

STRUKTURA ORGANIZACYJNA JAKO WSPARCIE DLA PROCESU DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Wprowadzenie

Od współczesnych przedsiębiorstw oczekuje się szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w ich dynamicznym i niepewnym otoczeniu. Oznacza to konieczność zarządzania wiedzą [22, s. 381], w tym dzielenia się nią zarówno na poziomie jednostki, zespołu, jak i organizacji. Proces dzielenia się wiedzą determinowany jest czynnikami organizacyjnymi, indywidualnymi oraz technicznymi [2, s. 56]. Wśród czynników organizacyjnych szczególne miejsce zajmuje struktura organizacyjna, bowiem stanowiąc narzędzie zarządzania [17], określa ramy działań organizacyjnych (wykonawczych i zarządczych), a także zapewnia efektywne osiągnięcie celów przedsiębiorstwa, w tym celów zarządzania wiedzą. W związku z tym struktura organizacyjna reguluje nie tylko działania poszczególnych pracowników i zespołów, lecz także usprawnia, bądź utrudnia przepływ i transfer wiedzy pomiędzy nimi [5, s. 54].

Strukturę organizacyjną najczęściej opisuje się przez pryzmat jej atrybutów¹, tj.: specjalizacji, standaryzacji, konfiguracji, centralizacji, formalizacji i będącej ich wynikiem elastyczności, a w obliczu coraz szerszego współdziałania przedsiębiorstw i paradygmatu relacyjnego również przez pryzmat sieciowości, czyli uczestnictwa w sieciach międzyorganizacyjnych i zajmowanej w nich pozycji. Jak wskazują badania A. Kowlaczyka i B. Nogalskiego, jednoznaczne określenie i zaprojektowanie struktury organizacyjnej, wspomagającej spójny proces zarządzania wiedzą dla wszystkich przedsiębiorstw, jest niemożliwe ze względu na ich różną wielkość, liczbę

* Dr inż. Sylwia Flaszewska – Politechnika Łódzka.

** Dr hab. inż. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, prof. PŁ – Politechnika Łódzka.

¹ Analiza literatury wskazuje na brak jednomyślności autorów co do zestawu cech przypisywanych strukturze organizacyjnej. Identyfikuje się różną ich liczbę w różnych układach. Szerzej: [5, s. 57].

oferowanych produktów czy złożoność funkcji [12, s. 117]. Liczne badania dotyczące organizacji przedsiębiorstw opartych na wiedzy i zarządzających wiedzą wskazują, że ich struktury organizacyjne powinny być: płaskie, zdecentralizowane, zorientowane na zespołowe formy pracy, sprawne komunikacyjnie, nastawione na silną integrację, elastyczne, dynamiczne i różnorodne [18, s. 71–88; 4, s. 76]. W większości badania te mają charakter fragmentaryczny, koncentrując się na wybranych atrybutach struktury organizacyjnej, przyjmując przy tym formę ogólnych zaleceń w obszarze projektowania organizacyjnego. Istnieje więc potrzeba badań bardziej kompleksowych i holistycznych. Ponadto znaczna część dotychczasowych badań odnosi się do całego procesu zarządzania wiedzą, w którym dzielenie się nią stanowi element składowy. Biorąc pod uwagę fakt, że dzielenie się wiedzą jest tym procesem, dzięki któremu staje się ona bardziej dostępna na różnych szczeblach organizacji wskutek przekształcenia pojedynczych, wyizolowanych informacji lub umiejętności w zasoby wiedzy grupowej i organizacyjnej, przyczynia się on do rozwoju organizacji. Umożliwia bowiem nie tylko sprawniejsze i skuteczniejsze realizowanie zadań, lecz także tworzenie nowej wiedzy stanowiącej często źródło innowacji.

Uwzględniając znaczenie procesu dzielenia się wiedzą w rozwoju współczesnych przedsiębiorstw oraz brak jednoznacznych i kompleksowych wytycznych projektowania organizacyjnego w tym względzie, powstaje pytanie, jakie atrybuty struktury organizacyjnej sprzyjają, a jakie hamują proces dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie. Próbując znaleźć na nie odpowiedź, jako cel artykułu wyznaczono określenie relacji między strukturą organizacyjną a procesem dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie, przez ocenę wpływu specjalizacji, standaryzacji, konfiguracji, centralizacji, formalizacji, elastyczności i sieciowości na ten proces.

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. W pierwszej części wyjaśniono istotę, znaczenie i bariery dzielenia się wiedzą z perspektywy projektowania organizacyjnego, a w następnej przedstawiono wybrane wyniki badań własnych, przeprowadzonych na próbie 100 przedsiębiorstw wysokich technologii, obrazujące wzajemne powiązania pomiędzy analizowanymi zagadnieniami.

1. Istota, znaczenie i bariery dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie

Dzielenie się wiedzą stanowi, obok lokalizowania, pozyskiwania, tworzenia, wykorzystywania, zachowywania oraz przekazywania wiedzy na zewnątrz, jeden z elementów (subprocesów/procesów) zarządzania wiedzą [5]. Niektórzy autorzy twierdzą nawet, że to „główny obszar zarządzania wiedzą” [23, s. 88], jeszcze inni uważają, że dzielenie się wiedzą to kamień węgielny (podstawa, fundament) strategii zarządzania wiedzą wielu organizacji [20, s. 18]. Niewątpliwie jest to zjawisko trudne do

zdefiniowania, bowiem zależy od postaw i zachowań pracowników dzielących się wiedzą. To przykład typowej współzależności, w której na osiągnięcie pożądaných celów wpływają działania nadawcy wiedzy oraz jej odbiorców [21, s. 93].

Szerokiego przeglądu definicji dzielenia się wiedzą, sformułowanych przez różnych autorów, dostarcza A. Rudawska [21, s. 92–93]. Za szczególnie cenne należy uznać spostrzeżenie autorki dotyczące zmiany w rozumieniu pojęcia dzielenia się wiedzą – podejście „informacyjne” (zgodnie z którym dzielenie się wiedzą jest utożsamiane wyłącznie z przekazywaniem informacji) ustępuje miejsca podejściu „społecznemu” (w myśl którego przekazywanie informacji stanowi tylko jeden z elementów procesu dzielenia się wiedzą). Innymi słowy, współcześnie większy nacisk kładzie się na społeczne postawy i organizacyjne uwarunkowania inicjowania oraz przebiegu tego procesu niż na tworzenie narzędzi i rozwijanie technologii wspierających komunikację.

Istotę dzielenia się wiedzą można zatem wyrazić w następujący sposób, jest to działanie [21, s. 94]:

- indywidualne i zespołowe, świadome, wymagające zaangażowania jednostki, która ma dzielić się wiedzą;
- interaktywne, którego celem jest przekazanie innym wiedzy lub pokazanie konkretnego zachowania;
- bez silnego nastawienia na efekt związany z modyfikacją zachowania i poziomu wiedzy odbiorcy;
- którego rozpoczęcie inicjują same zainteresowane strony;
- w wyniku którego podmiot odbierający wiedzę może tworzyć swoją wiedzę oraz nowe rozwiązania.

Ponadto należy podkreślić, że jest to proces dobrowolny i często spontaniczny, co oznacza, że działania z zakresu dzielenia się wiedzą z uwagi na ich niematerialny oraz niemierzalny charakter trudno wpisać w zakres obowiązków i trudno nagradzać [19, s. 162]. W związku z tym realizacja tego procesu może okazać się poważnym wyzwaniem dla zarządzania wiedzą w organizacji [7, s. 50]. O złożoności problematyki dzielenia się wiedzą świadczy także konieczność pokonania licznych barier, którymi proces ten może być obciążony. W tabeli 1 przedstawiono klasyfikację A. Reige obejmującą trzy kategorie barier i wskazano wiele przykładów w ramach każdej z nich. Do typologii tej nawiązują w swoich pracach także inni autorzy, proponując na jej podstawie własne zestawienia barier dzielenia się wiedzą [por. 13, s. 18–29; 21, s. 97].

Wyeliminowanie lub ograniczenie do minimum napotkanych trudności może spowodować szereg korzyści zarówno dla nadawcy wiedzy, jej odbiorcy, jak i organizacji, której są członkami. Ich zmaksymalizowanie wymaga jednak stworzenia odpowiednich warunków i wdrożenia takich rozwiązań, dzięki którym dzielenie się wiedzą będzie zachodziło w sposób ciągły, naturalny i dotyczyło wiedzy, która rzeczywiście jest organizacji potrzebna. Mając to na względzie, organizacje powinny wdrażać mechanizmy nadzoru dzielenia się wiedzą (*knowledge sharing governance*

mechanisms) [6, s. 455–483]. Jednym z nich może być odpowiednio ukształtowana, a następnie ciągle doskonalona struktura organizacyjna.

Tabela 1. Bariery dzielenia się wiedzą

Bariery dzielenia się wiedzą	
Indywidualne	<ul style="list-style-type: none"> ■ brak czasu na dzielenie się wiedzą oraz na zidentyfikowanie osób potrzebujących konkretnej wiedzy; ■ obawa/strach, że dzielenie się wiedzą może zagrozić bezpieczeństwu pracy; ■ niska świadomość tego, że jeśli posiadziemy wiedzę, która ma wartość, to da nam to korzyść w postaci przewagi nad innymi; ■ dominacja w dzieleniu się wiedzą formalną (jawną) nad ukrytą (cichą), jak: know-how i doświadczenie wymagające praktyki, obserwacji, rozmów i interaktywnego rozwiązywania problemów; ■ wykorzystanie silnej hierarchii, statusu opartego na pozycji i formalnej władzy; ■ niewystarczające wychwycenie, ocena, informacja zwrotna, komunikacja i tolerancja dla błędów z przeszłości, które zwiększyłyby indywidualne i organizacyjne efekty uczenia się; ■ różnice w poziomach doświadczenia; ■ brak czasu na kontakt i interakcję pomiędzy nadawcą wiedzy a jej odbiorcą; ■ uboga komunikacja werbalna/pisemna i umiejętności interpersonalne; ■ różnice wieku; ■ różnice płci; ■ brak sieci kontaktów społecznych; ■ różnice w poziomach edukacji; ■ ochrona własności intelektualnej w obawie przed brakiem należnego uznania i docenienia ze strony menedżerów i kolegów; ■ brak zaufania do ludzi, którzy mogą nadużywać wiedzy/niewłaściwie jej używać lub otrzymywać niezasadne pochwały; ■ brak zaufania co do dokładności i wiarygodności dotyczącej źródła wiedzy; ■ różnice wynikające z kultury narodowej lub etnicznej (wartości i przekonania z tym związane, w tym różnice językowe);
Organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> ■ brak lub niejasna integracja pomiędzy strategią zarządzania wiedzą oraz inicjatywami z zakresu dzielenia się wiedzą w kontekście realizacji celów i strategii organizacji; ■ brak przywództwa i ukierunkowania menedżerów na jasne komunikowanie korzyści i wartości praktyk dzielenia się wiedzą; ■ niewystarczająca ilość formalnych i nieformalnych przestrzeni do udostępniania, wypowiedziania swojej opinii i generowania nowej wiedzy; ■ brak przejrzystego systemu uznaniowego i nagradzania, który motywowałby/zachęcałby ludzi do częstszego dzielenia się wiedzą; ■ istniejąca kultura organizacyjna niezapewniająca wystarczającego wsparcia dla praktyk dzielenia się wiedzą; ■ zatrzymywanie wiedzy wysoko wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników nie jest wysokim priorytetem; ■ brak odpowiedniej infrastruktury wspierającej praktyki dzielenia się wiedzą; ■ niedobór/ograniczone zasoby firmy, które zapewniałyby odpowiednie potrzeby udostępniania; ■ wysoka konkurencyjność zewnętrzna w obrębie jednostek biznesowych lub obszarów funkcjonalnych pomiędzy oddziałami zależnymi; ■ ograniczenie przepływów wiedzy i komunikacji do określonych kierunków; ■ fizyczne środowisko pracy i układ stanowisk ograniczający skuteczne praktyki dzielenia się wiedzą; ■ wysoka konkurencyjność wewnętrzna w obrębie jednostek biznesowych lub obszarów funkcjonalnych pomiędzy oddziałami zależnymi; ■ hierarchiczna struktura organizacyjna hamująca praktyki dzielenia się wiedzą; ■ wielkość jednostek biznesowych ograniczająca kontakty i proces dzielenia się wiedzą;

Bariery dzielenia się wiedzą	
Technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> ■ brak integracji systemów informatycznych z realizowanymi procesami, co spowalnia sposób wykonywania zadań; ■ brak technicznego wsparcia (wewnętrznego lub zewnętrznego) i bezpośredniego utrzymania zintegrowanych systemów informatycznych, co przeszkadza w codziennym wykonywaniu zadań i komunikacji; ■ nierealistyczne oczekiwania zatrudnionych wobec technologii; ■ brak kompatybilności pomiędzy różnymi procesami i systemami IT; ■ niedopasowanie pomiędzy indywidualnymi wymaganiami i zintegrowanymi systemami informatycznymi, co ogranicza praktyki dzielenia się wiedzą; ■ niechęć do wykorzystania systemów informatycznych ze względu na brak znajomości i doświadczenia w pracy z nimi; ■ brak szkoleń dotyczących zapoznania pracowników z nowymi systemami i procesami; ■ brak komunikacji i prezentacji zalet nowych systemów nad już istniejącymi.

Źródło: opracowanie na podstawie [20, s. 22–29].

Dotychczasowe badania dotyczące wpływu struktury organizacyjnej na proces dzielenia się wiedzą nie przynoszą jednoznacznych wyników. Z jednej strony wskazuje się, że efektywny przebieg procesu dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie zależy od atrybutów jego struktury organizacyjnej, przy czym ważną rolę odgrywają tu czynniki, takie jak: centralizacja, formalizacja, układy władzy, ścieżki sprawozdań i poleceń, rodzaj komunikacji. Struktura organizacyjna, charakteryzująca się nadmierną złożonością, centralizacją, zbyt wysoką formalizacją lub silnie rozbudowaną hierarchią, może stanowić znaczące ograniczenie procesu dzielenia się wiedzą [1; 15]. Z drugiej strony inne badania nie potwierdzają ujemnego wpływu centralizacji i pozytywnego niskiej formalizacji na proces dzielenia się wiedzą. Badacze zauważają jednak, że decentralizacja w postaci poziomej koordynacji była korzystna dla wymiany wiedzy [24, s. 151–160]. Stąd można wnioskować, że relacje pomiędzy strukturą organizacyjną a procesem dzielenia się wiedzą są bardziej złożone i skomplikowane.

Ponadto wielu badaczy, analizując charakterystyki strukturalne procesu dzielenia się wiedzą, koncentruje się tylko na wybranych wymiarach struktury organizacyjnej, jak np.: usieciowieniu i relacjach międzyorganizacyjnych [8, s. 232–248; 16], podziale i strukturze zadań [14, s. 487–513], poziomie centralizacji i formalizacji [11, s. 370–385] czy koordynacji formalnej i nieformalnej [3, s. 104–118]. Istnieje zatem potrzeba bardziej holistycznego spojrzenia na strukturę organizacyjną i jej poszczególne atrybuty w kontekście ich wpływu na proces dzielenia się wiedzą. W tym celu podjęto badania empiryczne w przedsiębiorstwach high-tech. Wybór sektora wysokich technologii nie jest przypadkowy, bowiem tego typu przedsiębiorstwa, będąc źródłem nowych, zaawansowanych technologii, powinny być innowacyjne i oparte na wiedzy, a w związku z tym powinny tak projektować swoje rozwiązania organizacyjne, by nie tylko pozyskiwać i tworzyć nową wiedzę, lecz także się nią dzielić i skutecznie wykorzystywać.

2. Metodyka badań i charakterystyka próby

Badania ankietowe, przy współpracy z wyspecjalizowaną jednostką badawczą INSE Research, odbyły się w ramach projektu sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji Nr DEC-2013/09/N/HS4/03868. Badania te przeprowadzono od stycznia do marca 2015 roku na próbie 100 reprezentantów z przedsiębiorstw działających w Polsce, zaliczanych do high-tech (według kodów PKD) oraz zatrudniających powyżej 50 osób. Jednostki spełniające przyjęte założenia losowano z zakupionej bazy Bisnode. W większości przypadków (84) zastosowano technikę PAPI, w pozostałych (16) na wyraźną prośbę respondentów autorski kwestionariusz ankiety, stanowiący narzędzie badawcze, był wypełniany bez udziału ankietera i odsyłany drogą elektroniczną. Docelowymi respondentami byli kierownicy działów B+R lub ich pracownicy, dopuszczono jednak możliwość wskazania innych upoważnionych osób posiadających wiedzę z zakresu badanych zagadnień.

W badaniu wzięło udział 56 mężczyzn i 44 kobiety, w zdecydowanej większości były to osoby z wykształceniem wyższym. Wiek badanych zawierał się w przedziale od 23 do 70 lat, średnio 45 lat z odchyleniem standardowym 11.

W próbie dominowały spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, były one reprezentowane przez 50 osób. Kolejne 24 osoby zadeklarowały przynależność do spółki akcyjnej, pozostałe 26 osób łącznie reprezentowało inne formy organizacyjno-prawne. Większość badanych (73%) stwierdziła, że reprezentuje przedsiębiorstwo z własnością prywatną, 22% zadeklarowało przynależność do jednostki z własnością państwową, z kolei pozostałe 5% wskazało na własność mieszaną. Biorąc pod uwagę wielkość (mierzoną poziomem zatrudnienia), większość respondentów (ponad połowa) to przedstawiciele średnich firm. Uwzględniając przedmiot działalności firmy, 39 jednostek zaliczono do firm produkcyjnych (dominowały podmioty z branży farmaceutycznej), a 61 – do usługowych (w większości były to firmy z branży informatycznej oraz prowadzące badania naukowe i prace rozwojowe).

Zaprezentowane w artykule wyniki są jedynie małym wycinkiem szerszych analiz dotyczących wzajemnych powiązań pomiędzy strukturą organizacyjną a procesem zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii [zob. 5, s. 88–176].

3. Wyniki badań

W badanej grupie 87 respondentów potwierdziło, że w przedsiębiorstwach, które reprezentują, zachodzi proces dzielenia się wiedzą. Poproszeni o jego ocenę w skali od 1 (bardzo źle realizowany proces) do 5 (bardzo dobrze) uznali, że proces ten jest realizowany na stosunkowo wysokim poziomie, o czym świadczy wartość mediany

($M = 4$). Testy U-Manna-Whitneya wykonane dla oceny realizacji dzielenia się wiedzą w zależności od rodzaju działalności ($p = 0,894$), własności ($p = 0,818$) i wielkości ($p = 0,669$) nie wykazały różnic istotnych statystycznie ($p < 0,05$).

Uzyskane wyniki, dotyczące występowania licznych barier utrudniających realizację procesów zarządzania wiedzą w praktyce, w 33 przypadkach potwierdziły opory zatrudnionych wobec dzielenia się wiedzą z innymi. Co ciekawe:

- 17 osób z tej samej grupy wskazało też na brak elastycznych rozwiązań organizacyjnych;
- 9 osób dostrzegło utrudnienie w postaci tradycyjnego modelu przedsiębiorstwa z centralnym ośrodkiem władzy;
- 8 zwróciło uwagę na brak rotacji na stanowiskach pracy;
- 7 – na zatrzymywanie najlepszych praktyk w komórkach organizacyjnych;
- 11 – na zbyt duże rozdrobnienie organizacyjne.

Oczywiście, nie upoważnia to do wnioskowania o współzależności tych zjawisk, ale pozwala przypuszczać, że niewłaściwa struktura organizacyjna może stanowić ograniczenie dla efektywnego przebiegu procesu dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie. Podobne spostrzeżenia sformułowali również inni autorzy [por. np. 1, s. 57; 4]. Ponadto studia literaturowe dowodzą, że duża liczba szczebli między nadawcą i odbiorcą informacji przyczynia się do powstania większych strat w jej przekazie oraz że zbyt rozbudowana struktura zniechęca pracowników do dzielenia się wiedzą [11, s. 173].

Wydaje się zatem, że brak świadomości osób mających realny wpływ na kształt rozwiązania strukturalnego i decydujących o jego cechach charakterystycznych może spowodować, że struktura organizacyjna, zamiast wspierać proces dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie, stanie się barierą w jego realizacji lub wręcz go uniemożliwi. W konsekwencji może to doprowadzić do tego, że dzielenie się wiedzą stanie się przeszkodą nie do pokonania w realizacji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Próbując sformułować wytyczne dla firm opartych na wiedzy, które jednocześnie dążą do wysokiej innowacyjności i zaawansowania technologicznego, dotyczące tego, w jakim kierunku należy zmieniać/doskonalić obecne rozwiązania strukturalne, by stanowiły lepsze wsparcie dla dzielenia się wiedzą, respondentów poproszono o określenie postrzeganego wpływu siedmiu, wskazanych w kwestionariuszu badawczym, atrybutów struktury organizacyjnej² na proces dzielenia się wiedzą w pięciostopniowej skali od -2 (silnie hamujący) do 2 (silnie sprzyjający). Zestawienie opinii badanych z przedsiębiorstw, w których zadeklarowano realizację procesu dzielenia się wiedzą (87 jednostek), zawiera tabela 2.

² Poszczególne atrybuty struktury organizacyjnej zostały respondentom szczegółowo wyjaśnione.

Tabela 2. Ocena postrzeganego wpływu cech struktury organizacyjnej na dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwie high-tech

Atrybuty struktury organizacyjnej	Silnie	Słabo	Brak	Słabo	Silnie
	hamujący wpływ		wpływu	sprzyjający wpływ	
	na dzielenie się wiedzą				
Specjalizacja – określa stopień ograniczenia dowolności uczestników w wyborze zadań i obowiązków organizacyjnych.	5	14	19	20	29
Standaryzacja – wyznacza stopień ograniczenia dowolności działań przez niepisane zwyczaje i ujednolicone sposoby postępowania.	4	10	23	22	28
Konfiguracja – określa istotę i kształt powiązań między różnymi funkcjami i czynnościami przedsiębiorstwa, określa relacje hierarchiczne oraz poziome, obrazując zakres integracji i sposoby koordynacji działań w firmie.	0	9	24	31	23
Centralizacja – wyznacza stopień skoncentrowania uprawnień do podejmowania decyzji na poszczególnych szczeblach hierarchii lub stopień autonomii poszczególnych szczebli w prowadzeniu działań.	1	10	26	24	26
Formalizacja – określa stopień ograniczenia dowolności podejmowanych działań przez przepisy.	6	8	24	29	20
Elastyczność – określa możliwość szybkich zmian struktury w stosunku do potrzeb przedsiębiorstwa i warunków otoczenia.	0	9	19	31	28
Sięciowość – określa trwałość układu sieciowego i jego złożoność (liczbę partnerów sieci i ich pozycji).	2	5	23	26	31

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Zaskakujący jest fakt, iż od 20% do 30% respondentów jest zdania, że poszczególne atrybuty struktury organizacyjnej nie mają wpływu na proces dzielenia się wiedzą. Może to świadczyć o tym, że nie traktują oni rozwiązania organizacyjnego jako ważnej determinanty tego procesu, bądź bagatelizują jego wpływ w porównaniu do innych czynników, np. kultury organizacyjnej i związanych z nią postaw i zachowań pracowników, ich świadomości i gotowości do dzielenia się wiedzą czy też innych czynników o charakterze indywidualnym bądź technicznym. Zjawisko to można tłumaczyć faktem, że w przedsiębiorstwach tych, w większości przypadków, wskazywano, że bariery strukturalne nie mają, bądź mają małe znaczenie w procesie zarządzania wiedzą, co z kolei może wynikać z przyjęcia przez te firmy adekwatnego do potrzeb rozwiązania organizacyjnego.

Zdecydowana większość badanych stoi na stanowisku, że struktura organizacyjna sprzyja dzieleniu się wiedzą w przedsiębiorstwie, przy czym najsilniejszy wpływ odnotowano w stosunku do jej atrybutów, takich jak: sieciowość, specjalizacja,

standaryzacja i elastyczność. Co ciekawe, specjalizację i standaryzację, obok formalizacji i centralizacji, najczęściej wskazano również jako atrybut hamujący proces dzielenia się wiedzą. Wskazuje to na duże znaczenie tych cech strukturalnych dla niniejszego procesu.

W dalszej kolejności dokonano identyfikacji poszczególnych atrybutów struktury organizacyjnej z perspektywy ich wpływu na proces dzielenia się wiedzą. Należy przy tym zaznaczyć, że ze względu na specyfikę firm high-tech poszczególne atrybuty identyfikowano osobno dla obszaru działań badawczo-rozwojowych (B+R) i pozostałych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw. Wynika to z faktu, że w obszarze B+R struktura organizacyjna powinna umożliwiać realizację zadań twórczych, nastawionych na tworzenie nowej wiedzy, eksperymentowanie, zaś w pozostałych obszarach powinna zapewniać bieżącą efektywność i wysoką sprawność realizacji zadań o bardziej rutynowym charakterze. Takie podejście wpisuje się we współczesny nurt badań nad „oburęcznością” (*ambidexterity*) organizacji, uwzględniającą jednoczesność działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych, przyjmując kontekst „oburęczności strukturalnej” (*structural ambidexterity*) [10, 25]. Co więcej, perspektywa *ambidexterity* coraz częściej jest przedmiotem badań nie tylko w obszarze projektowania organizacyjnego, lecz także zarządzania wiedzą [szerzej: 25], co uzasadnia przyjęcie takiego podejścia badawczego.

Wyniki szczegółowych analiz wskazują, że w badanych firmach działalność B+R nie jest odseparowana od pozostałych obszarów zgodnie z podejściem *ambidexterity*, o czym świadczą podobne charakterystyki poszczególnych atrybutów organizacyjnych w obu przypadkach [szerzej: 5, s. 152–155]. W tych przedsiębiorstwach, w których wskazano, że struktura organizacyjna jest elastyczna, a więc cechują ją: stosunkowo niska standaryzacja, niska centralizacja i formalizacja, wysoka sieciowość i dominacja koordynacji poziomej, wpływ poszczególnych atrybutów na proces dzielenia się wiedzą oceniono jako sprzyjający i silniejszy. Podczas gdy funkcjonowanie w strukturach o umiarkowanej bądź wysokiej standaryzacji, scentralizowanych i sformalizowanych z dominacją hierarchii spowodowało, że zdaniem respondentów atrybuty te częściej hamują dynamiczny przepływ wiedzy i jej wymiany między uczestnikami organizacji. Najbardziej zróżnicowane opinie badane osoby wyraziły w stosunku do specjalizacji. Zarówno szeroka, jak i wąska specjalizacja sprzyja ich zdaniem dzieleniu się wiedzą, przy czym wąska częściej hamuje ten proces. Trudno w związku z tym określić, w świetle uzyskanych wyników, jaki poziom specjalizacji jest tu najbardziej pożądanym. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że poziom specjalizacji zarówno w obszarze B+R, jak i w pozostałych obszarach w zdecydowanej większości przypadków określano jako taki sam (tzn. jako wąski lub szeroki), podczas gdy, zgodnie z podejściem *ambidexterity*, dla działań eksploracyjnych rekomendowana jest węższa specjalizacja, a dla eksploatacyjnych – szersza. I dopiero takie połączenie daje najlepsze rezultaty w dzieleniu się wiedzą i uczeniu się.

Rozpatrując łącznie atrybuty struktury organizacyjnej w badanych firmach, można stwierdzić, że cechami strukturalnymi o największym znaczeniu dla procesu dzielenia się wiedzą są: specjalizacja, standaryzacja, elastyczność oraz sieciowość, co pozwala wzbogacić i rozszerzyć dotychczasowe ustalenia innych badaczy koncentrujących się przede wszystkim na centralizacji, formalizacji i związanej z nimi koordynacji [1, 15, 11]. Przy czym im bardziej elastyczna struktura, o większym stopniu swobody działań, bądź o ujednoczonych sposobach i zwyczajach dzielenia się wiedzą, oraz im wyższy stopień uczestnictwa w sieciach międzyorganizacyjnych, lepsza pozycja w sieci i większe możliwości jej rekonfiguracji, tym w większym stopniu struktura organizacyjna staje się narzędziem wspierającym proces dzielenia się wiedzą.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwalają na sformułowanie wniosku o modelowaniu struktury organizacyjnej w taki sposób, aby w jak największym stopniu odpowiadała ona głównym procesom zarządzania wiedzą. Jeśli działania związane z dzieleniem się wiedzą są kluczowe dla przedsiębiorstwa, to, najogólniej mówiąc, jego struktura powinna być wysoce elastyczna i zarazem usieciowiona. Zasadne wydaje się zatem, sygnalizowane w literaturze, upraszczanie struktur zgodnie ze stwierdzeniem, że struktura organizacyjna nie zawsze powinna być prosta, ale powinna być tak prosta jak to możliwe [9, s. 272].

Uzyskane wyniki inspirują do dalszych pogłębionych studiów w obszarze projektowania organizacyjnego z perspektywy nie tylko dzielenia się wiedzą, lecz także innych subprocesów związanych z zarządzaniem wiedzą w organizacji.

Po pierwsze, ze względu na brak reprezentatywności próby, wszystkie sformułowane na podstawie przeprowadzonych badań wnioski dotyczą wyłącznie badanej grupy przedsiębiorstw high-tech. W związku z tym ciekawym wyzwaniem badawczym byłoby zidentyfikowanie i ocena analizowanych zależności na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw z różnych branż i sektorów.

Po drugie, poszczególne atrybuty strukturalne i ich wpływ na realizację procesu dzielenia się wiedzą określono na podstawie subiektywnych opinii respondentów. Dlatego też stworzenie bardziej obiektywnych narzędzi pomiaru staje się wyzwaniem metodologicznym.

Po trzecie, z uwagi na jednorazowy charakter badań i brak uwzględnienia zmian zachodzących w czasie, interesującym kierunkiem przyszłych badań empirycznych może być ich kontynuacja w formie badań longitudinalnych, które umożliwiłyby monitorowanie dynamiki zmian w doskonaleniu struktury organizacyjnej w kierunku usprawnienia procesu dzielenia się, jak również innych subprocesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Bibliografia

- [1] Ardichvili A., Yoon S.W., *Designing integrative knowledge management systems: theoretical considerations and practical applications*, „Advances in Developing Human Resources” 2009, Vol. 11, No. 3.
- [2] Brzeziński M., Mietlicka D., *Badanie i ocena procesu dzielenia się wiedzą jako determinanty zmian w MŚP Polski Wschodniej – studium przypadku*, [w:] *Węzły gordyjskie rozwoju Polski Wschodniej*, M. Stefański (red.), Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie, Seria: Ekonomia, 2011, nr 3.
- [3] Chen C.J., Huang J.W., *How organizational climate and structure affect knowledge management: The social interaction perspective*, „International Journal of Information Management” 2007, Vol. 27(2).
- [4] Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
- [5] Flaszewska S., *Projektowanie organizacyjne w zarządzaniu wiedzą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
- [6] Foss N.J., Husted K., Michailova S., *Governing Knowledge Sharing in Organizations: Levels of Analysis, Governance Mechanisms, and Research Directions*, „Journal of Management Studies”, May 2010, Vol. 47(3).
- [7] Gunu U., Ajayi O., *Knowledge Sharing and Firm Innovativeness in Food Industry in South-Western Nigeria*, „Sona Global Management Review” 2015, Vol. 9, No. 4.
- [8] Hansen M.T., *Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies*, „Organization Science” 2002, Vol. 13, No. 3.
- [9] Hopej-Kamińska M., Zgrzywa-Ziemak A., Hopej M., Kamiński R., Martan J., *Simplicity as a feature of an organizational structure*, „Argumenta Oeconomica” 2015, No 1(34).
- [10] Jansen J.J., Tempelaar M.P., Van den Bosch F.A., Volberda H.W., *Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms*, „Organization Science” 2009, Vol. 20(4).
- [11] Kim S., Lee H., *The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities*, „Public Administration Review” 2006, Vol. 66, No. 3.
- [12] Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- [13] Kukko M., *Knowledge Sharing Barriers in Organic Growth: A Case Study from a Software Company*, „Journal of High Technology Management Research” 2013, Vol. 24, No. 1.
- [14] Lam A., *Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework*, „Organization Studies” 2000, Vol. 21, No. 3.
- [15] Lin W.B., *The exploration factors of affecting knowledge sharing – the case of Taiwan’s high-tech industry*, „Expert Systems with Applications” 2008, Vol. 35, No. 3.

- [16] Loebbecke C., van Fenema P.C., Powell P., *Managing inter-organizational knowledge sharing*, „The Journal of Strategic Information Systems” 2016, Vol. 25(1).
- [17] Nalepka A., Kozina A., *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
- [18] O’Sullivan K.J., Giraldo J.P., Roman J.A., *The Function of Knowledge Management System in Large – Scale Organizational Design*, [in:] *In Serach Knowledge Management*, Green A., Stankosky M., Vandergriff L. (eds.), Emerald Group Publishing Limited, UK 2010.
- [19] Pietruszka-Ortyl A., *Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów determinantą wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 46.
- [20] Riege A., *Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider*, „Journal of Knowledge Management” 2005, Vol. 9, No. 3.
- [21] Rudawska A., *Dzielenie się wiedzą w organizacjach – istota, bariery i efekty*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 4(157).
- [22] Skrzypek E., *Uwarunkowania zarządzania wiedzą w organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” 2013, nr 32.
- [23] Sołek C., *Dzielenie się wiedzą i ochrona wiedzy w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Zarządzanie i Marketing” 2012, nr 3.
- [24] Willem A., Buelens M., *Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: The impact of organizational structure dimensions*, „International Journal of Information Management” 2009, Vol. 29(2).
- [25] Zakrzewska-Bielawska A., *Ambidexterity – światowe trendy eksploracji w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 1.

STRUKTURA ORGANIZACYJNA JAKO WSPARCIE DLA PROCESU DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie

W artykule podjęto problem identyfikacji relacji pomiędzy strukturą organizacyjną a procesem dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie. Ustalono, że świadome i odpowiednie modelowanie struktury organizacyjnej ma istotne znaczenie dla usprawnienia przepływów wiedzy w organizacji, a tym samym może stanowić wsparcie dla uczestników procesu dzielenia się wiedzą. Na podstawie badań przeprowadzonych na próbie 100 reprezentantów z przedsiębiorstw wysokich technologii wykazano, że na zamianę wiedzy indywidualnej w zespołową