

**Joanna Mesjasz, Martyna Michalak**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **KSZTAŁTOWANIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ A ZARZĄDZANIE WIEDZĄ**

---

**Streszczenie:** W artykule zostały zaprezentowane badania przeprowadzone w spółce matce międzynarodowej grupy kapitałowej z branży spożywczej. Zdiagnozowana została kultura organizacyjna, a następnie przeanalizowano związki pomiędzy kulturą a promowanymi w organizacji wzorcami sukcesu. Najsilniejszy związek ze sprzyjającymi wiedzy wartościami kultury, takimi jak wysoka tolerancja niepewności, równość i wspólnotowość, ujawniły następujące kryteria: kreatywność, wiara we własne możliwości, gotowość uczenia się, intuicja, otwartość umysłu i niepoddawanie się, mimo ponoszenia porażek. Można zatem wnioskować, że promowanie takich właśnie kryteriów zarówno w procesach selekcjonowania, motywowania, jak i oceniania pracowników przyczyni się do uformowania kultury organizacyjnej wspierającej wewnątrzorganizacyjny transfer wiedzy.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacji, wewnątrzorganizacyjne kryteria sukcesu, zarządzanie wiedzą.

### **1. Wstęp**

W społeczeństwie informacyjnym wiedza jest produktem społecznym, a dla organizacji – kluczowym składnikiem tworzenia przewagi rynkowej. Menedżerowie organizacji wiedzy stają przed trudnym, ale bardzo istotnym zadaniem. Ich rolą w przedsiębiorstwie staje się kreowanie nowej kultury organizacyjnej sprzyjającej transferowi przedsiębiorstw w organizacje uczące się. Od jakości tego procesu zależy wzrost efektywności organizacji oraz osiągnięcie przez nią sukcesu rynkowego. Dynamicznie zmieniające się otoczenie rynkowe w społeczeństwie informacyjnym wymusza na przedsiębiorstwach nieustanny proces adaptacyjny. Dla firm egzystujących w zmiennym otoczeniu rynkowym zdolność adaptacji do zmian uznana została za jedną z najważniejszych składowych budowania przewagi konkurencyjnej. Adaptacja nie jest tu jednak rozumiana wyłącznie w kategorii przystosowania się, lecz zachowań proaktywnych, wyprzedzających antycypowane zmiany. Takim zadaniom może efektywnie sprostać jedynie firma, w której system społeczny będzie działał sprawnie, a wewnątrzorganizacyjny transfer wiedzy nie będzie zakłócany. W kształtowaniu środowiska firmy ogromną rolę odgrywa kultura organizacyjna. W artykule

zostały zaprezentowane badania przeprowadzone w spółce matce międzynarodowej grupy kapitałowej z branży spożywczej. Zdiagnozowano kulturę organizacyjną, a następnie przeanalizowano związki między kulturą i promowanymi w organizacji wzorcami sukcesu, w efekcie wnioski zmierzały do tego, jak kształtować kulturę organizacyjną sprzyjającą zarządzaniu wiedzą.

## **2. Kultura organizacji – wprowadzenie teoretyczne**

Kultura organizacyjna to zespół wspólnych znaczeń uznawanych przez członków, odróżniających daną organizację od innych, jak twierdzi E. Schein [1986]. W jego modelu kultura jest wyrażona jako pewna całość składająca się z kilku poziomów (artefakty, normy, wartości oraz założenia). Najbardziej widoczny poziom to artefakty, które dzielą się na: językowe (język, mity, legendy), behawioralne (ceremonie, rytuały) oraz artefakty fizyczne (sztuka, technologia). Schultz i Schultz [2002] piszą, że kultura organizacyjna jest wzorem przekonań, oczekiwań i wartości organizacyjnych, widocznych w codziennych praktykach. G. Hofstede [2000] określa kulturę organizacyjną jako zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej. Ł. Sułkowski [2003] kulturę organizacyjną definiuje jako wyuczony produkt grupowego doświadczenia członków organizacji opartego na wartościach oraz normach i wynikających z nich wzorach kulturowych. Wielu zwolenników ma porównanie kultury organizacyjnej do osobowości przedsiębiorstwa. L. Zbiegień-Maciąg [2002], przytaczając kilkanaście definicji kultury organizacyjnej, w podsumowaniu wskazuje, że kultura kształtuje zachowania i oczekiwania ludzi, oddziałuje na członków organizacji, mimo że nie zawsze są oni świadomi jej istnienia. Każda organizacja ma odrębną kulturę uformowaną pod wpływem własnej historii i środowiska. Jak zaznaczono wcześniej, kultura organizacyjna to zbiór wspólnych dla większości ludzi w przedsiębiorstwie przekonań, nastawień, celów i wartości, który kształtuje sposoby działania i współdziałania pracowników. Jest podstawowym czynnikiem w wypełnianiu strategii, w doskonaleniu efektywności organizacyjnej, a także w zarządzaniu wiedzą w organizacji [Probst, Raub, Romhardt 2002].

## **3. Rola menedżerów w kształtowaniu kultury w organizacji wiedzy**

Współcześni menedżerowie stają przed niezwykle trudnym zadaniem. Oprócz typowych zadań menedżerskich, do których Henry Mintzberg zalicza pełnienie funkcji interpersonalnej, informacyjnej, kierowniczej oraz usprawniającej [Armstrong 2007], powinni przejawiać również kompetencje osobiste, które będą nie tylko cennie przez podwładnych, ale przede wszystkim pozwolą ukształtować kulturę organizacyjną sprzyjającą transferowi wiedzy. Według E. Schein [1997] należy założyć,

Tabela 1. Relacje pomiędzy wymiarami kultury a zarządzaniem wiedzą w organizacji

Wartości kultury organizacyjnej		
Równość	Wspólnotowość	Wysoka tolerancja niepewności
Sprzyja pracy zespołowej, zapewniając <b>atmosferę otwartości, zaangażowania i twórczości</b>	Akcent na wspólny interes jako podstawowy – <b>współpraca a nie rywalizacja</b>	Pracownikom należy zapewnić wyzwania w pracy
<b>Partycypacyjny styl zarządzania</b> angażuje pracowników w proces współdecydowania i współzarządzania firmą	Organizacja to <b>grupa współdziałających</b> ludzi	Pracowników motywują przede wszystkim osiągnięcia i uznanie
<b>Równość dopuszcza większą zmienność</b> wewnątrzorganizacyjną w odróżnieniu od hierarchii, która dąży do ustabilizowania – co może generować istotne bariery w procesie zmian	Organizacja opiera się na zespołach zdolnych do <b>samodzielnego</b> kreowania i realizowania działań oraz do <b>samokontroli</b>	Szybkie zmiany są szansą dla organizacji, a <b>niepewność otoczenia stanowi wyzwanie</b> dla pracowników
Brak barier w kontaktach interpersonalnych sprzyja <b>redukcji lęku i niepewności</b>	Harmonijne współdziałanie i kompromis, konformizm. <b>Otwarty system komunikacyjny</b>	Rzeczywistości organizacyjnej nie da się ująć w ścisłe reguły, więc minimalizacja reguł tak, by nie ograniczały one tendencji rozwojowych
W budzącym zaufanie środowisku jest większa szansa na <b>ujawnianie rzeczywistych kompetencji i odkrycie talentów</b>	W organizacji spleta się życie prywatne i zawodowe pracowników, <b>wzbogacając repertuar rozwiązań i sposobów działania</b>	Nowe i trudniejsze zadania dają <b>szanse pogłębiania wiedzy</b>
<b>Szybciej i bardziej spontanicznie następuje dziedzienie się wiedzą</b> w organizacji	<b>Ograniczona do minimum rywalizacja sprzyja pracy zespołowej</b> , dyskusji i współkreowaniu nowych rozwiązań	Nowe zadania w zespole mogą być przeanalizowane bardziej wszechstronnie, a <b>zarządzanie ryzykiem staje się efektywniejsze</b>

Źródło: opracowanie własne.

że menedżerów wiedzy, oprócz umiejętności fachowych, cechują: wysoki poziom percepcji i zrozumienia rzeczywistości przedsiębiorstwa, wysoki poziom automotywacji, siła emocjonalna, zdolność do angażowania innych, chęć i umiejętność dzielenia się wiedzą, zdolność do tworzenia wizji i strategii opartych nie tylko na potrzebach i możliwościach bieżących przedsiębiorstwa, lecz także na wymaganiach, jakie przyniesie trudna do przewidzenia przyszłość. Rolą menedżerów wiedzy jest więc nie tylko zarządzanie w jego klasycznym ujęciu, lecz także działanie ukierunkowane na zdobywanie i przyswajanie wiedzy oraz praca na rzecz dzielenia się wiedzą przez pracowników organizacji. Nadrzędnym zadaniem menedżera wiedzy jest przekształcanie organizacji, w której panuje zasada zatrzymywania informacji, na organizację uczącą się, w której dyfuzja wiedzy przebiega w sposób pełny. W tym celu niezbędne jest zapewnienie kontekstu sprzyjającego aktywności grupowej oraz tworzeniu i gromadzeniu wiedzy na poziomie jednostkowym, a następnie transferowania jej na poziom organizacyjny – procesy te wspiera kultura organizacyjna. Może ona oddziaływać zarówno na zasięg, jak i na treść przekazywanej wiedzy. W procesie dzielenia się wiedzą obszary wiedzy nieistotne z punktu widzenia danej kultury organizacyjnej są pomijane. W konsekwencji pomijana jest również wiedza osób, których postawa odbiega od promowanych przez obecną kulturę wzorców zachowań [Probst, Raub, Romhardt 2002]. Mając na uwadze preferowane w literaturze przedmiotu charakterystyki środowiska organizacji, które sprzyjają dzieleniu się wiedzą [Sułkowski 2002; Mesjasz 2006], założono, że kultura wspierająca proces zarządzania wiedzą powinna promować równość, wspólnotowość i wysoką tolerancję niepewności (w tekście odnosić się będziemy do niej jako kultury oczekiwanej).

Uznano również, że wiodące dla obecnego funkcjonowania przedsiębiorstwa będą te postawy członków organizacji, które wykażą największą zgodność z obecną kulturą organizacyjną. Kryteria zgodne z kulturą oczekiwaną wyznaczą natomiast kierunki zmian w zakresie wzorców sukcesu, które powinny być umacniane w związku z uformowaniem kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu wiedzą.

#### 4. Metodyka badań

Badania przeprowadzone zostały w jednej z warszawskich firm. Badaniem ankietowym objęto grupę osób w wieku od 29 do 65 lat, co stanowiło 60% składu osobowego analizowanej spółki. Grupa była zróżnicowana pod względem zajmowanych stanowisk: kierownicy (20 osób) oraz pracownicy (96 osób), oraz zatrudnienia w działach: handel (36 osób), produkcja (25 osób) oraz administracja (23 osoby). W badaniach korzystano z kwestionariusza kultury organizacyjnej Ł. Sułkowskiego [2002]; autor ten oparł swoją typologię na trzech wymiarach: hierarchiczność – równość, indywidualizm – wspólnotowość oraz tolerancja niepewności. W zestawie znalazła się jeszcze metoda opracowana przez J. Mesjasz do diagnozy kluczowych wzorców sukcesu.

## 5. Kultura organizacyjna a organizacyjne wzorce sukcesu – badania

Uzyskane wyniki (tab. 2) wskazują, że kultura organizacyjna w diagnozowanej organizacji jest na etapie kształtowania się, gdyż wymiary nie uzyskały jeszcze znaczących przewag. Najbardziej widoczna jest przewaga wspólnotowości nad indywidualizmem i równości nad hierarchicznością. Niestety w organizacji przeważa niska tolerancja niepewności nad wysoką. Takie wyniki nie rokują jeszcze zbyt dobrze dla efektywnego spełniania przez kulturę funkcji wspierającej proces zarządzania wiedzą.

**Tabela 2.** Średnie wymiarów kultury organizacyjnej zgodnych z typologią Sułkowskiego w badanej organizacji  $N = 119$

Wyszczególnienie	Średnia	Mediana	Minimum	Maksimum	Odch. stand.	Współczynnik zmienności
Wymiary kultury						
Hierarchiczność	3,068	3,091	2,000	4,091	0,423	0,138
Równość	3,373	3,400	2,000	4,700	0,489	0,145
Indywidualizm	2,994	3,000	1,889	4,091	0,456	0,152
Wspólnotowość	3,524	3,545	1,727	4,818	0,527	0,150
Wysoka tolerancja niepewności	3,482	3,500	1,875	5,000	0,519	0,149
Niska tolerancja niepewności	3,664	3,833	1,667	5,000	0,621	0,169

Źródło: opracowanie własne.

Kluczowe wartości: wspólnotowość, równość, niska tolerancja niepewności, według autora metody, to „konserwatywna wspólnota”, która charakteryzuje się następującymi cechami: lojalnością, przywiązaniem do tradycji, dążeniem do pełnego bezpieczeństwa i stabilności organizacji, partycypacyjnym stylem zarządzania, niechęcią do wprowadzania zmian i podejmowania ryzyka, wysokim stopniem familizmu, silnymi subkulturami oraz tworzeniem strategii reaktywnej o orientacji na działania operacyjne. Zdaniem Sułkowskiego [2002] jest to kultura efektywna dla organizacji działających w stabilnych, wolno zmieniających się sektorach gospodarki, niestety w nieznacznym tylko stopniu może wspierać proces zarządzania wiedzą.

W pierwszej dziesiątce (tab. 3) pod względem średnich znalazły się takie kryteria, jak wiara we własne możliwości, niepoddawanie się mimo porażek, efektywne komunikowanie się, odporność psychiczna, wytrwałość i konsekwencja. Drugą dziesiątkę stworzyły kreatywność, przedsiębiorczość, elastyczność, otwartość umysłu i szybkie przetwarzanie informacji. Jest to grupa wiodących charakterystyk dla

Tabela 3. Średnie kluczowych kryteriów sukcesu organizacyjnego  $N = 119$ 

Kryteria	Wyszczególnienie	Średnia	Mediana	Min	Max	Odch. stand.	Współczynnik zmienności	Ranga
Wiara we własne możliwości		4,5086	5,0000	1,0000	5,0000	0,8075	0,179	1
Tolerowanie niepewności i odmienności		3,2672	3,0000	1,0000	5,0000	1,0160	0,311	18
Kreatywność		4,3761	5,0000	1,0000	5,0000	0,8482	0,194	6
Przedsięwzięczość – zmysł biznesowy		4,3707	5,0000	2,0000	5,0000	0,8499	0,194	7
Elastyczność i mobilność		4,3565	4,0000	2,0000	5,0000	0,7278	0,167	8
Odwaga		3,9915	4,0000	2,0000	5,0000	0,9514	0,238	16
Niepoddawanie się mimo porażek		4,4655	5,0000	1,0000	5,0000	0,7960	0,178	2
Efektywne komunikowanie się		4,4530	5,0000	1,0000	5,0000	0,8252	0,185	3
Intuicja		4,0769	4,0000	1,0000	5,0000	0,9299	0,228	15
Otwartość umysłu		4,3534	5,0000	1,0000	5,0000	0,8470	0,195	9
Uczciwość		4,1552	5,0000	1,0000	5,0000	1,0351	0,249	14
Szybkie przetwarzanie informacji		4,3077	4,0000	1,0000	5,0000	0,8248	0,191	10
Lojalność		4,2393	4,0000	1,0000	5,0000	0,8872	0,209	12
Odporność psychiczna		4,4211	5,0000	2,0000	5,0000	0,7151	0,162	4
Wytrwałość i konsekwencja		4,4138	5,0000	1,0000	5,0000	0,8655	0,196	5
Gotowość uczenia się		4,2672	5,0000	1,0000	5,0000	0,9988	0,234	11
Nastawienie na wyniki		4,2051	4,0000	1,0000	5,0000	0,9697	0,231	13

Źródło: opracowanie własne.

postaw pracowników w organizacji wiedzy. W diagnozowanej firmie nie są one jeszcze uznawane za kluczowe wzorce sukcesu, nie odgrywają więc roli w formowaniu kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu wiedzą. Niepokojące jest dopiero 18 miejsce tolerowania niepewności i odmienności, 16 – odwagi i 15 – intuicji.

**Tabela 4.** Korelacje pomiędzy wymiarami kultury organizacyjnej a kluczowymi kryteriami sukcesu organizacyjnego  $N = 119$

Wyszczególnienie	H	R	I	W	WTN	NTN
Wiara we własne możliwości	,028	,126	,053	<b>,379(**)</b>	<b>,202(*)</b>	<b>,286(**)</b>
Tolerowanie niepewności i odmienności	-,011	-,030	-,028	,060	,120	,045
Kreatywność	-,024	<b>,196(*)</b>	,055	<b>,329(**)</b>	,172	<b>,293(**)</b>
Przedsiębiorczość – zmysł biznesowy	,031	<b>,230(*)</b>	,167	,191(*)	<b>,210(*)</b>	<b>,245(**)</b>
Elastyczność i mobilność	,038	,108	-,025	<b>,222(*)</b>	,154	,130
Odwaga	,028	,132	,069	<b>,255(**)</b>	<b>,242(**)</b>	<b>,196(*)</b>
Niepoddawanie się mimo porażek	,036	<b>,228(*)</b>	,008	<b>,289(**)</b>	<b>,224(*)</b>	<b>,253(**)</b>
Efektywne komunikowanie się	,037	<b>,237(*)</b>	-,074	<b>,379(**)</b>	<b>,240(**)</b>	<b>,325(**)</b>
Intuicja	,001	<b>,241(**)</b>	,108	<b>,307(**)</b>	<b>,353(**)</b>	<b>,257(**)</b>
Otwartość umysłu	,023	,100	,112	<b>,214(*)</b>	<b>,206(*)</b>	<b>,246(**)</b>
Uczciwość	-,037	<b>,382(**)</b>	-,054	<b>,362(**)</b>	<b>,350(**)</b>	<b>,272(**)</b>
Szybkie przetwarzanie informacji	,144	,164	-,094	<b>,222(*)</b>	<b>,272(**)</b>	<b>,254(**)</b>
Lojalność	,000	<b>,207(*)</b>	-,087	<b>,268(**)</b>	<b>,289(**)</b>	<b>,202(*)</b>
Odporność psychiczna	,101	,078	,094	,045	,057	<b>,204(*)</b>
Wytrwałość i konsekwencja	,042	,179	-,002	,166	,163	<b>,204(*)</b>
Gotowość uczenia się	,081	<b>,194(*)</b>	-,059	<b>,225(*)</b>	<b>,210(*)Z</b>	<b>,288(**)</b>
Nastawienie na wyniki	,012	,057	-,015	,131	<b>,248(**)</b>	,139

\* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie). \*\* Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie). H – hierarchiczność, R – równość, I – indywidualizm, W – wspólnotowość, WTN – wysoka tolerancja niepewności, NTN – niska tolerancja niepewności.

Źródło: opracowanie własne.

W organizacji niezbędna jest zmiana kulturowa w kierunku wysokiej tolerancji niepewności, kluczowe kryteria, które sprzyjać mogą formowaniu się nowej kultury, to intuicja, odwaga, otwartość umysłu, szybkie przetwarzanie informacji, gotowość uczenia się, niepoddawanie się mimo porażek i wiara we własne możliwości. Zaakcentowane zostały tu kryteria, które uzyskały istotny współczynnik korelacji z wymiarem „wysoka tolerancja niepewności” (tab. 4), a równolegle stanowią kluczowe charakterystyki zachowań pracowników w organizacji wiedzy (por. [Pfeffer, Sutton 2002; Nonaka, Takeuchi 2000]). Wysokie współczynniki korelacji mają również uczciwość i lojalność, które choć nie mają zdaniem wielu badaczy bezpośredniego związku z gromadzeniem i dystrybuowaniem wiedzy, jednak autorzy J.L. Heskett i



A. Schlesinger [1997] wskazują, że kształtowanie nowej kultury organizacyjnej opiera się na uczciwości liderów i poszanowaniu godności pracowników. W diagnozowanej firmie jej lider jednoznacznie buduje kulturę organizacyjną na wymienionych wartościach.

## 6. Podsumowanie

Analizowane przedsiębiorstwo jest jeszcze na etapie kształtowania kultury organizacyjnej, która zdolna będzie wspierać proces zarządzania wiedzą. Kluczowy obszar zmian dotyczyć powinien uformowania wymiaru „wysoka tolerancja niepewności”. I. Nonaka i H. Takeuchi [2000], pisząc o warunkach sprzyjających organizacyjnemu tworzeniu wiedzy, zwrócili uwagę na intencje, autonomię, niestabilność i twórczy chaos, nadmiarowość – redundancję (chodzi o istnienie wiedzy przekraczającej operacyjne potrzeby) oraz różnorodność. Zdaniem autorów, żeby organizacja mogła sobie sprawnie radzić ze złożonością otoczenia, sama musi być wewnętrznie zróżnicowana, a niestabilność i twórczy chaos ich zdaniem dodatkowo pobudzają interakcję pomiędzy organizacją a jej otoczeniem.

Zdaniem autorek niniejszego artykułu to właśnie wysoka tolerancja niepewności najbardziej koresponduje z zaprezentowaną powyżej charakterystyką.

Wyniki badań wskazują, że pożądany wymiar wysokiej tolerancji niepewności można uzyskać w badanej firmie najszybciej dzięki wzmocnieniu takich kryteriów, jak intuicja, odwaga, otwartość umysłu, szybkie przetwarzanie informacji, gotowość uczenia się, niepoddawanie się mimo porażek i wiara we własne możliwości. Niezbędna jest aktywna postawa menedżerów wprowadzających wymienione kryteria w system selekcjonowania, oceniania i motywowania pracowników, ponieważ bariery kulturowe w dzieleniu się wiedzą wynikają właśnie z braku takich elementów kultury organizacyjnej, które mogłyby uzasadniać poparcie dla tego procesu.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menedżerów liniowych*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2007.
- Heskett J.L., Schlesinger L.A., *Liderzy kształtujący i utrwalający kulturę nastawioną na osiągnięcie wyników*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości.*: Wydawnictwo Businessman, Warszawa 1997, s. 127-135.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Mesjasz J., *Kultura i klimat w organizacji transgresyjnej*, [w:] M. Romanowska, P. Wachowiak (red.), *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006, s. 635-646.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Pfeffer J., Sutton R.I., *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.



- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco-London 1986.
- Schein E.H., *Przywództwo a kultura organizacyjna*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości*, Wydawnictwo Businessman, Warszawa 1997.
- Schultz D.P., Schultz S.E. *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kulturowa zmienność organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

## FORMING ORGANIZATIONAL CULTURE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT

**Summary:** In companies operating in a changing market environment it has become crucial to use organizational culture as a catalyst and a tool for organizational changes. Properly shaped organizational culture may influence the growth of behaviour favorable to gaining knowledge and its interorganizational transfer. The forming process proceeds among others through reinforcing the patterns of professional success by managerial staff, which promote improvement and knowledge sharing. In the article a research is presented which was carried out in a parent company of an international capital group operating in the field of food industry. The organizational culture was studied and then the relations between the culture and patterns of professional success promoted in the organization were analyzed. The strongest relation with favorable to knowledge culture values such as high tolerance of uncertainty, equality and community have illustrated the following criteria: creativity, belief in one's abilities, readiness to learn, intuition, open-mindedness and not giving up despite failures. One can conclude, that promoting such criteria not only in selection, but also in motivating and assessing processes may contribute to forming organizational culture which could consequently support interorganizational knowledge transfer.