

Zarządzanie wiedzą

Zarządzanie oparte na wiedzy

Wprowadzenie do GOW i organizacji opartych na wiedzy

Ciąg dalszy: materiał na wykład dnia 14.03.2020 – studia niestacjonarne

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.

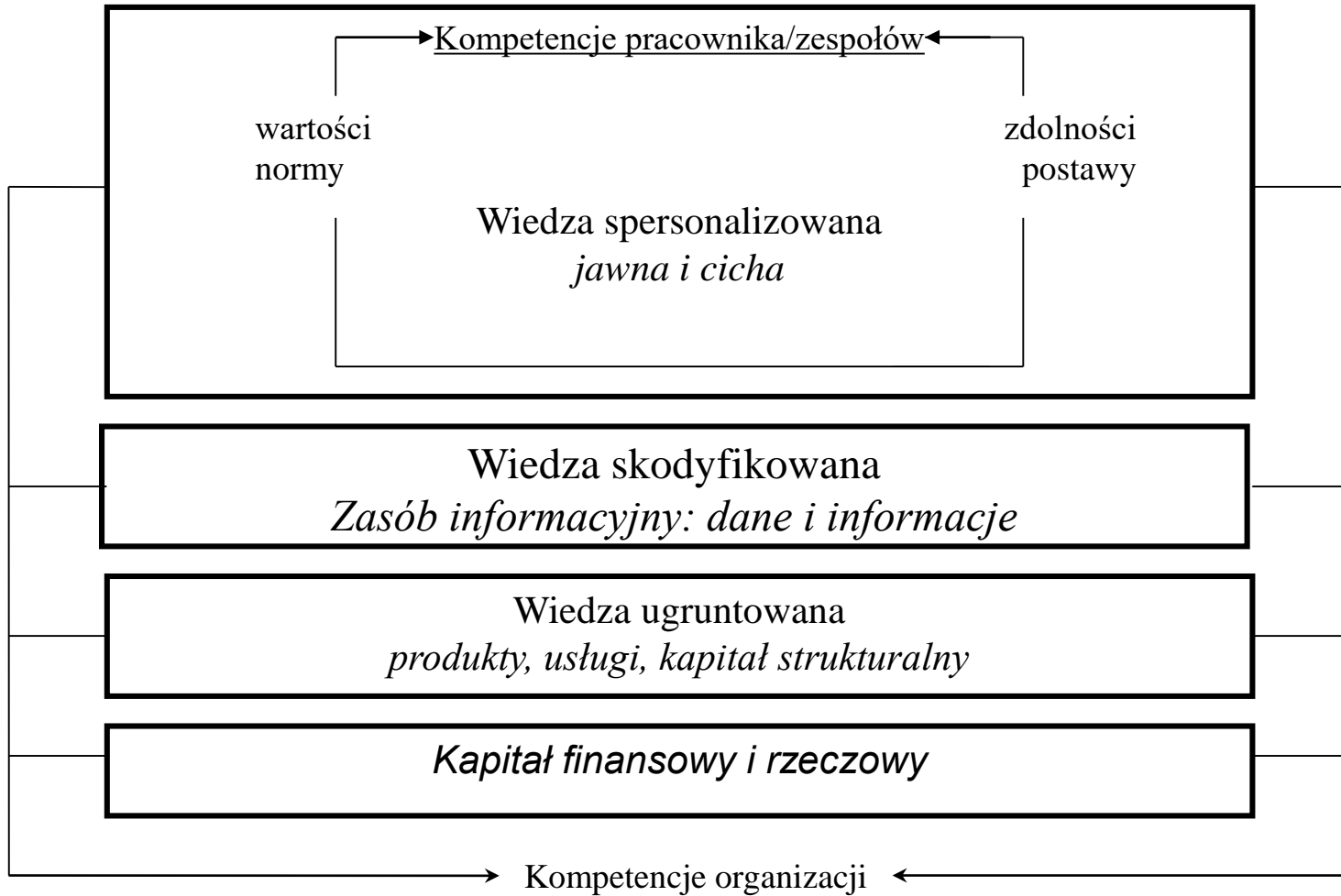
Zasoby organizacji opartych na wiedzy

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.

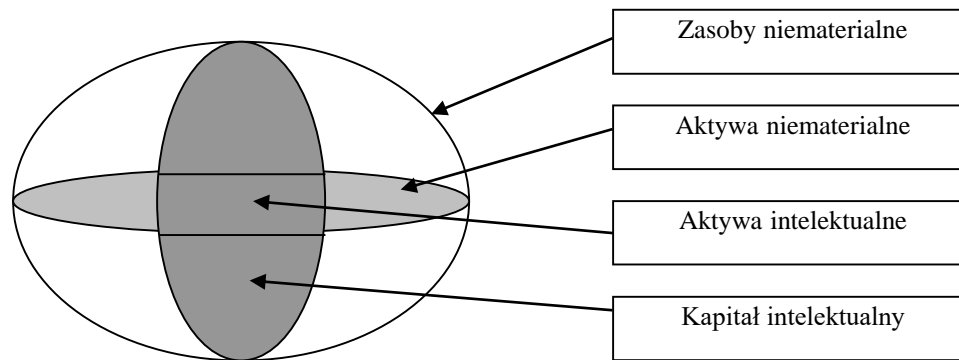
KI firmy składa się z:

- **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

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

Organizacja tradycyjna a oparta na 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 i mechanizmów działania do nich, tak aby wykorzystać je jako szansę
Dominujący zasób	kapitał rzeczowy i finansowy	wiedza i kapitał intelektualny

Organizacja tradycyjna a oparta na wiedzy porównanie

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>Kultura organizacyjna</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>Podejście do niepewności</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>Sposoby działania</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>Podejście do zmian</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

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

Organizacja tradycyjna a oparta na wiedzy

Uczestnictwo w grupie	wyłączne i trwałe	duża ruchliwość, uczestnictwo tymczasowe,
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

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>
------------------	--	---