



Creative Commons Attribution –
NonCommercial 4.0 International License

Pregledni rad

<https://doi.org/10.31784/zvr.10.1.16>

Datum primitka rada: 2. 9. 2021.

Datum prihvaćanja rada: 30. 3. 2022.

UTJECAJ TIPOVA ORGANIZACIJSKE KULTURE IZ CVF MODELA NA DIJELJENJE ZNANJA

Dijana Mečev

Dr. sc., profesorica visoke škole, Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, 22 000 Šibenik, Hrvatska;
e-mail: dijana@vus.hr

SAŽETAK

U radu se daje pregled literature koja prikazuje rezultate istraživanja o utjecaju pojedinih tipova organizacijske kulture na dijeljenje znanja u poduzećima. Istraživanje je obuhvatilo 17 znanstvenih radova iz citatnih baza Web of Science i Scopus, a koji su pružili raznolike dokaze o utjecaju pojedinih tipova kulture na različite dimenzije i vrste dijeljenja znanja. U analizi je naglasak stavljen na tipologiju utemeljenu na Modelu suparničkih vrijednosti, budući da ona predstavlja teorijsku podlogu za proučavanje utjecaja organizacijske kulture na dijeljenje znanja u većini dostupnih studija. Pokazalo se kako klanski tip organizacijske kulture najviše pogoduje dijeljenju znanja u poduzećima, zatim adhokratski tip, dok tržišni tip ima negativan utjecaj. Za hijerarhijski tip kulture rezultati su poprilično nekonzistentni i potrebna su dodatna istraživanja. Implikacije navedenih rezultata za praktičare ovim su jasne. Poduzeća koja žele poticati dijeljenje znanja među svojim zaposlenicima trebala bi njegovati vrijednosti kao što su timski rad, prijateljsko ozračje, međusobno povjerenje i odanost organizaciji, jer su to glavne karakteristike klanskog tipa kulture. U raspravi su, nakon analize rezultata, ponuđene neke smjernice za buduća istraživanja.

Ključne riječi: organizacijska kultura, model suparničkih vrijednosti, dijeljenje znanja, pregled literature

1. UVODNA RAZMATRANJA

Kao potencijal ljudskog kapitala, znanje je u suvremeno doba postalo ključni resurs poduzeća za postizanje konkurentne prednosti. Stoga ne čudi što se posljednjih dvadesetak godina upravljanje znanjem (engl. *knowledge management*) profiliralo kao disciplina koja je polučila značajan interes među znanstvenicima, konzultantima i praktičarima. Ukoliko se znanjem u poduzeću ne upravlja adekvatno, ono će biti izgubljeno, beskorisno, pa čak i kontraproduktivno. Međutim, za uspješnu implementaciju upravljanja znanjem bitna je želja, odnosno ambicija zaposlenika da dijele svoje znanje, čime se dijeljenje znanja (engl. *knowledge sharing*) prometnulo u jedan od najvažnijih procesa upravljanja znanjem. Koristi od dijeljenja znanja među zaposlenicima za poduzeće su brojne. Istraživanja su tako pokazala pozitivan utjecaj dijeljenja znanja na produktivnost (Aboelmaged, 2018), zadovoljstvo na radu (Malik, Kanwal, 2018), kreativnost (Tuan, 2020), inovacijske sposobnosti (Ganguly *et al.*, 2020), itd.

Istražujući organizacijski kontekst u kojem se stvara i koristi organizacijsko znanje, znanstvenici su došli do zaključka kako je organizacijska kultura jedan od ključnih faktora koji determinira uspješnost dijeljenja znanja (North, 2008). Daljnja istraživanja su išla u pravcu otkrivanja mehanizama putem kojih kultura utječe na dijeljenje znanja, kao i pravca tog utjecaja, odnosno sadržaja organizacijske kulture koji potiče ili olakšava dijeljenje znanja, a moguće ih je klasificirati u dvije skupine. S jedne strane su istraživanja čiji fokus je usmjeren na utjecaj pojedinih elemenata organizacijske kulture na dijeljenje znanja. Takva istraživanja najčešće obuhvaćaju one elemente koji su relativno „površinski“, odnosno elemente (polu)vidljivih razina organizacijske kulture, dok su dublje razine, poput temeljnih vrijednosti, rjeđe obuhvaćene. Neki od istraživanih elemenata sadržaja organizacijske kulture se čak vrlo teško mogu i tretirati u okvirima ovog koncepta. S druge strane, sve je više istraživača koji organizacijsku kulturu i njezin utjecaj na dijeljenje znanja, ali i brojne druge elemente organizacije i menadžmenta, istražuju pomoću tipova. Stav je ove skupine istraživača kako pretpostavke, vrijednosti i norme u sadržaju organizacijske kulture moraju biti u međusobnoj suglasnosti, a „konfiguracije međusobno konzistentnih pretpostavki, vrijednosti i normi nisu ništa drugo nego tipovi organizacijskih kultura“ (Janićević, 2013: 438). Dakle, prema ovoj drugoj skupini autora organizacijska kultura na dijeljenje znanja ne utječe pojedinačnim elementima, već svojom konfiguracijom. U tim radovima istraživači tako većinom polaze od određene klasifikacije kulturnih modela i utvrđuju koji od njih više ili manje pogoduje dijeljenju znanja. Naime, smatra se da organizacijska kultura svojom konfiguracijom može biti skrivena snaga uspješnosti poduzeća, ali i suprotno, može predstavljati barijeru dijeljenju znanja (Akin Gürdal, Kumkale, 2014). Međutim, istraživanja o utjecaju tipova organizacijske kulture na dijeljenje znanja novijeg su datuma i tek se u posljednje vrijeme pokušava stvoriti sustavni teorijski okvir.

Imajući u vidu navedena saznanja, osnovni je cilj ovog rada sistematizirati dosadašnje spoznaje i generirati zaključke o utjecaju pojedinih tipova organizacijske kulture na dijeljenje znanja. Naglasak je u analizi stavljen na tipologiju utemeljenu na Modelu suparničkih vrijednosti (engl. *Competing Values Framework*, CVF), budući da ona predstavlja teorijsku podlogu za proučavanje utjecaja organizacijske kulture na dijeljenje znanja u većini dostupnih studija. Sustavnom analizom dosadašnjih istraživanja, pokušat će se dati dogovor na sljedeća istraživačka pitanja: Prvo, koji su trendovi u izboru teorijskih okvira, istraživačkom dizajnu i primijenjenim metodološkim

postupcima prisutni pri analizi utjecaja tipova organizacijske kulture iz CVF modela na dijeljenje znanja? Te drugo, koji tipovi organizacijske kulture iz CVF modela potiču dijeljenje znanja, a koji ga blokiraju?

Rad je strukturiran na način da se nakon uvodnog poglavlja, u kojem su predstavljeni problem i ciljevi istraživanja, ekspliciraju teorijska polazišta o istraživanim konceptima. U trećem je poglavlju opisana metodologija istraživanja, dok se četvrtim poglavljem pruža detaljan uvid u postojeće studije o utjecaju tipova organizacijske kulture na dijeljenje znanja. Na kraju su ponuđene i smjernice za buduća istraživanja.

2. TEORIJSKA POLAZIŠTA O ISTRAŽIVANIM KONCEPTIMA

U literaturi je prisutan vrlo veliki broj definicija organizacijske kulture. U tim se definicijama najčešće spominju elementi kao što su: ponašanje i uvjerenja (način kako ovdje radimo), mišljenje (način kako ovdje mislimo), organizacijske vrijednosti (kakav je sustav vrijednosti i koje su vrijednosti važne u organizaciji), te norme (diferenciraju poželjno od nepoželjnog), što prije svega upućuje na način rada i života u poduzeću. Primjerice, Handy (1986) organizacijsku kulturu definira kao niz vrijednosti, normi i uvjerenja, a Sikavica i Novak (1999) kao sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera poduzeća.

Autori se razlikuju po tome koji sloj kulture stavljaju u žarište svog istraživanja, odnosno kako operacionaliziraju kulturu. U istraživanjima novijeg datuma vrijednosti su primarni element u operacionalizaciji kulture većine istraživača iz ovog područja. Na njima je izgrađen i CVF model, koji je svoju najvažniju primjenu i ekstenziju doživio upravo u području organizacijske kulture. Naime, njegovi tvorci Quinn i Rohrbaugh (1985) su na temelju statističke analize brojnih pokazatelja uspješnosti zaključili kako postoje dvije temeljne dimenzije koncepta uspješnosti – usmjerenje organizacije i vrsta strukture koju organizacija preferira. Karakteristike navedenih dimenzija prema modalitetima detaljno su opisane u tablici 1.

Tablica 1. Karakteristike dimenzija iz CVF modela

Dimenzija	Modalitet	Opis
usmjerenje organizacije	interni fokus	Organizacija je osobno mjesto koje zaposlenici doživljavaju kao proširenu obitelj. Rukovoditelji se ophode kao mentori koji više podučavaju i koordiniraju, nego što izdaju naredbe. To rezultira ugodnom radnom atmosferom i povjerenjem zaposlenika. Zadatci se većinom obavljaju u timovima, a odluke donose konsenzusom. Pojedince se potiče da izraze vlastita mišljenja i, ako je potrebno, riskiraju. Pogreške se toleriraju. Organizacija vrlo važnim mjerilima uspjeha drži razvoj ljudskih resursa i brigu za zaposlenike, očekujući zauzvrat njihovu odanost organizaciji.
	eksterni fokus	Naglasak se u organizaciji stavlja na ciljeve koji trebaju biti ispunjeni. Ostvarenje tih ciljeva se nagrađuje. Najvažnije mjerilo uspjeha je obaviti posao što efikasnije uz što niže troškove.
vrsta organizacijske strukture	fleksibilnost	Rukovoditelj ove organizacije je izuzetno poduzetničkog i natjecateljskog duha. Sklon je riskiranju, iako to ne mora ujedno biti odlika njegovih zaposlenika. Organizacija prvenstveno teži biti uspješnija od konkurenata i lider na tržištu.
	kontrola	Organizacija je vrlo strukturirano i formalno mjesto. Njeguje se stabilnost. Sve procedure su strogo definirane.

Izvor: Sousa-Poza *et al.* (2001: 749)

Prema dimenzijama iz CVF modela, vrsti strukture i usmjerenju poduzeća, Cameron i Quinn (1999) su razvili tipologiju kojom su definirana četiri tipa organizacijske kulture: adhokratska ili inovativna (karakteriziraju je eksterni fokus i fleksibilnost); klanska ili timska (interni fokus i fleksibilnost); tržišna (eksterni fokus i kontrola) te hijerarhijska organizacijska kultura (interni fokus i kontrola). Navedena je tipologija daleko najčešće korištena tipologija u istraživanjima organizacijske kulture i njene povezanosti s drugim varijablama. No u literaturi egzistiraju i druge. Tako Handy (1978) razlikuje kulturu moći, kulturu uloga, kulturu zadatka i kulturu pojedinca, a Wallach (1983) birokratsku, podržavajuću i inovativnu organizacijsku kulturu. Mnogi autori u proučavanju organizacijske kulture primjenjuju Hofstedeovu (1983) klasifikaciju, iako je izvorno riječ o modelu nacionalne kulture, pa se tako u nekim radovima govori o organizacijskoj kulturi distance moći, kulturi maskuliniteta, kulturi izbjegavanja nesigurnosti i kulturi kolektivismu.

Prema Razmerita *et al.* (2016), dijeljenje znanja je proces u kojem zaposlenici međusobno razmjenjuju svoja znanja, kreirajući na taj način nova. Dakle, znanje dijeljenjem dobiva na vrijednosti, jer se povećava, proširuje i produbljuje. Aizpurúa *et al.* (2011) dijeljenje znanja definiraju kao proces kroz koji se znanje zaposlenika pretvara u oblik koji drugi mogu shvatiti, apsorbirati i iskoristi. Ono što je važno jest da pojedinac na dobrovoljnoj bazi svoje znanje dijeli s drugima u obliku (formi) koja je jasna, prihvatljiva i upotrebljiva drugima (Krišto, 2017), te da se tim dijeljenjem znanje umnožava (Van den Hooff, De Ridder, 2004). U analizi dijeljenja znanja nezaobilazno je tako pojasniti i pojam

transfera znanja (distribucije), te odnose i temeljne razlike između ova dva koncepta koji su, iako slični, različiti pojmovi. Naime, u mnogim istraživanjima autori govore o problematici dijeljenja znanja, a kad se istražuje to o čemu govore, većina se toga odnosi „samo“ na transfer znanja. Transfer znanja podrazumijeva potpunu ili djelomičnu replikaciju znanja s jednog mjesta na drugo (Lucas, 2006), dok proces dijeljenja znanja predstavlja mnogo više od toga – ono kreira novo znanje kroz međusobnu interakciju zaposlenika (Van den Hooff, Huysman, 2009). Dodatno, Ipe (2008) naglašava kako dijeljenje znanja podrazumijeva aktivnosti koje su na pojedincu, dok se transfer znanja odvija između odjela ili organizacija. No ono što stvara konkurentsku prednost jest upravo znanje pojedinca. Stoga je u ovom radu fokus na onim istraživanjima koja se bave dijeljenjem znanja, dok radovi koji se odnose na transfer znanja nisu razmatrani.

U procesu dijeljenja znanja dolazi do razmjene i stvaranja ne samo eksplicitnog, već i tacitnog znanja (Polanyi, 1966), ali i do konverzije jednog u drugo. Eksplicitno znanje je objektivno i racionalno, neovisno o svom kontekstu, te se kao takvo može izraziti riječima, rečenicama, brojevima ili formulama. S druge strane, tacitno je znanje vezano uz određeni kontekst, ima tendenciju biti jedinstveno i zahtjevno za imitaciju, zbog čega se teško formalizira (Lehaney *et al.*, 2004). Većina istraživača i praktičara se slaže kako je najveći dio znanja u poduzećima u tacitnom obliku (Mooradian, 2005), zbog čega su neki od njih fokus svog istraživanja odmah usmjerili samo na tacitno znanje, a ne na znanje u cjelini (primjerice, Suppiah, Sandhu, 2011).

Organizacijska kultura i dijeljenje znanja u mnogo čemu su povezani. Oba koncepta imaju vrlo važnu ulogu u postizanju konkurentске prednosti poduzeća (Madu, 2012; Navimipour, Charband, 2016). Osim toga, organizacijska kultura opredjeljuje sposobnost kompanije da kroz dijeljenje znanja pridobije i koristi novo znanje (De Long, Fahey, 2000; Muthusamay, White, 2005; Wiewiora *et al.*, 2013). Naime, dijeljenje znanja duboko je kontekstualan proces, koji u velikoj mjeri ovisi o okolini u kojoj se odvija. Istraživači koji su se intenzivno bavili istraživanjem dijeljenja znanja, došli su do zaključka kako su osnovni elementi organizacijskog konteksta koji određuju ovaj proces: strategija, struktura, organizacijska kultura, vodstvo i upravljanje ljudskim resursima (Child, 2005). Pri tom upravo organizacijska kultura ima središnju ulogu među navedenim kontekstualnim faktorima, jer ona ih sve povezuje (Alavi *et al.*, 2005). Često se naglašava kako ljudi imaju tendenciju zadržavati znanje i kako ga nevoljko dijele, čemu su uzroci kulturološke prirode (Disterer, 2001). Organizacijska kultura može njegovati vrijednosti koje će u organizaciji potaknuti procese dijeljenja znanja, ali i suprotno, one koji ih mogu blokirati. To znači da organizacijska kultura može biti i značajna prepreka dijeljenju znanja u poduzeću (Chang, Lin, 2015). U kontekstu utjecaja tipova organizacijske kulture na dijeljenje znanja, navedeno znači sljedeće: ukoliko vrijednosti koje su karakteristične za pojedini tip kulture ne podržavaju postupke i aktivnosti koje vode članove organizacije ka učenju, pribavljanju i širenju znanja u organizaciji, dijeljenja znanja jednostavno neće biti, ili će biti neefikasno. Zbog toga je važno utvrditi koji tipovi organizacijske kulture potiču dijeljenje znanja, a koji ga blokiraju što je jedan od temeljnih ciljeva ovog rada.

Lee i Choi (2003) smatraju da bi organizacijska kultura koja promovira znanje trebala uključivati sljedeće komponente: da ljudi imaju pozitivan stav prema znanju, da nemaju dojam da je dijeljenje znanja zabranjeno, te da je projekt upravljanja znanjem u skladnosti s postojećom kulturom. I

neki drugi istraživači naglašavaju važnost nepostojanja osjećaja da je dijeljenje znanja nešto što nije dopušteno, kao i razvijanja kulture otvorenosti i povjerenja (Bishop *et al.*, 2008).

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U srpnju 2021. obavljena je mrežna pretraga citatnih baza Web of Science (WoS) i Scopus, u potrazi za člancima koji se odnose na utjecaj tipova organizacijske kulture iz CVF modela na dijeljenje znanja. Navedene baze podataka izabrane su zbog činjenice da se u akademskoj i istraživačkoj zajednici časopisi, zbornici i knjige koje su u njima zastupljene smatraju najpouzdanijim izvorom znanstvenih spoznaja. Zbog visokih kriterija odabira, ove baze podataka vrlo su cijenjene, te se često koriste ne samo u procesu istraživanja, već i za prosudbu znanstvene produktivnosti.

U inicijalnoj fazi pretrage izabrana su znanstvena područja menadžmenta i poslovne ekonomije, od radova članci u časopisima, poglavlja u knjigama i radovi objavljeni na konferencijama, otvoren pristup, te period objave otkad baze postoje do danas. Kako bi pretraživanje bilo što učinkovitije i kako bi se eliminirali nepovezani sadržaji, korištena je Booleova tehnika pretraživanja. Literatura se pretraživala prema ključnim riječima „*organizational culture types*“, „*Competing Values Framework*“, „*CVF model*“, „*adhocracy culture*“, „*market culture*“, „*hierarchy culture*“, „*clan culture*“ i „*knowledge sharing*“, kako bi se filtrirali samo oni radovi koji u naslovu i/ili sažetku i/ili ključnim riječima sadrže pojmove koji bi u tom trenutku bili zadani. Pretragom je pronađeno ukupno 20 radova. Njihovim pregledom je utvrđeno kako su neki indeksirani u obje pretraživane baze, čime je rezultat sužen na 17 radova. Također je uočeno da u četiri izlučena rada organizacijska kultura uopće nije operacionalizirana prema CVF modelu, već da su autori koristili druge tipologije, poput Wallachove (1983). No s obzirom da su korištene tipologije izgrađene na sličnim kriterijima za razlikovanje tipova kultura kao i CVF model, te da im većinom samo daju različita imena, ti radovi su ipak zadržani. U konačnici je tako 17 radova analizirano s obzirom na metodološke aspekte istraživanja i dobivene rezultate.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I RASPRAVA

Iako je organizacijska kultura do sada u literaturi na razne načine bila povezivana s dijeljenjem znanja, te postoji značajan broj radova na tu temu, provedeno istraživanje pokazalo je kako je u vrlo malom broju tih radova kultura analizirana uz pomoć CVF modela. Naime, pretraga članaka o utjecaju tipova organizacijske kulture iz CVF modela na dijeljenje znanja rezultirala je sa svega 17 radova. Prvi od njih publiciran je 2011. godine (Suppiah, Sandhu, 2011), što najbolje govori o aktualnosti navedene problematike i potrebi za daljnjim istraživanjima. U tablici 2 sumirani su najvažniji rezultati analize.

Tablica 2. Pregled empirijskih istraživanja o utjecaju tipova organizacijske kulture iz CVF modela na dijeljenje znanja

Autor(i)	Uzorak	Operacionalizacija varijabli	Glavna saznanja
Suppiah, Sandhu (2011)	362 menadžera svih razina iz 7 poduzeća (srednja i velika, različite djelatnosti), Malezija.	Tipovi OK – klanska, tržišna, hijerarhijska. DZ - komunikacija, osobne interakcije, podučavanje, spremnost na slobodno dijeljenje znanja.	KL. OK. → DZ (+). TR. OK → DZ (-). HIJ. OK → DZ (-).
Eckenhof, Ershova (2011)	39 ispitanika iz 4 poduzeća (velika, projektno orijentirana, različite djelatnosti), Austrija.	Tipovi OK – tržišna, klanska. DZ - spremnost na dijeljenje znanja.	KL. OK. → DZ (+). TR. OK. → DZ (-).
Shao <i>et al.</i> (2012)	413 ispitanika iz 115 poduzeća, Kina.	Tipovi OK – tržišna, klanska. DZ – eksplicitno / tacitno znanje.	KL. OK. → DZ (nije dokazan utjecaj). TR. OK. → DZ (+).
Wiewiora <i>et al.</i> (2013)	39 menadžera iz 4 poduzeća (velika, projektno orijentirana, različite djelatnosti), Australija.	Tipovi OK – tržišna, klanska. DZ - spremnost na dijeljenje znanja.	KL. OK. → DZ (+). TR. OK. → DZ (-).
Luu (2014)	635 menadžera (srednja razina) iz 127 poduzeća (srednja i velika, različite djelatnosti), Vijetnam.	Tipovi OK – tržišna, klanska, hijerarhijska, adhokratska. DZ - darivanje znanja, prikupljanje znanja.	KL. OK. → DZ (+). TR. OK. → DZ (+). AD. OK. → DZ (+). HIJ. OK. → DZ (-).
Wiewiora <i>et al.</i> (2014)	39 menadžera iz 4 poduzeća (velika, projektno orijentirana, različite djelatnosti), Australija.	Tipovi OK – tržišna, klanska, hijerarhijska, adhokratska. DZ – eksplicitno (DEZ) / tacitno (DTC).	KL. OK. → DTZ (+). TR. OK. → DEZ (+).
Cavaliere, Lombardi (2015)	389 ispitanika iz 6 velikih multinacionalnih kompanija, Italija.	Tipovi OK – inovativna, timska. DZ – darivanje znanja, prikupljanje znanja.	IN. OK. → darivanje znanja (+). TIM. OK. → darivanje znanja (+).
Chung <i>et al.</i> (2016)	131 ispitanika iz 4 poduzeća (srednja i velika, virtualna, neprofitni sektor), Kina.	Tipovi OK – birokratska, podržavajuća, inovativna. DZ – eksplicitno / tacitno. Osjećaj blagostanja – zadovoljstvo životom, mentalnim zdravljem i izgledom, sposobnost uklapanja u društvo.	Osjećaj blagostanja pojedinca ima djelomični medijacijski utjecaj na odnos između OK i DZ.
Lee <i>et al.</i> (2016)	118 ispitanika iz 56 poduzeća (koja su implementirala CMMI model za ocjenu zrelosti softverskih procesa), Kina.	Tipovi OK – hijerarhijska, klanska. DZ – darivanje znanja, prikupljanje podataka.	KL. OK. → DZ (+). HIJ. OK. → DZ (nije dokazan utjecaj).

Alattas, Kang (2016)	330 ispitanika jednog velikog poduzeća, Saudijska Arabija.	Tipovi OK – hijerarhijska, klanska. DZ –dijeljenje informacija.	KL. OK. → DZ (+). HIJ. OK. → DZ (+).
İlknur et al. (2017)	127 ispitanika jedne banke, Turska.	Tipovi OK - adhokratska, klanska, tržišna, hijerarhijska. DZ – eksplicitno (DEZ / tacitno (DTZ)).	KL. OK. → DTZ (+). HIJ. OK. → DTZ (+). TR. OK. → DEZ (+). AD. OK. → DEZ (+).
Wiener et al. (2018)	7 menadžera iz 2 velika poduzeća (inovativna, brzorastuća), Austrija.	Tipovi OK - adhokratska, klanska, tržišna, hijerarhijska. DZ – otvorenost za suradnju.	Dominantno klanski tip s određenim karakteristikama adhokratskog tipa potiče DZ. Dominantno tržišni tip s određenim karakteristikama hijerarhijskog tipa koči DZ.
Abbasi, Dastgeer (2018)	279 ispitanika (nastavno osoblje) sa 10 sveučilišta / visokih škola, Austrija.	Tipovi OK – klanska. DZ – namjera dijeljenja znanja.	KL. OK. → DZ (+).
Rohim, Budhiasa (2019)	254 zaposlenika javnih poduzeća u Indoneziji.	Tipovi OK - klanska, hijerarhijska. DZ – suradnja pri rješavanju problema, dijeljenje dokumentacije, podučavanje. Naknade zaposlenicima (NZ) – prema radnom opterećenju / postignućima.	NZ su značajan moderator u odnosu klanskog tipa, kao i hijerarhijskog tipa kulture i DZ. Navedeni je utjecaj za klanski tip pozitivan, a za hijerarhijski negativan.
Kokt, Makumbe (2020)	195 zaposlenika jednog sveučilišta (nastavno i administrativno osoblje), Afrika	Tipovi OK – klanska. DZ - spremnost na dijeljenje znanja.	KL. OK. → DZ (+).
Al Hawamdeh, Al Qatamin (2021)	307 ispitanika sa 5 sveučilišta u Jordanu.	Tipovi OK – kultura kolektivizma, izbjegavanja nesigurnosti, dugoročne orijentacije. DZ – namjera dijeljenja znanja.	Kultura kolektivizma → DZ (+). Kulturi izbjegavanja nesigurnosti → DZ (+). Kultura dugoročne orijentacije → DZ (+).
Castaneda, Ramírez (2021)	664 ispitanika iz 76 'održivih' poduzeća u Kolumbiji.	Tipovi Ok – kultura izbjegavanja nesigurnosti, kolektivizma. DZ – eksplicitno / tacitno znanje.	Kultura kolektivizma → DZ (+). Kulturi izbjegavanja nesigurnosti → DZ (+).

Izvor: autorica

U kontekstu uzorka istraživanja, 'radnici znanja' najčešći su ispitanici (menadžeri različitih razina, članovi projektnih timova, nastavno osoblje u sustavu visokog obrazovanja, itd.), što je opravdano činjenicom da je razina razmjene znanja kod ove skupine zaposlenika puno veća nego kod ostalih radnika. Istraživanja su u pravilu provedena u srednjim i/ili velikim poduzećima. Međutim, većina autora predmetnu je problematiku istražila ispitujući zaposlenike u vrlo malom broju poduzeća

- u samo jednom (Ilknur *et al.*, 2017), dva (Wiener *et al.*, 2018) ili, primjerice, četiri poduzeća (Eckenhof, Ershova, 2011; Wiewiora *et al.*, 2013; Chung *et al.*, 2016), dok je u svega nekoliko studija obuhvaćeno više od 10 poduzeća (Shao *et al.*, 2012; Luu, 2014; Lee *et al.*, 2016; Castaneda, Ramírez, 2021). Navedeno je dovelo do toga da u određenom broju istraživanih uzoraka neki tipovi kulture nisu niti detektirani, te su autori ispitali utjecaj samo pojedinih tipova kulture iz odabrane tipologije na dijeljenje znanja, dok su drugi tipovi ostali neistraženi. Teritorijalna rasprostranjenost poduzeća iz uzoraka nerijetko je vrlo uska, jer je većina autora svoja istraživanja provela u poduzećima samo jedne regije određene zemlje. Ako se izuzmu istraživanja koja su provedena u samo jednom poduzeću, u prosjeku su autori u svakom poduzeću ispitivali po 20-ak zaposlenih.

Zanimljivo je napomenuti kako je tek nekolicina autora (Cavaliere, Lombardi, 2015; Chung *et al.*, 2016; Abbasi, Dastgeer, 2018) u svojim istraživanjima u obzir uzela mogućnost pogreške zajedničke metode (engl. common method bias), koja proizlazi iz činjenice da su podaci za nezavisne i zavisne varijable prikupljeni u istom trenutku i od istih ispitanika, što može dovesti u pitanje utjecaj kognitivnih pogrešaka ili pristranosti ispitanika u odgovaranju na pitanja. Nadalje, niti jedna od dostupnih studija ne uključuje longitudinalno istraživanje, iako više autora u zaključnom dijelu navodi potrebu za istim.

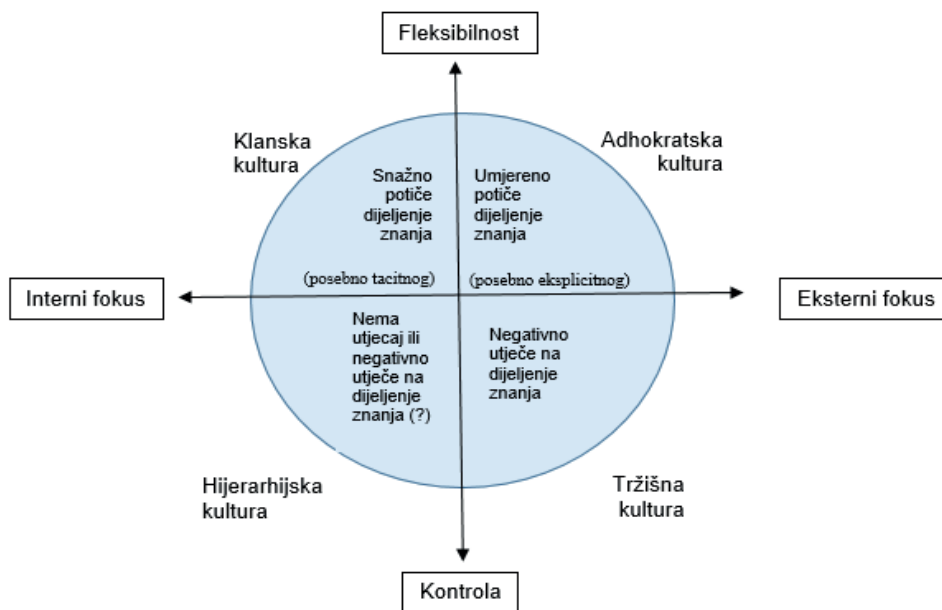
U nekoliko radova autori su koristili metodu studije slučaja (Eckenhof, Ershova, 2011; Wiewiora *et al.*, 2013; Wiewiora *et al.*, 2014; Wiener *et al.*, 2018), ocjenjujući je najprikladnijom metodom za generiranje novih teorijskih spoznaja o problematici koja je u ranim fazama istraživanja, kao što je ovdje bilo riječ. Tako su prakse dijeljenja znanja ili spremnost na dijeljenje znanja autori istražili s obzirom na (dominantan) tip organizacijske kulture u svega nekoliko (dva do četiri) poduzeća, prikupljajući podatke intervjuiranjem ključnih ispitanika i analizom službene dokumentacije.

Ovisno o formulaciji pitanja, dijeljenje znanja operacionalizirano je kao skup trenutnih aktivnosti (ponašanja), ili rjeđe, kao namjera ili spremnost vezana za buduća ponašanja, a fokus je na vrstama znanja - eksplicitno, tacitno (Shao *et al.*, 2012; Chung *et al.*, 2016; Ilknur *et al.*, 2017; Castaneda, Ramírez, 2021) i/ili pojedinim aspektima dijeljenja znanja (Suppiah, Sandhu, 2011; Wiewiora *et al.*, 2013; Abbasi, Dastgeer, 2018; Rohim, Budhiasa, 2019). Nekoliko studija analizira dimenzije nazvane 'darivanje znanja' i 'prikupljanje znanja' (Luu, 2014; Cavaliere, Lombardi, 2015; Lee *et al.* 2016). Tvrdnjama koje se odnose na prvu dimenziju autori ispituju u kojoj mjeri zaposlenici dobrovoljno šire svoje znanje kada ih to druge kolege traže, dok se druga dimenzija odnosi na zajednička uvjerenja i rutine ponašanja u pogledu dijeljenja znanja.

Nadalje, u promatranim studijama dominiraju mjerni konstrukti od tri ili pet izjava/pitanja, te 5 i 7-stupnjevine Likertove mjerne ljestvice. S aspekta statističkih metoda primijenjenih u analizi podataka, metoda modeliranja strukturnih jednadžbi ima prednost pred ostalim metodama, dok jedan manji broj autora primjenjuje regresijsku analizu. Neovisno o korištenoj metodologiji, stupanj objašnjenosti varijanci (R^2) u promatranim studijama kreće se u rasponu od 0,162 do 0,606.

Nakon analize metodoloških aspekata dosadašnjih istraživanja, u nastavku su predstavljeni rezultati istraživanja utjecaja pojedinih tipova organizacijske kulture na dijeljenje znanja. Radi lakše eksplikacije, ti su rezultati najprije sumarno vizualno prikazani slikom 1.

Slika 1. Utjecaj tipova organizacijske kulture iz CVF modela na dijeljenje znanja



Izvor: rezultati istraživanja

Bez obzira na različite pristupe, rezultati dosadašnjih istraživanja poprilično su konzistentni po pitanju utjecaja klanskog tipa organizacijske kulture na različite aspekte dijeljenja znanja. Suppiah i Sandhu (2011) su tako dokazali pozitivan utjecaj klanskog tipa na komunikaciju među zaposlenicima, osobne interakcije i mentoriranje/podučavanje, a Luu (2014) i Lee *et al.* (2016) na dimenzije darivanje znanja i prikupljanje znanja. Do sličnih su rezultata došli i ostali istraživači koji su u ovom kontekstu istraživali druge aspekte dijeljenja znanja (Alattas, Kang, 2016; Abbasi, Dastgeer, 2018; Kockt, Makumbe, 2020). U kontekstu vrsta znanja, pokazalo se kako klanski tip organizacijske kulture ima pozitivan utjecaj na dijeljenje tacitnog znanja (Suppiah, Sandhu, 2011; İlknur *et al.*, 2017). Rohim i Budhiasa (2019) su utvrdili kako nagrade zaposlenicima potiču razmjenu znanja, pri čemu je ova veza moderirana klanskim tipom organizacijske kulture. Provedenim dubinskim istraživanjem u četiri projektno orijentirana poduzeća, Wiewiora *et al.* (2013) su došli do zaključka kako upravo u poduzećima s dominantnim klanskim tipom organizacijske kulture zaposlenici najviše iskazuju spremnost na dijeljenje znanja, dok primjerice u poduzeću s dominantnom tržišnom organizacijskom kulturom dio zaposlenika nerado dijeli znanje s kolegama, smatrajući ga izvorom svoje moći. Godinu dana kasnije, isti autor sa svojim je suradnicima objavio rad u kojem je fokus analize stavljen na načine dijeljenja znanja, te su i ovdje uočene određene razlike s obzirom na dominantan tip organizacijske kulture poduzeća. Preciznije, u poduzećima s dominantnim klanskim tipom kulture znanje se najčešće dijeli neformalnim interakcijama licem u lice, dok se u poduzeću s tržišnim tipom organizacijske kulture zaposlenici više oslanjaju na baze podataka, službene sastanke i razna pisana izvješća (Wiewiora *et al.*, 2014). U studijama koje su koristile druge tipologije dobiveni su slični rezultati. Tako su, primjerice, Cavaliere i Lombardi (2015) pronašli pozitivan utjecaj kulture zajednice na darivanje znanja kao dimenzije dijeljenja znanja, a

Hawamdeh i Al Qatamin (2021) i Castaneda i Ramírez (2021) kulture kolektivismu na dijeljenje znanja. Oba tipa kulture po svojim su karakteristikama vrlo slična klanskom tipu organizacijske kulture iz CVF modela.

Kada je o adhokratskom tipu kulture riječ, pokazalo se da ona može pozitivno utjecati na neke aspekte dijeljenja znanja, dok na druge nema utjecaj. Tako je iz istraživanja koje je proveo Luu (2014) proizašlo kako ona pozitivno utječe i na darivanje i prikupljanje znanja. Međutim, u studiji koju su proveli Cavaliere i Lombardi (2015) ovi nalazi su samo djelomično potvrđeni, jer je nađen pozitivan utjecaj ovog tipa kulture na dijeljenje znanja, ali ne i na prikupljanje znanja. Kada je o vrstama znanja riječ, pokazalo se kako adhokratski tip organizacijske kulture ima pozitivan utjecaj na dijeljenje eksplicitnog znanja (Ilknur *et al.*, 2017). Generalno se može zaključiti kako adhokratski tip kulture potiče neke aspekte dijeljenja znanja među zaposlenicima, ali je ovaj utjecaj nešto slabije izražen nego u slučaju klanskog tipa kulture (Eckenhof, Ershova, 2011; Wiener *et al.*, 2018).

Za tržišni tip organizacijske kulture većinom se pokazalo kako negativno utječe na dijeljenje znanja (Suppiah, Sandhu, 2011; Eckenhof, Ershova, 2011; Wiewiora *et al.*, 2013; Wiener *et al.*, 2018), iako su neke studije pronašle njezin pozitivan utjecaj na dijeljenje eksplicitnog znanja (Ilknur *et al.*, 2017), kao i darivanje i prikupljanje znanja (Luu, 2014).

Kada je o hijerarhijskom tipu, ili njemu srodnim tipovima organizacijske kulture iz drugih tipologija riječ, istraživanja daju nekonzistentne, pomalo kontradiktorne rezultate, zbog čega se ne mogu izvesti neki općeniti i jednoznačni zaključci. Četiri su studije ukazale na negativan utjecaj ovog tipa kulture na dijeljenje znanja (Suppiah, Sandhu, 2011; Eckenhof, Ershove, 2011; Luu, 2014; Wiener *et al.*, 2018). Iz jednako toliko istraživanja je proizašlo kako ovaj tip kulture uopće nema utjecaj na dijeljenje znanja (Cavaliere, Lombardi, 2015; Lee *et al.*, 2016; Castaneda, Ramírez, 2021; Hawamdeh, Al Qatamin, 2021), a ima i onih čiji su rezultati pokazali pozitivnu vezu (Alattas, Kang, 2016; Ilknur *et al.*, 2017). Ovakvo proturječje dobivenih rezultata se možda može objasniti oprečnim atributima hijerarhijske kulture kada je u pitanju dijeljenje znanja: kontrola mu ne pogoduje (slika 1), dok je istovremeno poznato kako je za uspješnu implementaciju sustava upravlja znanjem u poduzećima ključno snažno vodstvo. Za očekivati je da će snažne vođe imati upravo poduzeća s dominantnim hijerarhijskim tipom kulture.

Iz izloženog je nedvojbeno jasno kako klanski tip kulture, kao i njemu srodni tipovi kultura iz drugih tipologija, najviše pogoduje dijeljenju znanja. Navedeno se posebno odnosi na tacitno znanje, koje može biti od presudnog značaja za razvoj poduzeća i njegovih inovativnih sposobnosti, jer se ono „temelji na dojmju, osjećaju, intuiciji, unutarnjem stavu, predosjećaju, idealu, što je izrazito važno za inovativne procese, te je osnovno sredstvo kreativaca“ (Vican, 2007: 234). Za poduzeća koja imaju dominantan klanski tip organizacijske kulture karakteristično je sljedeće (Cameron, Quinn, 1999; Cameron, 2008): vlada prijateljski ugođaj među zaposlenicima; ljude međusobno učvršćuje tradicija, posvećenost i odanost; naglašava se dugoročna posvećenost razvoju ljudskih resursa; velika važnost pridaje se radnom moralu; visoko se cijene timski rad i konsenzus; vrhovni menadžeri ovih poduzeća smatraju se „glavom obitelji“, ali i mentorima. Implikacije navedenih rezultata za praktičare ovim su jasne. Poduzeća koja žele poticati dijeljenje znanja među svojim zaposlenicima trebala bi njegovati navedene vrijednosti. Istovremeno, u poduzećima u kojima vlada natjecateljsko

ozračje i u kojima se naglasak primarno stavlja na ostvarenje postavljenih ciljeva, zaposlenici su skloni znanje koje posjeduju koristiti kao alat za kontrolu i obranu, odnosno način da budu bolji od ostalih, čime se smanjuju šanse za dijeljenje znanja.

Rezultati istraživanja koje su proveli Chumg *et al.* (2016) pokazuju kako u vezi pojedinih tipova organizacijske kulture i dijeljenja znanja važnu posredničku ulogu ima varijabla koju su autori nazvali osjećaj blagostanja pojedinca. Iz toga proizlazi kako tipovi organizacijske kulture na dijeljenje znanja mogu utjecati i indirektno, preko utjecaja na neke druge varijable, a njihovim bi se uvođenjem kao medijatora mogla povećati prediktivna snaga istraživačkog modela.

Provedena analiza ima određena specifična ograničenja koja je potrebno uzeti u obzir prilikom generalizacije rezultata koji su iz njih proizašli. U teorijskom smislu, potrebno je istaknuti kako postoji veliki broj vrlo različitih perspektiva, teorijskih gledanja, pa time i istraživanja koja su pokušavala objasniti oba istraživana koncepta i njihovu povezanost. To je uvelike premošćeno time što je fokus organizacijske kulture sužen na njezine tipove iz CVF modela, dok su u slučaju dijeljenja znanja bili potrebni nešto veći istraživački naponi. Rezultati sugeriraju kako teorijske i praktične implikacije rezultata, kao i samo provođenje istraživanja dijeljenja znanja, ovisi o dimenziji i/ili vrsti znanja koja se istražuje, što je ponešto otežalo mogućnost uopćavanja dobivenih rezultata. Osim toga, predmetna je analiza ograničena na baze podataka Web of Science i Scopus, čime su zasigurno izostavljeni neki potencijalno jednako važni radovi, koji se ne nalaze u pretraživanim bazama.

Većim uzorkom poduzeća i njihovom širom geografskom disperzijom studije bi sigurno dale jasnije rezultate o utjecaju tipova organizacijske kulture iz CVF modela na dijeljenje znanja, što se posebno odnosi na hijerarhijski tip kulture. S obzirom na istraživanje uzroka i posljedica, eventualno uvođenje longitudinalnosti utjecalo bi na još bolje razumijevanje povezanosti istraživanih varijabli. Preporuka je da se u budućim istraživanjima utjecaja tipova organizacijske kulture na dijeljenje znanja, u većoj mjeri diferencira tacitno od eksplicitnog znanja, jer su njihova priroda, kao i volumen i vrijednost, za organizaciju različiti. Buduća istraživanja mogla bi istražiti i ulogu drugih kontekstualnih čimbenika, poput formalnih mehanizama upravljanja znanjem, motivacije i/ili prilika za dijeljenje znanja, u odnosu između tipova organizacijske kulture i dijeljenja znanja. Zaključno, provedenom je analizom pokazano kako su istraživanja koja predmetnu problematiku istražuju polazeći od tipološkog pristupa u analizi organizacijske kulture rijetka, što je ujedno i jedna od ključnih kritika iz dostupne literature. Njihov je nedostatak posebno evidentan u domicilnoj istraživačkoj praksi. Do sada je više autora sustavno istraživalo organizacijsku kulturu, kao i razvijenost prakse dijeljenja znanja u hrvatskim poduzećima, ali prema saznanjima autorice nema radova koji empirijski povezuju oba navedena koncepta. Štoviše, pregled literature pokazao je da su u takvim istraživanjima i druge europske zemlje, a poglavito one tranzicijske, do sada bile vrlo skromno uključene. Kako su ponašanja unutar organizacija uvelike determinirana kulturalnim i institucijskim okvirima pojedinog područja (Bruton *et al.*, 2008), empirijsko istraživanje ove tematike koje bi se provelo na području Republike Hrvatske, je i više nego dobrodošlo.

5. ZAKLJUČAK

U radu su analizirana dosadašnja dostupna istraživanja o utjecaju pojedinih tipova organizacijske kulture iz CVF modela na dijeljenje znanja. Broj studija pokazao se vrlo malen s obzirom na veliki značaj ovih koncepata i njihove povezanosti. Naime, u citatnim bazama Web of Science i Scopus, koje su se pretraživale za potrebe analize, pronađeno je svega 17 relevantnih radova.

Iako organizacijska kultura mnogim menadžerima, pa i teoretičarima, može izgledati suviše „mekana“ i bez ekonomskih implikacija, upravo ona ima značajan utjecaj na brojne procese u poduzećima, pa tako i na praksu dijeljenja znanja. Sustavnim pregledom literature o utjecaju pojedinih tipova organizacijske kulture iz CVF modela na dijeljenje znanja to se i dokazalo. Pokazalo se kako klanski tip organizacijske kulture najviše pogoduje dijeljenju znanja u poduzećima, zatim adhokratski tip, dok tržišni tip ima negativan utjecaj. Za hijerarhijski tip kulture rezultati su poprilično nekonzistentni i potrebna su dodatna istraživanja koja će rasvijetliti proizlaze li oni iz same prirode ovog tipa kulture, ili nekih metodoloških ograničenja.

Dobiveni rezultati ukazuju na činjenicu da bi u cilju efikasnijeg upravljanja znanjem, menadžment poduzeća posebnu pažnju trebao posvetiti organizacijskoj kulturi svog poduzeća, budući da se pokazalo da ona svojim karakteristikama može djelovati pozitivno, ali i negativno na dijeljenje znanja. Vodstvo organizacije bi dugoročno kod zaposlenika trebalo poticati vrijednosti kao što su timski rad, prijateljsko ozračje, međusobno povjerenje i odanost organizaciji, jer se pokazalo da upravo te vrijednosti potiču dijeljenje znanja, poglavito onog tacitnog. Vođe bi trebale djelovati prvenstveno kao mentori, u puno manjoj mjeri kao „redatelji“. Iz istraživanja također proizlazi da poduzeća koja teže poticati dijeljenje znanja među zaposlenicima trebaju strategije svog poslovanja temeljiti prvenstveno na razvoju ljudskih resursa i njihovoj participaciji u donošenju odluka.

Analizom dosadašnjih istraživanja identificirana su i određena ograničenja za koja se općenito može zaključiti kako proizlaze iz nepotpunog pristupa istraživanju, nedovoljno velikom i/ili homogenom uzorku, i slično. U smislu implikacija i smjernica za daljnja istraživanja, navedena ograničenja mogu se smatrati smjernicama za dalje.

LITERATURA

- Abbasi, S. G., Dastgeer, G. (2018) „Effect of contextual factors on knowledge sharing behavior“, *Amazonia Investiga*, 7(16), p. 209-225.
- Aboelmaged, M. G. (2018) „Knowledge sharing through enterprise social network (ESN) systems: motivational drivers and their impact on employees' productivity“, *Journal of Knowledge Management*, 22(2), p. 362-383. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2017-0188>
- Aizpurúa, L. I., Saldaña, P. E. Z., Saldaña, A. Z. (2011) „Learning for sharing: an empirical analysis of organizational learning and knowledge sharing“, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(4), p. 509-518. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0206-z>
- Akın Gürdal, S., Kumkale, İ. (2014) „The Relationship Between Organizational Culture and Knowledge Sharing: Kırklareli Sample of Manufacturing Sector“, *IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 16 (5), p.19-45.
- Alattas, M., Kang, K. (2016) „The relationship between organization culture and knowledge sharing towards business system success“, *Australasian Conference on Information Systems*, Adelaide.

- Alavi, M., Kayworth, T. R., Leidner, D. E. (2005). „An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices“, *Journal of Management Information Systems*, 22(3), p. 191-224.
- Al Hawamdeh, N., Al Qatamin, A. (2021) „The Effect of Cultural Dimensions on Knowledge-Sharing Intentions: Evidence from Higher Education Institutions in Jordan“, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), p. 1079-1089. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.1079>
- Bishop, J., Bouchlaghem, D., Glass, J., Matsumoto, I. (2008), Ensuring the effectiveness of a knowledge management initiative, *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 16-29. <https://doi.org/10.1108/13673270810884228>
- Bruton, G. D. et al. (2008) „Entrepreneurship in emerging economies: Where are we today and where should the research go in the future“, *Entrepreneurship theory and practice*, 32 (1), p. 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00213.x>
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (1999) *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. Boston: Addison –Wesley.
- Cameron, K. S. (2008) „A Process for Changing Organizational Culture“. U: Cummings, T.A. (ur.) *Handbook of Organizational Development*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing. p. 429 - 445.
- Castaneda, D. I., Ramírez, C. A. (2021) „Cultural Values and Knowledge Sharing in the Context of Sustainable Organizations“, *Sustainability*, 13(14), p. 1-15. <https://doi.org/10.3390/su13147819>
- Cavaliere, V., Lombardi, S. (2015) „Exploring different cultural configurations: how do they affect subsidiaries' knowledge sharing behaviors?“, *Journal of Knowledge Management*, 19(2), p. 141-163. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2014-0167>
- Chang, C. L. H., Lin, T. C. (2015) „The role of organizational culture in the knowledge management process“, *Journal of Knowledge management*, 19(3), p. 433-455. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0353>
- Child, J. (2005) *Organization: Contemporary Principles and Practices*. London: Blackwell.
- Chung, H. F. et al. (2016) „Factors affecting employees' knowledge-sharing behaviour in the virtual organisation from the perspectives of well-being and organisational behaviour“, *Computers in Human Behavior*, 64, p. 432-448. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.07.011>
- De Long, D. W., Fahey, L. (2000) „Diagnosing cultural barriers to knowledge management“, *Academy of Management Perspectives*, 14(4), p. 113-127. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.3979820>
- Disterer, G. (2001) „Individual and social barriers to knowledge transfer“ U: *Proceedings of the 34th annual Hawaii international conference on system sciences*, p. 1-7.
- Eckenhof, E. M., Ershova, M. (2011) „Organizational culture as the driver of dense intra-organizational networks“, *Journal of competitiveness*, 2, p. 28-42.
- Ganguly, A., Talukdar, A., Chatterjee, D. (2020) „Social capital, knowledge quality, knowledge sharing, and innovation capability: An empirical study of the Indian pharmaceutical sector“, *Knowledge and Process Management*, 27(1), p. 25-42. <https://doi.org/10.1002/kpm.1614>
- Handy, C. B. (1978) *Gods of management: How they work, and why they will fail*. London: Souvenir Press.
- Handy, C.B. (1986) *Understanding Organizations*. 3. izd. Harmondsworth: Penguin Books.
- Hofstede, G. (1983) „National Cultures in Four Dimensions. A Research – based Theory of Cultural Differences among Nations“, *International Studies of Management & Organization*, 13 (1/2), p. 46 - 74. <https://doi.org/10.1080/00208825.1983.11656358>
- İlknur, U. et al. (2017) „The Relationship Between Organizational Culture And Knowledge Sharing: A Research On Participation Banking Sector“, *Research Journal of Business and Management*, 4(3), p. 347-358.
- Ipe, M. (2003) Knowledge Sharing in Organizations: A conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, Veljača, p. 237-358.

- Janićijević, N. (2013) *Organizaciona kultura i menadžment*. Beograd: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.
- Kokt, D., Makumbe, W. (2020) „Towards the innovative university: What is the role of organisational culture and knowledge sharing?“, *SA Journal of Human Resource Management*, 18(0), p. 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1325>
- Lee, H., Choi, B. (2003) „Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination“, *Journal of Management Information Systems*, 20(1/1), p. 179-228. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>
- Lee, J. C., Shiue, Y. C., Chen, C. Y. (2016) „Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement“, *Computers in Human Behavior*, 54, p. 462-474. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.030>
- Lehaney, B. et al. (2004) *Beyond knowledge management*. London & Hershey: Idea Group Publishing.
- Lucas, L.M. (2006) “The role of culture on knowledge transfer: the case of the Multinational Corporation”, *The Learning Organization*, 13(3), p. 257-275. <https://doi.org/10.1108/09696470610661117>
- Luu, T. (2014) „Knowledge sharing and competitive intelligence“, *Marketing Intelligence & Planning*, 32(3), p. 269-292. <https://doi.org/10.1108/MIP-05-2013-0077>
- Madu, B. C. (2012) „Organization culture as driver of competitive advantage“, *Journal of academic and business ethics*, 5, p. 1-9.
- Malik, M. S., Kanwal, M. (2018) „Impacts of organizational knowledge sharing practices on employees' job satisfaction: Mediating roles of learning commitment and interpersonal adaptability“, *Journal of Workplace Learning*, 30(1), p. 2-17. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2016-0044>
- Mooradian, N. (2005) „Tacit knowledge: philosophic roots and role in KM“, *Journal of Knowledge Management*, 9(6), p. 104-113. <https://doi.org/10.1108/13673270510629990>
- Muthusamy, S. K., White, M. A. (2005) „Learning and knowledge transfer in strategic alliances: a social exchange view“, *Organization studies*, 26(3), p. 415-441. <https://doi.org/10.1177/0170840605050874>
- Navimipour, N. J., Charband, Y. (2016) „Knowledge sharing mechanisms and techniques in project teams: Literature review, classification, and current trends“, *Computers in Human Behavior*, 62, p. 730-742. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.003>
- North, K. (2008) *Upravljanje znanjem*. Jastrebarsko: Naklada Slap
- Polanyi, M. (1966) „The logic of tacit inference“, *Philosophy*, 41(155), p. 1-18. <https://doi.org/10.1017/S0031819100066110>
- Poropat, G., Marušić, M., Štimac, D. (2017) „Sustavno pretraživanje baza podataka“, *Medicina Fluminensis*, 53(4), p. 454-460. https://doi.org/10.21860/medflum2017_187365
- Quinn, R. E., Rohrbaugh, J. (1983) „A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis“, *Management Science*, 29(3), p. 363 - 377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Razmerita, L., Kirchner, K., Nielsen, P. (2016) „What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication“, *Journal of Knowledge Management*, 20(6), p. 1-22. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2016-0112>
- Rohim, A., Budhiasa, I. G. S. (2019) „Organizational culture as moderator in the relationship between organizational reward on knowledge sharing and employee performance“, *Journal of Management Development*, 38(7), p. 538-560. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2018-0190>
- Shao, Z., Feng, Y., Liu, L. (2012) „The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China“, *Computers in Human Behavior*, 28(6), p. 2400-2413. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.07.011>

- Sikavica, P., Novak, M. (1999) Poslovna organizacija. Zagreb: Informator.
- Sousa-Poza, A., Nystrom, H., Wiebe, H. (2001) „A cross-cultural study of the differing effects of corporate culture on TQM in three countries“, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (7), p. 744 - 761. <https://doi.org/10.1108/EUM000000005778>
- Suppiah, V., Sandhu, M. S. (2011) „Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour“, *Journal of Knowledge Management*, 15(3), pp. 462-477. <https://doi.org/10.1108/13673271111137439>
- Tuan, L. T. (2020) „Coach humility and player creativity: The roles of knowledge sharing and group diversity“, *Sport Management Review*, 23(2), pp. 284-301. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.02.004>
- Van Den Hooff, B., De Ridder, J. A. (2004) „Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing“, *Journal of Knowledge Management*, 8(6), p.117-130. <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>
- Van den Hooff, B., Huysman, M. (2009) „Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches“, *Information & management*, 46(1), p. 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.09.002>
- Vican, D. (2007) „Znanje vrijedno znanja–znanje vrijedno poučavanja“, *Pedagogijska istraživanja*, 4(2), p. 231-237.
- Wallach, E. J. (1983) „Individuals and organization: the cultural match“, *Training and Development Journal*, 38(2), p. 28-36.
- Wiener, M., Gattringer, R., Strehl, F. (2018) „Participation in inter-organisational collaborative open foresight A matter of culture“, *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(6), p. 684-700. <https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1376045>
- Wiewiora, A. et al. (2013) „Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context“, *International Journal of Project Management*, 31(8), p. 1163-1174. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.12.014>
- Wiewiora, A. et al. (2014) „Interactions between organizational culture, trustworthiness, and mechanisms for inter-project knowledge sharing“, *Project Management Journal*, 45(2), p. 48-65. <https://doi.org/10.1002/pmj.21407>



Creative Commons Attribution –
NonCommercial 4.0 International License

Review article

<https://doi.org/10.31784/zvr.10.1.16>

Received: 2. 9. 2021.

Accepted: 30. 3. 2022.

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE TYPES FROM CVF MODEL ON KNOWLEDGE SHARING

Dijana Mečev

PhD, College Professor, Polytechnic of Šibenik, Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik, Croatia;
e-mail: dijana@vus.hr

ABSTRACT

The paper presents a review of literature resources that studied the effects of certain types of organizational culture on the knowledge sharing behaviour in companies. The research included 17 scientific papers from Web of Science and Scopus citation databases, that presented various evidence of impact of certain types of culture on different dimensions and types of knowledge sharing. Emphasis is placed on a typology based on Competing Values Framework, since it provides a theoretical basis for studying the impact of organizational culture on knowledge sharing in most available studies. It has been shown that the clan culture is most conducive to knowledge sharing in companies, followed by the adhocracy type, while the market type has a negative impact. For the hierarchy type, the results are quite inconsistent and additional research is needed. Implications of results referred for practitioners are clear. Companies that want to encourage knowledge sharing among their employees should nurture values such as teamwork, friendly atmosphere, mutual trust and organizational commitment, as these are the main characteristics of a clan type culture. Following the analysis of the results, directions for future research have been suggested in the discussion section.

Key words: organizational culture, Competing Values Framework, knowledge sharing, literature review

