

Danuta Kajrunajtys

Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie

Organizacje oparte na wiedzy w społeczeństwie wiedzy

Celem opracowania jest prezentacja założeń, jakie powinny spełniać organizacje oparte na wiedzy, a także wyników badań przeprowadzonych na ten temat w wybranych organizacjach. Badaniom poddano firmy, które deklarują innowacyjność w swoich działaniach. W opracowaniu przedstawiono założenia badawcze oraz wstępne wyniki na przykładzie kilku wybranych firm. Główne wnioski odniesione zostaną do zagadnień edukacji w procesie rozwoju społeczeństwa wiedzy.

Implikacje pomiędzy funkcjonowaniem organizacji opartych na wiedzy a społeczeństwem wiedzy wynikają z konieczności wyciągania wniosków i podejmowania działań w zakresie edukacji przyczyniającej się do rozwoju tegoż społeczeństwa. Wśród istotnych przyczyn rozwoju dziedziny zarządzania wiedzą wskazuje się¹:

- informacyjne przeładowanie i chaos,
- kondensację informacji,
- segmentację i specjalizację umiejętności,
- konkurencję.

Opracowanie prezentuje ogólne założenia i wstępne wnioski z badań prowadzonych w organizacjach. W toku badań poszukuje się odpowiedzi na pytanie o stan polskich firm w zakresie stosowania mechanizmów charakterystycznych dla zarządzania wiedzą.

Idea organizacji opartych na wiedzy

Wiedza jest pojęciem związanym z rozumieniem informacji i racjonalnym wykorzystywaniem jej w procesie decyzyjnym. Nabiera ona znaczenia w sytuacji, gdy usprawnienia i postęp techniki powodują, że organizacje potrzebują do wzrostu efektywności mniej aktywów materialnych, a źródłem sukcesu i przewagi stają się zasoby *niewidzialne*².

¹ W. Karwowski, *Zarządzanie wiedzą*, „Bezpieczeństwo pracy” 2004, nr 11.

² P. Drucker wprowadził określenie *pracownicy wiedzy*, w celu podkreślenia rosnącej roli wiedzy i kapitału intelektualnego; P. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, PWE, Warszawa 2002.

Wśród charakterystycznych cech wiedzy wskazuje się na jej³:

- dominację wśród pozostałych zasobów,
- niewyczerpalność – wiedza współdzielona rozwija się i przyrasta,
- symultaniczność – może być wykorzystana równocześnie przez wiele osób,
- nieliniowość zależności między wolumenem zasobów wiedzy a możliwymi do uzyskania korzyściami.

Organizacja oparta na wiedzy posiada zdolność dostosowywania się do zmian implikowanych przez otoczenie, a bardzo często również do wyprzedzania tych zmian i aktywnego kształtowania swego otoczenia⁴. O takiej organizacji można powiedzieć, że jest inteligentna⁵. Zdaniem J.B. Quinna, inteligentne firmy (*intelligent enterprises*) to organizacje, których najcenniejszym produktem jest wiedza, „mająca postać wartościowych usług⁶. *Firmy takie są zdolne do nowatorskich i szybkich przystosowań, przy czym najważniejsze jest gromadzenie kapitału intelektualnego i zarządzanie wiedzą⁷. Organizacje inteligentne cechuje: odrzucenie tradycyjnych struktur działalności, wysoki poziom przedsiębiorczości wewnętrznej, ciągle uczenie się, partnerskie układy z interesariuszami oraz wyjątkowe metody współpracy z klientami i dostawcami⁸. Jak twierdzi P. Love, zarządzanie wiedzą jest to proces kreowania wartości z posiadanych przez organizację zasobów niematerialnych. Proces ten odnosi się do udostępniania i wykorzystania wiedzy w obrębie organizacji i na zewnątrz w kierunku klientów i [partnerów] tej organizacji⁹.*

³ Patrz: Z. Malara, *Umiejętność zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym jako czynnik sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace Wydziału Zarządzania UG, Fundacja Rozwoju UG, Sopot 2009, s. 810–811.

⁴ R. Brett, *Creating Intelligent Organization*, „The Journal for Quality & Participation”, 2002.

⁵ W. Kopaliński twierdzi, że inteligencja to coś więcej niż wiedza. *Inteligencja związana jest ze zdolnością rozumienia i kojarzenia. Oznacza zdolność znajdowania właściwych, celowych reakcji na nowe zadania i warunki życia, sprawnego zdobywania i wykorzystywania wiedzy*; W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1983, s. 192.

⁶ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 612.

⁷ B. Kromer, *Wiedza jako podstawowy czynnik funkcjonowania organizacji inteligentnej*, Politechnika Koszalińska, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania” 2009, nr 2.

⁸ B. Mięka, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 51.

⁹ P. Love, P.S.W. Fong, Z. Irani, *Management of knowledge in project environments*, Elsevier, 2005, s. 1.

Potrzeby społeczeństwa wiedzy

Spółeczeństwo wiedzy jest naturalnym następcą społeczeństwa informacyjnego. Wśród czynników, które pozwoliły na wyróżnienie w dziejach rozwoju społeczeństw etapu określonego jako społeczeństwo informacyjne, warto podkreślić rolę zmian w¹⁰:

- państwie – wzmacnia się rola lokalnego zarządzania przy postępującej globalizacji,
- społeczeństwie – znaczenia nabierają oddolne inicjatywy obywatelskie i media lokalne,
- gospodarce – sukces firmy uzależniony jest od elastycznego dopasowywania się do potrzeb rynku (klienta), produkcja może odbywać się w dowolnym miejscu, zmiany w technologii produkcji generują zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowaną siłę roboczą,
- technice (postęp techniczny) – dzięki czemu możliwe stało się koordynowanie działania w miejscach geograficznie od siebie oddalonych.

Podstawą wyróżnienia jest więc przede wszystkim dostęp do informacji i sprawny kontakt (komunikacja)¹¹, na skutek czego wzrasta podaż informacji i pojawiają się charakterystyczne pojęcia, takie jak *zalew informacji*. Pojedyncza osoba, aby działać, musi wiedzieć, czyli dysponować wiedzą, pozwalającą selekcjonować informacje i podejmować decyzje.

Rozpatrując pojęcie społeczeństwa wiedzy, należy zwrócić uwagę na implikacje wynikające ze źródłosłowu obu tworzących go słów. Panuje powszechna zgoda co do tego, że wiedza jest pojęciem odnoszącym się do kompetencji człowieka¹². Mówiąc zaś o społeczeństwie, należy podkreślić jego rolę w rozwoju gospodarki¹³, dla której wiedza stała się zasobem wartościowym¹⁴. Wiedza została także upubliczniona poprzez rozwój edukacji, masowej komunikacji czy piśmiennictwa. Wszystko to uzasadnia używanie terminu społeczeństwo wiedzy. *Wiedza ma dopiero wtedy sens, kiedy jest używana w sposób aktywny i innowacyjny. Dlatego społeczeństwo wiedzy to społeczeństwo charakteryzujące się*

¹⁰ Bardzo bogaty przegląd definicji społeczeństwa informacyjnego można znaleźć w pracy: J.S. Nowak, *Spółeczeństwo Informacyjne-geneza i definicje*, [w:] J.S. Nowak, G. Bliźniuk (red.), *Spółeczeństwo informacyjne*, PTI-Oddział Górnośląski, Katowice 2005, s. 40–47.

¹¹ Patrz: L.W. Zacher, *Od społeczeństwa informacji do społeczeństwa wiedzy*, *Spółeczeństwo informacyjne. Wizja czy rzeczywistość?*, Wydawnictwo Naukowe AGH, Kraków 2004, s. 105.

¹² Jay Liebowitz podkreśla drogę od indywidualnej transformacji do inteligencji organizacji, a także kluczowe czynniki, dzięki którym zespoły generują wiedzę z organizacyjnych zasobów niematerialnych; J. Liebowitz, *Strategic Intelligence*, Auerbach Publications, 2006, s. 7.

¹³ J. Fazlagic, *Spółeczeństwo wiedzy – w Polsce?*, raport z debaty pod przewodnictwem Ministra Nauki, Przewodniczącego Komitetu Badan Naukowych M. Kleibera, pod tym samym tytułem, która odbyła się 29 marca 2004 roku; tekst raportu: http://www.egov.pl/index2.php?option=content&do_pdf=1&id=1421.

¹⁴ J. Liebowitz, dz.cyt., s. 7 i następne.

*otwartością i odwagą intelektualną, społeczeństwo, które jest przekonane o swoich dużych możliwościach i aktywnie, w sposób innowacyjny je wykorzystuje*¹⁵.

Założenia badawcze

Zalecenia literaturowe, a także opisy firm opartych na wiedzy funkcjonujących w przodujących gospodarkach, stały się inspiracją do postawienia pytania, czy w polskich firmach zarządzanie wiedzą jest zagadnieniem, do którego przywiązywana jest należyta uwaga i troska zarządów tychże firm. Drugą kwestią, którą miały zweryfikować badania, to pytanie o problemy i trudności związane z efektywnym zarządzaniem wiedzą w firmach.

Postawiono także szczegółowe pytania badawcze:

- czy wielkość firmy ma wpływ na zarządzanie wiedzą, a także, czy wielkość firmy ma wpływ na zakres stosowania metod zarządzania¹⁶,
- jaki jest stopień uporządkowania (kodyfikacji) wiedzy w firmie¹⁷,
- jakie jest natężenie rozprzestrzeniania się wiedzy w firmie,
- jak realizowane są zadania wynikające z cyklu życia wiedzy (lokalizowanie, pozyskiwanie, dzielenie i rozpowszechnianie, wykorzystywanie i zachowanie).

Przeprowadzone przez autorkę w drugiej połowie 2009 roku badania miały charakter pilotażowy. Prowadzono je mieszanymi metodami: obserwacji, analizy ankiet oraz wrywkowych wywiadów uzupełniających.

Analiza przykładowych organizacji

Przedmiotem opracowania są trzy zróżnicowane organizacje¹⁸. Istotą rozróżnienia jest nie tyle przynależność branżowa i wynikające stąd uwarunkowania, co raczej wewnętrzna świadomość zarówno zarządzających, jak i wszystkich pracowników.

¹⁵ K. Pawłowski, *W stronę społeczeństwa wiedzy*, „Forum akademickie” 2004, nr 12.

¹⁶ Pogląd taki formułuje A. Chodyński, twierdząc, że zarządzanie wiedzą ma szansę realizacji przede wszystkim w firmach dużych. Patrz: A. Chodyński, *Produktywność wiedzy w rozwoju organizacji*. „Przegląd organizacji” 2004, nr 10, s. 33.

¹⁷ Na problem granic swobody procesu rozpowszechniania i dyfuzji wiedzy zwrócił uwagę M. Mack, wprowadzając pojęcie *cyklu przekazywania wiedzy w społeczeństwie*; M. Mack, *Co-evolution. Dynamique creatrice*, Village Mondial, Paryż 1997.

¹⁸ Zamieszczone nazwy są fikcyjne – w każdej z tych firm autorka przeprowadziła badania pozwalające zidentyfikować sytuację i sformułować wnioski, zgodnie z przyjętymi założeniami badawczymi.

Firma usługowa Soft-Spec

Firma usługowa Soft-Spec zajmuje się dostarczaniem oprogramowania finansowo-księgowego dla małych firm prowadzących swoją działalność gospodarczą w oparciu o książkę przychodów i rozchodów. Obserwacja firmy oraz analiza materiałów zawartych w ankietach pozwoliła sformułować wniosek, że występują w niej następujące problemy: brak polityki zatrudnienia oraz systemu motywacji i awansowania, niedostateczne inwestowanie w ludzi, obawa przed podejmowaniem decyzji, brak standaryzacji w zakresie podejmowanych działań, wady i usterki produktów, brak polityki współpracy z dealerami, opóźnienia w dostarczaniu produktów, niereagowanie na sugestie dealerów, brak standardowych procedur gromadzenia informacji o wymaganiach i potrzebach klientów przez handlowców, słabe powiązania z dystrybutorami, zapamiętywanie sytuacji problemowych, czy też informacji na temat konkurencji zamiast gromadzenia tych informacji, brak jasno i jednoznacznie zdefiniowanych celów, procedur i standardów komunikowania się, zaburzone kontakty nieformalne, brak identyfikacji pracowników z firmą.

Podsumowując wyniki analizy sytuacji, rekomendowano podjęcie działań naprawczych. Wspólnie z kadrami kierowniczą zostały sformułowane cele uwzględniające założenia organizacji opartych na wiedzy. Soft-Spec – z uwagi na charakter wykonywanych prac, a także strukturę zatrudnienia (większość to inżynierowie z pełnym wykształceniem wyższym) – powinna bez przeszkód osiągnąć cechy organizacji inteligentnej.

Firma produkcyjna Jorvex

Firma produkcyjna Jorvex dostarcza na rynek krajowy i zagraniczny konkurencyjne produkty instalatorskie. Ambicją osób zarządzających jest oferowanie produktów na wysokim poziomie technologicznym, o nowatorskim wzornictwie. W firmie funkcjonuje Dział Badawczo-Rozwojowy, zajmujący się kreowaniem nowych produktów, pracownicy uczestniczą w targach i wystawach. Zdobywana jest w ten sposób wiedza o potrzebach klientów i działaniach konkurencji. W firmie prowadzi się kalendarz tego rodzaju imprez. Pozyskana w ten sposób wiedza jest dystrybuowana wewnątrz firmy ustalonymi kanałami w postaci raportów i opracowanych wniosków. Wiedza o trendach na światowych rynkach, zarówno w zakresie wzornictwa, jak i zmian w technologii produkcji i materiałach (podstawowych i dekoracyjnych), jest gromadzona i wykorzystywana we własnych projektach. Nabywa się też prawa do wykorzystywania cudzych opracowań. W firmie Jorvex

prowadzony jest bardzo bogaty katalog produktów i ich wersji, z których klienci wybierają, zamawiając wyroby. Został w niej również wdrożony zintegrowany system informatyczny wspomagający operacyjne i taktyczne zarządzanie organizacją, a tym samym został usprawniony i przyspieszony obieg informacji.

W firmie Jorvex można dopatrzeć się zacięć w procesach współdzielenia się wiedzą (w szczególności, jeśli dotyczy to innych jej elementów niż z obszaru projektowania wyrobów). Jednak jak na firmę zlokalizowaną w małej miejscowości i zatrudniającą w przeważającej części pracowników z wykształceniem zawodowym, postrzeganie wiedzy jako czynnika powodzenia zostało z sukcesem zaszczerpione przez zarządzających i jest pielęgnowane.

Biuro SaDyz

Biuro SaDyz funkcjonuje na rynku usług w zakresie analizy sytuacji i wydarzeń w dziedzinie ICT. Pracujący tam zespół analityków, konsultantów i specjalistów to praktycy z dużym dorobkiem naukowym. Biuro SaDyz prowadzi systematyczną obserwację polskiego rynku zastosowań informatyki, wydając periodyk zawierający krótkie materiały o aktualnych problemach oraz tematyczne raporty opracowywane na zlecenia firm, zgodnie z ich wymaganiami. Obserwacja funkcjonowania firmy SaDyz, a także wnioski z wywiadów, pozwalają scharakteryzować ją jako organizację opartą na wiedzy. Posługując się elementami spirali wiedzy, możemy powiedzieć, że w firmie SaDyz mają miejsce następujące zdarzenia:

- w zakresie lokalizowania wiedzy – istnieją ustalone i powszechnie znane zewnętrzne¹⁹ i wewnętrzne²⁰ źródła wiedzy,
- pozyskiwanie wiedzy odbywa się poprzez zróżnicowane kanały²¹ – ich lista jest nieustająco wzbogacana,

¹⁹ Firma ma zorganizowane sprawnie działające kanały pozyskiwania informacji z otoczenia, na bieżąco prowadzona jest konstruktywna analiza otoczenia, pozyskane materiały są gromadzone w wewnętrznej hierarchicznej bazie danych pozwalającej na sprawne ich wyszukiwanie, grupowanie i analizowanie w dowolnych układach i przekrojach.

²⁰ Konsultanci i inni pracownicy firmy tworzą dedykowane policentryczne sieci pozyskiwania informacji, mające charakter swobodnej, a nie hierarchicznej wymiany informacji. Jest to czynnik powodzenia podczas realizacji niepowtarzalnych usług wymagających każdorazowo zaplanowania i przygotowania projektu, a następnie sprawnego nim zarządzania – wiedza ukryta w dużym stopniu jest sformalizowana w postaci kultury organizacyjnej, z którą zapoznaje się każda nowa osoba rozpoczynająca współpracę z firmą.

²¹ Firma nastawiona jest na systematyczne pozyskiwanie wiedzy, organizowane są cotygodniowe spotkania wewnętrzne jak również spotkania w szerszym gronie: na dyskusje okazjonalnie zapraszani są goście dysponujący poszukiwaną wiedzą, organizowane są również spotkania w szerszym gronie.

- mimo braku wydzielenia w strukturze jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za prace badawczo-rozwojowe, w SaDyz ma miejsce tworzenie (rozwój) własnej wiedzy organizacyjnej na drodze systematycznego wysiłku²²,
- dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie²³,
- wykorzystanie wiedzy²⁴,
- zachowanie wiedzy²⁵.

Zakończenie

Edukacja akademicka, będąca dla większości studentów ostatnim etapem systematycznego kształcenia, powinna przekazać im umiejętności, dzięki którym będą potrafili prowadzić aktywne życie zawodowe i wzbudzić w nich przekonanie o ich istotności. Przekazanie takich postaw i uruchomienie odpowiednich mechanizmów jest możliwe jedynie na uczelni, która sama tę świadomość posiada oraz praktycznie ją realizuje. Powinno to być widoczne zarówno w zarządzaniu pracą uczelni, jak i w aktywności jej pracowników, polegającej na świadczeniu wysoko przetworzonych usług doradczych dla zewnętrznych podmiotów gospodarczych. Uczelnia w ten sposób staje się nośnikiem przykładu postaw niezbędnych w społeczeństwie wiedzy, a nie tylko miejscem „zdobywania zaliczeń”.

Bibliografia

- R. Brett, *Creating Intelligent Organization*, „The Journal for Quality & Participation”, 2002.
- A. Chodyński, *Produktywność wiedzy w rozwoju organizacji*, „Przegląd organizacji” 2004, nr 10.
- P. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, PWE, Warszawa 2002.
- J. Fazlagic, *Spoleczeństwo wiedzy – w Polsce?*, raport z debaty pod tym samym tytułem, pod przewodnictwem Ministra Nauki, Przewodniczącego Komitetu Badan Naukowych
- M. Kleibera, która odbyła się 29 marca 2004 roku: tekst raportu: http://www.egov.pl/index2.php?option=content&do_pdf=1&id=1421.
- W. Karwowski, *Zarządzanie wiedzą*, „Bezpieczeństwo pracy” 2004, nr 11.

²² Świadomie budowane są nowe kompetencje – poprzez poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań dopasowanych na potrzeb i wizji rozwoju firmy.

²³ Powielanie wiedzy (szkolenia), wymiana bieżących doświadczeń (cotygodniowe spotkania operacyjne), współdzielenie się doświadczeniami z wcześniej realizowanych projektów (podsumowania okazjonalne).

²⁴ Mając świadomość, jakie straty może powodować rutyna w firmie, dba się o wykorzystywanie użytecznych metod prezentowania wiedzy.

²⁵ Firma ma świadomość znaczenia tzw. *pamięci organizacyjnej*, dlatego też zmiany organizacyjne (restrukturyzacje) są planowane i wprowadzane w sposób ciągły (ewolucyjny).

- W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1983.
- B. Kromer, *Wiedza jako podstawowy czynnik funkcjonowania organizacji inteligentnej*, Politechnika Koszalińska, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania” 2009, nr 2.
- J. Liebowitz, *Strategic Intelligence*, Auerbach Publications, 2006.
- P. Love, P.S.W. Fong, Z. Irani, *Management of knowledge in project environments*, Elsevier 2005.
- M. Mack, *Co-evolution. Dynamique creatrice*, Village Mondial, Paryż 1997.
- Z. Malara, *Umiejętność zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym jako czynnik sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace Wydziału Zarządzania UG, Fundacja Rozwoju UG, Sopot 2009.
- J.S. Nowak, *Spoleczeństwo Informacyjne – geneza i definicje*, [w:] J.S. Nowak, G. Bliźniuk (red.), *Spoleczeństwo informacyjne*, PTI-Oddział Górnośląski, Katowice 2005.
- K. Pawłowski, *W stronę społeczeństwa wiedzy*, „Forum akademickie” 2004, nr 12.
- L. Zacher, *Od społeczeństwa informacji do społeczeństwa wiedzy. Spoleczeństwo informacyjne. Wizja czy rzeczywistość?*, Wydawnictwo Naukowe AGH, Kraków 2004.

Abstract

The paper concerns knowledge-based organizations. The research was based on their essential features. Three exemplary firms have been described as a result of introductory research. The main conclusions are referred to the issues of education in the process of knowledge-based society's development.

Nota o autorce

Autorka jako niezależny doradca biznesowy zajmuje się strategicznym wykorzystaniem informatyki w zarządzaniu, zarówno w wymiarze akademickim, jak i praktycznym. Prowadzi przedsięwzięcia związane z przygotowaniem firm do wdrożenia nowoczesnych rozwiązań wspomaganych techniką informacyjną, wspomaga zarządy firm w rozwiązywaniu problemów strategicznych z pogranicza biznesu i informatyki. Posiadane doświadczenia wykorzystuje w pracach nad dostosowywaniem programu studiów na kierunku *informatyka* do współczesnych wymogów rynku pracy. Posiada uprawnienia Rzeczoznawcy PTI, jest Certyfikowanym Konsultantem E-RACE (Europejska Wskaźnikowa Analiza Porównawcza Przedsiębiorstw), członkiem Niezależnej Grupy Doradców oraz organizatorem Małopolskiej Konferencji *Zarządzanie projektem*.