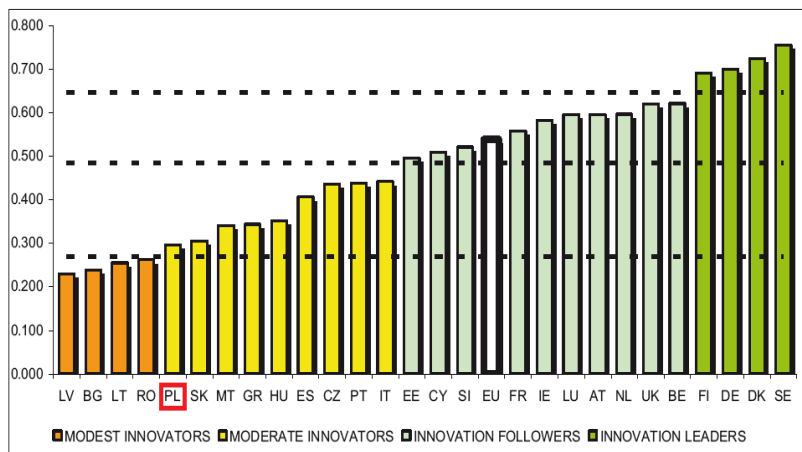


*Bożena Afiniec**

DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ W ORGANIZACJI. UWARUNKOWANIA PODMIOTOWE I KULTUROWE

1. WPROWADZENIE

Dane dotyczące poziomu innowacyjności w naszym kraju nie napawają optymizmem, sygnalizując niewątpliwie duży problem, jaki mamy z przełamywaniem barier uniemożliwiających efektywne wykorzystywanie naszych potencjałów intelektualnych i społecznych.



Rysunek 1. Poziom innowacyjności w Krajach UE w 2011 roku

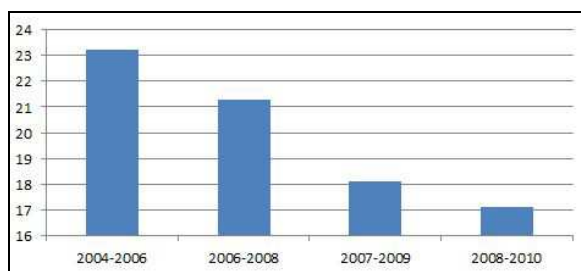
Źródło: *Innovation Union Scoreboard European Union, 2011.*

W opracowywanej corocznie przez Boston Consulting Group liście 100 globalnych liderów innowacyjności z krajów rozwijających się, nie ma ani jednej polskiej firmy [www.forsal.pl, 2012]. Za to prym wiodą firmy z Chin, Brazylii i Indii ale także, z Malezji i Węgier, gdzie potencjał

* Dr, Zakład Psychologii Stosowanej, Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach.

gospodarczy jest znacznie mniejszy niż u nas. Również w raporcie Komisji Europejskiej za rok 2011 [www.ec.europa.eu, 2011] poświęconym innowacyjności krajów należących do Unii, Polska plasuje się na piątym miejscu od końca z minimalną przewagą nad Rumunią, która w analogicznym okresie odnotowała dwukrotnie większy wzrost innowacyjności [Rysunek 1].

Złudzeń nie pozostawia także opublikowany w 2012 roku [GUS, 2012] raport Głównego Urzędu Statystycznego, pokazujący utrzymującą się od lat w naszym kraju wyraźną tendencję spadkową, jeśli chodzi o odsetek firm wprowadzających innowacje. Dzieje się tak, pomimo otrzymywanych środków finansowych z Unii Europejskiej.



Rysunek 2. Odsetek wdrażających innowacje w Polsce w latach 2004-2010

Źródło: Zespół Ekspertów Uczelni Vistula, 2011.

Jedną z możliwych perspektyw spojrzenia na problem niskiej innowacyjności naszej gospodarki jest perspektywa psychologiczna, koncentrująca się na miękkich aspektach zarządzania i funkcjonowania organizacji. W przekonaniu Autorki innowacyjność jest takim procesem w organizacji, który wymaga szczególnie wnikliwego przyjrzenia się kulturze organizacyjnej, gdyż właśnie owa kultura w największym stopniu decyduje o otwarciu się lub zamknięciu firmy na innowacyjność. To kultura inspiruje kluczowe dla rozwoju innowacyjności zjawiska, między innymi takie jak, będące przedmiotem niniejszego artykułu dzielenie się wiedzą, ale z drugiej strony, ta sama kultura może być źródłem wielu barier skutecznie zniechęcających pracowników do takich zachowań w organizacji.

2. TEORETYCZNY KONTEKST DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ W ORGANIZACJI

Kluczowym z punktu widzenia rozwoju innowacji zachowaniem organizacyjnym jest dzielenie się wiedzą, które w opinii wielu autorów dzielenie się wiedzą stanowi jeden z najważniejszych elementów zarządzania wiedzą w organizacji. I tak Probst [2002, s. 25] określa dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie za główny czynnik pozwalający na efektywne wykorzystywanie jednostkowych i grupowych doświadczeń dla pożytku całej organizacji. Dodatkową korzyścią wynikającą z tego procesu jest identyfikowanie i rozpowszechnianie przez współpracowników wiedzy służącej ulepszaniu codziennej pracy i podnoszeniu kultury pracy. Z kolei Hansen, Nohria i Tierney [1999, s. 58] wyróżnili, na podstawie przeprowadzonych badań, dwie strategie zarządzania wiedzą, w których występują różne formy dzielenia się wiedzą w organizacji.

Strategia kodyfikacji opiera się technologiach informatycznych i polega na tworzeniu i zarządzaniu bazami danych, do których pracownicy mają swobodny dostęp poprzez Intranet i mogą z nich korzystać zawsze wtedy, kiedy zawarta w nich wiedza jest im potrzebna do realizacji zadań. Dzięki kodyfikacji wiedza organizacyjna może być wielokrotnie wykorzystywana przez różnych pracowników organizacji, bez konieczności kontaktu z osobą, która ją stworzyła.

Strategia personalizacji polega natomiast na zachęcaniu pracowników do wzajemnych kontaktów, podczas których, mogą dzielić się posiadaną wiedzą i doświadczeniami. Ważna w przypadku tej strategii jest świadomość współpracowników u kogo można szukać potrzebnych informacji, czyli kto jaką wiedzą posiada i kto jest ekspertem w danej dziedzinie.

Warto też zauważyć, że strategia kodyfikacji choć nie opiera się na bezpośrednim kontakcie między pracownikami, aby była skuteczna, wymaga jednak chęci podzielenia się wiedzą z innymi. Tylko wówczas bowiem, gdy pracownicy będą uzupełniać bazę danych o nowe informacje, spełni ona swoje zadanie.

Szczególnego znaczenia dzielenie się wiedzą w organizacji, nabiera w koncepcji organizacyjnego tworzenia wiedzy Nonaki i Takeuchi [2000]. Autorzy ci zwrócili uwagę, że na każdym wyróżnionym przez nich etapie konwersji wiedzy pomiędzy wiedzą jawną i ukrytą, wzajemne dzielenie się nią jest podstawowym sposobem i narzędziem tworzenia innowacji - zaczynając od poziomu jednostki, poprzez zespoły pracownicze, aż po całą firmę. Wyłącznie dzięki dzieleniu się wiedzą można uzyskać tzw. Spiralę wiedzy, czyli proces modyfikowania pierwotnej treści, idei, pomysłu pochodzących z zasobów wiedzy ukrytej jakiegoś pracownika w gotową innowację - produkt, usługę, rozwiązanie, itd.

Przytoczone teorie zarządzania wiedzą traktują dzielenie się wiedzą w organizacji jako naturalne, proste, podstawowe, wręcz instynktowne

zachowania pracownicze. Bo w istocie, w rozmowie między kolegami czy koleżankami z pracy o swoich spostrzeżeniach, pomysłach, doświadczeniach, inspiracjach, ideach związanych z działalnością organizacji nie ma niczego nadzwyczajnego – po prostu ludzie realizują w ten sposób ważną ludzką potrzebę podzielenia się z innymi swoimi przemyśleniami, a jakby „przy okazji” mogą stworzyć innowację. Nie wytwarza się żadnego ciśnienia ani presji wokół innowacyjności, ma to być przede wszystkim okazja do wspólnej pracy, tworzenia czegoś z niczego, wymiany doświadczeń połączona z przyjemnością i frajdą dla pracowników, nadająca głębszy sens ich pracy i aktywności zawodowej w ogóle. Taki rodzaj komunikowania się ludzi w organizacji Adamiec [2012, s. 237] nazywa komunikacją symbiotyczną będącą jednym z podstawowych narzędzi dysseminacji wiedzy¹.

Innowacje jako końcowy efekt dzielenia się wiedzą są oczywiście bardzo pożądane i istotne dla organizacji, ale nie zmienia to faktu, że zdaniem Millera [2011, s. 54] *rodzą się one [innowacje] w miejscu przypadkowych spotkań mądrych ludzi*. I tu kolejne bardzo ciekawe założenie efektywnego dzielenia się wiedzą w organizacji, że tymi „mądrymi ludźmi” są wszyscy pracownicy danej firmy, niezależnie do wykształcenia, stanowiska, stażu pracy, płci, wieku, itd. Zasługą zarządzania wiedzą, jest między innymi, przeniesienie na grunt organizacyjny egalitarnego podejścia do twórczości. Zapoczątkowany w XX wieku proces redefinicji pojęcia twórczości i jej statusu polega na sprowadzeniu jej do aktywności powszechnej, dostępnej wszystkim jednostkom i związanej z każdą płaszczyzną działań człowieka – nie tylko artystyczną [Pietrański 1969, s. 9-11].

Sumując, potencjalnym innowatorem może być każdy pracownik, podstawowymi narzędziami rozwoju innowacji są tak oczywiste elementy ludzkiego zachowania jak komunikacja, dialog, dzielenie się wiedzą, ale mimo iż, tworzenie innowacji w teorii wydaje się takie łatwe, przyjemne i nader pożyteczne, to w praktyce nastrocza organizacjom wiele trudności. Wszystkiemu winne są bowiem bariery innowacyjności, które działają jak przysłowiowy kaganiec, gorset dla pracowników, skutecznie ograniczający, a czasami i uniemożliwiający im podejmowanie twórczych zachowań.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na bariery dwojakiego rodzaju. Pierwszą grupę stanowią bariery podmiotowe, drugą środowiskowe. W zależności od źródła blokującego innowacyjność jednostki wymienia się kilka barier natury psychologicznej: bariery percepcyjne, umysłowe i emocjonalno-motywacyjne. Z punktu widzenia dzielenia się wiedzą najistotniejszą barierą wydają się być negatywne emocje i brak motywacji do podejmowania takich

¹ „dysseminacja” wiedzy oznacza dosłownie jej rozsiewanie, rozpowszechnianie. Autor stosuje to pojęcie, wykorzystywane głównie w dziedzinie innowacji technicznych, aby nazwać proces świadomego zarządzania wiedzą w organizacji.

zachowań, związane z lękiem przed oceną, brakiem akceptacji siebie, swoich pomysłów czy stanu niewiedzy, uprzedzeniami, lękiem przed kompromitacją, niepowodzeniem i podjęciem ryzyka [Pufal-Struzik 1994, s. 45].

Co ciekawe autorzy zwracają uwagę, że psychologiczne blokady związane z innowacyjnością człowieka uwarunkowane są przede wszystkim poprzez oddziaływanie barier środowiskowych [Dobrołowicz 1982, s. 91]. Niekorzystny wpływ środowiska – kultury skutkuje zniechęceniem jednostki do otwartości, nawiązywania relacji i wzajemnego tworzenia. Redukcja barier podmiotowych może się dokonać jedynie poprzez zniesienie barier środowiskowych, które stanowią ich genezę.

Wśród barier środowiskowych szczególnie negatywnie wpływających na zachowania proinnowacyjne wyróżnia się min. hamowanie ciekawości i chęci eksperymentowania, brak swobody w działaniu, tłumienie fantazji i aktywności twórczej, karanie samodzielności w rozwiązywaniu problemów, indywidualnych preferencji w doborze środków zaradczych, [Popek 2001, s. 82].

Środowiskiem pracy człowieka jest organizacja, a ściślej rzecz ujmując jej kultura organizacyjna. Zatem, w świetle powyższych ustaleń, można założyć, że niechęć do dzielenia się wiedzą i niska innowacyjność pracowników związana jest w dużym stopniu z negatywnym oddziaływaniem kultury danej firmy. Przebywanie dłuższy okres czasu pod wpływem kultury niesprzyjającej dzieleniu się wiedzą, może w efekcie doprowadzić do powstania silnych barier psychicznych u pracowników, uniemożliwiających im wykorzystywanie tkwiących w nich potencjałów twórczych².

3. METODOLOGIA BADAŃ WŁASNYCH

W świetle przedstawionych w Rozdziale 1 rozważań dotyczących problemu dzielenia się wiedzą w organizacji i jego uwarunkowań, podstawowym elementem mającym praktyczne znaczenie w procesie kreowania wiedzy organizacyjnej i rozwoju innowacji ma kultura organizacyjna. Podjęto zatem próbę skonstruowania narzędzia, które pozwoliło by, przynajmniej ogólnie sprawdzić, czy dana firma cechuje się kulturą wspierającą dzielenie się wiedzą, czy wręcz przeciwnie [Jarkiewicz 2008]³.

² Spośród wielu elementów kreujących kulturę organizacyjną firmy, z punktu widzenia dzielenia się wiedzą, dwa wydają się szczególnie istotne – wzajemne zaufanie i motywacja wewnętrzna pracowników [por. www.europeansocialsurvey.org; Czapiński 2012; Moczyłowska, 2004].

³ Koncepcja pochodzi z niepublikowanej pracy magisterskiej realizowanej w ramach seminarium magisterskiego prowadzonego przez Autorkę pod nazwą „Psychologiczne korelaty zarządzania wiedzą w organizacji”.

W tym celu dokonano przeglądu różnorodnych koncepcji i teorii kultur organizacyjnych min. typologii kultur według Handy'ego [za Armstrong 2007], poziomów oraz typów kultur zaproponowanych przez Scheina [za Czerska 2003], wymiarów kultury przedstawionych przez Hofstede [2007] oraz cech kultury przytoczonych przez Robbinsa [2001]. Spośród wszystkich zaproponowanych charakterystyk kultury organizacyjnej wybrano te, które w jakimś sensie odnoszą się do idei dzielenia się wiedzą. Następnie podzielono je na dwie grupy czynników – sprzyjających i niesprzyjających dzieleniu się wiedzą w organizacji. W wyniku ich kompilacji otrzymano listę pięciu nowych wymiarów, pozwalających scharakteryzować kulturę organizacyjną w kontekście dzielenia się wiedzą. Należą do nich:

DAŻENIE DO WIEDZY – określa stopień, w jakim członkowie organizacji są otwarci na informacje napływające zarówno z otoczenia organizacji, jak i z jej „wnętrza”. Im wyższy poziom, tym lepiej dla dzielenia się wiedzą.

PREMIOWANIE WIEDZY – określa stopień, w jakim pracownicy mają poczucie, że są nagradzani za dzielenie się posiadaną wiedzą, a nie za posiadanie wiedzy samej w sobie. Im bardziej zmotywowani pracownicy do dzielenia się wiedzą, tym większa szansa na rozwój innowacji.

RYWALIZACJA ORGANIZACYJNA – określa stopień, w jakim pracownicy są nastawieni na realizację indywidualnych celów i osiąganie własnych korzyści. Im wyższy poziom rywalizacji, tym mniejsza szansa na dzielenie się wiedzą.

SZTYWNOŚĆ ORGANIZACYJNA – określa stopień sformalizowania i przywiązania do hierarchii w organizacji oraz stopień w jakim pracownicy przekonani są, że wiedza przypisana jest do określonych grup lub stanowisk. Im wyższy poziom zhierarchizowania organizacji, tym mniejsze poczucie więzi i realizacji wspólnego celu.

KONTROLA VS AUTONOMIA – określa stopień kontroli sprawowany przez kierownictwo nad pracownikami oraz poziom zaufania, jakim obdarzeni są pracownicy firmy przez swoją organizację. Im wyższy poziom kontroli, tym mniejsze przyzwolenie na autonomię w działaniu, eksperymentowanie i tworzenie innowacji.

Wskazane wymiary poddano operacjonalizacji, w efekcie czego otrzymano 40-itemowe narzędzie nazwane Kwestionariuszem Diagnozy Wymiarów Kultury Sprzyjającej Dzieleniu się Wiedzą w Organizacji, które poddano procesowi walidacji z wykorzystaniem min. metody sędziów kompetentnych.

W związku z powyższym zaprojektowano badania, których celem było zweryfikowanie następujące hipotez badawczych:

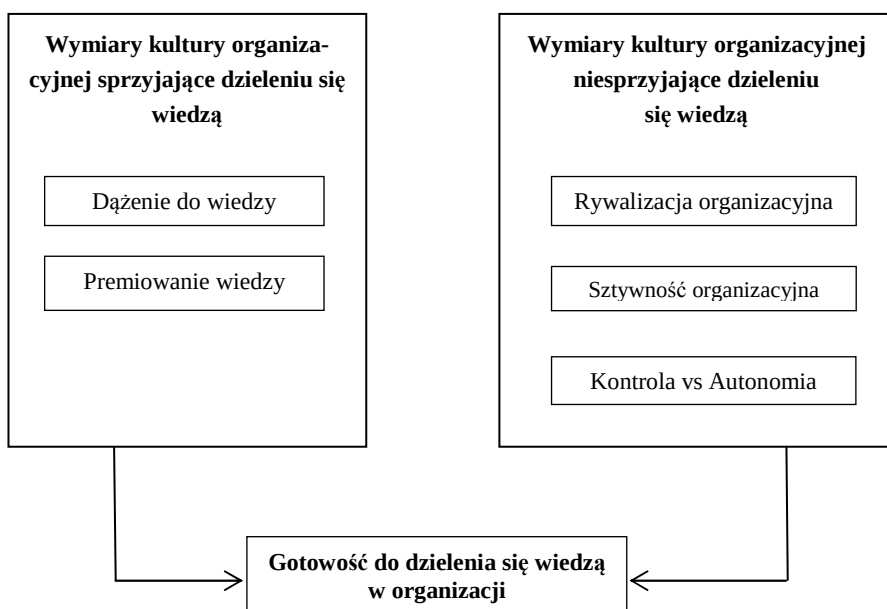
- Istnieje związek pomiędzy typem kultury organizacyjnej – sprzyjającej lub niesprzyjającej dzieleniu się wiedzą, a gotowością jej pracowników do dzielenia się wiedzą.
- Istnieją różnice pomiędzy typem kultury organizacyjnej sprzyjającej dzieleniu się wiedzą, a typem kultury niesprzyjającej dzieleniu się w zakresie wyróżnionych elementów.

Założone związki między zmiennymi ilustruje zamieszczony na Rysunku 3 model badawczy.

Badaną zmienną zależną była gotowość członków organizacji do dzielenia się wiedzą, rozumiana jako indywidualna postawa pracownika polegająca na przekazywaniu innym posiadanej wiedzy, umiejętności, informacji oraz jednocześnie przyjmowanie ich od innych. Wskaźnikiem zmiennej zależnej był wynik uzyskany przez osobę badaną w Ankiecie Oceniającej Gotowość do Dzielenia się Wiedzą w Organizacji⁴. Im wyższa ilość punktów uzyskanych w ankiecie, tym wyższy poziom gotowości do dzielenia się wiedzą.

Z kolei zmienną niezależną był opisany wcześniej typ kultury organizacyjnej sprzyjającej bądź niesprzyjającej dzieleniu się wiedzą, diagnozowany Kwestionariuszem Diagnozy Wymiarów Kultury Sprzyjającej Dzieleniu się Wiedzą w Organizacji.

Badania zostały przeprowadzone na 101 osobach, 40 mężczyzn i 61 kobiet, w wieku od 22 lat do 54 lat, pracujących w małych, średnich i dużych firmach na terenie Polski.



Rysunek 3. Model badawczy ilustrujący założone związki między zmiennymi

Źródło: opracowanie własne.

⁴ Jest to narzędzie składające się z 18 twierdzeń mających postać pytań zamkniętych. Poziom gotowości dzielenia się wiedzą określa ilość punktów zdobytych przez osobę badaną. Im więcej punktów, tym większa gotowość do dzielenia się wiedzą.

W wyniku przeprowadzonych badań uzyskano następujący rozkład procentowy organizacji cechujących się kulturą sprzyjającą dzieleniu się wiedzą, niesprzyjającą dzieleniu się wiedzą i kulturą pośrednią [Tabela 1].

Tabela 1. Procentowy rozkład poszczególnych typów kultury organizacyjnej, N=101

Typ kultury	Kultura sprzyjająca dzieleniu się wiedzą	Kultura niesprzyjająca dzieleniu się wiedzą	Kultura średnio sprzyjająca dzieleniu się wiedzą
Ilość	39	32	30
Procent	38,61%	31,68%	29,7%

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać wśród badanych organizacji nieznacznie przeważają te, o kulturze sprzyjającej dzieleniu się wiedzą (39%). Liczba firm o kulturze niesprzyjającej i średnio sprzyjającej dzieleniu się wiedzą jest porównywalna i oscyluje w okolicach 30%.

W celu weryfikacji postawionych hipotez badawczych, uzyskane wyniki badań poddano analizie statystycznej.

Tabela 2. Wyniki korelacji r- Pearson'a pomiędzy poszczególnymi wymiarami kultury organizacyjnej, a gotowością do dzielenia się wiedzą, N=61

		Dążenie do wiedzy	Pre-miowanie wiedzy	Rywalizacja organizacyjna	Sztynność organizacyjna	Kontrola-autonomia
Gotowość do dzielenia się wiedzą	Korelacja Pearsona	0,573	0,547	-0,625	-0,633	-0,625
	Istotność (dwustronna)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Źródło: opracowanie własne.

Hipoteza pierwsza zakładała związek pomiędzy typem kultury organizacyjnej, a gotowością jej pracowników do dzielenia się wiedzą. Chodziło tutaj o wykazanie, że uzyskanie wysokich lub niskich wyników w poszczególnych

wymiarach kultury sprzyjającej lub niesprzyjającej dzieleniu się wiedzą powoduje wzrost u pracowników gotowości do dzielenia się wiedzą. Tabela 2. przedstawia wyniki korelacji r – Pearson’a pomiędzy poszczególnymi wymiarami kultury organizacyjnej, a gotowością do dzielenia się wiedzą.

Jak widać, przeprowadzona analiza statystyczna potwierdziła słuszność postawionej hipotezy i wykazała, że wszystkie z wyróżnionych wymiarów kultury istotnych dla dzielenia się wiedzą korelują z gotowością do dzielenia się wiedzą w organizacji ale w odmienny sposób.

Dążenie do wiedzy i premiowanie wiedzy korelują dodatnio z gotowością do dzielenia się wiedzą, zaś rywalizacja organizacyjna, sztywność organizacyjna i kontrola vs autonomia korelują ujemnie. Warto zauważyć, że wszystkie trzy korelacje ujemne cechuje wysoka siła związku między zmiennymi.

Tabela 3. Test istotności różnic t Studenta w zakresie wymiarów kultury organizacyjnej pomiędzy kulturą sprzyjającą i niesprzyjającą dzieleniu się wiedzą, $N=61$

Wymiar kultury organizacyjnej	Średnia dla kultury sprzyjającej dzieleniu się wiedzą	Średnia dla kultury niesprzyjającej dzieleniu się wiedzą	t	df	P
Dążenie do Wiedzy	32,56	19,33	22,46	58	0,00
Premiowanie Wiedzy	31,8	20,36	15,902	58	0,00
Rywalizacja Organizacyjna	17,93	30,1	-16,944	58	0,00
Sztywność Organizacyjna	19,2	31,73	-21,249	58	0,00
Kontrola – Autonomia	18,96	31,2	-13,091	58	0,00

Źródło: opracowanie własne.

Do zweryfikowania drugiej hipotezy badawczej użyto testu t Studenta. Analiza ta pozwoliła stwierdzić, czy istnieją statystycznie istotne różnice w natężeniu wyróżnionych elementów kulturowych charakterystycznych dla kultury organizacyjnej sprzyjającej dzieleniu się wiedzą i kulturą niesprzyjającą dzieleniu się wiedzą. Uzyskane wyniki przedstawia Tabela 3.

Zastosowany test t Studenta dla grup niezależnych potwierdził obecność istotnych różnic pomiędzy badanymi zmiennymi. Współczynniki istotności we wszystkich przypadkach osiągnęły istotną wartość $p < 0,05$. Tym samym

hipoteza badawcza zakładająca różnice w natężeniu wymiarów charakterystycznych dla kultury organizacyjnej sprzyjającej dzieleniu się wiedzą i kultury niesprzyjającej dzieleniu się wiedzą została potwierdzona.

Warto było jeszcze sprawdzić, czy istnieją różnice w natężeniu dzielenia się wiedzą w kulturach zdiagnozowanych jako sprzyjające dzieleniu się i niesprzyjające. Tabela 4 przedstawia wyniki uzyskane w analizie tej istotności różnic.

Tabela 4. Test istotności różnic t Studenta w zakresie gotowości do dzielenia się wiedzą pomiędzy kulturą sprzyjającą i niesprzyjającą dzieleniu się wiedzą, N=61

	Średnia dla kultury sprzyjającej dzieleniu się wiedzą	Średnia dla kultury niesprzyjającej dzieleniu się wiedzą	t	df	P
Gotowość do dzielenia się wiedzą	16,6	13,13	8,878	58	0,00

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzony test t Studenta dla grup niezależnych potwierdził istotność różnic w gotowości do dzielenia się wiedzą, pomiędzy pracownikami organizacji o kulturze sprzyjającej i niesprzyjającej dzieleniu się wiedzą.

4. PODSUMOWANIE

W wyniku przeprowadzonych badań udało się ustalić, że pomiędzy dwoma głównymi typami diagnozowanych kultur – kulturą sprzyjającą i niesprzyjającą dzieleniu się wiedzą, występują istotne różnice we wszystkich wyróżnionych wymiarach kultury organizacyjnej. Okazało się, że takie elementy kultury organizacyjnej, jak stałe dążenie do pogłębiania wiedzy, stwarzanie pracownikom okazji do zdobywania nowej wiedzy, oraz odpowiednia motywacja, sprzyjają dzieleniu się wiedzą w organizacji. Natomiast takie zjawiska, jak silna rywalizacja, nastawienie na karierę i własne korzyści, brak współpracy między pracownikami opartej na więzi, sztywność hierarchii czy brak zaufania do pracowników i ograniczanie im autonomii, wpływają negatywnie na chęć dzielenia się posiadaną wiedzą. Zatem wskazane powyżej obszary kultury organizacyjnej powinny być tymi, na które w firmach aspirujących do miana innowacyjnych, należy zwrócić szczególną uwagę.

BIBLIOGRAFIA

- Adamiec M., *Potencjał ludzki w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007
- Boston Consulting Group, Czerna M., *Zmiana kulturowa w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003
- Czapiński J., *Wypowiedź dla Programu I Polskiego Radia z dnia 5.10.2012 roku* www.polskieradio.pl/7/1691/Artykul/697600,Dobry-pomysl-kazdy-kupi-takze-w-kryzysie [data dostępu: 19 luty 2013]
- Dobrowolny W., *Psychodaktyka kreatywności*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Psychologii Społecznej, Warszawa 1995
- GUS w Szczecinie, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008-2010*, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2012
- Hansen M. T., Nohria N., Tierney T., *What's your strategy for managing knowledge?*, „Harvard Business Review”, March - April 1999
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
- Jarkiewicz J., *Kultura organizacyjna a gotowość do dzielenia się wiedzą*, niepublikowana praca magisterska, Uniwersytet Śląski, Katowice 2008
- Miller M., *Go Global! Raport o Innowacyjności Polskiej Gospodarki 2011*, www.polskiwroclaw.pl/upload/Raport_final.pdf, [data dostępu: 2 luty 2013]
- Moczyłowska J., *Psychologiczne bariery w zarządzaniu wiedzą* [w:] Grudzewski W., Merski J., (red.), *Zarządzanie wiedzą istotą organizacji inteligentnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Warszawa 2004
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000
- Pietrasinski Z., *Myślenie twórcze*, Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych, Warszawa 1969
- Popek S., *Człowiek jako jednostka twórcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Skłodowskiej-Curie, Lublin 2001
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2002
- Pufal-Struzik I., *Organizacyjne i psychospołeczne warunki twórczości technicznej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Jana Kochanowskiego, Kielce 1994
- Robbins S. P., *Zasady Zachowania w Organizacji*, Wydawnictwo Zys i S-ka, Poznań 2001
- www.forsal.pl/artykuly/673066,bcg_najbardziej_innowacyjne_firmy_swiatego_2012_roku.html, [data dostępu: 16 styczeń 2013]
- Innovation Union Scoreboard European Union, 2011 www.ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/innovation-scoreboard/index_en.htm [data dostępu: 1 luty 2013]
- www.europeansocialsurvey.org/~european/images/downloads/Dec2012/ESS%20Review%20Panel%20Report%20Final%20Version.pdf [data dostępu: 30 styczeń 2013]
- Zespół Ekspertów Uczelni Vistula, *Go Global! Raport o Innowacyjności Polskiej Gospodarki 2011*, www.polskiwroclaw.pl/upload/Raport_final.pdf [data dostępu: 7 luty 2013]

STRESZCZENIE

Dzielenie się wiedzą w organizacji jest warunkiem innowacyjności. Oba te procesy w dużym stopniu zależą od kultury organizacyjnej firmy. Celem przeprowadzonych badań było sprawdzenie, czy istnieje związek pomiędzy wyróżnionymi wymiarami kultury organizacyj-

nej, a dzieleniem się wiedzą. Wyniki badań jednoznacznie potwierdziły istnienie takiej zależności. Okazało się, że elementami sprzyjającymi dzieleniu się wiedzą jest dążenie do wiedzy i premiowanie wiedzy, zaś niesprzyjającymi rywalizacja organizacyjna, sztywność organizacyjna oraz nadmierna kontrola.

ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE SHARING. INDIVIDUAL AND CULTURE CONIDITIONALITY

ABSTRACT

Organizational knowledge sharing is condition of innovative. Both these processes depend on organizational culture in the firm. The purpose of carried research was verification relation between dimensions of organizational culture and knowledge sharing. Results of research have confirmed existence of such dependence. As it happens, that good elements which promote knowledge sharing are aspiration for knowledge and awarding a bonus of knowledge, then bad elements are organizational contest, lack of flexibility in organization and excessive control.