

**Paweł Łukasik**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

---

## **REALIZACJA STRATEGII ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ORGANIZACJACH MAŁOPOLSKI – WNIOSKI DLA KSZTAŁTOWANIA KULTURY ORGANIZACYJNEJ**

---

**Streszczenie:** Artykuł prezentuje ostatnie badania strategii zarządzania wiedzą małopolskich organizacji. Badanie koncentruje się na takich strategiach zarządzania wiedzą, jak strategia kreowania wewnętrznego, strategia kreacji wiedzy przez współdziałanie, strategia absorpcji wiedzy i strategia rozszerzania wewnętrznego wiedzy. Rezultaty pokazują podstawowe działania wykorzystane w ramach wymienionych strategii. Artykuł zawiera wnioski dla menedżerów co do kształtowania kultury organizacyjnej.

**Słowa kluczowe:** strategia zarządzania wiedzą, kultura organizacyjna.

### **1. Wstęp**

W miarę dokonywania się zmian w kierunku gospodarki opartej na wiedzy wybór działań prowadzących do jej zdobycia zyskuje strategiczne znaczenie dla organizacji. Z tego względu prowadzone są badania nad doborem strategii zarządzania wiedzą i działań w ramach każdej z nich. Niniejszy artykuł opiera się na badaniach przeprowadzonych przez autora w 2009 r. Były one kontynuacją znacznie szerszych badań przeprowadzonych przez B. Mikułę, M. Makowca i A. Wałęgę w 2006 r. Celem tekstu jest wskazanie pewnych ogólnych cech strategii zarządzania wiedzą, przedstawienie sposobów realizacji poszczególnych strategii zarządzania wiedzą w organizacjach Małopolski oraz wskazanie wytycznych dla kształtowania kultury organizacyjnej.

### **2. Pojęcie strategii zarządzania wiedzą**

W literaturze przedmiotu istnieje wiele podejść do strategii zarządzania wiedzą. Interesującą ontologię tego pojęcia stworzyli A. Saito, K. Umemoto i M. Ikeda. Podzielili oni podejścia do strategii zarządzania wiedzą na trzy grupy:

1. Strategia zarządzania wiedzą jako główne podejście do zarządzania wiedzą.
2. Strategia zarządzania wiedzą jako strategia wiedzy.
3. Strategia zarządzania wiedzą jako sposób wdrożenia zarządzania wiedzą.

Pierwsze podejście koncentruje się wokół perspektyw rozwoju zarządzania wiedzą, jego koncepcji i metodologii, które wyrastają z różnych dyscyplin naukowych, różnych interpretacji tego, czym wiedza jest i jak nią zarządzać. Najbardziej rozpowszechnionym podejściem do zarządzania wiedzą jest orientacja na technologię. Kładzie ono nacisk na jawną naturę wiedzy i postrzega ją jako obiekt, który może być przechowywany, przetwarzany i transferowany przez technologie informacyjno-komunikacyjne. Z kolei podejście zorientowane na ludzi kładzie nacisk na wiedzę cichą i interpretuje wiedzę jako społeczny, zależny od kontekstu proces interpretowania rzeczywistości, który wymaga komunikacji między ludźmi i zaangażowania ich procesów poznawczych<sup>1</sup>.

Drugie podejście do strategii zarządzania wiedzą koncentruje się wokół zależności między strategią biznesową przedsiębiorstwa a strategią zarządzania wiedzą. Unikalne zasoby wiedzy należące do przedsiębiorstwa są kluczowym źródłem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, pozwalającym mu efektywnie kombinować zasoby materialne tak, by tworzyć wartość dodaną dla swoich klientów. Podstawowym celem zarządzania wiedzą jest wybór obszarów, w jakich rozwijać wiedzę, i ustalenie podstawowych celów w tym zakresie. Cele w zakresie zarządzania wiedzą są częścią strategii podstawowej przedsiębiorstwa i są wynikiem porównania istniejących i wymaganych zasobów wiedzy. Wiedzę można zdobywać ze źródeł wewnętrznych lub zewnętrznych, stąd można wyróżnić strategię wykorzystania wiedzy wewnętrznej, nabywania wiedzy istniejącej w otoczeniu, albo kreowania wiedzy nowej. Ważne by organizacja zachowała równowagę pomiędzy tymi strategiami dostosowaną do uwarunkowań otoczenia i własnych możliwości w zakresie działalności badawczo-rozwojowej<sup>2</sup>.

Trzecie podejście do strategii zarządzania wiedzą odnosi się do sposobów wdrożenia zarządzania wiedzą. Do warunków, jakie należy stworzyć dla skutecznego wdrożenia zarządzania wiedzą, można zaliczyć: wsparcie ze strony najwyższego kierownictwa, zapewnienie zgodności działań w ramach zarządzania wiedzą z dominującą strategią biznesową, dostosowanie kultury organizacyjnej, zaangażowanie kluczowych pracowników i interesariuszy zewnętrznych przedsiębiorstwa i wybór narzędzi oceny systemu zarządzania wiedzą<sup>3</sup>.

Różne podejścia do zarządzania wiedzą powinny być ujęte w przejrzystym modelu integrującym różne typy strategii wokół wybranych kryteriów.

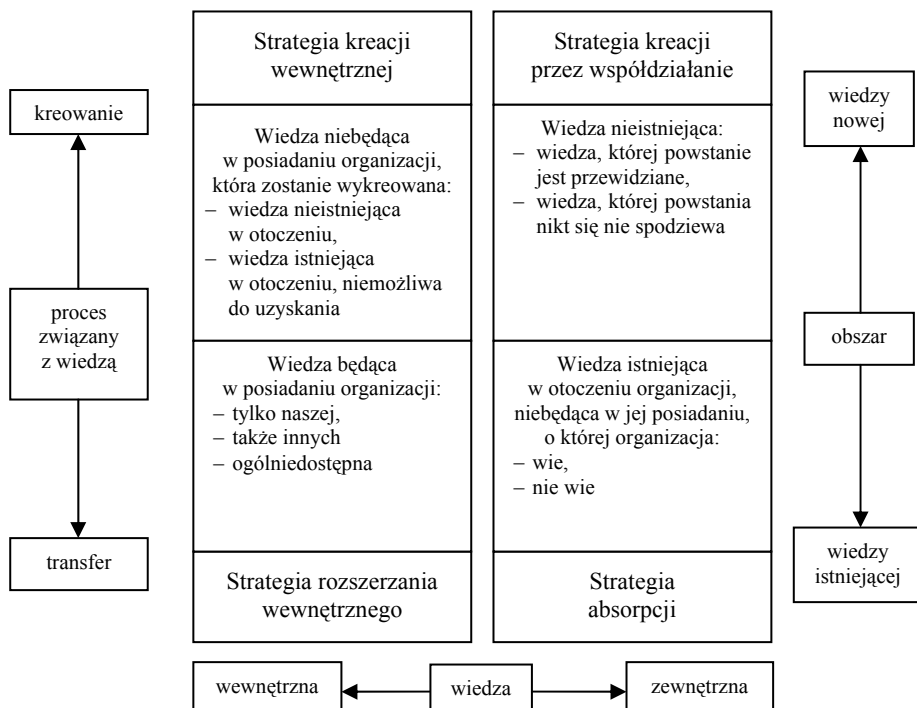
### 3. Typologia strategii zarządzania wiedzą

Biorąc pod uwagę takie kryteria, jak: główny proces związany z wiedzą (tworzenie lub transfer wiedzy), podstawowe źródło wiedzy (wiedza wewnętrzna lub zewnętrzna) oraz dominujący obszar wiedzy (istniejąca lub nieistniejąca), B. Mięka wyróżnił

<sup>1</sup> A. Saito, K. Umemoto, M. Ikeda, *A strategy-based ontology of knowledge management technologies*, „Journal of Knowledge Management” 2007, vol. 11, no 1, s. 99-101.

<sup>2</sup> Tamże, s. 99-101.

<sup>3</sup> Tamże, s. 99-101.



Rys. 1. Typologia strategii zarządzania wiedzą według B. Mikulą

Źródło: B. Mikulą, *Organizacje oparte na wiedzy*, AE, Kraków, s. 140.

cztery typy strategii zarządzania wiedzą: kreacji przez współdziałanie, kreacji wewnętrznej, absorpcji wiedzy i strategii rozszerzania wewnętrznego wiedzy (rys. 1).

Strategia kreacji wiedzy przez współdziałanie dotyczy wiedzy nowej dla przedsiębiorstwa<sup>4</sup>. W realizacji tej strategii organizacje wykorzystują głównie alianse z organizacjami zewnętrznymi, tu za przykład może posłużyć praktyka koncernu Eli Lilly, który w latach 2001-2003 zawarł blisko 200 aliansów<sup>5</sup>. Wybór tej strategii zakłada korzystanie z outsourcingu działalności badawczo-rozwojowej, zakupu licencji czy współpracę z uczelniami lub instytucjami badawczo-rozwojowymi.

Strategia kreacji wewnętrznej dotyczy obszaru wiedzy nowej dla przedsiębiorstwa, nieistniejącej w otoczeniu lub trudnej do pozyskania z otoczenia. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo jest zmuszone kreować wiedzę samodzielnie z wykorzystaniem zespołów ds. B+R, zespołów projektowych, kół jakości i różnego typu wspólnot, np.: wspólnot praktyków, wspólnot twórczych, wspólnot wiedzy. Ta strategia może również służyć dostosowaniu wiedzy z otoczenia do wymogów przedsiębiorstwa.

<sup>4</sup> B. Mikulą, *Organizacje oparte na wiedzy*, AE, Kraków, s. 140.

<sup>5</sup> G. Stach, *Business alliances at Eli Lilly: A successful innovation strategy*, „Strategy and Leadership” 2006, vol. 34, no 5, s. 30-31.

Strategia absorpcji wiedzy polega na wykorzystaniu wiedzy z otoczenia poprzez transfer z innych organizacji do przedsiębiorstwa. Może się to odbywać na drodze outsourcingu B+R czy poprzez zastępowanie wiedzy typu *know-how* wiedzą z zewnątrz przedsiębiorstwa. Często wykorzystuje się zakup licencji, Internet, ekstranet, studia literatury, szkolenia zewnętrzne, konferencje, korzysta się z usług rządowych agencji doradczych i firm konsultingowych. Ważne jest również zatrudnianie utalentowanych pracowników innych firm bądź absolwentów szkół wyższych.

Strategia rozszerzania wewnętrznego koncentruje się na transferze wiedzy wewnątrz organizacji. Przekazywana jest w ten sposób wiedza zarówno jawna, jak i ukryta. Wymaga to stosowania zamiennie strategii personalizacji i kodyfikacji. Zastosowanie znajdują tutaj systemy szybkiego reagowania pozwalające na dotarcie do ekspertów z różnych dziedzin i doświadczeń płynących z realizacji projektów, stąd też muszą być one rejestrowane. W ramach tej strategii dużą rolę odgrywa również wykorzystanie baz wiedzy, obrad, szkoleń wewnętrznych oraz prowadzenie spontanicznych rozmów pomiędzy pracownikami w czasie i po pracy<sup>6</sup>.

#### 4. Wyniki badań empirycznych w zakresie strategicznego zarządzania wiedzą

Badania w kierunku realizacji strategii zarządzania wiedzą w Małopolsce były prowadzone przez B. Mikułę, M. Makowca i A. Wałęgę<sup>7</sup> w 2006 r. i przez autora w 2009 r. Objęły one 111 respondentów.

Wyniki badań w zakresie stosowania strategii kreacji wewnętrznej przedstawia tab. 1. Wynika z niej, że większość organizacji nie prowadzi działalności badawczo-rozwojowej (tylko 13% badanych zdecydowanie potwierdziło ten fakt). Nieco inaczej jest w przypadku funkcjonowania zespołów specjalistów mających tworzyć nową wiedzę użyteczną dla przedsiębiorstwa. Tutaj częściowo lub całkowicie potwierdziło ten fakt 42% badanych respondentów. Może to świadczyć o poszukiwaniu przez badane organizacje innowacji wiążących się z niskimi nakładami na B+R. Jeszcze gorzej sytuacja wygląda, jeśli chodzi o stosowanie technik komunikacji, takich jak koła jakości, czy metod heurystycznych. Prawie połowa (43%) badanych nie potrafiła wskazać, czy organizacja wykorzystuje metody heurystyczne. Sytuacja nie wygląda lepiej, jeśli chodzi o wynagradzanie pracowników za zgłaszane pomysły – 29% badanych potwierdza sporadycznie otrzymywanie takiego wynagrodzenia, zaś zdecydowanie tak – tylko 13%.

Jedynym naprawdę w pełni wykorzystanym obszarem stosowania tej strategii jest wdrażanie własnych projektów w organizacji (45% respondentów raczej potwierdziło takie działanie, 24% badanych osób było o tym przekonanych).

<sup>6</sup> B. Mikuła, wyd. cyt., s. 140-142.

<sup>7</sup> B. Mikuła, M. Makowiec, A. Wałęga, *Analiza determinant wdrażania strategicznego zarządzania wiedzą w organizacji*, [w:] A. Potocki, *Spoleczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2007, 449-462.

**Tabela 1.** Działania podejmowane w ramach strategii kreacji wewnętrznej wiedzy w 2009 r. (w %)

Odpowiedzi	1. Organizacja dąży do pozyskania wiedzy przez samodzielnie prowadzone B+R	2. W przedsiębiorstwie działają samodzielne zespoły specjalistów, które mają na celu tworzenie nowej wiedzy	3. Czy organizacja tworzy i wdraża własne projekty	4. Czy funkcjonują koła jakości, wspólnoty praktyków itp.	5. Czy wykorzystuje się metody heurystyczne	6. Czy pracownicy są dodatkowo wynagradzani za nowe pomysły
Nie	21	15	5	35	20	25
Raczej nie	28	27	15	23	19	19
Trudno powiedzieć	24	16	11	24	43	14
Raczej tak	15	28	45	13	14	29
Tak	13	14	24	5	4	13

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 2.** Działania podejmowane w ramach strategii kreacji wiedzy przez współdziałanie w 2009 r. (w %)

Odpowiedzi	1. Przedsiębiorstwo poszukuje partnerów do realizacji działań badawczo-rozwojowych	2. Przedsiębiorstwo posiada partnerów B+R	3. Zleca się prace badawczo-rozwojowe uczelniom	4. Tworzone są zespoły angażujące przedstawicieli klientów do tworzenia nowej wiedzy	5. Organizacja analizuje otoczenie	6. Organizacja zatrudnia specjalistów
Nie	23	25	41	28	17	17
Raczej nie	23	19	23	27	17	27
Trudno powiedzieć	18	32	20	23	23	11
Raczej tak	31	17	14	17	33	31
Tak	5	7	2	5	10	14

Źródło: opracowanie własne.

Analizując dane w tab. 2, należy stwierdzić, że większość organizacji ciągle ma problemy ze współpracą w zakresie generowania nowej wiedzy. Tylko 7% badanych respondentów zdecydowanie potwierdziło współpracę z innymi organizacjami w zakresie badań i rozwoju. Również brakuje współpracy z uczelniami i klientami. Lepiej sytuacja wygląda, jeśli chodzi o analizę otoczenia. Ponad 40% badanych stwierdziło, że takie analizy są wykonywane. Badania potwierdziły, że firmy chętnie zatrudniają specjalistów. Konkludując, należy stwierdzić, że pomimo świadomości co do konieczności współpracy w zakresie badań i rozwoju wciąż brakuje konkretnych działań w tym kierunku.

Analizując tab. 3, należy stwierdzić, że duża część organizacji czerpie wiedzę z Internetu i korzysta z usług firm konsultingowych i z wywiadowni gospodarczych. Przy tym Internet jest głównym źródłem wiedzy z otoczenia. Co ważne, firmy często wysyłają swoich pracowników na szkolenia zewnętrzne (tutaj aż 34% pracowników potwierdza takie działanie), w małym stopniu naśladuje się konkurencję w projektowaniu nowych wyrobów – zdecydowanie potwierdza ten fakt tylko 10% badanych. Również bardzo rzadko dokonuje się zakupu licencji – częściowo takie działanie potwierdziło 14% badanych, natomiast zdecydowanie – tylko 4% respondentów. Podsumowując, należy stwierdzić, że organizacje podejmują większość działań w zakresie absorpcji wiedzy, przy czym są to te działania, które charakteryzują się niskim stopniem wzbogacania wiedzy płynącej z otoczenia.

Dane zawarte w tab. 4 świadczą o tym, że większość działań podejmowanych w ramach strategii rozszerzania wewnętrznego dotyczy bezpośredniej komunikacji między ludźmi. W większości organizacji prowadzone są szkolenia wewnętrzne, co całkowicie lub częściowo potwierdza 67% (odpowiedzi „tak” lub „raczej tak”). Również często występuje przekazywanie wiedzy przez kierowników swoim podwładnym – 56% odpowiedzi „tak” lub „raczej tak”. Nieco gorzej jest z przekazywaniem wiedzy poprzez kodyfikację wiedzy. Tylko 8% badanych zdecydowanie potwierdziło istnienie określonych wymogów co do nowo powstałej wiedzy, 9% badanych wskazało, że organizacja opisuje szczegółowo zdobyte doświadczenia, zaś tylko 6% badanych stwierdziło, że organizacja tworzy systemy wczesnego ostrzegania.

Porównując uzyskane wyniki z badaniami przeprowadzonymi przez B. Mikułę, M. Makowca i A. Wałęgę, należy stwierdzić, że w zakresie działań w ramach poszczególnych strategii nie zaszły istotne zmiany. Nadal można zauważyć podobne słabości, jak chociażby brak współpracy z uczelniami wyższymi, klientami, zaniechanie w zakresie samodzielnie prowadzonych działań badawczo-rozwojowych, rzadkie wykorzystanie metod heurystycznych. Widać jednak pewną poprawę w odniesieniu do absorpcji wiedzy. Przede wszystkim coraz więcej osób korzysta ze szkoleń zewnętrznych. Jest to związane z dynamicznym rozwojem rynku szkoleń. Ważną rolę odgrywają tu szkolenia dofinansowane ze środków Unii Europejskiej. Jeśli chodzi o strategię rozszerzania wewnętrznego, to nadal słabo wykorzystuje się zaawansowane narzędzia, takie jak bazy wiedzy, systemy eksperckie itp.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> B. Mikuła, M. Makowiec, A. Wałęga, wyd. cyt., s. 449-462.

**Tabela 3.** Działania podejmowane w ramach strategii absorpcji wiedzy w 2009 r. (w %)

Odpowiedzi	1. Pracownicy czerpią wiedzę z Internetu	2. Organizacja korzysta z usług firm konsultingowych	3. Organizacja korzysta z usług wywiadowi gospodarczych	4. Pracownicy uczestniczą w szkoleniach zewnętrznych	5. Nowe produkty tworzone przez imitację wyrobów konkurencji	6. Często dokonuje się zakupu licencji
Nie	9	26	19	12	26	31
Raczej nie	10	18	16	17	18	20
Trudno powiedzieć	11	19	21	6	29	32
Raczej tak	41	27	34	31	17	14
Tak	30	10	10	34	10	4

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 4.** Działania podejmowane w ramach strategii rozszerzania wewnętrznego w 2009 r. (w %)

Odpowiedzi	1. W organizacji prowadzone są szkolenia wewnętrzne	2. Transfer wiedzy odbywa się w kierunku przełożony –podwładny	3. Wiedza jest rejestrowana systematycznie	4. Istnieją wymogi, jakie powinna spełniać nowo powstała wiedza	5. Organizacja opisuje szczegółowo nowo zdobyte doświadczenia	6. Organizacja tworzy systemy wczesnego ostrzegania
Nie	13	6	6	13	13	22
Raczej nie	14	14	16	23	29	15
Trudno powiedzieć	7	24	37	35	22	35
Raczej tak	28	38	34	22	28	22
Tak	39	18	6	8	9	6

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o wykorzystanie poszczególnych strategii, to z badań przeprowadzonych przez B. Mikułę, M. Makowca i A. Wałęgę wynika, że średnio w badanej grupie przedsiębiorstw stosowane są wszystkie cztery opisane wcześniej strategie. Podobnie jest w przypadku badań przeprowadzonych przez autora. Średnia punktów w skali od 10 do 50 uzyskanych dla poszczególnych strategii wynosi odpowiednio 28,65 dla strategii kreacji wewnętrznej wiedzy; 26,47 dla strategii kreacji przez współdziałanie; 30,25 dla strategii absorpcji wiedzy i 31,53 dla strategii rozszerzania wewnętrznego. Warto też zwrócić uwagę na fakt, że większość strategii zarządzania wiedzą jest ze sobą skorelowana, co przedstawia tab. 5. Ta współzależność poszczególnych strategii zarządzania wiedzą świadczy o równoległym wykorzystaniu poszczególnych strategii, o czym pisał B. Mikuła<sup>9</sup>.

**Tabela 5.** Korelacja pomiędzy strategiami zarządzania wiedzą w 2009 r.

Wyszczególnienie	Strategia kreacji wewnętrznej	Strategia kreacji przez współdziałanie	Strategia absorpcji wiedzy	Strategia rozszerzania wewnętrznego
Strategia kreacji wewnętrznej	1			
Strategia kreacji przez współdziałanie	0,65666	1		
Strategia absorpcji wiedzy	0,34615	0,59599	1	
Strategia rozszerzania wewnętrznego	0,36582	0,52889	0,53186	1

Źródło: opracowanie własne.

Przykładowo przedsiębiorstwo może zdecydować się na jednoczesne wykorzystanie strategii kreacji wewnętrznej i strategii kreacji przez współdziałanie. Zdobyta w ten sposób wiedza może być potem rozpowszechniona w ramach strategii rozpowszechniania wewnętrznego.

Z analizy literatury i przeprowadzonych badań można wyciągnąć ogólne wnioski co do charakterystyki strategii zarządzania wiedzą:

1. Większość organizacji wykorzystuje wszystkie typy strategii zarządzania wiedzą jednocześnie.

2. Działania w ramach poszczególnych strategii zarządzania wiedzą są ze sobą powiązane.

3. Sprawne zarządzanie wiedzą wymaga stworzenia warunków do realizacji każdej z wymienionych strategii zarządzania wiedzą.

4. Poszczególne strategie zarządzania wiedzą kształtują realizację działań w ramach całego procesu zarządzania wiedzą.

Wymienione cechy strategii zarządzania wiedzą decydują o konieczności stworzenia takiego środowiska pracy, które sprzyja ich realizacji.

<sup>9</sup> B. Mikuła, wyd. cyt., s. 142.



Jak wynika z badań nad wpływem kultury organizacyjnej na proces zarządzania wiedzą, który jest kształtowany przez strategię zarządzania wiedzą, im większe: wiarygodność, szczerłość, odpowiedzialność, zaufanie i zaangażowanie wśród pracowników, tym wyższa sprawność całego procesu zarządzania wiedzą<sup>10</sup>. Z kolei z badań, w których wykorzystano model kultury organizacyjnej Camerona i Quinna, wynika, że im silniejsza kultura organizacyjna, tym większa sprawność zarządzania wiedzą. Przy tym nie dowiedziono jednocześnie pozytywnego wpływu spójności kultury organizacyjnej na sprawność zarządzania wiedzą. Wynika to stąd, że organizacja w celu jednoczesnej realizacji kilku strategii zarządzania wiedzą musi tworzyć różne zespoły, których kultura jest inna niż dominująca w organizacji<sup>11</sup>. Przykładowo organizacja realizująca część badań we własnym zakresie, a część we współpracy z partnerami zewnętrznymi, musi stworzyć zespoły o różnej kulturze zorientowanej do wewnątrz organizacji i zorientowanej na otoczenie. Zarządzaniu wiedzą sprzyja kultura nastawiona na kreatywność, w której miejsce pracy wypełnione jest zadaniami będącymi wyzwaniem dla pracownika<sup>12</sup>. Wykazano również ciekawą zależność pomiędzy zdolnością do przystosowania się do zmian, stopniem, w jakim pracownicy podzielają wartości organizacji, możliwością partycypowania w podejmowaniu decyzji i rozpowszechnieniem misji organizacyjnej wśród pracowników organizacji a efektywnością zarządzania wiedzą<sup>13</sup>.

## 5. Podsumowanie

Jak wynika z badań prowadzonych w zakresie realizacji strategii zarządzania wiedzą, istnieje konieczność intensyfikacji działań w ramach poszczególnych strategii, dlatego kształtowanie kultury organizacyjnej, która sprzyjałaby realizacji strategii zarządzania wiedzą wymaga spełnienia wielu sprzecznych ze sobą warunków, np. jednoczesne wykorzystanie strategii kreacji wewnętrznej wiedzy i kreacji wiedzy przez współdziałanie wymagałoby orientacji wewnętrznej i zewnętrznej jednocześnie. Można więc wyciągnąć wniosek, że w ramach kreowania kultury organizacyjnej należy raczej dążyć do promowania pewnych uniwersalnych wartości, jak zaufanie, kreatywność, uczciwość, szacunek dla ludzi itp. Takie działanie ma również swoje uzasadnienie praktyczne. Zmiana podstawowych założeń kultury organiza-

---

<sup>10</sup> Hsing-Jung Hsieh, *Organizational Characteristics, Knowledge Management Strategy, Enablers, Process Capability: Knowledge Management Performance in U.S. Software Companies*, maszynopis, Lynn University, Florida, s. 90-91.

<sup>11</sup> L. Ba, *Knowledge Management and Organizational Culture: A Social Action Perspective*, maszynopis, The George Washington University, Pittsburg 2004, s. 77.

<sup>12</sup> L. Ming-Fong, *Relationship of organizational culture toward knowledge activities*, „Business Process Management Journal” 2007, vol. 13, no 2, s. 310.

<sup>13</sup> W. Zheng, *The Impact of Organizational Culture, Structure and Strategy On Knowledge Management Effectiveness and Organizational Effectiveness*, maszynopis, University of Minnesota, Minnesota 2005.

cyjnej jest bowiem procesem długotrwałym, a z kolei gwałtowne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa wymagają szybkiego dostosowania działań w zakresie zarządzania wiedzą. Niemniej jednak można wskazać badania pokazujące destruktywne działanie niektórych rodzajów kultur organizacyjnych, jak chociażby kultury biurokratyczne czy zorientowane jedynie na realizację bieżących zadań, natomiast pozytywne działanie kultury przedsiębiorczości<sup>14</sup>.

## Literatura

- Hsing-Jung Hsieh, *Organizational characteristics, Knowledge Management Strategy, Enablers, Process Capability: Knowledge Management Performance in U.S. Software Companies*, maszynopis dysertacji, Lynn University, Florida.
- Ba L., *Knowledge Management and Organizational Culture: A Social Action Perspective*, maszynopis, The George Washington University, Pittsburg 2004.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, AE, Kraków.
- Mikuła B., Makowiec M., Wałęga A., *Analiza determinant wdrażania strategicznego zarządzania wiedzą w organizacji*, [w:] A. Potocki, *Spoleczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2007.
- Ming-Fong L., *Relationship of organizational culture toward knowledge activities*, „Business Process Management Journal” 2007, vol. 13, no 2.
- Saito A., Umemoto K., Ikeda M., *A strategy-based ontology of knowledge management technologies*, „Journal of Knowledge Management” 2007, vol. 11, no 1.
- Stach G., *Business alliances At Eli Lilly: A successful innovation strategy*, „Strategy and Leadership” 2006, vol. 34, no 5.
- Zheng W., *The Impact of Organizational Culture, Structure and strategy on Knowledge Management Effectiveness and Organizational Effectiveness*, maszynopis, University of Minnesota, Minnesota 2005.

## KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY AND ORGANIZATIONAL CULTURE – RECOMMENDATIONS FOR MANAGERS

**Summary:** This article presents recent investigation towards knowledge management strategies of organizations in Lesser Poland. The survey concentrates on knowledge management strategies like internal knowledge creation strategy, knowledge creation through cooperation, knowledge absorption strategy and knowledge dissemination strategy. The results show main activities used in every strategy stated above. Finally the article contains recommendations for managers concerning organizational culture shaping.

---

<sup>14</sup> L. Ming-Fong, wyd. cyt., s. 310.