentów budowania wspólnej kultury organizacyjnej należy poszukiwać w obrębie gospodarowania potencjałem ludzkim. Odnosząc te instrumenty do poszczególnych etapów zarządzania wiedzą, należy stwierdzić, że:

1. Importowaniu wiedzy spersonalizowanej sprzyja odpowiednio przeprowadzona rekrutacja i selekcja kandydatów do pracy. Zasadne wydaje się zatrudnianie ludzi o takich cechach narodowych, które w toku podejmowanych działań doprowadzą do identyfikowania się pracowników z przedsiębiorstwem, a tym samym wzmocnienia istniejącej kultury organizacyjnej (jeśli posiada ona pożądane cechy) lub takich, które zostaną wykorzystane do modyfikacji, a nawet zmiany tej kultury.

Przekazywanie wiedzy skodyfikowanej dotyczącej różnic kulturowych występujących w przedsiębiorstwie usprawni organizowanie szkoleń.

2. Tworzenie wiedzy wymienionego typu wymaga otwartego systemu komunikacji wewnętrznej. Sprzyja temu zarządzanie partycypacyjne, a zwłaszcza spotkania z zespołami pracowniczymi.

Istotną rolę w permanentnym rozwoju pracowników mogą odegrać szkolenia z komunikacji interpersonalnej oraz *coaching* i *mentoring*. Dzięki dwóm ostatnim formom doskonalenia pracownicy szybciej się rozwijają i zyskują możliwość codziennej konfrontacji swoich zachowań z pożądanymi w danej kulturze organizacyjnej. Dochodzi do wymiany różnych (pochodzących z odmiennych kultur) spojrzeń na kwestię rozwiązywania pojawiających się problemów, a zatem tworzy się nową wiedzę organizacyjną. W systemie ocen pracowniczych jedno z kryteriów oceny powinno stanowić dzielenie się wiedzą z innymi.

3. Przechowywanie wiedzy ułatwi stosowanie technologii informatycznych. Narzędzia elektroniczne (np. intranet) są także niezbędnym elementem systemu komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwa. W ramach tego systemu należy badać opinię personelu na temat istniejącej kultury organizacyjnej. Menedżerowie otrzymają dzięki temu informacje niezbędne do zbudowania kultury „ponad podziałami”.

4. Wprowadzanie zmian opartych na wiedzy o kulturze powinno być wsparte działaniami komunikacyjnymi, które będą miały na celu zminimalizowanie oporu pracowników. Należy przy tym dodać, że kierownicy powinni uczestniczyć w szkoleniach podnoszących umiejętność zarządzania zróżnicowanymi kulturowo zespołami pracowników.

Dzięki wymienionym działaniom można stworzyć taką kulturę organizacyjną, która łączy w sobie normy, wartości i sposoby działania zaakceptowane przez wszystkich pracowników mimo istniejących między nimi różnic.

Najważniejsze w kontekście budowania wspólnej kultury organizacyjnej jest doprowadzenie do takiej sytuacji, w której pracownicy wywodzący się z jednego kręgu kulturowego znają założenia kultury reprezentowanej przez innych uczestników organizacji. Niezbędne wydaje się zatem organizowanie szkoleń dotyczących różnic kulturowych. Przed wyznaczeniem kierunków zmian kultury organizacyjnej warto natomiast przeprowadzić badanie opinii pracowników na temat istniejącego w przedsiębiorstwie systemu norm i wartości.

3. Wiedza o różnicach narodowościowych oraz postrzeganie istniejącej kultury organizacyjnej – prezentacja wyników badań

W celu identyfikacji stanu faktycznego w zakresie szkolenia pracowników pracujących w środowisku wielonarodowym oraz poznania ich opinii na temat panującego klimatu organizacyjnego przeprowadzono badania empiryczne w filiach

pięciu zagranicznych przedsiębiorstw wysokich technologii zlokalizowanych na terenie Dolnego Śląska. Wśród badanych przedsiębiorstw można wyróżnić po jednym pochodzącym z każdego z wymienionych krajów: Niemiec, Francji, Szwecji, Japonii i Tajwanu. Respondentami w czterech z pięciu organizacji były osoby o stażu pracy w danym przedsiębiorstwie powyżej trzech lat. Uznano bowiem, że tacy pracownicy mają ugruntowaną opinię na temat istniejącej kultury organizacyjnej. Młodzi pracownicy mogą także nie wiedzieć, czy i dla kogo organizuje się szkolenia z różnic kulturowych.

Zanim zaprezentowane zostaną wyniki badań dotyczących wiedzy pracowników na temat różnic kulturowych oraz postrzegania przez nich kultury organizacyjnej przedsiębiorstw, w których pracują, zasadne jest przedstawienie krótkich charakterystyk kultury niemieckiej, francuskiej, szwedzkiej, japońskiej, tajwańskiej oraz polskiej.

Tabela 1. Charakterystyka kultur, z których wywodzą się pracownicy badanych przedsiębiorstw

Kraj	Charakterystyka kultury	Wymiary kultury według typologii		
		G. Hofstede'a	E.T. Halla	R.R. Gestelanda
1	2	3	4	5
Niemcy	<ul style="list-style-type: none"> – jasne i jednoznaczne komunikowanie (dużo danych, informacji) – inicjatywa oraz odpowiedzialność indywidualna – nierówności międzyludzkie należy zmniejszać – aktywność, agresywność, ciągłe konkrowanie i zdobywanie – chęć posiadania racji oraz oczekiwanie szybkich rezultatów – współpraca z obcymi – ważna punktualność – duży dystans przestrzenny między ludźmi 	<ul style="list-style-type: none"> – wysoki indywidualizm – niski dystans władzy – średnie unikanie niepewności – męskość – raczej krótkodystansowość 	<ul style="list-style-type: none"> – niski kontekst 	<ul style="list-style-type: none"> – protransakcyjność – ceremonialność – monochroniczność – powściągliwość
Francja	<ul style="list-style-type: none"> – posługiwanie się w dużym stopniu językiem niewerbalnym – duża rola intuicji w procesie komunikowania – inicjatywa oraz odpowiedzialność indywidualna – lęk przed niepewnością i podejmowaniem ryzyka – mały dystans przestrzenny między ludźmi 	<ul style="list-style-type: none"> – wysoki indywidualizm – średni dystans władzy – duże unikanie niepewności – cechy kobiece i męskie 	<ul style="list-style-type: none"> – wysoki kontekst 	<ul style="list-style-type: none"> – ceremonialność – ekspresyjność
Szwecja	<ul style="list-style-type: none"> – jasne i jednoznaczne komunikowanie (dużo danych, informacji) – inicjatywa oraz odpowiedzialność indywidualna 	<ul style="list-style-type: none"> – wysoki indywidualizm – niski dystans władzy 	<ul style="list-style-type: none"> – niski kontekst 	<ul style="list-style-type: none"> – protransakcyjność – ceremonialność

Tabela 1, cd.

1	2	3	4	5
Szwecja	<ul style="list-style-type: none"> - nierówności międzyludzkie należy zmniejszać - otwartość na inność oraz podejmowanie ryzyka - ważny człowiek a nie jego rola społeczna - chęć posiadania racji oraz oczekiwanie szybkich rezultatów - współpraca z obcymi 	<ul style="list-style-type: none"> - niskie unikanie niepewności - kobiecość - raczej krótkodystansowość 		
Japonia	<ul style="list-style-type: none"> - posługiwanie się w dużym stopniu językiem niewerbalnym - duża rola intuicji w procesie komunikowania - lęk przed niepewnością i podejmowaniem ryzyka - aktywność, agresywność, ciągle konkrowanie i zdobywanie - respektowanie wartości moralnych oraz duża cierpliwość w oczekiwaniu na wyniki - ważne kontakty osobiste (znani ludzie), - ważna punktualność - duży dystans przestrzenny między ludźmi 	<ul style="list-style-type: none"> - średni indywidualizm - duże unikanie niepewności - męskość - długodystansowość 	- wysoki kontekst	<ul style="list-style-type: none"> - propartner-skość - ceremonialność - monochroniczność - powściągliwość
Tajwan	<ul style="list-style-type: none"> - jasne i jednoznaczne komunikowanie (dużo danych, informacji) - decyzje, inicjatywa oraz odpowiedzialność zespołowa - respektowanie wartości moralnych oraz duża cierpliwość w oczekiwaniu na wyniki - ważne kontakty osobiste (znani ludzie), - duży dystans przestrzenny między ludźmi 	<ul style="list-style-type: none"> - niski indywidualizm - średni dystans władzy - średnie unikanie niepewności - cechy kobiece i męskie - długodystansowość 	- niski kontekst	<ul style="list-style-type: none"> - propartner-skość - ceremonialność - powściągliwość
Polska	<ul style="list-style-type: none"> - posługiwanie się w dużym stopniu językiem niewerbalnym - duża rola intuicji w procesie komunikowania - inicjatywa oraz odpowiedzialność raczej indywidualna - nierówności międzyludzkie należy zmniejszać - raczej lęk przed niepewnością i podejmowaniem ryzyka - chęć posiadania racji oraz oczekiwanie szybkich rezultatów 	<ul style="list-style-type: none"> - trochę wyższy niż średni indywidualizm - niski dystans władzy - raczej duże unikanie niepewności - cechy kobiece i męskie - raczej krótkodystansowość 	- bliżej wysokiego kontekstu	- ceremonialność

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu [Bartosik-Purgat 2004, s. 38-53].

Z informacji zawartych w tabeli wynika, że im większe różnice między kulturami, tym większe możliwości wystąpienia nieporozumień w procesie komunikacji. Różnice te znajdują także odzwierciedlenie w stosunku pracowników do obowiązków służbowych oraz do współpracowników, mogą więc mieć znaczący wpływ na poziom satysfakcji z wykonywanej pracy. Należy zatem szkolić personel zespołów wielonarodowych z różnic kulturowych w celu usprawnienia komunikacji wewnętrznej, której efektem będzie wydajna współpraca.

Wyniki badań przeprowadzonych w wymienionych przedsiębiorstwach wskazują na brak szkoleń z różnic kulturowych. Pracownicy zdobywają wiedzę z tego obszaru samodzielnie i „spontanicznie” w procesie codziennej pracy, w czasie której mają bezpośredni kontakt z kadrą zagraniczną. W opiniach na temat kultury organizacyjnej przedsiębiorstw pojawiała się głównie kwestia rozwoju pracowników oraz ustalania wysokości wynagrodzeń.

Polacy zatrudnieni w niemieckim przedsiębiorstwie ocenili istniejącą w nim kulturę organizacyjną jako sztywną. Najszybciej rozpoznany w trakcie pracy elementem kultury niemieckiej stał się sposób komunikowania, który znacznie różni się od typowego dla kultury polskiej (zob. tab. 1). Pracownicy wielokrotnie przytaczali powiedzenie *Ordnung muss sein*, które podkreśla wagę dyscypliny w kulturze niemieckiej. Zwracano uwagę na brak możliwości rozwoju. Pracownicy, którzy zostali zatrudnieni na konkretnym stanowisku, po wstępnym szkoleniu *on the job* wykonywali latami tę samą pracę. Brak możliwości rozwoju oraz niedocenywanie wagi potencjału ludzkiego stały się głównymi powodami samodzielnych zwolnień. Niezrozumienie u polskich pracowników wywołał także zakaz trzymania w widocznym miejscu (np. na biurku) gadżetów z logo innych przedsiębiorstw (które to pracownicy często otrzymują od klientów lub dostawców). W przedsiębiorstwie nie prowadzi się badań satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy, w tym z istniejącego systemu norm i wartości.

Podobna sytuacja ma miejsce w przedsiębiorstwie francuskim, choć z informacji zawartych w tab. 1 wynika, że kultury francuska i polska są podobne. Tutaj także wskazywano na bardzo wysoką dyscyplinę w pracy oraz nieadekwatność wysokości wynagrodzeń do świadczonej przez pracowników pracy (włożonego wysiłku i otrzymanych efektów), co w dłuższej perspektywie znajduje odzwierciedlenie w rezygnacji z pracy.

W przedsiębiorstwie szwedzkim główną barierą kontaktu pracowników niższych szczebli z zagraniczną kadrą kierowniczą była niedostateczna znajomość języka angielskiego. Pracownicy, którzy dobrze posługiwali się wymienionym językiem, oceniali kulturę organizacyjną jako bardzo otwartą i przyjazną pracownikowi. Szczególnie entuzjastycznie oceniali wymiany pracownicze przypominające wymiany studenckie lub uczniowskie. Podczas nich Polacy pracują dwa tygodnie w Szwecji i mieszkają w domach pracowników szwedzkich, którzy w tym samym czasie pracują w Polsce. Jedynym elementem kultury, który nie został dobrze oceniony, jest nierówne traktowanie pracowników polskich i szwedzkich, które według Polaków przejawia się w zróżnicowanych na korzyść Szwedów wynagrodzeniach. Niestety

w ramach systemu komunikacji wewnętrznej nie ma narzędzia pozwalającego na wypowiedzenie się pracowników w kwestii istniejącej kultury organizacyjnej.

W przedsiębiorstwie japońskim pracownikom także nie oferuje się odrębnych szkoleń dotyczących założeń kultury Dalekiego Wschodu. Jednak obecność kultury japońskiej ocenili oni jako pojawiającą się niemal na każdym kroku. Podczas szkoleń w ramach wprowadzania do pracy zapoznaje się nowo zatrudnionych z historią przedsiębiorstwa, w tym z pojęciami takimi jak *kaizen*. Wśród symptomów kultury japońskiej, które nie są dobrze odbierane przez młodych Polaków, można wymienić ciągłe powtarzanie pracownikom, że będą pracowali w przedsiębiorstwie całe życie, oraz brak jasno wytyczonych ścieżek kariery.

Wreszcie pracownicy filii jednego z przedsiębiorstw tajwańskich – co wydaje się być zaskakujące – nie zauważyli w podejściu do pracy żadnych różnic między kulturą polską a tajwańską. Przyznali, że reakcje kadry zarządzającej na różne wydarzenia mające miejsce w trakcie codziennej pracy są dość przewidywalne (zgodne z „polskim punktem widzenia”), co pozwala im się czuć dość swobodnie w przedsiębiorstwie. Kwestia kultury organizacyjnej tego przedsiębiorstwa wymaga zatem dalszych, bardziej szczegółowych badań.

Stwierdzono, że pracownicy wszystkich przedsiębiorstw – poza japońskim – zadeklarowali potrzebę oraz chęć uczestniczenia w szkoleniach z różnic kulturowych. Uważają także za zasadne przeprowadzanie badań dotyczących postrzegania przez nich istniejącego klimatu organizacyjnego. Wymienione dwie grupy działań postrzegane są przez respondentów jako podstawa budowania wspólnej kultury organizacyjnej.

4. Podsumowanie

Już w latach osiemdziesiątych zarówno badacze, jak i praktycy zauważyli, że kultury nie tylko nie można bagatelizować, ale trzeba ją świadomie tworzyć. Kształtowanie wspólnej kultury organizacyjnej jest szczególnie ważne w zarządzaniu zespołami wielonarodowymi. Pozwala bowiem znaleźć płaszczyznę porozumienia, która jest niezbędna do sprawnej komunikacji wewnętrznej oraz do efektywnego wykonywania zadań. Kultura „ponad podziałami” przyczynia się także do wzrostu satysfakcji pracownika z wykonywanej pracy, co bezpośrednio przekłada się na motywację.

Narzędziem budowania kultury przedsiębiorstwa wielonarodowego jest zarządzanie wiedzą, w którym za szczególnie ważną należy uznać wiedzę o różnicach narodowościowych personelu oraz informacje dotyczące postrzegania przez pracowników istniejącej kultury organizacyjnej. Zasadne jest zatem szkolenie pracowników z wiedzy o wspomnianych różnicach oraz badanie ich opinii na temat panującego klimatu organizacyjnego.

Tymczasem wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w pięciu dolnośląskich przedsiębiorstwach wskazują na brak wymienionego typu szkoleń. Nie prowadzi się także rozmów z pracownikami na temat norm i wartości kultywowa-

nych w organizacji. Trudno zatem mówić o wspólnej kulturze organizacyjnej. Konsekwencją są niedomagania w komunikacji oraz spadek satysfakcji z wykonywanej pracy, co w dwóch przedsiębiorstwach przekłada się na zwolnienia.

Nasuwa się zatem pytanie, czy zagraniczni menedżerowie badanych przedsiębiorstw uczestniczyli w szkoleniach z zarządzania zespołami wielonarodowymi. Kwestia ta jednak wymaga odrębnych badań.

Literatura

- Bartosik-Purgat M., *Uwarunkowania kulturowe w marketingu międzynarodowym*, AE, Poznań 2004.
- Błaszczuk A. i in., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, SGH, Warszawa 2003.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Kwiatkowski S., *Bogactwo wiedzy*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, red. A. Kukliński, Wydawnictwo KBN, Warszawa 2001.
- Mikuła B., *W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001.
- Rey M. i in., *Stufenmodell zur Einführung von Wissenmanagement*, „IM Information Management”, 1998, vol. 13, nr 1.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF BUILDING ORGANIZATIONAL CULTURE IN MULTICULTURAL ENTERPRISE

Summary

In context of building organizational culture in a multicultural enterprise cultural differences have a special meaning.

The paper is aimed at the presentation of utility of knowledge management concept in creating corporate culture of “overcoming differences”. Knowledge about the differences and employees’ opinion about the prevailing organizational culture should be the basis of creating direction of changes.

The results of the author’s empirical research present the shortage of training in cultural differences and studies of employees’ opinion in five multicultural companies of high technology situated in Lower Silesia.