Magdalena Mielus

Organizacja oparta na wiedzy jako podstawa przedsiębiorczego zarządzania

(Organization based on knowledge as the basis for entrepreneurial management)

Wstęp

Rozwój współczesnych organizacji można uznać za naturalny etap cyklu życia, będący konsekwencją powstania gospodarki opartej na wiedzy. Informacje, doświadczenia i wiedza, kompetencje i idee to współczesne czynniki determinujące zdolności konkurencyjne.

„Cechą charakterystyczną współczesnych nam czasów jest kryzys wiary w postęp, oparty na dotychczasowych zasadach i oparte na nim społeczeństwo przemysłowe. Wnikliwe analizy dotychczasowego postępu naukowo-technicznego, masowość produkcji, rozwoju przemysłu, informacji, informatyki, komputeryzacji, działań w warunkach wirtualnych, w układach sieciowych, często o zasięgu globalnym wskazują na:

- ograniczoność odpowiedzialności jednostkowej,
- wzrost znaczenia odpowiedzialności społecznej,
- ograniczony charakter odpowiedzialności za skutki,
- specyficzną rolę odpowiedzialności w perspektywie rozwoju społeczeństwa informacyjnego, gdzie jeszcze bardziej rozmydla się obraz odpowiedzialności jednostkowej, przy wzroście odpowiedzialności społecznej [...]"[1].

Jak stwierdza K.R. Popper, „wiedza nie rodzi się z niewiedzy, z jakiejś *tabula rasa*, ani też z obserwacji. Jej rozwój polega głównie na modyfikacjach wiedzy już posiadanej. Aczkolwiek czasami, na przykład w archeologii, punktem wyjścia

[1] Z. Cygan, L.W. Zacher, *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku*, [w:] *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku*, red. M. Jerzemowska, Wyd. Uczelniane WSZ, Słupsk 2002, s. 69.

może być przypadkowa obserwacja, to znaczenie odkrycia zależeć będzie zazwyczaj od tego, czy zdolne jest zmodyfikować wcześniejsze teorie"[2]. Ważne jest zatem wypracowanie sposobów na zachowywanie wiedzy, którą dysponują pracownicy, a także umiejętności korzystania z posiadanej wiedzy bądź tej możliwej do zdobycia. Istotne jest również wypracowanie rozwiązań służących tworzeniu nowej wiedzy powstającej na bazie współpracy między ludźmi. Pewne rozwiązania w tym zakresie już istnieją i wymagają jedynie woli, aby z nich korzystać.

Jako zmagazynowane informacje o rzeczywistości w pamięci podmiotu definiuje wiedzę W. Šmid[3]. Powyższe określenie wydaje się dalece idącym uproszczeniem – A. Zaliwski uzupełnia je stwierdzeniem, że wiedza „wykracza poza informację, implikuje zdolność do rozwiązywania problemów, do inteligentnego działania"[4]. Dalej ten sam autor dodaje, że wiedza jest nietrwała, rozproszona[5], zmienna i nie stanowi firmowej własności[6]. Jest ona ściśle powiązana z takimi pojęciami, jak: rozum, poznanie, zgłębianie, uświadomienie, erudycja.

Wiedza połączoną z inteligencją, umiejętnością radzenia sobie, jest natomiast jej rozwinięciem i określa się ją mianem mądrości. Analizując poglądy filozofów takich jak Sokrates czy K. Weick, można zauważyć, że traktują oni mądrość jako coś dostępnego ludziom i organizacjom, a także wskazują, iż źródłem jej pochodzenia są interakcje z innymi ludźmi. „Mądrość powinna być kultywowana na wszystkich poziomach: jednostkowym, grupowym, organizacyjnym, a także w relacjach z otoczeniem. Autor [B. Sievers – M.M.] wiąże mądrość z dojrzałością i rozumie przez nią w szczególności świadomość. Tylko dzięki obecności dojrzałej świadomości w procesach zarządzania można liczyć na rozwój mądrości organizacyjnej na innych poziomach. Mądrość umożliwia wydostanie się z pułapek i przyzwyczajeń przeszłości. Wiele spośród aktualnych technik zarządzania zdaje się raczej utwierdzać niedojrzałość w systemach ludzkich. Mądrość zarządzania zaczyna się od uznania, że człowiek i jego działania są ludzkie, czyli od uczłowieczenia – w miejsce dominującej reifikacji, czyli traktowania ludzi jako zasobów, i deifikacji, czyli patrzenia na organizacje jako na byty niematerialne i metafizyczne. Mądrość to uznanie ograniczeń i odkrycie potencjału, jaki w sobie kryje ograniczona ludzka rzeczywistość"[7].

---

[2] K.R. Popper, *Droga do wiedzy. Domysły i refutacje*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1999, s. 53.

[3] W. Šmid, *Metamarketing*, Wyd. PSB, Kraków 2000, s. 81.

[4] A. Zaliwski, *Korporacyjne bazy wiedzy*, PWE, Warszawa 2000, s. 23.

[5] „Wielka mądrość w świecie rozproszona jest pośród wielu ludzi", Ibrahim ibn Uhaladun, www.polidea.pl, dostęp: 18 listopada 2004.

[6] A. Zaliwski, *op. cit.*, s. 273.

[7] „Praktykowanie mądrości możliwe jest we współczesnych organizacjach w wielu kontekstach, także w ramach zarządzania wiedzą. Przykład taki opisuje V. Hepso (2008), antropolog zatrudniony w dziale badawczym firmy Statoil. Autor przeprowadził badania etnograficzne codziennej pracy grupy pracowniczej, jaką stanowią koordynatorzy grup podmorskich Statoilu. Pracownicy ci są z wykształcenia inżynierami i zajmują

Z prowadzonych rozważań wyłania się obraz hierarchii, gdzie u podstaw mamy wiedzę – naukową i potocznie określaną jako zdroworozsądkowa. Wiedza, jak pisze W. Šmid, będąca abstrakcyjną jednocześnie osiąga „najwyższy bodaj ze wszystkich rodzajów wiedzy, dostępnych współcześnie człowiekowi", gdyż jest ona „[...] uogólnionym doświadczeniem praktycznych sposobów postępowania [...]"[8]. Informacje, do których ma dostęp wiele osób, zostają przetworzone na wiedzę, jaką w konkretnych dziedzinach dysponują różne osoby. Zastosowana w przedsiębiorstwie wiedza pozwala na systemowe, całościowe spojrzenie na procesy, zdarzenia i problemy występujące w organizacji przez umiejętności wnioskowania dedukcyjnego. Takie całościowe spojrzenie na przedsiębiorstwo daje szansę na znajdowanie optymalnych i niestandardowych rozwiązań.

Charakterystyka środowiska przedsiębiorstwa

W literaturze z dziedziny zarządzania wiedza traktowana jest często jako zasób strategiczny. Jak podkreśla P.F. Drucker, tradycyjne zasoby, takie jak: ziemia, praca i kapitał, były podstawą rozwoju społeczeństwa przemysłowego, natomiast wiedza jest podstawą rozwoju społeczeństwa XXI wieku. Wspomniany autor przedstawił wartość wiedzy jako pięciokrotnie większą od jednostki produkcji przemysłowej w latach sześćdziesiątych ubiegłego stulecia[9]. Rola wiedzy w organizacji wyraża się przez kulturę, świadomość organizacyjną, system wynagradzania, programy rozwoju pracowników, systemy szkoleniowe itd. Wyżej wymienione działania determinowane są rodzajem prowadzonej działalności oraz poziomem zaawansowania technologicznego. Aby można było mówić o organizacji wiedzy, muszą zachodzić pewne warunki wskazujące na znaczenie wiedzy w przedsiębiorstwie.

---

się instalowaniem skomplikowanej technologii w podmorskich punktach wydobycia ropy naftowej. Każdy punkt wymaga indywidualnego podejścia i podejmowania na bieżąco wielu trudnych decyzji przy współudziale kilku najważniejszych osób. Sami pracują na lądzie i poza lądem, komunikują się z pracownikami lądowymi i pozalądowymi i wiele spośród tych interakcji ma charakter interwencyjny i często obejmujący wykorzystanie zaawansowanej technologii. Ich celem jest wykonanie zadania – firma oczekuje od nich, że znajdą odpowiednie zasoby i poradzą sobie z wypracowaniem metod. Jest to więc praca w dużej mierze polegająca na ciągłym przekraczaniu granic tego, co znajome i zorganizowane, i oswajaniu nowych terenów i sytuacji. Inżynierowie Statoilu używają w swojej codziennej pracy osądu wykraczającego poza wiedzę techniczną, do ich zadań należy radzenie sobie z paradoksami na bieżąco, w czym ogromnie pomaga intuicja i doświadczenie […]. Inżynierom pozostawia się w firmie autonomię potrzebną do tego, by radzić sobie z tymi i podobnymi zasadniczymi paradoksami. […] dzięki tej autonomii firma umożliwia rozwój mądrości tej grupy pracowniczej". M. Kostera, *Organizacje i archetypy*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 136. Opisany przykład jest potwierdzeniem mądrości w działaniu, należy jednak pamiętać, że nie każda organizacja osiągnęła wystarczający poziom dojrzałości i świadomości, aby móc sobie pozwolić na tak dalece posuniętą autonomię w realizacji zadań przez pracowników. Można to traktować jako pewnego rodzaju wzorzec, wyznacznik, za którym można podążać.

[8] W. Šmid, *op. cit.*, s. 35.

[9] P.F. Drucker, *The manufacturing paradox*, „The Economist" 2001, November.

W przytoczonej w jednym z powyższych akapitów definicji wiedzy autorstwa A. Zaliwskiego pojawiło się spostrzeżenie, że wiedza jest „zmienna i nie stanowi firmowej własności"[10]. Przedsiębiorstwo staje w obliczu poważnego problemu, gdyż wraz z fluktuacją w zatrudnieniu zmienia się stan wiedzy znajdującej się w dyspozycji organizacji. Wiedza podobnie jak inne zasoby przedsiębiorstwa wymaga zarządzania w ramach systemu, stąd pojawiła się koncepcja zarządzania wiedzą w organizacji.

W koncepcji, w której wiedzę traktuje się jako zasób, określa się ją mianem kapitału intelektualnego uwzględnianego przy wycenie wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Stał się on częścią aktywów niematerialnych i przewyższa często aktywa materialne przedsiębiorstwa.

Zarządzanie wiedzą to gromadzenie wiedzy w wyniku procesów organizacyjnego uczenia się. Organizacja ucząca się jest niższą formą i drogą do organizacji inteligentnej, która może powstać w procesie organizacyjnego uczenia. Organizacja inteligentna posiada „umiejętności generowania i selekcjonowania informacji z własnego doświadczenia i [...] doświadczeń innych [...], przetwarzania ich w profesjonalną wiedzę oraz umiejętności sprawnego jej wykorzystania"[11].

Rozwój organizacji opartej na wiedzy związany z internacjonalizacją, a w dalszym etapie z globalizacją, przejawia się w:

- liberalizacji międzynarodowych przepływów towarów, usług i innych czynników produkcji, w tym kapitału,
- działalności organizacji globalnych i międzynarodowych,
- rozwoju nowych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, umożliwiających tworzenie globalnego rynku elektronicznego,
- rozwoju korporacji transnarodowych jako podmiotów globalnej działalności gospodarczej,
- działaniu rządów poszczególnych państw, transferze władzy do organizacji ponadnarodowych, rezygnacji z restrykcji i protekcjonizmie,
- rosnącym oddziaływaniu biznesu,
- tworzeniu regionalnych integracji gospodarczych i bloków handlowych; szacuje się, że co najmniej 75% światowego handlu jest skoncentrowane pomiędzy trzema regionalnymi blokami gospodarczymi, takimi jak: Unia Europejska, NAFTA z dominującą pozycją USA i ASEAN (Japonia i kraje Azji Południowo-Wschodniej) – tworzącymi tzw. Triadę, uznawaną przez K. Ohmea w 1985 roku za centrum światowej gospodarki,
- fuzjach i przejęciach,
- tworzeniu transnarodowych aliansów strategicznych (jest to też wyróżniający się trend globalnej gospodarki),

[10] A. Zaliwski, *op. cit.*, s. 273.

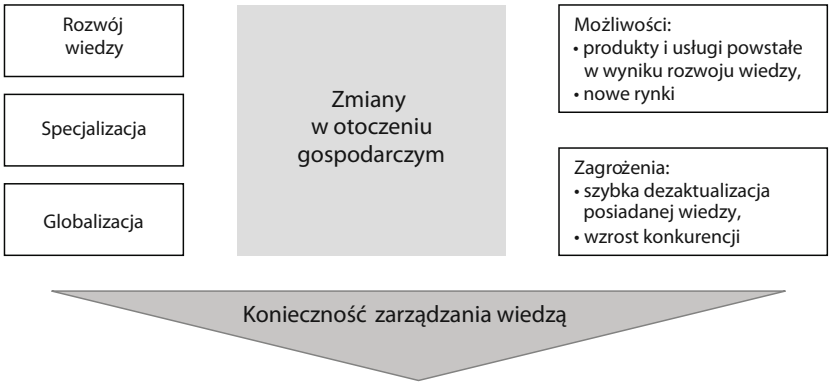
[11] B. Mikuła, *W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001, s. 39.

- ujednolicaniu wzorców konsumpcji, standaryzacji technologii, jakości, procedur, unifikacji potrzeb,
- rozwoju gospodarki opartej na wiedzy oraz powstaniu nowego sektora usług intelektualnych i nowego zasobu – aktywów niematerialnych,
- zwiększeniu międzynarodowego zasięgu ochrony własności intelektualnej (konwencje i umowy międzynarodowe),
- postępującej międzynarodowej konwergencji cen towarów i usług,
- znacznym przyspieszeniu tempa innowacji technologicznych, szybkiej dyfuzji nowości kulturowych i cywilizacyjnych,
- rozwoju logistyki i globalnych sieci,
- wzroście znaczenia mediów o zasięgu międzynarodowym i globalnym,
- globalnym pozyskiwaniu zasobów oraz przenoszeniu produkcji i realizacji usług do innych krajów,
- zagranicznych inwestycjach bezpośrednich i inwestycjach portfelowych,
- wzroście znaczenia krajów „wschodzących", tworzących gospodarki rynkowe, w tym szczególnie Chin i Indii (Chiny od 2006 roku stały się największym na świecie posiadaczem rezerw walutowych – według danych IMF na koniec sierpnia 2006 roku wartość chińskich rezerw walutowych łącznie z zasobem złota przekroczyła kwotę 941 mld USD),
- w rozwoju globalnej przestrzeni (tzw. demokracji – przyp. M.M.),
- konieczności rozwiązywania nowych, trudnych problemów cywilizacji w skali świata, takich jak: uniformizacja kulturowa, zmiany klimatyczne, choroby i epidemie, terroryzm i zorganizowana przestępczość międzynarodowa, walka z głodem, zrównoważony rozwój, ochrona pokoju, kontrola nad bronią masowego rażenia (BMR), problem narodów bez własnego terytorium, wyczerpywanie się zasobów surowców naturalnych[12].

Możliwości podejmowania wyzwań, jakie stwarza postępująca globalizacja, uwarunkowane są poziomem rozwoju danego kraju, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, a także indywidualnymi możliwościami tego przedsiębiorstwa. Rysunek 1 prezentuje wybrane zjawiska będące wynikiem rozwoju społeczeństwa informacyjnego.

[12] J. Macias, *Internacjonalizacja i globalizacja działalności przedsiębiorstw – tendencja XXI wieku*, „Przegląd Organizacji" 2009, 5, s. 6–7.

Rys. 1. Tendencje, które można zaobserwować w dobie społeczeństwa informacyjnego



Źródło: G.J.B. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 17.

Poza zewnętrznymi determinantami, które wpływają na rozwój organizacji opartej na wiedzy, znaczącą rolę ogrywają też wewnętrzny sposób zorganizowania pracy, kultura organizacyjna, komunikacja, wymiana informacji oraz tworzenie wiedzy w organizacji.

Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy

Aktywa niematerialne i ich rosnący udział w strukturze dochodów globalnego przedsiębiorstwa zmieniają wewnętrzne warunki jego funkcjonowania i wymagają tworzenia oraz implementacji mechanizmów zarządzania wiedzą. Dane i informacje stanowią kategorie wiedzy oraz jej składową i często mają charakter rozproszony. Wiedza natomiast najczęściej charakteryzuje się uporządkowaniem. Umiejętne przekazywanie wiedzy może wpłynąć na przyspieszenie adaptacji nowych pracowników, przeprowadzania szkoleń, wdrażania nowych rozwiązań itd.

Różnice występujące w organizacji działającej w warunkach gospodarki opartej na wiedzy prezentuje tabela 1.

Tab. 1. Organizacja tradycyjna a organizacje gospodarki opartej na wiedzy

Wyszczególnienie	Organizacja tradycyjna	Organizacje gospodarki opartej na wiedzy
Cel	wypracowanie zysków	tworzenie wartości globalnej (wartości dla klienta, właściciela, państwa i innych interesariuszy)
Skupienie uwagi	na masowej produkcji dóbr materialnych	na projektowaniu i zastosowaniu technologii, informacji i wiedzy
Strategia	bierna lub reaktywna, a więc brak reakcji organizacji na zmiany zachodzące w otoczeniu lub reagowanie z opóźnieniem	proaktywna, czyli wyprzedzanie zmian zachodzących w otoczeniu i wcześniejsze przygotowanie organizacji oraz mechanizmów działania do nich, tak aby wykorzystać je jako szansę
Dominujący zasób	kapitał rzeczowy i finansowy	wiedza i kapitał intelektualny
Wartość rynkowa	wyznaczona głównie przez posiadane zasoby materialne	wyznaczona głównie przez posiadane zasoby niematerialne
Dominujący kierunek inwestycji	inwestowanie w zasoby materialne	inwestowanie w rozwój i wykorzystanie wiedzy i kapitału intelektualnego
Kultura	sprzyjająca unikaniu niepewności – niska tolerancja niepewności łączy się z dążeniem do redukowania niepewności i działaniem w warunkach małego ryzyka, wartości organizacyjne to: wzrost, wydajność, standaryzacja, kontrola	wysoka tolerancja niepewności przez środowisko społeczne wiąże się z gotowością do działania w warunkach deficytu informacji, wartości organizacyjne to: jakość, obsługa klienta, różnorodność, innowacyjność, relacje
Podejście do niepewności	traktowanie zdarzeń nietypowych jako zagrożenia	traktowanie zdarzeń nietypowych jako źródła inspiracji i szans
Sposoby działania	ustrukturalizowane i stabilne, trzymanie się stereotypów i odrzucanie informacji z nimi sprzecznych, koncentrowanie uwagi na sprzeczności procesów zachodzących wewnątrz organizacji	każdorazowo dostosowywane do sytuacji, ciągłe rekonstruowanie świata wewnętrznego i zewnętrznego organizacji, odrzucanie stereotypów
Podstawowa wiedza	wysoce wyspecjalizowana	interdyscyplinarna
Podejście do zmian	podkreślanie stabilizacyjnej roli organizacji, traktowanie zmian jako zagrożenia, zmiany wymuszane wprowadzane są periodycznie, z określonym tempem i w sposób łatwy do przyswojenia	orientacja na zmiany, zmiany nagłe, o dużym tempie i niejednokrotnie radykalne, ciągły proces doskonalenia, zasadą polityki zmian jest zorganizowane odrzucenie przeszłości
Źródło władzy menedżerów	umiejscowienie w hierarchii organizacyjnej	posiadana wiedza
Relacje władzy	stabilne, zhierarchizowane, oparte na emocjonalnych aspektach kierowniczego autorytetu	heterarchia, niestabilność układu władzy
Zależność pracownika	wysoka od przywódcy	duża autonomia wsparta wiedzą i profesjonalizmem
Role zespołów kierowniczych	optymalizacja jakości i produktywności, aplikacja surowej energii, powtarzalne każdego dnia operacje, obróbka zasobów i innowacji, separacja i specjalizacja pracy i organizacji	jakość = produktywność = adaptacyjność i reakcja, aplikacja idei, poszukiwania dla tworzenia innowacji, obróbka wiedzy i zdolności, podejście holistyczne i integracja pracy i innowacji

Wyszczególnienie	Organizacja tradycyjna	Organizacje gospodarki opartej na wiedzy
Relacje między ludźmi	stabilne, minimalna ruchliwość, poczucie przynależności	duża ruchliwość dzięki stosowanej rotacji, harmonia we współdziałaniu
Formy organizacyjne	stałe, ustrukturalizowane	duża ruchliwość dzięki stosowanej rotacji, harmonia we współdziałaniu
Struktura organizacyjna	tradycyjna, skoncentrowana na funkcjach przedsiębiorstwa z dominacją zależności hierarchicznych, duży nacisk na kontrolę	sieć kooperacyjnie powiązanych jednostek samozarządzających się, skoncentrowanych na procesach, nieformalne mechanizmy wywierania nacisku (komunikacja, uczestnictwo, kultura)
Granice	jasne i wyraźne między funkcjami, jednostkami organizacyjnymi i organizacjami	zatarte, niewyraźne zarówno między funkcjami, jak i jednostkami organizacyjnymi i organizacjami
Współpraca z dostawcami, kooperantami i klientami	brak ścisłych więzi kooperacyjnych, konkurencja cenowa między dostawcami i kooperantami, ograniczone kontakty z klientem i częsty brak reakcji na preferencje klientów	ścisła współpraca partnerska oparta na zaufaniu, możliwość śledzenia jakości w całym łańcuchu zaopatrzenia, wysoki poziom obsługi klienta, angażowanie klientów do współpracy
Dominująca komunikacja	pionowa, sformalizowana	pozioma/horyzontalna, nieformalna
Uczestnictwo w grupie	wyłączne i trwałe	duża ruchliwość, uczestnictwo tymczasowe
Dominujący rodzaj tożsamości personalnej	tożsamość grupowa	tożsamość indywidualna
Marketing	koncentracja na transakcjach – dominują zasady marketingu masowego, np. koncentracja na cenach produktu, sprzedaż jednego produktu wielu klientom, zdobywanie nieprzerwanego strumienia nowych klientów, badanie klienta, korzyści skali	koncentracja na relacjach – dominują zasady zarządzania relacjami z klientami, np. koncentracja na wartości dla klienta, sprzedaż wielu produktów jednemu klientowi, zdobywanie nieprzerwanego strumienia nowych zamówień od obecnych klientów, udział klienta, korzyści zakresu
Produkcja	oparta na ekonomii skali, długie ciągi produkcyjne, rzadkie zmiany produkcyjne, wąski asortyment produkcji, stosowanie wyspecjalizowanych maszyn	oparta na ekonomii zakresu, krótkie ciągi produkcyjne, częste udoskonalenia produktów i produkcji, szeroki asortyment, elastyczne maszyny o łatwym montażu i niskim jego koszcie

Źródło: B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE, Kraków 2006, s. 37–39.

Przedsiębiorstwo w warunkach globalizacji poddawane jest różnego rodzaju presjom:

- dokonania skoku w zakresie wymogów efektywnościowych i konkurencyjnych,
- uczenia się działania na rynku międzynarodowym,
- funkcjonowania w warunkach dużo większej zmienności i burzliwości rynku,
- pozyskania kapitału na nowoczesne inwestycje,

- pozyskania uzdolnionych pracowników oraz podnoszenia ich kwalifikacji,
- presja tworzenia powiązań partnerskich z innymi podmiotami gospodarczymi[13].

Traktowanie przedsiębiorstwa jako skumulowanej wiedzy coraz częściej znajduje zwolenników. Okazuje się, że w środowisku konkurencyjnym na czoło wysuwają się te przedsiębiorstwa, które zwracają uwagę na umiejętności przystosowania się do otoczenia, elastyczność w nawiązywaniu współpracy z innymi uczestnikami rynku, a także umiejętności zarządzania w każdych warunkach. Posiadają one zdolność pozyskiwania najlepszych specjalistów z dziedzin, które ich interesują, i sprawnie zarządzają wiedzą.

W gospodarce światowej współistnieje wiele rodzajów wiedzy, które można poszeregować według różnych kryteriów. Wyróżnia się na przykład podziały na: wiedzę publiczną i prywatną[14], dostępną i ukrytą[15] (skodyfikowaną i ukrytą[16]), naukową i techniczną[17], ogólnie dostępną (wolną), częściowo dostępną (jawną chronioną) i ogólnie niedostępną (utajnioną)[18]. Najbardziej ogólnym podziałem jest podział na wiedzę jawną i niejawną.

Z punktu widzenia źródeł wiedzy można wyróżnić cztery kategorie aktywów wiedzy, które prezentuje tabela 2.

Tab. 2. Cztery kategorie aktywów wiedzy

Wiedza związana z doświadczeniem **Wiedza cicha, wspólnie posiadana przez wspólne doświadczenie**	**Wiedza koncepcyjna** **Zewnętrzna wiedza artykułowana przez obrazy, symbole i język**
▪ umiejętności i „wiedzieć jak" u osób indywidualnych, ▪ opieka, zaufanie i bezpieczeństwo, ▪ energia, pasja i napięcie.	▪ koncepty (pomysły) produktu, ▪ projektowanie, ▪ prawo do marki.
Rutynowe zasoby (aktywa) wiedzy **Cicha wiedza, która stała się rutyną i została ugruntowana w działaniach i praktyce**	**Zasoby systemowe wiedzy** **Usystematyzowana wiedza zewnętrzna**
▪ „wiedzieć jak" w codziennych operacjach, ▪ rutyna organizacyjna, ▪ kultura organizacyjna.	▪ dokumenty, specyfikacje i podręczniki, ▪ baza danych, ▪ patenty i licencje.

Źródło: S. Little, T. Ray, *Managing knowledge: An essential reader*, 2nd ed., Sage, London 2005, s. 25.

[13] J. Bogdanienko, *Możliwości zwiększania innowacyjności małych firm w warunkach globalnej konkurencji*, „Problemy Zarządzania" (Zarządzanie wiedzą) 2007, 4(18), s. 76–77.

[14] *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, OECD, 2000, s. 17.

[15] I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltex, Warszawa 2000, s. 99.

[16] *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie*…, s. 18.

[17] *Ekonomika innowacji*, red. J. Czupiał, Wyd. AE im. Oskara Langego, Wrocław 1994, s. 8.

[18] W. Kotarba, *Zarządzanie wiedzą chronioną w przedsiębiorstwie*, ORGMASZ, Warszawa 2001, s. 18–21.

Rodzajem wiedzy, na który warto zwracać szczególną uwagę, a który jest trudny do uchwycenia, jest wiedza cicha. Jest ona zindywidualizowana, intuicyjna, a możliwości jej transferu są ograniczone. Fakt istnienia tego rodzaju wiedzy i dysponowania nim przez współpracowników jest ignorowany i niedoceniany do momentu, gdy pracownik zmieni stanowisko bądź pracodawcę.

„Dostęp do wspólnego rezerwuaru wiedzy jest ograniczony. Jednym ze sposobów budowy kapitału intelektualnego jest poprawa »efektywnej podaży« wiedzy. Drugim problemem jest oddzielenie wiedzy pożytecznej od wiedzy niemającej zastosowania. Z czasem wiedza się dezaktualizuje, a inne, nieznaczące dotychczas obszary wiedzy nabierają znaczenia"[19]. Wiedza najczęściej skumulowana jest w określonych środowiskach zajmujących się określonymi – często szczegółowymi – problemami. Wiedza zakorzeniona jest w strukturach, organizacjach i instytucjach.

Na rozwój organizacji opartej na wiedzy ma wpływ otwartość na wiedzę pochodzącą z otoczenia. Każde przedsiębiorstwo i każdy pracownik dysponują pewnym podstawowym zestawem wiedzy, który umożliwia reagowanie na bieżące wyzwania. Ten rodzaj wiedzy daje poczucie bezpieczeństwa. Import nowych zasobów wiedzy może powodować reakcje obronne ze strony pracowników[20]. Wdrażanie jakichkolwiek zmian może budzić emocje i niechęć pracowników, ponieważ zmiana burzy poukładaną rzeczywistość, którą większość z ludzi tworzy wokół siebie.

Podstawą konkurencyjności przedsiębiorstwa w otoczeniu są między innymi: szybkość tworzenia i rozwijania nowych produktów o możliwie największym zasięgu oraz na światowym poziomie, zdolność szybkiego reagowania w zakresie dostosowania wielkości i struktury oferty do rozmiarów i struktury popytu, stosowanie marketingu o szerokim zasięgu, który umożliwia sprawne wprowadzenie produktów na wszystkie ważne rynki, zdolność akumulacji zasobów finansowych pozwalających mobilizować środki niezbędne do tworzenia i skutecznej sprzedaży kolejnych generacji produktów[21].

Najcenniejsza dla przedsiębiorstwa jest ta wiedza, którą na rynku spotyka się najrzadziej.

Czynniki wpływające na rozwój współczesnego przedsiębiorstwa

Współczesna organizacja charakteryzuje się koncentracją uwagi na wiedzy jako szczególnym, jednym z najważniejszych zasobów, jakimi dysponuje organizacja.

---

[19] *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie*…, s. 17.

[20] G.J.B. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *op. cit.*, s. 119.

[21] J. Bogdanienko, *op. cit.*, s. 76.

Fundamentalny czynnik rozwoju organizacji opartej na wiedzy stanowi odpowiednie przygotowanie studentów do życia zawodowego, w którym uczenie się przez działanie i współpracę z innymi jest konieczne do odnoszenia sukcesów. Na podkreślenie zasługuje również – występujące po stronie pracodawcy – kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej, która sprzyja tworzeniu i utrzymywaniu organizacji opartej na wiedzy. Poza tym, „edukacja osób dorosłych (permanentna edukacja) jest kluczowym elementem gospodarki wiedzy"[22].

Na rozwój organizacji opartej na wiedzy mają wpływ ograniczenia związane z:

- brakiem bądź nieudolnym działaniem systemu upowszechniania wiedzy, który powinien służyć gromadzeniu, rozbudowywaniu, rozpowszechnianiu wiedzy;
- faktem, że niewiele organizacji i ludzi nastawionych jest na zdobywanie i wykorzystywanie wiedzy;
- nadmiernym przywiązywaniem wagi przez pracowników do swoich funkcji i brakiem poczucia odpowiedzialności za wyniki zbiorowego wysiłku wszystkich pracowników;
- fałszywą aktywnością związaną z samozadowoleniem z posiadanej wiedzy i obarczaniem za brak jej powiększania szeroko rozumianego otoczenia organizacji (prawdziwa aktywność jest konsekwencją obserwacji i wynikiem zrozumienia, w jakim stopniu samo przedsiębiorstwo odpowiada za rozwiązywane problemy);
- brakiem nawyku rozwiązywania problemów w sposób systemowy (zamiast postrzegać przedsiębiorstwo jako otwarty system powiązany z otoczeniem, pracownicy koncentrują się na rozwiązywaniu problemów, nie dostrzegają przy tym przyszłych zagrożeń i nie patrzą całościowo na powiązania ich decyzji z innymi problemami);
- brakiem umiejętności potrzebnych do oceny doświadczeń i wyciągania wniosków z najistotniejszych działań i decyzji, które zależą od wielu elementów, nierzadko pomijanych;
- mitem o spójności kadry kierowniczej, która w rzeczywistości skupiona jest na umacnianiu swojej pozycji; spójność działań kadry kierowniczej jest często tyko pozorna i występuje w stabilnych warunkach[23].

Wymienione ograniczenia mają odzwierciedlenie w jakości pracy, osiąganych wynikach oraz niepełnej realizacji zadań, co bezpośrednio przekłada się na pozycję przedsiębiorstwa[24].

---

[22] *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie*…, s. 27.

[23] Opracowano na podstawie: Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2006, s. 143.

[24] Według przeprowadzonych we Francji badań w dużych przedsiębiorstwach (zatrudniających ponad 250 osób) 84% członków zarządu przypisuje zarządzaniu wiedzą duże lub bardzo duże znaczenie strategiczne. W tych samych jednak przedsiębiorstwach zauważono również, że stosunkowo wolno rośnie świadomość problematyki zarządzania wiedzą i zarządzania przez wiedzę. *Ibidem*, s. 142.

Bariery utrudniające przepływ wiedzy w organizacjach wymieniają T.H. Davenport i L. Prusak (tab. 3).

Tab. 3. Bariery kulturowe utrudniające przepływ wiedzy w organizacjach

Bariery	*Możliwe rozwiązania*
Brak zaufania	• Budowanie relacji opartych na zaufaniu i poczuciu wspólnoty poprzez utrzymywanie kontaktów bezpośrednich i na odległość • Propagowanie form komunikacji sprzyjających przepływowi wiedzy
Różne języki i punkty odniesienia	• Budowanie wspólnych podstaw poprzez pracę zespołową, rotację stanowisk i inne formy współdziałania • Kształtowanie wspólnego języka lub wykorzystanie biurokrążców
Panująca koncepcja produktywnej pracy	• Stworzenie miejsc i sytuacji sprzyjających formalnej i nieformalnej wymianie wiedzy • Zachęcanie do prób, eksperymentów i zabaw • Pomoc menedżerom w zrozumieniu, na czym tak naprawdę polega wykonywanie pracy
Nagrody dla posiadaczy wiedzy	• Nagradzanie tych, którzy dzielą się wiedzą i potrafią spożytkować wiedzę innych
Ograniczona zdolność przyswajania wiedzy	• Uświadamianie ludziom zalet elastyczności • Zarezerwowanie czasu na przetwarzanie, dojrzewanie i spożytkowanie wiedzy
Przekonanie, że wiedza jest przypisana do określonych grup lub stanowisk	• Kształtowanie atmosfery, w której wartość pomysłów jest ważniejsza od ich pochodzenia
Nietolerowanie błędów i brak wsparcia, gdy potrzebna jest pomoc	• Tolerowanie błędów popełnianych w ramach twórczej pracy i pomaganie ludziom w wyciąganiu nauki z tych błędów

Źródło: Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005, s. 56.

Istnieje pogląd, że dążenie do tworzenia przedsiębiorstwa zorientowanego na wiedzę daje większą szansę na utrzymanie się na rynku i radzenie sobie ze skomplikowanym otoczeniem. Nie oznacza to jednak, że transformacja przedsiębiorstwa opartego na wiedzy pozbawiona jest przeszkód.

Problemy związane z zarządzaniem wiedzą, z jakimi spotykają się przedsiębiorstwa obejmują tak różnorodne kwestie, jak[25]:

- niewystarczające wykorzystanie wiedzy pracowników[26];

[25] *Ibidem*, s. 143–144.

[26] Szacuje się, że tylko jedna trzecia wiedzy pracowników (36%) jest wykorzystywana przez przedsiębiorstwa, które zgadzają się przy tym, iż wiedza zapewnia im blisko połowę ich wartości i usług. Według International Data Corporation, która to firma przeprowadziła badania w 500 największych przedsiębiorstwach świata, corocznie marnuje się około 12 mld USD tylko dlatego, że nie korzystają z wiedzy pracowników. […] Przewiduje się, że wielkość strat w nadchodzących latach (w stosunku do 2003 r. – przyp. autora) będzie się powiększać. Za:

- niedobór wiedzy i problemy informacyjne jako wynik nierównomiernego rozdzielania wiedzy, nieadekwatnie do potrzeb i wymagań wszystkich komórek i pracowników przedsiębiorstwa;
- trudności w pozyskiwaniu wiedzy nieformalnej;
- nieodpowiednia kultura organizacyjna i brak atmosfery do otwartego dzielenia się wiedzą;
- przecenianie lub niedocenianie możliwości techniki i usprawniania pracy dzięki jej wykorzystaniu;
- nieużyteczne bazy danych, które zgodnie z kryterium praktycznej przydatności powinny być eliminowane;
- stereotyp myślenia – wiedza to władza – najważniejsze jest wyjście od oczekiwań potencjalnych odbiorców;
- luka między koncepcją i działaniem – ważne jest docenianie własnych pomysłów i dokonań, wyciąganie wniosków z porażek, pokonywanie przeszkód i właściwe ocenianie pozycji konkurentów.

Zarządzanie wiedzą nie przynosi wyłącznie problemów. Najistotniejsze są korzyści, jakie z niego można czerpać. Dotyczą one zarówno przedsiębiorstwa, jak i pracowników i właśnie one są przyczyną popularności tej koncepcji. W tabeli 4 (na s. 120) przedstawiono listę wybranych korzyści.

Organizacje oparte na wiedzy, gromadząc i tworząc wiedzę, podlegają zmianom w następujących obszarach:

- wzrastają innowacyjność w relacjach z otoczeniem oraz sprawność wdrażania nowych rozwiązań,
- wyraźnie zwiększa się rola czynników ułatwiających tworzenie i przekazywanie wiedzy i informacji w przedsiębiorstwie,
- coraz szerzej wykorzystuje się technologie informacyjne wspomagające aktywność organizacji,
- wzrasta świadomość ekologiczna rozumiana jako stan wiedzy, poglądów i wyobrażeń o roli środowiska w działalności organizacji oraz o wpływie organizacji na środowisko,
- wzrasta stan wiedzy na temat postępującej erozji środowiska naturalnego[27].

O co chodzi w tak zwanym zarządzaniu wiedzą, „Zarządzanie na Świecie" 2000, 33, s. 33. Przyczyną tego zjawiska jest luka między deklaracjami, w których menedżerowie całkowicie podzielają pogląd o rosnącej roli wiedzy w konkurencji, a konkretnymi przedsięwzięciami. B. Wawrzyniak, *Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Master of Business Administration" 2002, 1, s. 32. Zob. Z. Malara, *op. cit.,* s. 143.

[27] Opracowanie własne na podstawie: A. Stabryła, P. Cabała, C. Mesjasz, H. Piekarz, K. Woźniak, *Metoda kategoryzacji jako narzędzie oceny potencjału wiedzy przedsiębiorstw*, [w:] *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, red. J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfantego, Katowice 2008, s. 138–139.

Tab. 4. Korzyści zarządzania wiedzą

Korzyści dla pracowników	Korzyści dla przedsiębiorstwa
▪ ustawiczny rozwój, ▪ wzrost kompetencji, ▪ tworzenie więzi z firmą, ▪ łatwy dostęp do źródeł wiedzy, usprawniający wykonywaną pracę i wpływający tym samym na jej efektywność, ▪ oszczędność czasu związanego z pozyskiwaniem wiedzy, ▪ możliwość tworzenia wiedzy organizacyjnej przez każdego pracownika, zwiększająca zaangażowanie w wykonywaną pracę, ▪ kreatywność, ▪ wzrost poczucia własnej wartości wśród pracowników, ▪ samorealizacja, ▪ poczucie przynależności, ▪ radość z wykonywanej pracy, ▪ wzrost konkurencyjności pracowników na rynku pracy	▪ zmiana kultury organizacyjnej w kierunku swobodnego przepływu wiedzy, ▪ tworzenie atmosfery wzajemnego zaufania, ▪ kształtowanie postaw, umiejętności i doświadczeń sprzyjających poszerzaniu podstawowych kompetencji pracowników, skutkujące generowaniem nowych wartości dla przedsiębiorstwa, ▪ efektywna komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa, ▪ nawiązanie, utrzymanie i wzmacnianie trwałych więzi z pracownikami, prowadzące do niskiej fluktuacji pracowników, ▪ identyfikacja pracownika z przedsiębiorstwem, ▪ popularyzacja najlepszych praktyk, koncepcji i doświadczeń, ▪ skrócenie czasu wprowadzania ulepszeń w produktach i usługach, ▪ sprawne i skuteczne podejmowanie decyzji dzięki posiadanej wiedzy, ▪ wyższa jakość produktów i usług, ▪ wzrost wartości rynkowej

Źródło: A. Błaszczuk, J.J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, SHG. Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2004, s. 50.

Wspomniana degradacja środowiska naturalnego wymusza na organizacjach podejmowanie działań dotyczących jego ochrony. Zarządzający w procesie decyzyjnym powinni uwzględniać obowiązujące przepisy prawa międzynarodowego i krajowego, które regulują sferę ochrony środowiska naturalnego. Takie działania sprawiają bowiem, że:

- następuje poprawa środowiska w miejscu lokalizacji przedsiębiorstwa,
- stopniowo, przy wykorzystaniu właściwych technologii, zmniejsza się negatywny wpływ organizacji na środowisko naturalne,
- realizowane są cele ekologiczne,
- przedsiębiorstwo wypracowuje system zarządzania środowiskiem,
- pracownicy organizacji, a także dostawcy usług zostają zobowiązani do przestrzegania przepisów dotyczących ochrony środowiska,
- społeczeństwo lokalne jest informowane o podjętych działaniach związanych z ochroną środowiska naturalnego.

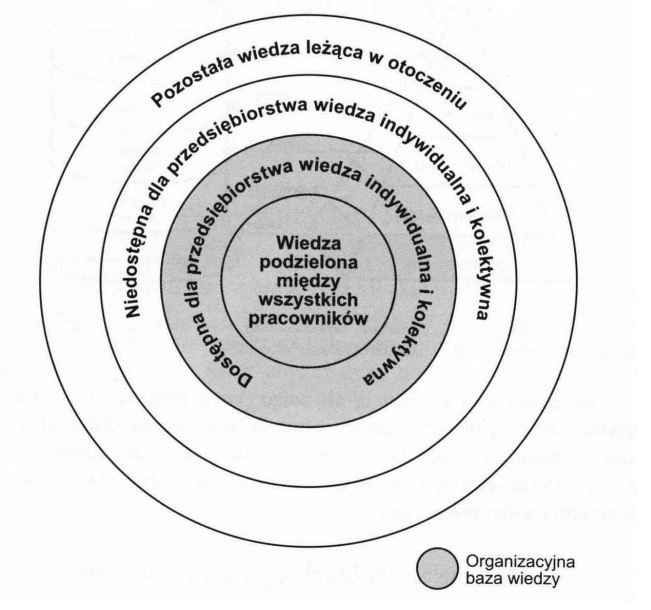
S. Güldenberg i R. Eschenbach wyróżnili dwa znaczenia organizacji opartej na wiedzy:

- instytucjonalne – sprowadza się do traktowania organizacji jako systemu społecznego mającego swoją strukturę komunikacji i informacji, który umożliwia interakcje między jej uczestnikami,
- funkcjonalne – traktowana organizacji jako koncepcji, która stanowi bazę dla wszystkich strategii zarządzania służących podejmowaniu decyzji, rozwiązywaniu problemów oraz inicjowaniu zmian[28].

[28] K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009, s. 75–76.

Jak pisze K. Zimniewicz, „Organizacja oparta na wiedzy rozumiana jako koncepcja zarządzania opiera się na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni współpracownicy – wiedzy, która jest ciągle wzbogacana i rozwijana, a następnie udostępniana przedsiębiorstwu”[29].

Rys. 2. Baza wiedzy przedsiębiorstwa



Źródło: K. Zimniewicz, *op. cit.*, s. 76.

Ze względu na źródła wiedzy, jakie są ulokowane w otoczeniu przedsiębiorstwa, konieczne jest nawiązywanie licznych interakcji z tymże otoczeniem, co stanowi wyzwanie rozumiane jako szanse i zagrożenia.

Pracownicy przedsiębiorstwa nabywają wiedzę praktycznie przez całe życie, tzn. nie tylko w procesie indywidualnego kształcenia, ale przede wszystkim w procesie współdziałania z innymi. Takie możliwości zapewnia nie tylko rodzime przedsiębiorstwo, ale także organizacje zewnętrzne, np. firmy konsultingowe czy wywiadownie gospodarcze. Tym samym działalność organizacji ma ścisły związek z uczeniem się i stanowi nierozerwalną całość wszelkich zmian, jakie występują w organizacji gospodarczej.

Informacja i wiedza decydują o potencjale i możliwościach działania praktycznie każdej organizacji. Wymaga to ze strony tychże organizacji, a także innych

[29] *Ibidem*, s. 76–77.

uprawnionych podmiotów gospodarczych, budowania własnego bezpieczeństwa. Informacja i wspierana nią wiedza stanowią podstawową broń w trwającej konfrontacji podmiotów gospodarczych, a także są jedną z podstawowych form ich aktywności wewnętrznej. Wartość zasobów informacyjnych (w tym wiedzy) dla organizacji gospodarczej stanowi funkcję tego, czy:

- dane zasoby są istotne dla zainteresowań i zobowiązań danej organizacji,
- możliwości danej organizacji, tzn. wiedza, umiejętności i narzędzia, pozwalają na skuteczne wykorzystanie posiadanych zasobów,
- istnieje dostępność danych zasobów dla organizacji,
- istnieje dostępność dla innych organizacji,
- występuje integralność zasobów,
- czas oznacza to, że zasoby informacyjne wraz z upływem czasu mogą nabierać wartości lub ją tracić.

Wymienione elementy należy traktować jako obszar przyszłych działań podmiotów tworzących otoczenie przedsiębiorstwa, którym takie zadanie może być zlecone przez dany podmiot.

„W nowym ekonomicznym i intelektualnym otoczeniu powstają nowe metody badania natury i przyczyn rzeczy, a także nowe pola badań i studiów naukowych, takie jak ekonomia wiedzy i zarządzanie wiedzą. Ekonomia wiedzy jest szybko rozwijającym się działem ekonomii, który wyrósł z multidyscyplinarnych badań opartych na studiach nad innowacjami. Społeczność badaczy pracuje produktywnie nad innowacjami już od ponad 40 lat jako bardzo zróżnicowana galaktyka grup badawczych z całego świata. Różni ich podejście teoretyczne oraz dotyczące polityki”[30].

W związku z zachodzącymi w podmiotach gospodarczych i ich otoczeniu zewnętrznym zmianami skuteczne osiąganie wyznaczonych celów wymaga zasilania materialnego, energetycznego i informacyjnego. Współczesne przedsiębiorstwo buduje swoją pozycję na bazie wiedzy i umiejętności pracowników. Nowe propozycje wartości zależą od pomysłowości i wiedzy, a pomysły te przedstawiają wartość tylko wtedy, gdy pracownicy się nimi dzielą. Wiedza jest natomiast użyteczna w sytuacji, kiedy ludzie odnajdują bądź upatrują jej wartość w swojej pracy. „Dzielenie tego, co jest w głowach inteligentnych ludzi, ma krytyczną wartość poznawczą i wymaga dużo więcej niż tylko kapitału i wysoce zaawansowanych pakietów oprogramowania numerycznego. Idea nowych wartości musi przepływać przez całą organizację, i to od dołu, a nie tylko od góry”[31].

---

[30] Y. Caloghirou, A. Constantelou, N.S. Vonortas, *Knowledge flows in European industry*, Routledge, New York 2006, s. 10.

[31] F. Krawiec, *Zasadnicza zmiana drogą do sukcesu przedsiębiorstwa XXI wieku*, Difin, Warszawa 2007, s. 164.

Podsumowanie

„Współczesna ekonomia jest bardziej niż kiedykolwiek wcześniej świadoma roli wiedzy i procesów uczenia się. [...] Ostatnie dziesięciolecia były świadkiem niespotykanego wzrostu zainteresowania ekonomią instytucyjną i ekonomią innowacji. Na tych polach kluczową rolę w rozwoju gospodarczym gra uczenie się. Nowe teorie zarządzania koncentrują się na rozwijaniu umiejętności i kompetencji. W literaturze dotyczącej zarządzania popularność zyskała koncepcja uczącej się organizacji zarówno na polu teoretycznym, jak i praktycznym"[32].

Tworzenie wiedzy jest procesem ciągłym. Polega on na przekraczaniu granic u samego siebie przez przechodzenie granic swojego starego ego i wchodzenie w nowe dzięki osiąganiu nowych kontekstów, nowego spojrzenia na świat i nowej wiedzy. Krótko mówiąc, jest to podróż od „być" do „stawać się". Dana osoba przekracza także granice pomiędzy samym sobą i innymi, jako że wiedza tworzona jest przez interakcje pomiędzy indywidualnymi a innymi osobami i ich otoczeniem. W tworzeniu mikro- i makrowiedzy poprzez jej wymianę powstają zmiany zarówno na poziomie mikro, jak i makro: dana osoba wpływa na środowisko, z którym wchodzi w interakcje, i jest poddana jego wpływowi[33].

„Kształtowanie organizacji przyszłości – opartej na zdolności do rekonfiguracji, procesach uczenia się, kreatywności, spłaszczonych strukturach itp. – jest wyzwalane przez nową rzeczywistość organizacyjną. Dzisiaj, gdy świat staje się coraz bardziej skomplikowany i nieprzewidywalny, zaczynamy zauważać, że trzeba rozwijać nowe formy organizacyjne oparte na nowych paradygmatach. Sprostanie niespodziankom, jakie niesie dzień jutrzejszy, zależy między innymi od tego, w jakim stopniu będziemy gotowi do tworzenia nowych koncepcji dotyczących przyszłości zarządzania"[34].

Zdaniem P. Grajewskiego rzeczywistymi przesłankami, celami i efektami budowy organizacji uczącej się i zarządzającej wiedzą są[35]:

1. Odciążenie pracownika umysłowego od banalnych zajęć intelektualnych na rzecz zaangażowania go w pracy wymagającej twórczej aktywności – wykonywanie pracy rutynowej jest małowartościowe; w organizacji uczącej się nie traci się czasu i talentów pracowników na wielokrotne wymyślanie tych samych rozwiązań, a wykorzystanie dostępnej wiedzy ma służyć rozwiązywaniu problemów, z którymi jeszcze nikt sobie nie poradził.
2. Zarządzanie wiedzą jest działaniem prowadzącym do nadania równie dużego znaczenia wiedzy pochodzącej ze źródeł innych niż własna twórczość – war-

[32] *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie*…, s. 25.

[33] S. Little, T. Ray, *op. cit.*, s. 25.

[34] M. Brzeziński, *Organizacja kreatywna*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009, s. 18.

[35] P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007, s. 31–32.

tość ta ma wspierać postawy ukierunkowane na dzielenie się z innymi własnym zasobem wiedzy; przekonanie o możliwości uporania się z problemami, które przyniesie przyszłość, jest najbardziej wartościowym kapitałem pracownika organizacji uczącej się.

3. Zarządzanie wiedzą ma zmniejszać rozdźwięk między wiedzą teoretyczną a możliwościami jej praktycznych aplikacji – efekt taki osiąga się przez zbliżenie działalności badawczej i projektowej do sfery wytwarzania, dzięki zaangażowaniu w oba te procesy tej samej grupy pracowników. „Konieczne staje się odstąpienie od dwuczłonowego modelu zakładającego jednokierunkowe oddziaływanie nauki na praktykę w dziedzinie organizacji i zarządzania oraz doprowadzenie do zaistnienia dwukierunkowych relacji między teorią a praktyką w tej dziedzinie poprzez wbudowanie między sferą nauki i sferą praktyki systemu wiążącego”[36].

W związku z powyższym zadaniami stojącymi przed przedsiębiorstwem są:

- dysponowanie aktualną informacją i najnowszą wiedzą,
- umiejętność wykorzystywania informacji oraz wiedzy w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej i zapewnienia sobie przetrwania[37].

„Prawdopodobnie przyszłość należy do organizacji jeszcze bardziej złożonych niż występujące obecnie. Dzisiaj sporo się mówi o destabilizacji życia organizacyjnego, powodującej liczne dylematy społeczne i egzystencjalne. Często instytucje i wiedza nie przystają do realiów zarządzania w rozwiniętych gospodarkach. Może to powodować – i powoduje – wiele poważnych problemów. Jednak należy próbować zdobyć wiedzę lepiej dostosowaną do współczesności i w ten sposób być lepiej przygotowanym na stawienie jej czoła”[38].

Oparcie przedsiębiorstwa na wiedzy można traktować jako drogę zwiększania konkurencyjności. Koncepcja ta ciągle się rozwija i ewoluuje, weryfikowana przez rzeczywistość i nowe wyzwania, które ona odkrywa.

Bibliografia

1. Błaszczuk A., Brdulak J.J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, SHG. Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2004.
2. Bogdanienko J., *Możliwości zwiększania innowacyjności małych firm w warunkach globalnej konkurencji*, „Problemy Zarządzania” (Zarządzanie wiedzą) 2007, 4(18).

[36] L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992, s. 61.

[37] K. Zimniewicz, *op. cit.*, s. 75.

[38] M. Kostera, *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wyd. Nauk. Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2008, s. 6.

3. Brzeziński M., *Organizacja kreatywna*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009.
4. Caloghirou Y., Constantelou A., Vonortas N.S., *Knowledge flows in European industry*, Routledge, New York 2006.
5. Cygan Z., Zacher L.W., *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku*, [w:] *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku*, red. M. Jerzemowska, Wyd. Uczelniane WSZ, Słupsk 2002.
6. Drucker P.F., *The manufacturing paradox*, „The Economist" 2001, November.
7. *Ekonomika innowacji*, red. J. Czupiał, Wyd. AE im. Oskara Langego, Wrocław 1994.
8. Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
9. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
10. Kostera M., *Organizacje i archetypy*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
11. Kostera M., *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wyd. Nauk. Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2008.
12. Kotarba W., *Zarządzanie wiedzą chronioną w przedsiębiorstwie*, ORGMASZ, Warszawa 2001.
13. Krawiec F., *Zasadnicza zmiana drogą do sukcesu przedsiębiorstwa XXI wieku*, Difin, Warszawa 2007.
14. Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992.
15. Little S., Ray T., *Managing knowledge: An essential reader*, 2nd ed., Sage, London 2005.
16. Macias J., *Internacjonalizacja i globalizacja działalności przedsiębiorstw – tendencja XXI wieku*, „Przegląd Organizacji" 2009, 5.
17. Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2006.
18. Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE, Kraków 2006.
19. Mikuła B., *W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001.
20. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltex, Warszawa 2000.
21. *O co chodzi w tak zwanym zarządzaniu wiedzą*, „Zarządzanie na Świecie" 2000, 33.
22. Popper K.R., *Droga do wiedzy. Domysły i refutacje*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1999.
23. Probst G.J.B., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
24. Stabryła A., Cabała P., Mesjasz C., Piekarz H., Woźniak K., *Metoda kategoryzacji jako narzędzie oceny potencjału wiedzy przedsiębiorstw*, [w:] *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, red. J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfantego, Katowice 2008.
25. Šmid W., *Metamarketing,* Wyd. PSB, Kraków 2000.

26. Wawrzyniak B., *Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Master of Business Administration" 2002, 1.
27. www.polidea.pl., dostęp: 18 listopada 2004.
28. Zaliwski A., *Korporacyjne bazy wiedzy*, PWE, Warszawa 2000.
29. *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, OECD, 2000.
30. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.

Summary

The processes which accompany globalization make organizations search and implement new solutions in management, what lets them survive in complicated and unpredictable national and international environment.

The globalization, free market and development of information society make economical organizations look for the new ways to increase their competitiveness. One of them is possessing valuable information, the value of which is connected with the level of knowledge in an organization. Knowledge always decided about the widely understood development and is of the special importance at present. It is the modern tendency to transform organizations into those which are based on knowledge.