

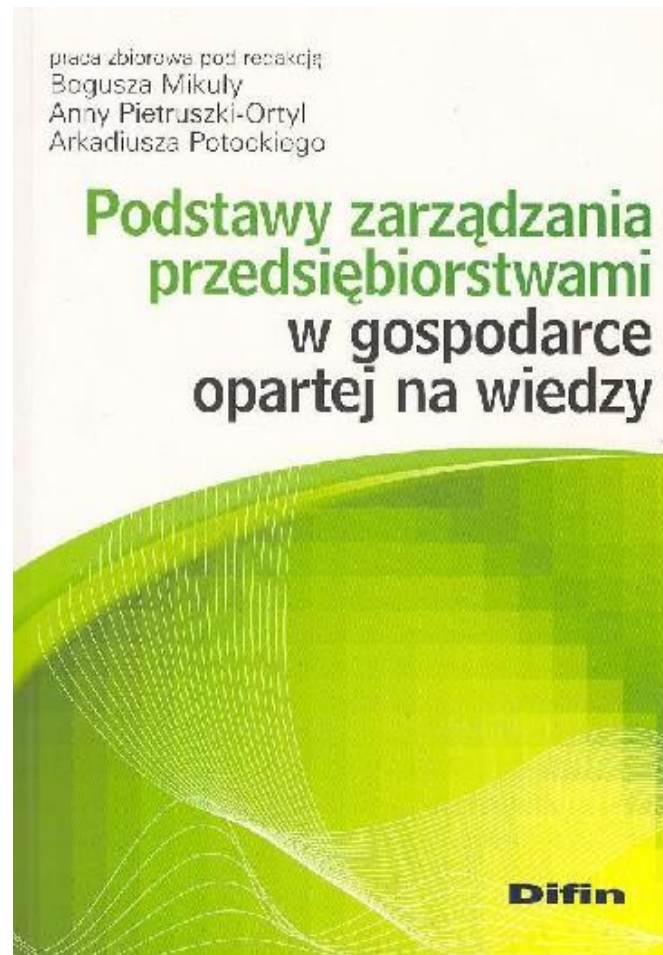
**Bogusz Mikuła**  
**ORGANIZACJE OPARTE NA WIEDZY**  
Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie  
**Rozdział: 1, 2, 4, 5, 6.**



boguszmikula.pl



# Jako uzupełnienie



A. Krakowiak-Bal, P. Łukasik, B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, U. Ziemiańczyk,  
Zarządzanie wiedzą w rozwoju obszarów wiejskich, C.H.Beck, Warszawa 2017.



# Cztery „filary” gospodarki opartej na wiedzy według Banku Światowego:

- 1) odpowiednie otoczenie instytucjonalno-prawne,
- 2) odpowiednie systemy innowacji,
- 3) rozbudowana infrastruktura informacyjna (w tym rozwój teleinformatyki),
- 4) edukacja i szkolenia (wysoka jakość kapitału ludzkiego).

# Implikacje tego podejścia:

- 1) wiedza jest **zasadniczym czynnikiem wytwórczym**, który determinuje sposób, skuteczność i ekonomiczność wykorzystania pozostałych zasobów;
- 2) **nakłady na rozwój zasobów wiedzy naukowej** odgrywają coraz istotniejszą rolę w procesach wzrostu gospodarczego;
- 3) o możliwościach efektywnego wykorzystania zgromadzonego zasobu wiedzy decyduje **kapitał wykształcenia**. Jego wartość wynika między innymi ze sprawności działania systemu edukacji;

# Dalsze implikacje:

4) o możliwościach efektywnego wykorzystania wiedzy decyduje dostęp organizacji gospodarczych i członków społeczeństwa do zasobów wiedzy, które muszą być dodatkowo przedstawione w postaci gotowej do wykorzystania. Podstawą spełnienia tego warunku jest odpowiednio zbudowany system transferu wiedzy w społeczeństwie, w którym istotną rolę odgrywa „mocno” wsparty finansowo podsystem absorpcji wiedzy światowej do gospodarki narodowej;

# Dalsze implikacje:

5) na rozwój wiedzy i tworzenie innowacji istotnie wpływa Narodowy System Innowacji (NSI). **NSI** określić można jako **podsystem gospodarki narodowej, który tworzą współdziałające ze sobą w procesach innowacyjnych różnego typu instytucje**. U podstaw ich sprawnego działania leżą **uregulowania prawne, zasady kooperacji, sposoby komercjalizacji wyników badań, sposoby i środki finansowania badań i zaangażowane zasoby ludzkie**;



# Kolejne:

6) konieczność zapewnienia ludziom pracującym warunków wysokiej jakości życia zawodowego i rodzinnego oraz lukratywnych perspektyw na przyszłość (w zakresie rozwoju zawodowego i życia społecznego, uzyskiwanych dochodów, nowoczesnej infrastruktury, bezpieczeństwa ze strony systemu emerytalnego i ochrony zdrowia, bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego), aby uzyskać wysoki poziom zadowolenia z życia w danym kraju oraz motywacji do pracy i osiągnięć;

## I dodatkowo:

7) rozwój GOW możliwy jest tylko przy istotnym wsparciu oraz odpowiednio ukierunkowanych działaniach polityków sprawujących władzę w państwie i pracowników administracyjnych instytucji NSI.

# Główne cechy GOW

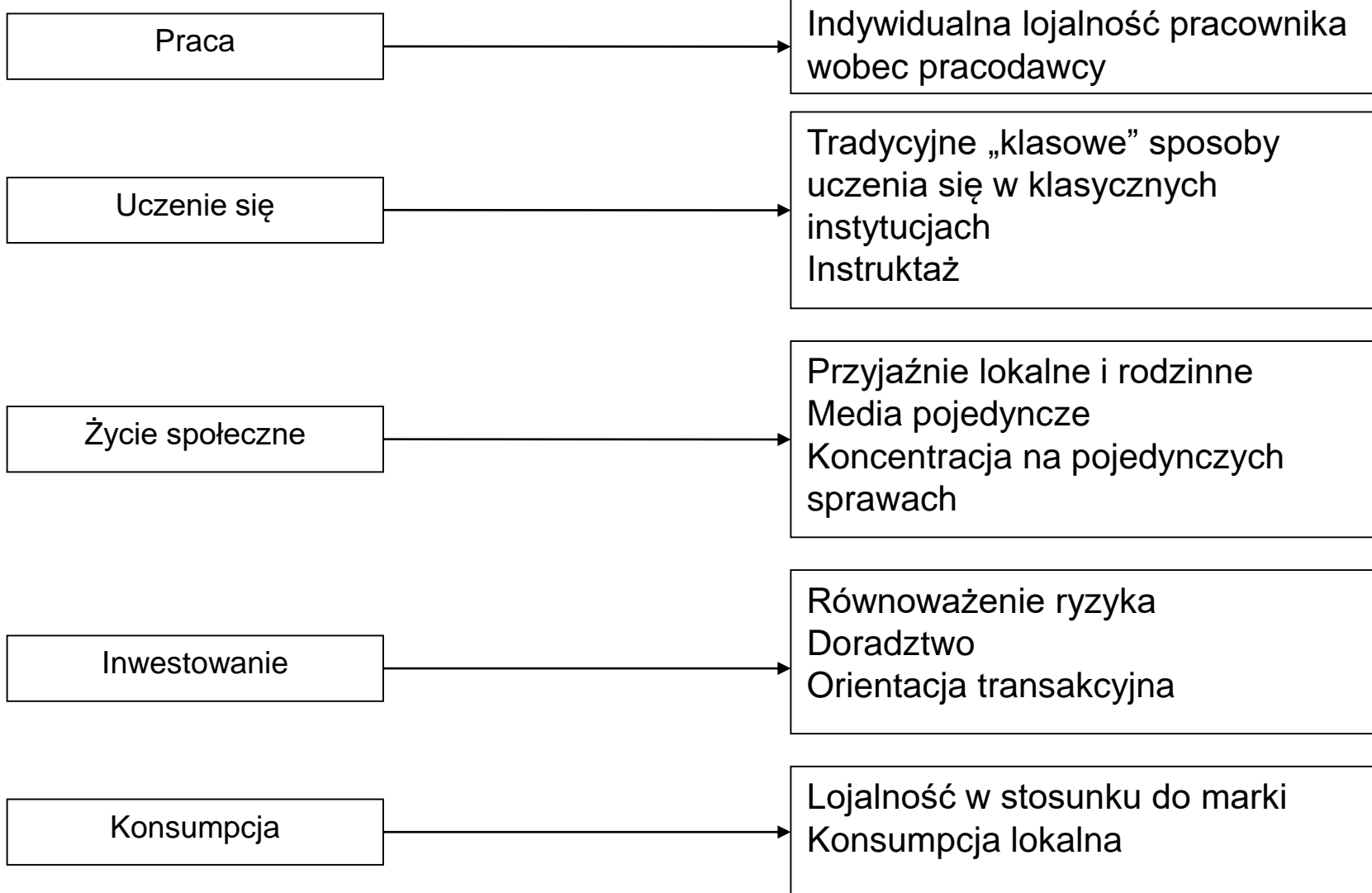
- uznanie wiedzy za podstawowy czynnik wytwórczy będący podstawą racjonalnego wykorzystania pozostałych czynników – pracy, ziemi i kapitału,
- globalizacja,
- sieciowość,
- turbulencja,
- postęp techniczny i technologiczny, zdominowanie wielu sfer działalności gospodarczej wykorzystaniem techniki komputerowej,
- zwiększenie znaczenia wpływu wysokiej klasy specjalistów,
- badania i tworzenie innowacji,
- wzrost środków publicznych przeznaczanych na edukację.
- zmiana oczekiwań i stylu życia społeczeństw.

**Główne kierunki rozwoju i wpływu globalizacji na struktury organizacyjne, sposób zarządzania oraz wydajność przedsiębiorstw to** (Kassay, 2016, s. 58):

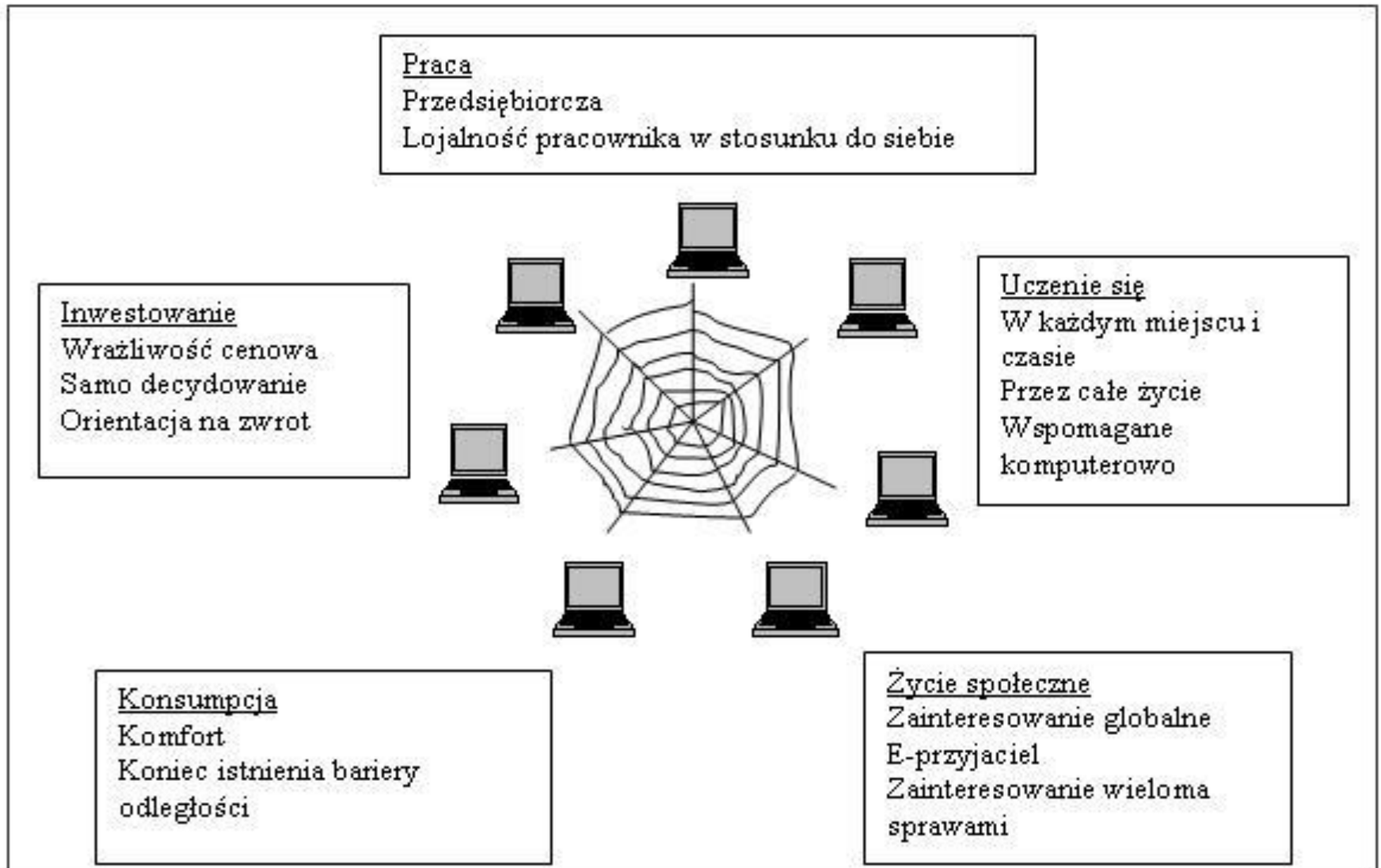
- rosnący udział inwestycji niematerialnych w łącznej wartości inwestycji, w wyniku czego rośnie znaczenie wspierania badań i rozwoju oraz ochrony własności intelektualnej;
- zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw następujące przede wszystkim pod wpływem przełomowych technologii, które mają znaczący wpływ na zmiany w technologii produkcji oraz integracji z działalnością handlową;
- zwiększające się znaczenie zarządzania przedsiębiorstwem oraz znaczenie fuzji i przejęć, a także ich wpływ na rentowność i restrukturyzację aktywów przedsiębiorstw;
- rozwój współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, który staje się koniecznością, nawet w przypadku przedsiębiorstw konkurujących ze sobą. Szerokie zastosowanie zajmuje między innymi outsourcing.

- Istnieje szeroka zgoda, potwierdzona przez badania renomowanych instytucji (Bank Światowy, OECD itp.) o tym, że **rozwój naukowy i technologiczny** (badania, rozwój, innowacje i postęp technologiczny) **oraz poprawa jakości siły roboczej** (edukacja, wiedza i umiejętności pracowników) wraz z efektywnym wykorzystaniem innych nakładów kapitałowych w procesie produkcji mają wpływ na produktywność i znacząco przyczyniają się do konkurencyjności i wzrostu zatrudnienia, a zatem **są główną siłą napędową ogólnego wzrostu gospodarczego** (Vnoučková, Urbancová, 2015, s. 314).
- Jak pokazują wyniki badań empirycznych, **wiedza i umiejętności** istotne dla działalności gospodarczej, nie tylko wpływają na wydajność pracy, zmniejszają ryzyko wykluczenia społecznego i zwiększają dochody z pracy, ale **znacząco oddziałują na zachowania społeczne**, zwiększając efektywność inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego (Porubčinová 2011, s. 28).

# Sposoby zachowania się społeczeństwa tuż przed zaistnieniem nowej gospodarki



# Sposoby zachowania się społeczeństwa w nowej gospodarce



## Normalność kontra nowa normalność w gospodarce

Element	Norma dotychczasowa	Nowa normalność
<p>Cykle gospodarcze</p> <p>Wzrosty i zwyżki</p> <p>Spadki i recesje</p> <p>Potencjalny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa</p> <p>Ogólna charakterystyka sposobu inwestowania</p> <p>Tolerancja ryzyka rynkowego</p> <p>Postawa konsumencka</p> <p>Preferencje konsumenckie</p>	<p>Przewidywalne</p> <p>Określone (średnio co 7 lat)</p> <p>Określone (średnio co 10 lat)</p> <p>Niski</p> <p>Ekspansywne, wielokierunkowe</p> <p>Akceptowane</p> <p>Pewność siebie</p> <p>Stabilne, ewoluujące</p>	<p>Brak</p> <p>Nieregularne, nieprzewidywalne</p> <p>Nieregularne, nieprzewidywalne</p> <p>Wysoki</p> <p>Ostrożne, ukierunkowane</p> <p>Unikane</p> <p>Niepewność</p> <p>Pełne lęku i walki o bezpieczeństwo</p>



# Przykładami zagrożeń o wielkiej skali dla GOW są:

- napięcia wynikające z różnic kulturowych, religijnych lub odmiennych poglądów polityczno-gospodarczych,
- niekorzystne zjawiska demograficzne i próby ich eliminacji przez wykorzystanie imigrantów z krajów 3-go świata, którzy mają więcej roszczeń socjalnych niż chęci do uczciwej pracy,
- lokalne konflikty militarne pod pozorem zapobiegania wykorzystaniu szczególnie niebezpiecznych rodzajów broni, a realizowanych w rzeczywistości dla celów uzyskania dostępu do atrakcyjnych finansowo zasobów naturalnych,
- terroryzm (różnej postaci),
- inflacja,
- nieokreślona sytuacja na rynkach finansowych,
- bardzo duża szybkość rozprzestrzeniania się zagrożeń (np. różnego typu wirusów, oszustwa),
- spowolnienie procesu redukcji wielkości zanieczyszczania środowiska naturalnego.

## Inne zagrożenia i zmiany:

- Zanik tradycyjnych więzi rodzinnych.
- Częste zmiany pracy.
- Wzrost bezrobocia.
- Izolowanie się jednostek.
- Tworzenie mocnych relacji człowiek-maszyna.
- Wzrost liczby rozwodów.
- Reorientacja nauki na szybkie produkty.

**Š. Kassay** (2016, s. 143):

*„Kończy się tradycyjne rozumienie zarządzania przedsiębiorstwem, którego głównym celem jest maksymalizacja zysków, patrzenie na przedsiębiorstwo jak na mechanizm, działający za pośrednictwem zarządu i występujący na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej”.*

# Zarządzanie przedsiębiorstwem oparte na wiedzy

polega na realizacji funkcji zarządzania skoncentrowanych na zasobach opartych na wiedzy, procesach z ich udziałem i warunkach przebiegu tych procesów w sposób umożliwiający sprawne osiągnięcie celów przedsiębiorstwa.

# Nową filozofię zarządzania wyróżniają między innymi:

- sposób ujęcia celów przedsiębiorstwa,
- sposób podejścia do ludzi pracujących na rzecz przedsiębiorstwa,
- przyjęcie, że nieodłącznym elementem pracy jest realizacja procesów organizacyjnego uczenia się,
- koncentracja na zasobach wiedzy, procesach z ich udziałem oraz warunkach ich przebiegu, a więc świadome i faktyczne realizowanie zarządzania wiedzą,
- rozwój sieci powiązań z otoczeniem i współpracy.

Tradycyjnie uznaje się, że celem przedsiębiorstwa jest **uzyskanie zysków**. W latach 90. XX wieku uwzględniając interesy akcjonariuszy zaczęto ten cel określać jako **tworzenie wartości dla właścicieli**. W tych ujęciach **miarą sukcesu w przypadkach przedsiębiorstw są pozytywne wskaźniki finansowe**. Chodzi więc o tworzenie bogactwa ekonomicznego dla wąskiej grupy interesariuszy. Niejednokrotnie czyni się to kosztem:

- pracowników – poprzez niskie zarobki i zaniedbane warunki pracy,
- klientów – poprzez wysokie ceny, niską jakość produktów i brak respektowania praw konsumenckich,
- konkurencji i partnerów – poprzez łamanie praw własności intelektualnej i nieterminowe płacenie zobowiązań,
- społeczeństwa – poprzez np. wykorzystanie „brudnych” technologii i zanieczyszczanie środowiska naturalnego,
- państwa – poprzez manipulowanie księgowością, niepłacenie należnych podatków.

# Zarządzanie oparte na wiedzy

## Celem działalności gospodarczej jest

„tworzenie wartości globalnej dla”

- 1) **właścicieli** – poprzez generowanie środków finansowych umożliwiających dalsze inwestycje,
- 2) **klientów** – poprzez dostarczenie produktów satysfakcjonująco zaspakajających ich potrzeby, w akceptowalnej cenie i przyjaznych środowisku naturalnemu,
- 3) **pracowników** - poprzez uzyskanie wynagrodzenia finansowego pozwalającego na zaspokojenie bieżących potrzeb i odpowiedni standard życia umożliwiający zachowanie zdrowia i rozwój rodziny, poprzez możliwość zaspokojenia aspiracji, rozwój osobowości oraz kwalifikacji, uzyskanie satysfakcji z życia zawodowego i prywatnego,

4) **społeczności lokalnej i globalnej** – poprzez tworzenie miejsc pracy i zaspakajanie potrzeb społecznych w ramach działań z zakresu społecznej odpowiedzialności, wytwarzanie produktów społecznie użytecznych, ochronę środowiska naturalnego, tworzenie lukratywnych perspektyw rozwoju w przyszłości,

5) **państwa** – poprzez płacenie podatków i zobowiązań na rzecz systemu ubezpieczeń społecznych oraz udział w systemie gospodarczym kraju,

6) **firm partnerskich i konkurencyjnych** – poprzez fakt możliwości współistnienia, współpracy i wzajemnego rozwoju.



# Organizacje oparte na wiedzy

W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk [2004, s. 135] określają organizację opartą na wiedzy jako taką, której struktura jest podporządkowana i nakierowana na tworzenie wartości dodanej w oparciu o efektywne wykorzystanie wiedzy.

Wśród jej cech charakterystycznych wyróżniają:

- wytwarzanie produktów bogatych w wiedzę,
- zatrudnianie pracowników wiedzy,
- o jej wartości rynkowej przesądza wartość kapitału intelektualnego.

# Organizacje oparte na wiedzy

**To organizacje, których działalność bazuje na wiedzy. Ich wiedza jest zasadniczym źródłem tworzenia wartości.**

**Organizacje te kładą szczególną uwagę na procesy organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą, które są podstawą ich funkcjonowania, adaptacji do zmian w otoczeniu, innowacyjności, tworzenia kreatywnych sieci (nie tylko z organizacjami partnerskimi, ale też indywidualnymi osobami) i rozwoju kapitału intelektualnego.**

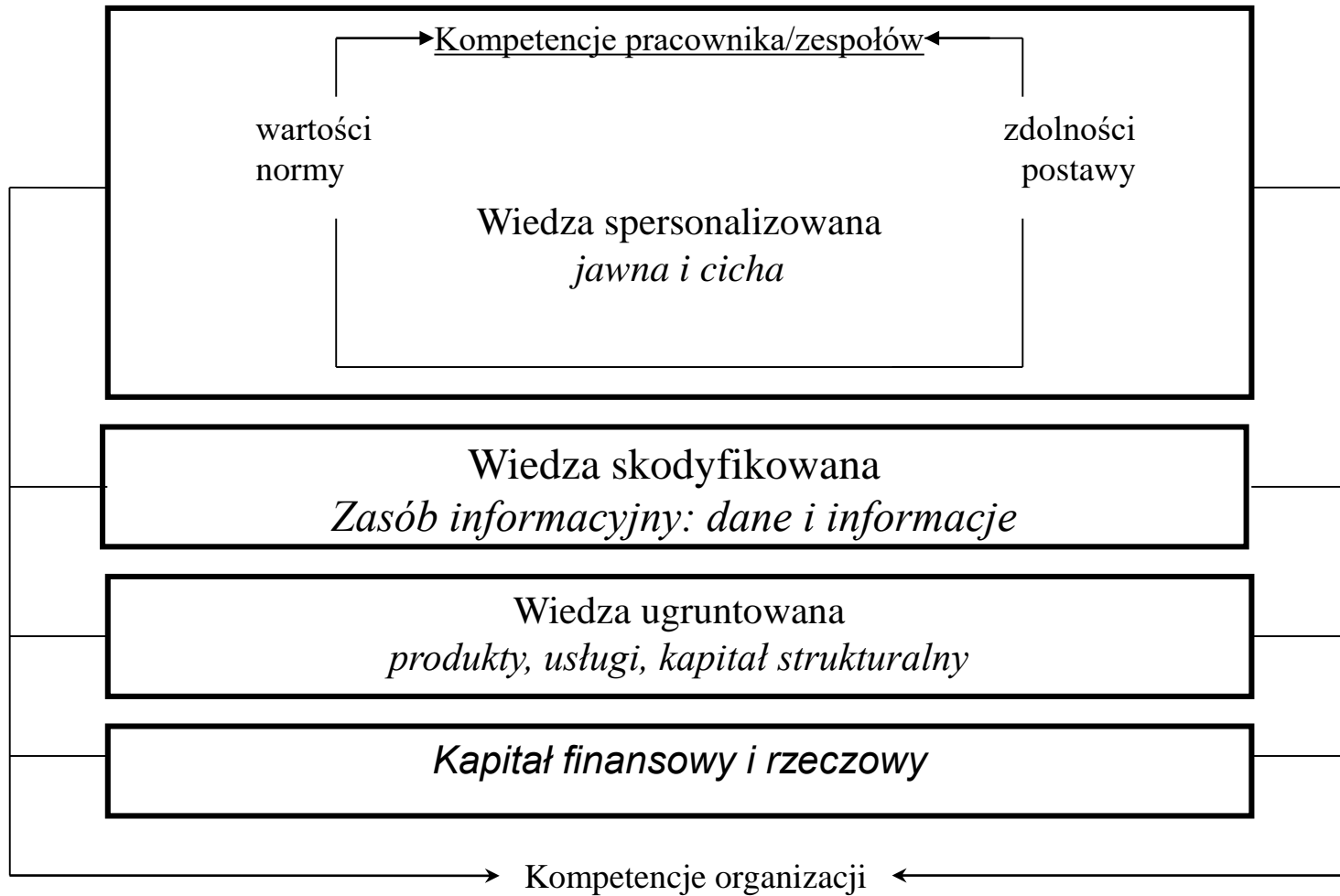
# Zasoby organizacji opartych na wiedzy

**Zasoby niematerialne - ujęcie R. Hall**

**Zasoby niematerialne definiowane jako zasoby oparte na wiedzy obejmują:**

- prawa własności intelektualnej (np. patenty, znaki i tajemnice handlowe),
- sieci kontaktów,
- reputację przedsiębiorstwa,
- marki produktów,
- wiedzę i doświadczenie pracowników (a także dostawców, doradców, dystrybutorów),
- kulturę organizacyjną.

## Zasoby organizacji opartej na wiedzy



**Kapitał intelektualny to ta część zasobów niematerialnych, którą organizacja aktywizuje w swoim procesie działania i wykorzystuje do tworzenia wartości.**

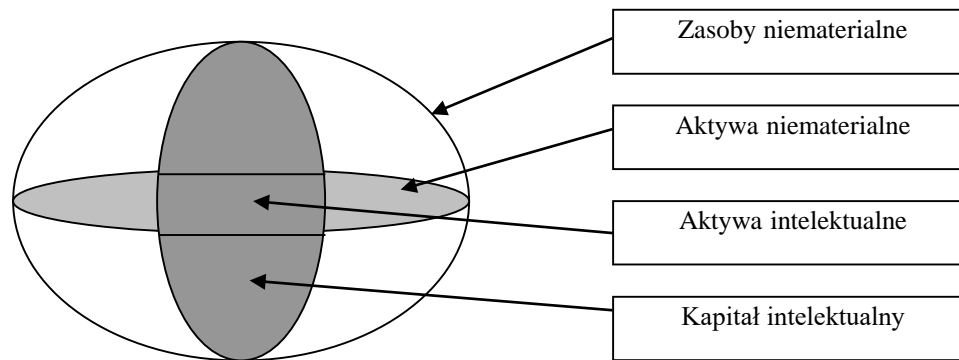
**KI firmy składa się z:**

- **kapitału ludzkiego – będącego wszelkimi zasobami, których nośnikiem są ludzie, jak wiedza (jawna i cicha, deklaratywna i proceduralna), zdolności, wartości, normy, postawy, poglądy, inteligencja emocjonalna itp.**

**Kapitał ludzki tworzy konfiguracja tych zasobów, która skierowana na pozostałe zasoby organizacji, aktywizuje działanie organizacji dla tworzenia wartości. Jej wielkość uzależniona jest od wzajemnego dopasowania i struktury połączeń między wszystkimi zasobami;**

# Cd:

- **kapitału strukturalnego** – to w dużej mierze kapitał organizacyjny, tworzony przez procesy, sieci powiązań (formalne i nieformalne) wewnętrznych i z otoczeniem, wykorzystywane metody, programy ale też bazy danych i dokumenty;
- **kapitału klienckiego** – tworzonego przez klientów, a ich wartość zależy nie tyle od ich liczby, co od sumy korzyści jakie są skłonni przekazać na rzecz organizacji, aby wykorzystywać jej produkty lub usługi;
- **własności intelektualnej** – na którą składają się patenty, licencje, prawa autorskie, znaki handlowe, tajemnice, projekty itp. Zasoby te mogą być chronione prawnie.



Zasoby niematerialne w relacji do aktywów niematerialnych i kapitału intelektualnego

Termin **zasobów niematerialnych** należałoby postrzegać najszerzej – jako **elementy niepieniężne, które nie posiadają fizycznej postaci i pozostają w dyspozycji organizacji.**

**Kapitał intelektualny jest tą częścią zasobów niematerialnych, która wykorzystywana jest do kreowania wartości.**

**Aktywa niematerialne** zaś to **część zasobów niematerialnych objęta raportowaniem w sprawozdaniach finansowych.**

W ich ramach można wyróżnić także **aktywa intelektualne** stanowiące część kapitału intelektualnego

# Organizacja tradycyjna a oparta na wiedzy

tradycyjna

oparta na wiedzy

<b>Cel</b>	wypracowanie zysków lub tworzenie wartości dla właściciela	tworzenie wartości globalnej (wartości dla klienta, właściciela, pracowników, państwa i innych interesariuszy)
<b>Skupienie uwagi</b>	na masowej produkcji dóbr materialnych	na projektowaniu i zastosowaniu technologii, informacji i wiedzy



## Organizacja tradycyjna a oparta na wiedzy

<b>Strategia</b>	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 i mechanizmów działania do nich, tak aby wykorzystać je jako szansę
<b>Dominujący zasób</b>	kapitał rzeczowy i finansowy	wiedza i kapitał intelektualny

## Organizacja tradycyjna a oparta na wiedzy

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

## Organizacja tradycyjna a oparta na wiedzy

<p><b>Kultura organizacyjna</b></p>	<p>sprzyjająca unikaniu niepewności – niska tolerancja niepewności łączy się z dążeniem do redukcji niepewności i działaniem w warunkach małego ryzyka, wartości organizacyjne to: wzrost, wydajność, standaryzacja, kontrola</p>	<p>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</p>
<p><b>Podjęcie do niepewności</b></p>	<p>traktowanie zdarzeń nietypowych jako zagrożenie</p>	<p>traktowanie zdarzeń nietypowych jako źródło inspiracji i szans</p>

# Organizacja tradycyjna a oparta na wiedzy

<p><b>Sposoby działania</b></p>	<p>ustrukturalizowane i stabilne, trzymanie się stereotypów i odrzucanie informacji z nimi sprzecznych, koncentrowanie uwagi na sprawności procesów zachodzących wewnątrz organizacji</p>	<p>każdorazowo dostosowywane do sytuacji, ciągłe rekonstruowanie świata wewnętrznego i zewnętrznego organizacji, odrzucanie stereotypów</p>
<p><b>Podejście do zmian</b></p>	<p>podkreślanie stabilizacyjnej roli organizacji, traktowanie zmian jako zagrożenie, zmiany wymuszone wprowadzane są okresowo, z określonym tempem i w sposób łatwy do przyswojenia</p>	<p>orientacja na zmiany, zmiany nagłe, o dużym tempie i niejednokrotnie radykalne, ciągły proces doskonalenia, zasadą polityki zmian jest <i>zorganizowane odrzucenie przeszłości</i></p>

## Organizacja tradycyjna a oparta na wiedzy

<b>Źródło władzy menedżerów</b>	umiejscowienie w hierarchii organizacyjnej	posiadana wiedza
<b>Relacje władzy</b>	stabilne, zhierarchizowane, oparte na emocjonalnych aspektach kierowniczego autorytetu	heterarchia, niestabilność układu władzy
<b>Zależność pracownika</b>	wysoka od przywódcy	duża autonomia wsparta wiedzą i profesjonalizmem

## Organizacja tradycyjna a oparta na wiedzy

<b>Uczestnictwo w grupie</b>	wyłączne i trwałe	duża ruchliwość, uczestnictwo tymczasowe,
<b>Struktura organizacyjna</b>	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)
<b>Granice</b>	jasne i wyraźne między funkcjami, jednostkami organizacyjnymi i organizacjami	zatarte, niewyraźne zarówno między funkcjami, jak i jednostkami organizacyjnymi i organizacjami

# Organizacja tradycyjna a oparta na wiedzy

<p>Marketing</p>	<p>koncentracja na transakcjach - dominują zasady marketingu masowego, np. koncentracja na cechach produktu, sprzedaż jednego produktu wielu klientom, zdobywanie nieprzerwanego strumienia nowych klientów, badanie klienta, korzyści skali</p>	<p>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</p>
------------------	--	---