

KAROLINA BEYER

Uniwersytet Szczeciński

WSPÓŁCZESNA ORGANIZACJA – ORGANIZACJA OPARTA NA WIEDZY

Streszczenie

Globalizacja, zmiany technologiczne, nieograniczony przepływ informacji przyczyniły się do powstania gospodarki opartej na wiedzy. Nowe warunki gospodarcze wymagają od organizacji podjęcia nowych działań i transformacji w nowy typ organizacji – organizację opartą na wiedzy. Niniejszy artykuł w pierwszej części przedstawia warunki nowej gospodarki opartej na wiedzy, a następnie koncentruje się na nowym typie organizacji. Przedstawiono koncepcje, cechy charakterystyczne i zasady organizacji wiedzy. Zwrócono również uwagę na najbardziej istotny element organizacji wiedzy, tj. pracowników wiedzy.

Słowa kluczowe: organizacja wiedzy, pracownicy wiedzy, gospodarka oparta na wiedzy

Wprowadzenie

W warunkach permanentnej niepewności jedynie wiedza może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Ciągłe zmiany rynkowe, pojawianie się nowych technologii, nowych produktów, nowych konkurentów wymaga od współczesnych przedsiębiorstw podjęcia nowych działań. Organizacje wiedzy, bo tak trzeba określić te podmioty, które odnoszą sukces we współczesnej rzeczywistości gospodarczej, cały czas utrzymują innowacyjność na wysokim poziomie. Sukces tych podmiotów tkwi w unikatowym sposobie pozyskiwania, przetwarzania i kreowania wiedzy.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie nowego typu organizacji – organizacji opartej na wiedzy. Cel zostanie zrealizowany poprzez przedstawienie istoty organizacji wiedzy oraz przesłanek do tworzenia tego typu organizacji płynących z gospodarki opartej na wiedzy. Zaprezentowane zostaną również typy pracowników wiedzy niezbędnych do prowadzenia organizacji wiedzy.

1. Powstanie gospodarki opartej na wiedzy

Współczesne zmiany rzeczywistości gospodarczej i społecznej przewidywano już kilkadziesiąt lat wcześniej. Alvin Toffler przewidywane przez siebie przemiany nazwał trzecią falą, w której pracownicy będą musieli wziąć na siebie większą odpowiedzialność, aby zrozumieć, w jaki sposób ich obowiązki łączą się z obowiązkami współpracowników. Trzecia fala wymaga większej liczby ludzi, którzy będą potrafili wypełniać więcej zadań i błyskawicznie przystosowywać się do zmieniających się warunków. Ludzie ci powinni być wrażliwi i życzliwie ustosunkowani do otoczenia. Przedsiębiorstwa mniej potrzebują pracowników „zaprogramowanych”, a bardziej chętnych do samodzielnego działania¹. Spada zapotrzebowanie na pracowników produkcji, a zwiększa się zatrudnienie pracowników tworzących pomysły, patenty, formuły naukowe i mających zmysł organizacyjny².

Peter F. Drucker wspominał o transformacji społeczeństwa w społeczeństwo, którego podstawowym zasobem jest wiedza. Społeczeństwo, w którym wartość nie jest kreowana przez alokację kapitału i pracy, ale poprzez produktywność i innowacyjność³. Wiodącą grupą pracowników w nowym społeczeństwie są tzw. pracownicy wiedzy (*knowledge workers*), którzy w pracy będą wykorzystywać swój intelekt, a nie siłę własnych mięśni. Ponadto Drucker pod koniec lat osiemdziesiątych przewidywał, że w ciągu dwudziestu lat struktury organizacyjne przedsiębiorstw bardzo się spłaszczą. Przewidywał, że nowe organizacje będą

¹ A. Toffler, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1985, s. 436–437.

² Tamże, s. 229.

³ P.F. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 22 i dalsze.

miały o połowę mniej szczebli kierowniczych i o jedną trzecią mniej menedżerów, a poszczególne zadania będą realizowane przez specjalistów⁴.

Na przełomie XX i XXI wieku pojawiło się wiele nowych koncepcji określających warunki prowadzenia działalności gospodarczej. Nowa era w literaturze tematu początkowo nazywana była postindustrialną, później gospodarką wiedzy, cybergospodarką, gospodarką sieciową czy coraz bardziej popularną gospodarką opartą na wiedzy (GOW). Drucker nową erę wiedzy opisywał następująco: „Era społeczeństwa wiedzy jest porządkiem ekonomicznym, w którym wiedza, a nie praca, surowce lub kapitał, jest kluczowym zasobem; porządkiem społecznym, dla którego nierówność społeczna oparta na wiedzy jest głównym wyzwaniem; oraz systemem, w którym rząd nie może dłużej rozwiązać społecznych i ekonomicznych problemów”⁵.

Opisywana transformacja rzeczywistości społeczno-gospodarczej jest wynikiem kilku czynników. Pierwszym z nich jest **globalizacja**, która powoduje, że przedsiębiorstwa, chcąc być konkurencyjne na rynku, muszą być unikatowe. Ta unikatowość może zostać zagwarantowana przez zasoby niematerialne (wyjątkowa wiedza, know-how, specyficzne umiejętności, image, marka itp.). Kolejnym czynnikiem jest szeroko idąca **deregulacja** najważniejszych sektorów gospodarki takich jak telekomunikacja, transport, energia czy usługi finansowe⁶. Światowy przepływ towarów, zasobów, produktów i usług w nie był tak łatwy, jak jest dotychczas. Trzecim czynnikiem są gwałtowne **zmiany technologiczne**. Pojawiają się nowe technologie informacyjne, nowe sposoby komunikacji (Internet, portale społecznościowe, globalna sieć komórkowa itp.), co w konsekwencji pozwoliło na obniżenie kosztów pozyskiwania wielu informacji.

Biorąc pod uwagę powyższe, należy podkreślić, że nowa epoka całkowicie różni się od poprzednich, tj. od ery przemysłowej i agrarnej. Poniżej przedstawiono podstawowe cechy charakteryzujące ekonomię wiedzy⁷:

⁴ P.F. Drucker, *Nadchodzi nowa organizacja*, w: *Zarządzanie wiedzą*. Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006, s. 7.

⁵ P.F. Drucker, *The Age of Social Transformation*, „The Atlantic Monthly” November 1994, za A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie. Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2002, s. 16.

⁶ D. Andriessen, *Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method of the Valuation of Intangibles*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2004, s. 50.

⁷ Tamże, s. 40 i dalsze.

1. Wiedza zastępuje pracę i kapitał jako podstawowe zasoby produkcji, a zasoby niematerialne, jak na przykład marka, tworzą istotną część wartości dodanej przedsiębiorstwa.
2. Zawartość wiedzy w produktach i usługach szybko wzrasta, dla przykładu wartość wyposażenia elektronicznego dzisiejszego samochodu przewyższa wartość stali niezbędnej do jego budowy⁸.
3. W erze wiedzy nastąpił wzrost znaczenia sektora usług.
4. Nowa ekonomia wymaga nowych praw ekonomicznych, szczególnie ze względu na cechy zasobów niematerialnych, jak np. możliwość wykorzystania ich w tym samym czasie w różnych miejscach. Ponadto istnieją trudności w zabezpieczaniu praw właściciela zasobów niematerialnych. Nie ma też rynku dla większości zasób o charakterze niematerialnym, więc nie mogą być przedmiotem transakcji kupna–sprzedaży.
5. W ekonomii wiedzy koncepcja właściciela najważniejszego zasobu przedsiębiorstwa również ulega zmianie. Wiedza znajduje się w głowach pracowników, a więc przedsiębiorstwa nie są właścicielami fundamentalnych zasobów.
6. W nowej gospodarce widoczne są również zmiany cech zatrudnienia, podstawą są pracownicy wiedzy (profesjoniści), to oni stanowią wartość dodaną przedsiębiorstwa.
7. Powyższe cechy wymuszają zmianę sposobów zarządzania organizacjami, zmiany te polegają głównie na zarządzaniu zasobami niematerialnymi, które jest całkowicie odmienne od tradycyjnego zarządzania zasobami materialnymi i finansowymi. Ponadto zarządzanie nowym typem pracownika również stanowi wyzwanie.

2. Nowy typ organizacji w nowych warunkach społeczno-gospodarczych – organizacja oparta na wiedzy

W zmieniającej się rzeczywistości społeczno-gospodarczej gospodarowanie przedsiębiorstwami w nowych warunkach wymaga nowego podejścia, m.in. dotyczącego sposobów motywowania, tworzenia wizji, struktury, zapewnienia odpo-

⁸ T.A. Stewart, *Intellectual Capital. The New Wealth of organizations*, Doubleday, New York 1999, s. 14.

wiedniej liczby i jakości pracowników. W nowych warunkach uzyskanie przewagi konkurencyjnej wymaga m.in.:

- kompetencji o charakterze wyróżniającym,
- doboru odpowiednich partnerów,
- zabezpieczenia przed niepożądanym wpływem wiedzy z przedsiębiorstwa,
- doboru odpowiednich technologii informacyjno-komunikacyjnych,
- samodzielnego kreowania wiedzy⁹.

Współczesne organizacje przekształcają się w tzw. organizacje oparte na wiedzy. Zmiany w sposobie funkcjonowania nowych organizacji wymagają podjęcia przedsięwzięć dostosowawczych, do których można zaliczyć:

- funkcjonowanie organizacji w skali światowej – w związku z obniżaniem kosztów, jednostki organizacji przenoszone są do miejsc o najkorzystniejszych warunkach tworzenia wartości;
- decentralizację i spłaszczenie struktury hierarchicznej – ma na celu uelastycznienie organizacji. Tworzenie struktur sieciowych składających się z powiązanych zespołów pracowników o dużym stopniu samodzielności;
- zatrudnianie pracowników wysoko wykwalifikowanych (pracowników wiedzy) – co wymusza zmianę form zatrudnienia na bardziej elastyczne;
- wchodzenie w związki kooperacyjne z organizacjami zewnętrznymi i budowanie tzw. kapitału relacyjnego;
- intensywne kreowanie zasobów niematerialnych opartych na wiedzy; podstawowym narzędziem gospodarowania organizacją staje się zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym;
- zmianę kierunków inwestycji finansowych – inwestowanie głównie w zasoby niematerialne poprzez szkolenia pracowników, prace badawczo-rozwojowe, budowanie reputacji i marki;
- wykorzystywanie systemów zarządzania relacjami z klientami, w szczególności, by monitorować zmiany potrzeb klientów i otoczenia;
- wykorzystywanie systemów komputerowych, m.in. do zarządzania informacjami i wiedzą¹⁰.

⁹ B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 26.

¹⁰ Tamże, s. 27.

Niewielu menedżerów rozumie, czym jest nowa organizacja – organizacja oparta na wiedzy. Sprawne prowadzenie biznesu wymaga więc zdefiniowania i zrozumienia tego współczesnego przedsiębiorstwa.

Według Karla E. Sveiby'ego cechą charakterystyczną nowej organizacji jest to, że zatrudnia ona przede wszystkim wysoko wykwalifikowanych specjalistów, tzw. knowledge workers. Ich praca polega głównie na przekształcaniu informacji w wiedzę, która pozwoli przedsiębiorstwu budować przewagę konkurencyjną na rynku. Organizacje oparte na wiedzy nie mają dużych zasobów materialnych, natomiast ich potencjał budują zasoby o charakterze niematerialnym¹¹.

Ikujiro Nonaka podaje, że ciągłe zmiany w otoczeniu, nowe zastosowania dla technologii, pojawianie się nowych konkurentów, krótki cykl życia produktów powoduje, że sukces może odnieść jedynie organizacja mająca zdolność do nieustannego zdobywania nowej wiedzy, rozpowszechniania jej w swoich strukturach i szybkiego wykorzystywania do tworzenia nowych technologii i produktów. Podstawowym zadaniem organizacji opartej na wiedzy jest stymulowanie procesu przekazywania wiedzy i informacji między członkami organizacji. Nonaka przedstawia cztery modele pozyskiwania wiedzy przez przedsiębiorstwo, tworzące tzw. spiralę wiedzy:

1. Wykorzystywanie wiedzy ukrytej dla uzyskania wiedzy ukrytej.
2. Wykorzystywanie wiedzy jawnej dla uzyskania wiedzy jawnej.
3. Wykorzystywanie wiedzy ukrytej dla uzyskania wiedzy jawnej.
4. Wykorzystywanie wiedzy jawnej dla uzyskania wiedzy ukrytej¹².

Peter F. Drucker stwierdza, że nowy typ organizacji wymaga większej samodyscypliny każdego jej członka. Nowa organizacja powinna również przywiązywać większą uwagę do zagadnień indywidualnej odpowiedzialności za komunikację i relacje panujące w przedsiębiorstwie. Ponadto organizacja oparta na wiedzy powinna koncentrować się na działaniach takich, jak:

- zaprojektowanie systemu wynagradzania i motywowania specjalistów oraz tworzenie dla nich szans dalszego rozwoju,
- opracowanie wspólnej dla całej organizacji wizji,
- stworzenie struktury adekwatnej dla organizacji składającej się z zespołów zadaniowych,

¹¹ K.E. Sveiby, *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehle Publishers, San Francisco 1997, s. 19.

¹² I. Nonaka, *Organizacja oparta na wiedzy*, w: *Zarządzanie wiedzą. Harvard Business Review...*, s. 30–35.

- zapewnienie odpowiedniej liczby pracowników dla pracy na najwyższych stanowiskach kierowniczych oraz ich ciągłe szkolenie i weryfikowanie¹³.

Annie Brooking przedstawia profil przedsiębiorstwa trzeciego tysiąclecia, w którym wartość siły roboczej zależy od tego, jaką wiedzę dysponuje¹⁴. Ciągłe szkolenie i poszerzanie kompetencji uznaje jako zasób. W nowym typie organizacji kontakty *face-to-face* zastępowane są komunikacją elektroniczną. Według Brooking pracownicy mogą pracować w domu i przysyłać efekty swojej pracy za pomocą sieci komputerowej. Cechą charakterystyczną współczesnych przedsiębiorstw jest to, że wartość ich marki często przewyższa wartość materialnego majątku. Rynek działania przenosi się do Internetu, a klienci są obsługiwani poprzez liczne technologie.

Wiesław M. Grudzewski i Irena K. Hejduk charakteryzują organizację opartą na wiedzy jako podmiot, którego struktura skoncentrowana jest na kreowaniu wartości dodanej poprzez wykorzystywanie wiedzy¹⁵.

W literaturze tematu organizacja wiedzy często jest utożsamiana z podmiotami świadczącymi usługi i sektorem usług. Przedsiębiorstwa usługowe prowadzą działalność, wykorzystując wiedzę, umiejętności, kompetencje zatrudnionych pracowników. Często przedsiębiorstwa tego typu nie mają znacznych zasobów materialnych. Stosunek liczby zatrudnionych w sektorze usług do zatrudnionych w przemyśle cały czas wzrasta. Na rysunku 1 i 2 zaprezentowano dane odnośnie do zatrudnienia w gospodarce polskiej w przemyśle i usługach na koniec 2011 roku.

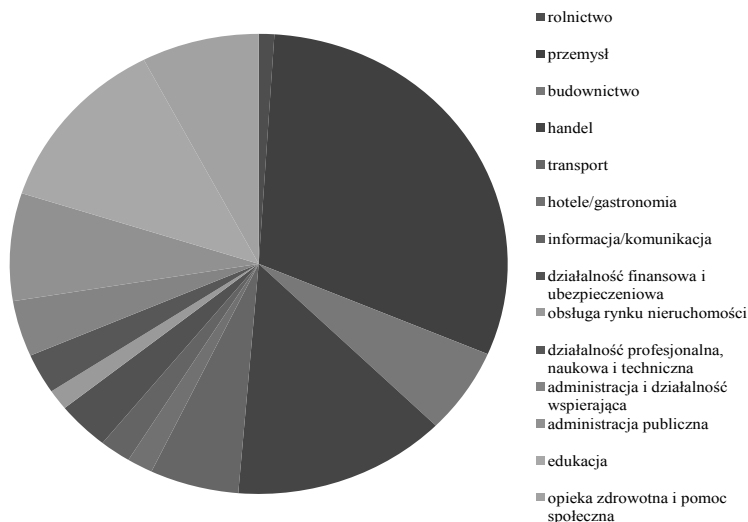
Sektor przedsiębiorstw usługowych jest bardzo różnorodny, a liczba zatrudnionych w tym sektorze w gospodarce polskiej cały czas wzrasta. Od 2004 roku liczba osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach usługowych wzrosła o ponad 20%, dla porównania w przemyśle wzrosła jedynie o około 3%, natomiast liczba zatrudnionych w rolnictwie zmalała o ponad 17%¹⁶. Na uwagę zasługuje również fakt, że od 2009 roku statystyki zostały uszczegółowione o nowe segmenty usług, wprowadzając m.in. kategorie: informacja i komunikacja; działalność profesjonalna, naukowa i techniczna; administracja i działalność wspierająca. W skład tych kategorii wchodzi przedsiębiorstwa, które najbardziej działalnością przypominają organizacje wiedzy.

¹³ P.F. Drucker, *Nadchodzi nowa organizacja...*, s. 13–20.

¹⁴ A. Brooking, *Intellectual Capital, Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, CENGAGE Learning EMEA, Hampshire 2010, s. 10–11.

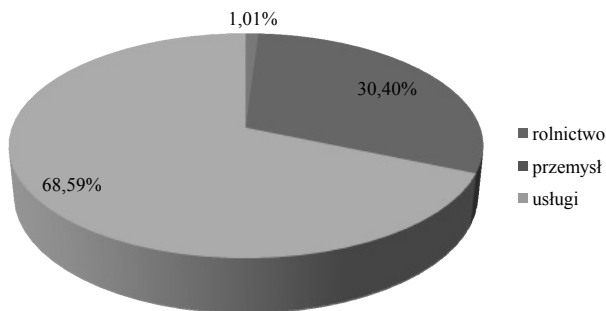
¹⁵ W.M. Grudzewski, I. Hejduk (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s. 135.

¹⁶ Dane obliczone na podstawie *Zatrudnienie i wynagrodzenie w gospodarce narodowej w 2011 r.*, Główny Urząd Statystyczny, www.stat.gov.pl



Rysunek 1. Zatrudnienie według sekcji gospodarki narodowej, stan na 31 grudnia 2011 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zatrudnienie i wynagrodzenie w gospodarce narodowej w 2011 r.*, Główny Urząd Statystyczny, www.stat.gov.pl



Rysunek 2. Relacja pracujących w sektorach gospodarki, stan na 31 grudnia 2011 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zatrudnienie i wynagrodzenie w gospodarce narodowej w 2011 r.*, Główny Urząd Statystyczny, www.stat.gov.pl

Powyższe porównanie sektorów gospodarki nie oznacza, że jedynie przedsiębiorstwa sektora usług mogą być zaliczane do organizacji opartych na wiedzy. Przedsiębiorstwa przemysłowe również mogą prezentować nowy typ organizacji, jednak działalność produkcyjna tych przyszłościowych przedsiębiorstw jest całkowicie inna od tej charakteryzowanej przez klasyczną ekonomię. Nie będzie to fabryka zamknięta

w czterech ścianach wykorzystująca zasoby materialne, lecz nowe organizacje będą tworzyły powiązane sieci współpracy, wykorzystując i pomnażając zasoby wiedzy. Należy podkreślić również, że z pewnością nie wszystkie przedsiębiorstwa usługowe będą prawdziwymi organizacjami wiedzy. Wynika to z faktu, że wiele przedsiębiorstw nie spełnia podstawowych cech organizacji wiedzy, np. nie kreuje wartości poprzez wykorzystywanie wiedzy, nie zarządza wiedzą czy wręcz nie zna znaczenia wiedzy, organizacji wiedzy i sposobów niezbędnych do jej zarządzania.

Podstawowe różnice między klasycznymi przedsiębiorstwami ery przemysłowej a organizacjami wiedzy przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Zasady organizacji wiedzy

| Czynnik | Perspektywa organizacji industrialnej | Perspektywa organizacji wiedzy |
|----------------------------|--|---|
| Ludzie | Generator kosztów; zasób | Generator zysków |
| Menedżerowie | Pozycja wynikająca z hierarchii organizacyjnej | Pozycja wynikająca z posiadanej wiedzy |
| Walka pomiędzy | Pracownikami fizycznymi i kapitalistami | Pracownikami wiedzy i menedżerami |
| Główne zadania zarządzania | Nadzór podwładnych | Wspieranie współpracowników |
| Informacja | Instrument kontroli | Narzędzie komunikacji, zasób |
| Produkcja | Pracownicy fizyczni przetwarzają zasoby fizyczne, by stworzyć produkt materialny | Pracownicy wiedzy przetwarzają wiedzę w struktury niematerialne |
| Przepływ informacji | Poprzez hierarchię organizacyjną | Poprzez sieci współpracowników |
| Podstawowa forma dochodu | Materialny w postaci pieniędzy | Niematerialny (nauka, nowe pomysły, nowi klienci, B + R) |
| Wąskie gardło produkcji | Kapitał finansowy i umiejętności pracowników | Czas i wiedza |
| Efekt produkcji | Produkt materialny (hardware) | Struktura niematerialna (koncepte, software) |
| Przepływ produkcji | Przy użyciu maszyn, sekwencyjny | Przy użyciu pomysłów, chaotyczny |
| Rozmiar produkcji | Wykorzystanie ekonomii skali | Ekonomia możliwości wykorzystania sieci |
| Relacje z klientem | Jednostronne poprzez rynek | Interaktywne poprzez kontakty osobiste |
| Wiedza | Narzędzie lub zasób pośród innych | Rdzeń biznesu |
| Cel szkolenia | Zastosowanie nowych narzędzi | Kreacja nowych zasobów |
| Wartość rynkowa | Tworzona przez zasoby materialne | Tworzona przez zasoby niematerialne |

Źródło: K.E. Sveiby, *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehle Publishers, San Francisco 1997, s. 27.

Podsumowując przedstawione wcześniej koncepcje organizacji opartej na wiedzy, można wyróżnić kilka cech, którymi powinna się charakteryzować:

- odpowiednia struktura zasobów i inwestycje w zasoby niematerialne;
- zarządzanie wiedzą;
- budowanie relacji z otoczeniem;
- odpowiednia struktura organizacyjna;
- odpowiednia kultura organizacyjna;
- zmiana ról i zakresów pracy pracowników¹⁷.

Jak już zostało wielokrotnie wspomniane, organizacja wiedzy tworzy swoją wartość dzięki wykorzystywaniu **zasobów o charakterze niematerialnym**. Dlatego ważne jest inwestowanie w zasoby niematerialne i kształtowanie odpowiedniej ich struktury. W literaturze przedmiotu ta część zasobów niematerialnych wykorzystywana do tworzenia wartości jest nazywana kapitałem intelektualnym. Organizacja, zarządzając tym kapitałem, podejmuje działania w obszarach takich jak kapitał ludzki, strukturalny i relacyjny. Kapitał ludzki to wiedza, kompetencje, zdolności, wartości itp. zatrudnionych pracowników. Kapitał ludzki uznawany jest za podstawowy składnik współczesnych przedsiębiorstw, gdyż jest nośnikiem specyficznej wiedzy wyróżniającej przedsiębiorstwo na rynku. Kapitał strukturalny, określany również jako kapitał organizacyjny, jest budowany przez wiedzę organizacji, procedury, systemy, bazy danych, kulturę organizacyjną itp. Kapitał relacyjny to wszelkiego rodzaju relacje z dostawcami, klientami, kooperantami i innymi interesariuszami.

Rozwój kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie polega przede wszystkim na inwestowaniu w kształtowanie poszczególnych jego elementów, poprzez m.in.:

- inwestowanie w kształcenie pracowników;
- ochronę praw wartości intelektualnej;
- inwestowanie w nowe technologie informatyczne i telekomunikacyjne;
- wzrost wydatków na sferę badawczo-rozwojową;
- stosowanie programów rozwoju współpracy¹⁸.

Kolejnym istotnym zadaniem organizacji opartej na wiedzy jest **zarządzanie wiedzą**. W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji i koncepcji zarządzania wiedzą. Na uwagę zasługuje fakt, że opracowane systemy kreowania

¹⁷ B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania...*, s. 33.

¹⁸ Tamże, s. 34.

wiedzy nie mają uniwersalnego charakteru, nie stanowią zbioru zasad możliwych do wykorzystania przez wszystkie podmioty gospodarcze. Oznacza to, że sprawdzony sposób zarządzania wiedzą w jednej organizacji, może nie przynieść spodziewanych efektów w innym podmiocie. Wyróżnić jednak można pewne wspólne etapy zarządzania wiedzą, jak odkrycie, uchwycenie, organizacja, dzielenie się, dostęp do wiedzy oraz ochrona wiedzy¹⁹.

Relacje z otoczeniem również wymagają odpowiednich sposobów zarządzania. Jak już zostało powyżej wskazane, relacje stanowią jeden z elementów składowych kapitału intelektualnego. Sukces organizacji nie zostanie zagwarantowany jedynie przez zgromadzony kapitał ludzki i strukturalny. Przedsiębiorstwa nie działają w próżni, dlatego konieczne jest budowanie relacji przedsiębiorstwa z jego otoczeniem. Relacje te pozwalają na transfer wiedzy z otoczenia i budowanie na tej podstawie nowej wiedzy organizacji. Istotne jest przede wszystkim kształtowanie relacji z klientami, ale także ze wszystkimi innymi interesariuszami zewnętrznymi.

Struktura organizacyjna w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy powinna być płaska oraz musi charakteryzować się dużą elastycznością. Składa się ze specjalistycznych zespołów zadaniowych, a wiele funkcji jest wydzielanych poza przedsiębiorstwo (outsourcing), tworząc w ten sposób organizacje wirtualne. Ścisła współpraca samodzielnych podmiotów często prowadzi do zacierania granic pomiędzy ich strukturami.

Kultura organizacyjna przedsiębiorstw opartych na wiedzy również jest charakterystyczna. Musi być dostosowana do nowych warunków funkcjonowania. Kultura organizacyjna jest elementem kapitału intelektualnego w obszarze kapitału strukturalnego i stanowi dla przedsiębiorstwa dużą wartość. Jest to niewidzialna więź, która scala całość organizacji. Kultura organizacyjna w organizacji opartej na wiedzy powinna prezentować normy i wartości sprzyjające tworzeniu i transferowaniu wiedzy, sprzyjać pracy zespołowej, ułatwiać działanie w turbulentnym otoczeniu, a także wspierać codzienne uczenie się, budowanie zaufania i wzajemnej uczciwości między pracownikami²⁰. Ponadto kształtowanie kultury organizacyjnej powinno być jednym z zadań zarządzania wiedzą.

Bardzo ważnym elementem organizacji opartej na wiedzy jest **zmiana roli i zakresu pracy pracowników**. Spłaszczanie struktur organizacyjnych powo-

¹⁹ Ch. Silver, *Where Technology and Knowledge Meet*, „The Journal of Business Strategy” 2000, No. 11–12.

²⁰ B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania...*, s. 35.

duje, że zaciera się granica pomiędzy stanowiskami kierowniczymi i wykonawczym. Znacząca rola kapitału ludzkiego we współczesnych przedsiębiorstwach wymaga zatrudniania najbardziej wykwalifikowanych specjalistów – pracowników wiedzy. Wiąże się to ze zmianą sposobu zarządzania nowym typem pracownika. Zarządzanie profesjonalistami jest bardzo wymagające i skomplikowane w porównaniu z klasycznym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Pracownicy wiedzy wymagają innego podejścia, często są indywidualistami, negatywnie nastawionymi do działań kontrolujących ich pracę. Regulacje, procedury i systemy ograniczają wolność pracowników wiedzy, gdyż cenią sobie oni wolność, a swój sposób pracy uważają za wyjątkowy. Profesjoniści potrzebują profesjonalnych organizacji z płaską strukturą organizacyjną z menedżerami i liderami, którzy ułatwią im pracę – zamiast ich kontrolować²¹.

3. Pracownicy w organizacji opartej na wiedzy

Peter F. Drucker stwierdził, że najważniejszym zadaniem przedsiębiorstw XXI wieku jest zapewnienie wzrostu produktywności najbardziej wartościowego zasobu – pracownika wiedzy²².

Karl E. Sveiby proponuje podział pracowników organizacji wiedzy na cztery kategorie:

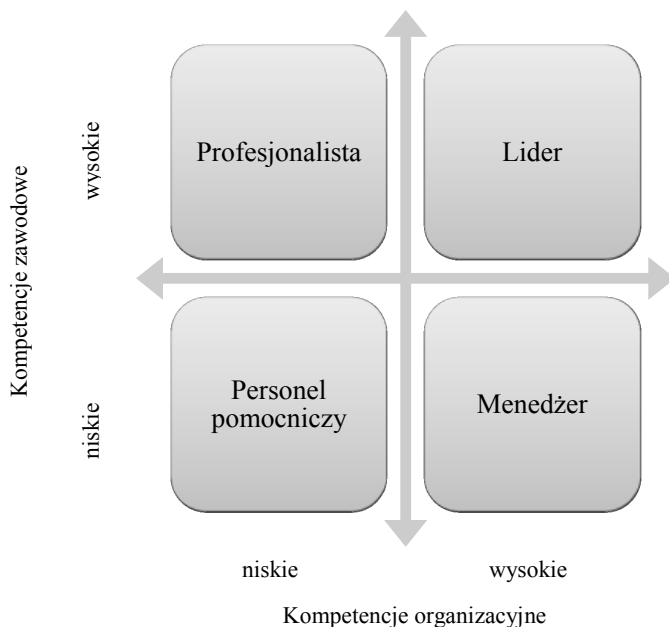
- profesjonalści (*the professional*),
- menedżerowie (*the manager*),
- personel pomocniczy (*the support staff*),
- lider (*the lider*)²³.

Zrozumienie znaczenia tych czterech kluczowych graczy organizacji wiedzy pozwoli na efektywne zarządzanie organizacją. Na rysunku 3 zaprezentowano cztery grupy pracowników zatrudnionych w organizacji wiedzy.

²¹ D. Andriessen, *Making Sense...*, s. 60.

²² P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Rzeczpospolita, Warszawa 2010, s. 153.

²³ K.E. Sveiby, *The New Organizational Wealth...*, s. 54.



Rysunek 3. Cztery kategorie pracowników w organizacji wiedzy

Źródło: K.E. Sveiby, *The New Organizational Wealth...*, s. 54.

Profesjoniści to specjaliści, fachowcy, eksperci. Ich cechą charakterystyczną są bardzo wysokie kompetencje zawodowe, inteligencja, kreatywność, natomiast często brakuje im zmysłu organizacyjnego. Są to eksperci w pełni skupieni na swojej pracy, niezwracający uwagi na to, co dzieje się wokół nich, w związku z tym nie nadają się na zarządzających innymi. Profesjoniści odznaczają się wysokim poziomem wiedzy specjalistycznej, wykształceniem, doświadczeniem, które wykorzystują do tworzenia, rozpowszechniania i praktycznego wykorzystywania wiedzy²⁴.

Profesjoniści według Sveiby'ego charakteryzują się następującymi cechami:

- lubią rozwiązywać skomplikowane problemy, podejmować nowe wyzwania, czuć swobodę w realizowaniu zadań, lecz także wymagają dobrze wyposażonych miejsc pracy i publicznego uznania ich osiągnięć;

²⁴ T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 22.

- nie lubią reguł ograniczających ich indywidualną wolność w realizowaniu zadań, nie przepadają za rutyną oraz biurokracją;
- nie przywiązują szczególnej uwagi do płacy, czasu wolnego, do organizacji ich zatrudniającej, jak również do ludzi niezainteresowanych ich specjalizacją;
- rzadko potrafią pracować z innymi ludźmi i nie nadają się do prowadzenia organizacji;
- podziwiają ludzi będących jeszcze większymi ekspertami niż oni sami;
- gardzą ludźmi wykorzystującymi swoją władzę (tradycyjni szefowie)²⁵.

Menedżerowie²⁶ to pracownicy będący kierownikami prowadzącymi organizację do ustalonego celu przy użyciu dostępnych metod i zasobów. Ich rola ogranicza się do ram określonych przez autorytety wyższych szczebli. Na rysunku 3 uwidoczniło, że menedżerowie mają niskie kompetencje fachowe – w zakresie znajomości organizacji wiedzy, natomiast charakteryzują się wysokimi kompetencjami organizacyjnymi. Stanowią przeciwieństwo pracowników typu profesjonalista. Swoje kompetencje używają do nadzorowania pracy innych, gdyż cechują się wysokimi zdolnościami zarządzania i organizowania. Menedżerowie w przeciwieństwie do profesjonalistów lubią pracować z różnymi ludźmi, a ich podstawowym zadaniem jest prowadzenie działań przy współdziałaniu innych. Pracownicy tego typu występują w każdej tradycyjnej organizacji, natomiast w organizacji wiedzy jest ich stosunkowo niewielu. To stanowi podstawową różnicę między organizacjami tradycyjnymi a tymi opartymi na wiedzy.

Personel pomocniczy stanowią różnego rodzaju asystenci, pracownicy sekretariatów, recepcji itp. Ich podstawowym zadaniem jest wspieranie pracy profesjonalistów i menedżerów. Nie wymaga się od nich specjalistycznych umiejętności zarówno w zakresie kompetencji zawodowych, jak i organizacyjnych. Nie oznacza to, że personel pomocniczy nie jest wystarczająco wykwalifikowany. Wręcz przeciwnie, musi odznaczać się umiejętnościami w zakresie wspierania innych, to od ich pracy często zależy efektywność wykonywanych działań w organizacji. Ta grupa pracowników jest również odpowiedzialna za obsługę klientów. Ponadto muszą sobie radzić ze współpracą z przełożonymi i profesjonalistami, co nie zawsze jest łatwe.

²⁵ K.E. Sveiby, *The New Organizational Wealth...*, s. 57.

²⁶ Więcej na ten temat w: K.E. Sveiby, *The New Organizational Wealth...*, s. 57–59.

Liderzy organizacji wiedzy mają wysokie kompetencje w zakresie zawodowym i organizacyjnym. Ich zadaniem jest określać cele, do których ma dążyć organizacja, oraz kierować ludźmi, by te cele osiągać. Pierwsze zadanie wymaga od liderów umiejętności tworzenia wizji przedsiębiorstwa, drugie – umiejętności komunikacyjnych, empatii, zaangażowania, energii itp.

Według Sveiby’ego lider to podstawowy pracownik organizacji wiedzy, ponieważ:

- lider zmienia, menedżer utrzymuje obecny stan;
- lider jest menedżerem, natomiast nie każdy menedżer jest liderem;
- liderzy są ważnymi pracownikami organizacji wiedzy i często jest ich kilku;
- lidera motywuje prawdziwa chęć kierowania;
- inspiracją lidera jest wizja, do której zmierza organizacja;
- lider potrafi jednoczyć ludzi, aby włożyli wysiłek w realizowanie wizji;
- lider jest całkowicie oddany realizowanemu zadaniu;
- lider jest zorientowany na działanie²⁷.

Ponadto dobry lider w organizacji opartej na wiedzy musi być zdolny do kierowania profesjonalistami stanowiącymi podstawową, prawdziwą wartość przedsiębiorstwa. Jak zostało wcześniej wspomniane, zarządzanie profesjonalistami jest zadaniem dość trudnym, wymagającym zagwarantowania kreatywnym ekspertom dużo wolności i swobody działania. Dobry lider zagwarantuje tę wolność, jednak w pewnych określonych przez niego granicach.

Podsumowanie

Przed współczesnymi przedsiębiorstwami stoi wiele wyzwań płynących ze strony nowej gospodarki, tzw. gospodarki opartej na wiedzy. Globalizacja, gwałtowny rozwój technologiczny, informacyjny z jednej strony stanowią szanse dla przedsiębiorstw, natomiast z drugiej mogą być ogromnym zagrożeniem. Ta nowa rzeczywistość gospodarcza wymusza przekształcenie tradycyjnych organizacji w organizacje oparte na wiedzy. To wiedza, specyficzne umiejętności i kompetencje dają możliwość efektywnego funkcjonowania organizacji we współczesnych warunkach gospodarczych.

Organizacja wiedzy powinna charakteryzować się wyjątkowością i elastycznością. Warunki te mogą zostać spełnione dzięki płaskiej strukturze organi-

²⁷ Tamże, s. 61.

zacyjnej, odpowiedniej kulturze organizacyjnej, a przede wszystkim organizacja wiedzy powinna cechować się szczególnymi zasobami niematerialne, tzw. kapitałem intelektualnym. Poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym i wiedzą organizacja może budować swój potencjał konkurencyjny.

Istotnym elementem tworzącym organizację opartą na wiedzy są pracownicy wiedzy. Karl E. Sveiby wyróżnia czterech kluczowych graczy organizacji wiedzy: profesjonalistów, menedżerów, personel pomocniczy oraz liderów. Organizacja wiedzy powinna głównie składać się z profesjonalistów, którzy generują wartość przedsiębiorstwa, oraz z liderów, których jednym z zadań jest właściwe zarządzanie profesjonalistami. Pozostałe grupy pracowników powinny wspomagać pracę profesjonalistów i liderów.

Taka organizacja nakierowana na generowanie wartości dodanej poprzez wykorzystywanie wiedzy ma szansę na osiągnięcie sukcesów we współczesnych trudnych warunkach społeczno-gospodarczych.

Literatura

- Andriessen D., *Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method of the Valuation of Intangibles*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2004.
- Brooking A., *Intellectual Capital, Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, CENGAGE Learning EMEA, Hampshire 2010.
- Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
- Drucker P.F., *The Age of Social Transformation*, „The Atlantic Monthly” November 1994.
- Drucker P.F., *Nadchodzi nowa organizacja*, w: *Zarządzanie wiedzą*, *Harvard Business Review*, Helion, Gliwice 2006.
- Drucker P.F., *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Rzeczpospolita, Warszawa 2010.
- Grudzewski W.M., Hejduk I. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A. (red.), Potocki A., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Nonaka I., *Organizacja oparta na wiedzy*, w: *Zarządzanie wiedzą*, *Harvard Business Review*, Helion, Gliwice 2006.

- Silver Ch., *Where Technology and Knowledge Meet*, „The Journal of Business Strategy” 2000, No. 11–12.
- Stewart T.A., *Intellectual Capital. The New Wealth of organizations*, Doubleday, New York 1999.
- Sveiby K.E., *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehle Publishers, San Francisco 1997.
- Toffler A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1985.
- Zatrudnienie i wynagrodzenie w gospodarce narodowej w 2011 r.*, Główny Urząd Statystyczny, www.stat.gov.pl

CONTEMPORARY ORGANIZATION – THE KNOWLEDGE ORGANIZATION

Summary

Globalization, technological changes, unrestricted flow of information contributed to arise the knowledge based economy. New economic conditions require from organizations to transform into a new type – the knowledge organization.

This article in the first part presents conditions of the knowledge economy, then concentrates on the new type of organization, showing conceptions, characteristics and principles of the knowledge organization. The article also draws attention to the most important asset of the knowledge organization i.e. the knowledge workers.

Keywords: knowledge organization, knowledge workers, knowledge economy

Translated by Karolina Beyer

