

**Kultura organizacyjna i relacje międzyludzkie jako element strategiczny przy wdrażaniu systemów zarządzania wiedzą**

Otoczenie zmienia się nieustannie. Od tego jak szybko dostrzeżemy kierunek zmian zależy ile będziemy mieli czasu, aby się do nich przygotować. W obecnym świecie nikt nie wątpi, że szybkość reakcji na zmiany i zdolności przystosowawcze są podstawą sukcesu zarówno jednostki jak i zespołu, przedsiębiorstwa, społeczności, czy wreszcie cywilizacji. W obliczu tego kluczowym kapitałem staje się informacja i wiedza, która tkwi w nas. Priorytetem dla organizacji powinno być wydobywanie tej wiedzy i umiejętne nią zarządzanie. Celem pracy jest podkreślenie znaczenia kultury organizacyjnej i służebnej roli przywództwa, jako podstaw budowy systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Przedmiotem badań są zmiany w podejściu do polityki personalnej i działu zasobów ludzkich. Oczywistym jest, że osoby odpowiedzialne za najcenniejszy zasób organizacji powinny być traktowane jak równorzędni partnerzy w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Niejednokrotnie rola działów kadrowych spychana jest do funkcji administracyjnej i operacyjnej tymczasem to właśnie one dysponują zasobem kluczowych informacji na temat pracowników, które są niezbędne jeżeli chcemy podejść do tematu zarządzania wiedzą w sposób strategiczny.

Celem pracy jest pokazanie roli relacji i znaczenia przywództwa w ich budowie, przedstawienie wielopoziomowego modelu kultury organizacyjnej zastosowanego w badanym przedsiębiorstwie.

Podstawą działań w zakresie wdrażania systemu zarządzania wiedzą jest reorganizacja działu zasobów ludzkich i włączenie go na zasadach pełnoprawnego partnerstwa w struktury przedsiębiorstwa na poziomie budowania strategii, oraz podniesienie znaczenia budowy kultury organizacyjnej i relacji między ludzkich.

Praca powstała jako studium przypadku przedsiębiorstwa LASKOMEX głównie na podstawie obserwacji i wywiadów. Firma działa w dziedzinie bezpieczeństwa i jest jedną z prężnie rozwijających się firm w województwie łódzkim. Na rynku istnieje już dwadzieścia dwa lata, w chwili obecnej zatrudnia ponad stu pracowników, a jej produkty są cenione w wielu krajach na całym świecie. Ponadto przedsiębiorstwo jest pionierem w stosowaniu nowatorskich technologii w zakresie ZZL. Ten aspekt strategii przedsiębiorstwa stanowi syntezę teorii uniwersalnego kierowania z najnowszymi trendami w biznesie. Kultura organizacji, jej oryginalność i dynamika stanowiły dla mnie inspirację, a systemowe [1] ujęcie pozwoliło stworzyć model budowy kultury organizacyjnej.

Pojęcie kultury nie jest bynajmniej nowym, towarzyszy ludzkości już od momentu kiedy zaczęła ona świadomie kształtować rzeczywistość dostosowując ją do własnych potrzeb, upodobań i wyobrażeń poprzez tworzenie społeczności opartych na tych samych, wspólnych wartościach; definiując zasady i reguły postępowania po to, aby ich świadomie przestrzegać.

Kultura jest pojęciem bardzo szerokim i interdyscyplinarnym, używanym głównie w dwóch znaczeniach: pierwotnie jako przekształcanie naturalnego stanu zjawisk przyrody w stan bardziej użyteczny i przydatny człowiekowi. Najczęściej jednak rozumiana jest jako całościowy kształt duchowego i materialnego dorobku społeczeństwa bądź cywilizacji. „Obejmuje także charakterystyczne dla danej społeczności normy i wzory postępowania, a także to co w zachowaniu danej jednostki jest wyuczone” [2].

Kultura organizacyjna jest pojęciem stosunkowo młodym i jeszcze do końca nie skryształizowanym. Stała się przedmiotem badań nad teorią organizacji dopiero w latach osiemdziesiątych XX wieku. John Van Maanan (1997), jeden z najwybitniejszych specjalistów w dziedzinie kultury przedsiębiorstwa, zdefiniował ją jako „...*zbiór wartości uważanych za oczywiste, założeń, o których się nie mówi, wspólnych oczekiwań, definicji, elementów pamięci zbiorowej. Odróżniające poglądy, określa poczucie tożsamości pracowników, dostarcza niepisanych, a często nieuświadomianych zasad postępowania w miejscu pracy, wzmacnia trwałość systemu społecznego*” [3].

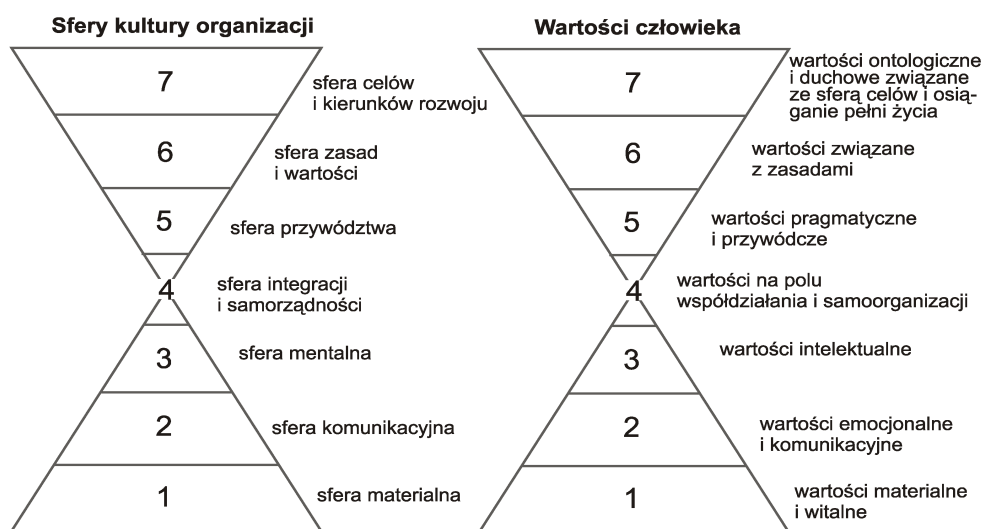
Od tej pory powstało jeszcze wiele różnych koncepcji kultury organizacyjnej jednak dominuje wśród nich przede wszystkim nurt definiujący ją jako system wartości i norm racjonalnego działania, który jest utożsamiany z efektywnością rozwiązań organizacyjnych.

Kultur jest tyle, ile organizacji jednak na każdą z nich ma wpływ kultura danego regionu czy państwa. Przykładem może być kultura organizacji japońskiej, która będzie się znacznie różniła od organizacji szwedzkiej, natomiast organizacje osadzone w tej samej kulturze będą miały wiele wspólnych cech. Kultura organizacji przejawia się w wyznawanych wartościach, dominujących stylach przywództwa, języku i symbolach, a także w metodach postępowania i rutynowych procedurach oraz definicji sukcesu. Są to swoiste cechy każdej organizacji, które odróżniają ją od innych [4].

Budowanie kultury ma głęboki sens nie tylko ze względu na integrację społeczności organizacji wokół wspólnych wartości, celów, ale również ze względu na budowanie odrębności zarówno organizacji jak i grupy interesariuszy, co ma znaczenie w sytuacji dużej konkurencji i globalizacji na rynku. Kultura organizacyjna spełnia jeszcze jedną bardzo istotną funkcję mianowicie ułatwia stabilizowanie rzeczywistości poprzez wprowadzenie i stosowanie gotowych wzorców reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu, przez co wpływa na redukcję stresu i lęków związanych z koniecznością ciągłego przystosowywania się do nowych zmian [5].

Każde przedsiębiorstwo to rodzaj społeczności, tworzonej przede wszystkim przez pracowników, następnie poszerzanej o klientów i kooperantów oraz pozostałe grupy wchodzące w skład otoczenia zewnętrznego firmy. Pracownicy przedsiębiorstwa tworzą określone środowisko pracy, czego efektem stają się wypracowane symbole, rytuały i oczywiście zasady, których należy przestrzegać.

### Model kultury organizacji firmy Laskomex



Schemat 1. Model kultury organizacyjnej i związane z nim wartości przedsiębiorstwa Laskomex

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Pietrzak Niepublikowana praca magisterska: *Etyka w tekstach kultury przedsiębiorstwa*, Łódź, 2006

Przedstawiony na powyższym rysunku model kultury organizacji skonstruowano na podstawie analizy wniosków zdobytych na podstawie obserwacji wewnętrznych przedsiębiorstwa [6].

Kultura organizacyjna to zjawisko dynamiczne, złożone z wielu czynników i rozpatrywane w wielu aspektach. W prezentowanym w tej pracy ujęciu systemowym kulturę organizacji definiujemy jako system analizowany na siedmiu poziomach funkcjonowania [7].

Poniższy podział i próba wyszczególnienia i uporządkowania sfer kultury organizacyjnej zostały stworzone na potrzeby badanego przedsiębiorstwa w oparciu o wytyczne ze strony zarządu. Jest to innowacyjna i niezwykle praktyczna propozycja wielopoziomowej definicji kultury przedsiębiorstwa, która obejmuje wszystkie aspekty jego funkcjonowania. Stanowi tym samym fragment zaprojektowanego „Programu zarządzania kulturą organizacyjną”, w którym proponuje się formę „diagnozowania” kultury organizacyjnej poprzez analizę jej artefaktów, w tym również tekstów pisanych oraz przeprowadzenie badań ankietowych. Projekt tego programu znajduje się w tej chwili w fazie dopracowywania, stanowiąc materiał i zagadnienie do dalszych badań naukowych

w przedsiębiorstwie. Wprowadzić kulturę organizacyjną równie trudno jest wartościować jak i definiować, ponieważ nie poddaje się ona obiektywnemu pomiarowi jednak jak wiele zjawisk z dziedziny zarządzania należy ją przynajmniej szacunkowo określać ponieważ jest aspektem zbyt istotnym.

Ponizej przedstawiam skrótowy opis poszczególnych poziomów [8].

### **1. Sfera materialna**

Na poziomie tym umiejscowiono artefakty materialne kultury, wszystko to, co można „zobaczyć i dotknąć”. Zaliczamy doń między innymi: siedzibę firmy wraz z wyposażeniem, stroje pracowników, zasoby finansowe, zasoby informatyczne, produkty w postaci poszczególnych produkowanych urządzeń, materiały informacyjne, drukowane na potrzeby klientów, w szczególności materiały reklamowe. Analizujemy na tym poziomie wszystkie elementy komunikacji wizualnej pozwalające zidentyfikować firmę i jej produkty na rynku. Obejmuje cały obszar kultury produkcji i produktu.

Poziom ten kształtowany jest również przez pracowników, ich stan zdrowia oraz kulturę osobistą, a także warunki pracy i poziom wynagrodzeń. Artefaktem na tym poziomie są również przyjęte w firmie wzorce zachowań personelu wobec współpracowników, klientów i kooperantów.

### **2. Sfera komunikacyjna**

To poziom, na którym przejawia się inteligencja emocjonalna oraz budowane są więzi z pracownikami i innymi interesariuszami. Określa atmosferę wewnątrz firmy, klimat organizacji, sposób przejawiania się emocji pracowników (umożliwia wykorzystanie uczuć do wzmocnienia i uzupełnienia inteligencji racjonalnej pozwalającej nam rozwiązywać problemy, opanowywać dane środowisko lub współdziałać z nim w symbiozie [9]) oraz jakość relacji i sztukę pozytywnej komunikacji między pracownikami, pomiędzy firmą, a klientami i kooperantami. Pielęgnowanie relacji odbywa się między innymi przez organizację różnego rodzaju imprez, czy wyjazdów integracyjnych.

### **3. Sfera mentalna**

Na tym poziomie kształtowane i analizowane są sposoby zdobywania i przekazywania wiedzy w przedsiębiorstwie, zasoby informacyjne, kompetencje pracowników na poszczególnych stanowiskach i profesjonalizm. Jednym z artefaktów na tym poziomie są: ilość i jakość zasobów informacyjnych firmy czyli: literatura, prasa udostępniana pracownikom, wykorzystywane i stworzone elektroniczne papierowe bazy danych, szkolenia oraz formy wspierania przez pracodawcę poszerzania kompetencji pracowników na kursach zewnętrznych i uczelniach - w tym celu powołana została oddzielna interfunkcja - Kompleksowy System Kształcenia (KSK). Ideą KSK jest podniesienie świadomości wśród interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych oraz rozwój i przygotowanie management'u do podejmowania kreatywnych decyzji w warunkach przemian zachodzących

w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. W przedsiębiorstwie funkcjonuje również biblioteka zawierająca ponad 5000 woluminów udostępnionych pracownikom.

#### **4. Sfera integracji i samorządności**

Określa zdolność współpracy oraz kształtowania relacji synergetycznych pomiędzy pracownikami oraz różnymi komórkami organizacyjnymi w firmie. Przedsiębiorstwo bardzo szeroko realizuje strategię kolektywną i jest ona jednym z podstawowych elementów kultury. Cała struktura firmy jest oparta o pracę zespołową. Na jej czele stoją rady samorządowe, potem grupy pracownicze i zespoły interfunkcyjne, działają także zespoły projektowo – macierzowe, a wszystkie te elementy strukturalne powstały w procesie samoorganizacji.

#### **5. Sfera przywództwa**

Określa system zarządzania przedsiębiorstwem, a w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi oraz sposoby kooperacji pomiędzy różnymi komórkami wewnątrz organizacji oraz z otoczeniem zewnętrznym. Polityka przedsiębiorstwa dąży do samorządności i możliwie jak największej partycypacji pracowników. Każdy pracownik planuje swoją ścieżkę kariery w taki sposób, aby przed tym jak zasiądzie w radzie pracowniczej stać się przywódcą.

#### **6. Sfera zasad i wartości**

Na tym poziomie poddajemy badaniu jakość oraz poziom funkcjonowania wspólnych norm opartych na określonych w danej organizacji wartościach, które zostają dokładnie określone (*odpowiedzialność, dyscyplina, wytrwałość, stałość*). W tym zakresie w przedsiębiorstwie powstał projekt kodeksu etycznego, którego zadaniem jest dodatkowe wyartykułowanie zasad, którymi kieruje się firma.

#### **7. Sfera celów i perspektyw rozwojowych**

Na tym poziomie ulokowano filozofię przedsiębiorstwa w której wyartykułowane zostają paradygmaty rozwoju danej firmy. Artefakty na tym poziomie to opracowania dotyczące filozofii firmy, jej zasad, konstruowane zarówno przez zarząd, jak i szeregowych pracowników, a także krótko i długofalowe cele zawarte w hierarchicznie ułożonych planach.

Zmiany otoczenia pociągają za sobą nieodwracalne skutki dla nas wszystkich, zarówno dla dużych koncernów jak i pojedynczych osób. Pogłębiają się światowe kryzysy a kapitalizm skoncentrowany jest na pomnażaniu zysków i zwiększaniu przewagi konkrecyjnej na świecie, którego zasoby stale się zmniejszają, właśnie w wyniku ograniczonego, niezrównoważonego sposobu myślenia. Taki stan jest nie do utrzymania. W obliczu tego kluczowym staje się przywrócenie równowagi za wszelką cenę [10]. Dla tego badana firma skupia się na generowaniu zysku rozumianego jako wartość dodaną na wszystkich poziomach. Poniższy model przedstawia hierarchię wartości w przedsiębiorstwie.

## OPIS MODELU WARTOŚCI



Schemat 2. Model wartości firmy Laskomex

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Pietrzak Niepublikowana praca magisterska: *Etyka w tekstach kultury przedsiębiorstwa*, Łódź, 2006

W ostatnich latach wartości w szerokim rozumieniu, stały się źródłem przewagi konkurencyjnej, zaś etyka atutem przedsiębiorstw. Budowanie kultury organizacyjnej w oparciu o wartości jest częścią jej wizerunku, a teksty etyczne jak misja, wizja, czy kodeks etyczny zaczynają mówić o firmie równie dużo co teksty reklamowe opisujące produkt. Być może, już nie długo o decyzji zakupu produktu, czy skorzystania z usługi badanego przedsiębiorstwa zadecyduje nie niska cena, czy jakość produktu, a wartości przestrzegane przez firmę i łączące ją z konsumentami [11].

W świecie kapitalizmu generowanie przychodów uznawane jest za główny naczelny cel działalności przedsiębiorstw i większość z nich skupia wszystkie swoje działania na osiągnięciu jak największego zysku i zwiększeniu przewagi konkurencyjnej, zupełnie pomijając inne wartości. Kiedy jednak zastanowimy się przez chwilę dokąd to zmierza i gdzie w tym wszystkim znajduje się człowiek, to trudno w ogóle odpowiedzieć na to pytanie. Dla firmy człowiek jest najważniejszy a wszystkie działania prowadzone są przy założeniu centralnej pozycji człowieka w szerokim rozumieniu tego słowa, nie tylko jako pracownika. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa zakłada produkcję bezpiecznych wyrobów. Projektując procesy wytwarzania jednym z głównie uwzględnianych czynników jest bezpieczeństwo dla środowiska i pracowników. Świadomość, że firma jest częścią większego systemu (branży, państwa) jest bardzo głęboka. Tworząc plany pierwszą rzeczą jaką się definiuje, dla systemu jakim jest przedsiębiorstwo, są nadsystemy i podsystemy oraz ich cele. Priorytetową sprawą staje się zachowanie równowagi. Przedsiębiorstwo

wykazuje dużą aktywność w przywróceniu tej równowagi również w życiu swoich pracowników – w myśl zasady, że firma jest taka jaką ją stworzą ludzie w niej pracujący, dlatego nacisk kładzie się na atmosferę, kulturę pracy i relacje między pracownikami. Organizowane są różnego rodzaju szkolenia, które oprócz podnoszenia kwalifikacji mają na celu integrację pracowników jak na przykład; imprezy integracyjne i święta. Jednym z głównych wymagań podczas procesu rekrutacji jest otwartość i umiejętność pracy w grupie. Umiejętność wkomponowania się w strukturę firmy jest elementem koniecznym warunkującym zatrudnienie. Podczas pierwszych dni w firmie pracownik przechodzi indywidualną ścieżkę adaptacyjną i szereg szkoleń w celu ułatwienia mu aklimatyzacji w nowym otoczeniu.

W świecie, w którym zmiany następują tak szybko ewolucyjność i elastyczność przedsiębiorstwa decyduje o jego przetrwaniu. Reorganizacja struktur przedsiębiorstw zmierza w kierunku organizacji sieciowych, gdzie więzi hierarchiczne nie są tak twarde i rozbudowane, a dąży się do ich spłaszczenia. Relacje międzyludzkie w takich przedsiębiorstwach opierają się o współzależność. Ich cechą charakterystyczną jest elastyczność kreatywność, perspektywiczne myślenie, a przede wszystkim szybkość reakcji na zmiany. Struktury takie funkcjonują w oparciu o grupy i zespoły składające się z osób reprezentujących różne dziedziny. Warunkiem prawidłowego funkcjonowania tego typu firm jest wzajemne zaufanie, integracja i poczucie wspólnego celu – właśnie dlatego, tak ważna jest dbałość o kulturę organizacyjną i rozwój służebnego aspektu organizacji [12]. Laskomex zmierza właśnie w tym kierunku przekształcając swą strukturę i wykazując dużą dbałość o integracje pracowników oraz innych interesariuszy. Organizowane są imprezy integracyjne i święta w działach, spotkania z klientami i kooperantami. Każdy pracownik jest ważny i dokłada się starań, aby usunąć wszystkie problemy uniemożliwiające komukolwiek wzięcie udziału w przedsięwzięciach tego typu. Szeroko wspiera się inicjatywy pracowników we wdrażaniu swoich pomysłów i angażuje się w to pozostałych. Firma zainteresowana jest także zatrudnianiem rodzin i przyjaciół pracowników, ponieważ wpływa to w sposób nieoceniony na klimat organizacji więzi między pracownikami i między pracownikami a przedsiębiorstwem oraz na relacje w ogóle. Propagowane jest też macierzyństwo i zakładanie rodzin. Badane przedsiębiorstwo opracowało także swój kodeks etyczny, gdzie wyartykułowane są wartości cenione w przedsiębiorstwie.

Przykładem innowacyjności firmy jest podejście do rekrutacji. Już na tym etapie zwraca się uwagę, aby potencjalny pracownik wyznawał podobne wartości i był skłonny zaakceptować kierunki rozwoju przyjęte przez przedsiębiorstwo. Rekrutacja trwa w sposób ciągły przy wykorzystaniu unikalnej, autorskiej metody KAPSYD, czyli metody kardynalnej psychodiagnostyki. Opiera się ona na badaniu potencjału danego kandydata i na tej podstawie można perspektywicznie określić jego miejsce w przedsiębiorstwie. Innymi słowy rekrutacja nie polega na tym, że poszukuje się osób na konkretne stanowiska, a wyłania się jednostki o właściwym dla firmy potencjale i dopiero wówczas

stwarza się im miejsca pracy. Kwalifikacje oczywiście też są ważne, ale nie najważniejsze. W organizacji wychodzi się z założenia, że jednostki posiadające określony potencjał są w stanie względnie szybko opanować luki w zakresie wiedzy merytorycznej, a wtedy stają się niezwykle cennymi pracownikami na rynku pracy.

Unikalne jest także podejście do rotacji pracowników. W firmie przyjęto, że pracownik po osiągnięciu pewnego, założonego na początku współpracy, punktu w swej karierze może odejść, jednak nie poprzez zwolnienie, czy odnalezienie przypadkowej pracy na lepszych warunkach. Moment ten powinien być szczegółowo określony w ścieżce kariery, dla tego też jednym z obowiązków każdego pracownika zwłaszcza należącego do tzw. trzonu organizacyjnego (pełniącego strategiczną funkcję, należącego do menagement'u) jest „wychowanie” sobie następcy, sukcesora. Ambicją firmy jest dostarczanie na rynek wysokiej klasy fachowców i specjalistów, ludzi świadomych, zrównoważonych i wartościowych. Wizja przedsiębiorstwa zakłada, że praca w Laskomex'ie będzie rekomendacją dla pracodawców, swego rodzaju referencjami, świadczącymi o wartości pracownika.

Pracownik, który przychodzi do firmy już na wstępie jest informowany o możliwości jakie stwarza mu współpraca z przedsiębiorstwem. W pierwszym okresie zatrudnienia przechodzi szereg szkoleń adaptacyjnych w wyniku których poznaje cele firmy, wartości i obowiązujące normy zachowań. Zapoznaje się z historią firmy i dowiaduje się jaka była jej ewolucja. Ma swój wkład w strategiczne dokumenty firmy, czyli doskonali przygotowane na dany rok plany. Już od samego początku jest aktywnie angażowany w myśl zasady, że nie da się stworzyć kultury wyzwalającej zaangażowanie pracownika bez zainteresowania wszystkich zatrudnionych pracowników działaniami strategicznymi przedsiębiorstwa.

Kolejnym etapem adaptacji jest nakreślenie ścieżki kariery Obecnie trend w zakresie planowania ścieżki kariery skłania się bardziej do rozumienia jej jako „...wszystkie doświadczenia zdobyte w ramach nauki, szkoleń, pracy w różnych miejscach, adaptacji do zachodzących zmian (...) nie można tego pojęcia ograniczyć do osiągnięć pracownika w jednej tylko organizacji...”[13] W przedsiębiorstwie spojrzenie to rozszerzono jeszcze bardziej. Pracownik planujący swoją karierę łączy ją z planowanym życiem prywatnym, ponieważ polityka firmy zakłada kompleksowość i nierozłączność wszystkich sfer życia, dlatego na wstępie, w pierwszym okresie współpracy pracownik zapoznaje się ze strategią firmy i swoimi możliwościami. Już wtedy zdaje sobie sprawę z wartości swojego potencjału i szansy na rozwój jaką dostał, jednak także wtedy dowiaduje się o oczekiwaniach wobec niego i o wysiłku jaki będzie musiał włożyć w pracę nad sobą, aby osiągnąć zaplanowany rezultat.

W wyniku przemian nacisk postawiono także na przywództwo służebne rozumiane jako połączenie przywództwa strategicznego i operacyjnego [14]. W obrębie przywództwa strategicznego



została opracowana wizja przedsiębiorstwa, w której tworzeniu uczestniczyli wszyscy pracownicy, a która jest rokrocznie analizowana i weryfikowana. Wyartykułowana została misja firmy, określono precyzyjnie cele, stworzono system hierarchii planów dotyczących przedsiębiorstwa i jego pracowników na okres nawet 100 lat w przyszłość. Podjęto pracę nad wyżej opisanymi zmianami w polityce personalnej oraz nad stworzeniem kultury organizacyjnej. Dostrzeżono znaczenie wiedzy i informacji zawartej w zasobach przedsiębiorstwa. Kluczową sprawą stał się rozwój, otwartość na nowe spojrzenie, służebną rolę zarówno liderów jak i każdego pracownika. Skupiono się na interesariuszu, kreowaniu jego potrzeb i satysfakcji. Zysk na poziomie materialnym przestał być naczelnym celem, a dla każdej inicjatywy podejmowanej w przedsiębiorstwie najważniejsze jest określenie co może ona dać innym, nie tylko pracownikom.

Efektom koncepcji służebnego przywództwa z zakresu przywództwa operacyjnego i dążenia do ograniczenia barier jest maksymalne spłylenie struktury organizacyjnej, partycypacja pracowników i dążenie do wprowadzenia samoorganizacji.. Polityka realizowana przez Laskomex opiera się na strategii kolektywnej, działają zespoły interfunkcyjne skupiające pracowników z różnych działów, wszystkie inicjatywy opierają się o pracę zespołową. Organizacja podzielona na dwanaście działów, rozumianych jako odrębne, stanowiące o sobie jednostki współdziałającą z innymi dla osiągnięcia zamierzonego celu Wprowadzono struktury międzyfunkcyjne (interfunkcje) - działające wnikliwie w głąb przedsiębiorstwa dla podkreślenia znaczenia kluczowych procesów. Zespoły te łączą pracowników z różnych dziedzin, którzy pracują nad danym procesem. Wprowadzono także, system zarządzania projektami w ramach którego, powoływane są celowe zespoły do konkretnych zadań tzw. zespoły projektowo – macierzowe.

Wśród wielu nowych trendów w zarządzaniu, które są starymi prawdami powtarzanymi przy użyciu nowych słów, koncepcja zarządzania wiedzą jest całkowicie nowa. Niezależnie od przyjętego spojrzenia sprowadza się do tego, żeby każdy rodzaj wiedzy – zarówno jawnej jak i ukrytej – stał się łatwo dostępny dla każdego z pracowników. Zarządzanie wiedzą nie jest tylko gromadzeniem informacji, to coś więcej - to pomnażanie wiedzy. Najbogatszym a jednocześnie najbardziej niedocenianym źródłem wiedzy są niesformalizowane relacje międzyludzkie [15]. Oczywiście jest, że integracja, komunikacja i zaufanie sprzyjają tworzeniu więzi i kontaktów zarówno w organizacji, jak i poza nią a najważniejszą sprawą staje się dbałość o jak najwyższą ich jakość. W obliczu tego kultura organizacyjna staje się priorytetem, a dział ZZL odgrywa pierwszorzędną strategiczną rolę. Znaczenie i zadania tej interfunkcji weryfikowane są pod tym właśnie kątem. Wprawdzie dział personalny nie może sam zmienić kultury organizacyjnej, jednak przynajmniej wie jak wywołać i wspierać zmiany kulturowe w organizacji.

Równie ważny jak kultura organizacyjna jest aspekt służebny na każdym poziomie relacji z otoczeniem. Zysk rozumiany jako wartość materialna schodzi na dalszy plan, teraz osiągnany jest

jakby „przy okazji” realizacji innych celów, misji przedsiębiorstwa. W badanej firmie dostrzeżono tę prawidłowość.

Zaproponowany przez badaną firmę model opisujący kulturę organizacyjną na siedmiu poziomach, oraz opis strategii przedsiębiorstwa w zakresie ZZL opiera się o syntezę teorii systemów i najnowszych trendów w dziedzinie teorii organizacji i zarządzania w teorię uniwersalnego kierowania, jest to doskonale gotowe do zastosowania narzędzie. Technologia budowy kultury organizacyjnej na wielu poziomach przedsiębiorstwa opartego na wiedzy, która jednocześnie zapewnia zachowanie równowagi i harmonię rozwoju.

### Przypisy

1. T. Serbyńska, *Etyka w zarządzaniu*; [w:] *Zarządzanie państwem, podręcznik akademicki*, red. W. Kniazef, Narodowa Akademia Zarządzania, Kijów 2003
2. [www.wikipedia.pl](http://www.wikipedia.pl)
3. K.S. Cameron, R.E.Quinn, *Kultura organizacyjna-diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
4. M. Pietrzak Niepublikowana praca magisterska: *Etyka w tekstach kultury przedsiębiorstwa*, Łódź, 2006
5. E. Staniszevska – Hugiart, S. Stańczyk, *Kultura organizacyjna – strategiczny zasób organizacji przyszłości, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania strategicznego*, Menagement Forum 2020
6. M. Pietrzak Niepublikowana praca magisterska: *Etyka w tekstach kultury przedsiębiorstwa*, Łódź, 2006
7. M. Pietrzak Niepublikowana praca magisterska: *Etyka w tekstach kultury przedsiębiorstwa*, Łódź, 2006
8. M. Pietrzak Niepublikowana praca magisterska: *Etyka w tekstach kultury przedsiębiorstwa*, Łódź, 2006
9. D. Zohar, *Inteligencja duchowa: inwestowanie w wartości, Biznes 5 – Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Biblioteka Gazety wyborczej, PWN, Warszawa, 2007
10. D. Zohar, *Inteligencja duchowa: inwestowanie w wartości, Biznes 5 – Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Biblioteka Gazety wyborczej, PWN, Warszawa, 2007
11. M. Pietrzak Niepublikowana praca magisterska: *Etyka w tekstach kultury przedsiębiorstwa*, Łódź, 2006
12. Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2005
13. Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, Tłum. J. Sawicki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2005, s. 28, [za:] P.H. Mirvis, D.T. Hall, 1994
14. K. Blanchart, *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa, 2007
15. Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2005

### Spis schematów

Schemat 1. Model kultury organizacyjnej i związane z nim wartości przedsiębiorstwa Laskomex

Schemat 2. Model wartości firmy Laskomex

### Bibliografia

1. Blanchart K., *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa, 2007
2. Cameron K.S. , Quinn R.E. , *Kultura organizacyjna-diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
3. Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2005
4. Pietrzak M., Niepublikowana praca magisterska: *Etyka w tekstach kultury przedsiębiorstwa*, Łódź, 2006
5. Serbyńska T., *Etyka w zarządzaniu*; [w:] *Zarządzanie państwem, podręcznik akademicki*, red. W. Kniazef, Narodowa Akademia Zarządzania, Kijów 2003
6. Staniszevska – Hugiart E., Stańczyk S., *Kultura organizacyjna – strategiczny zasób organizacji przyszłości, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania strategicznego*, Menagement Forum 2020
7. Zgólkowa H.(red.), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny, t. 19*, Poznań, 2005
8. Zohar D., *Inteligencja duchowa: inwestowanie w wartości, Biznes 5 – Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Biblioteka Gazety Wyborczej, PWN, Warszawa, 2007
9. [www.wikipedia.pl](http://www.wikipedia.pl)