

# Sonia Turek

---

## Zarządzanie wiedzą jako nowoczesne podejście do zarządzania przedsiębiorstwem na niestabilnym rynku

---

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 2 (20), 55-59

---

2017

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

# ZARZĄDZANIE WIEDZĄ JAKO NOWOCZESNE PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM NA NIESTABILNYM RYNKU / Knowledge management as a modern approach to business management in the unstable market

Adres do korespondencji:

e-mail: turek.sonia@gmail.com

## STRESZCZENIE

W artykule skupiono uwagę na przedstawieniu nowoczesnego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem, w tym nieustannego doskonalenia organizacji, poszerzania kompetencji pracowników i świadomości istoty wiedzy. Poruszone zostały kwestie związane z funkcjonowaniem współczesnych przedsiębiorstw i podejmowanych przez nie krokach, celem sprostania potrzebom rynku i dostosowania się do niestabilnego otoczenia. Samo otoczenie zewnętrzne zaprezentowane zostało z perspektywy gwałtownych przemian związanych z kształtowaniem się gospodarki opartej na wiedzy. Ukazane zostały również pełnione funkcje i realia pracy menedżera organizacji uczącej się. Uzupełnienie opracowania stanowi przybliżenie i krótka charakterystyka zasadniczych elementów determinujących współczesne organizacje oparte na wiedzy.

**SŁOWA KLUCZOWE:** WIEDZA, ZARZĄDZANIE WIEDZĄ, OTOCZENIE ZEWNĘTRZNE, ZMIANY

JEL CLASSIFICATION: D8, D89

## ABSTRACT

The focus of this article is to present a modern approach to enterprise management, including the continuous improvement of the organisation, workers' competences and awareness of what the essence of knowledge is. The main issues discussed were the ways modern enterprises operate and steps they take in order to meet the needs of the market and to adapt themselves to an unstable environment. The very external environment was presented from the perspective of rapid changes connected to the development of knowledge-based economy. The chapter describes also the functions performed by a manager of a teaching organization and the reality of his/her work. In addition, the paper is complemented with a short description of the basic elements determining modern knowledge-based organizations.

**KEY WORDS:** KNOWLEDGE, KNOWLEDGE MANAGEMENT, EXTERNAL ENVIRONMENT, CHANGE

## 1. WPROWADZENIE

Fakt, iż coraz popularniejsze stają się ostatnio pojęcia „organizacja ucząca się” czy „organizacja oparta na wiedzy” podkreśla szczególne znaczenie procesu pozyskiwania wiedzy i nabywania umiejętności w obecnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw. Niestabilne i bardzo wymagające otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstw wymusza na nich stałą walkę o przewagę konkurencyjną nad innymi. Doskonałą odpowiedzią na zmiany jest przejście przedsiębiorstwa w kierunku organizacji opartej na wiedzy. P. Senge (2006), prekursor koncepcji organizacji uczących się, określa tego typu

przedsiębiorstwa jako struktury, w których pracownicy nieustannie poszerzają swoje możliwości osiągania zaplanowanych wyników. Konsekwencją tego jest powstawanie nowych wzorców śmiałego myślenia, swobodne rozwijanie aspiracji zespołowych, oraz nabywanie umiejętności wspólnego uczenia się. Zaś samo budowanie przewagi konkurencyjnej przez organizacje uczące się polega właśnie na wykorzystywaniu posiadanych zasobów intelektualnych oraz na nieustannym procesie uczenia się jednostek, zespołów oraz całej organizacji (Glinka, Kostera, 2012: 473-474).

Celem niniejszego opracowania jest przybliżenie zagadnień związanych z warunkami funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem bodźców płynących z otoczenia zewnętrznego organizacji. Podkreślone zostały gwałtowne zmiany zachodzące w obecnym, jakże niestabilnym otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstw, powodujące konieczność stałego rozwoju i doskonalenia całej organizacji. Koncepcja organizacji opartych na wiedzy przedstawiona została przez autorkę jako determinant zachowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Podjęta została jednocześnie próba ukazania pracy menedżera organizacji uczącej się oraz bezwarunkowej zasady pełnej świadomości i zaangażowania wszystkich pracowników w realizację omawianej idei.

## 2. FUNKCJONOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW W ZMIENNYM OTOCZENIU ZEWNĘTRZNYM

Wszystkie przedsiębiorstwa, niezależnie od rodzaju i skali prowadzonej działalności funkcjonują w pewnym, określonym otoczeniu. Otoczenie bezpośrednio, zwane również bliższym tworzą konsumenci, odbiorcy, społeczność lokalna, dostawcy, akcjonariusze, konkurenci, pośrednicy, władza lokalna czy urzędy skarbowe. Z kolei otoczenie dalsze (ogólne, zewnętrzne), będące przedmiotem rozważań, obejmuje ogół warunków o charakterze społecznym, ekonomicznym, technicznym oraz politycznym. **Również** tych, będących rezultatem działań instytucji państwowych i społecznych, mających wpływ na funkcjonowanie organizacji, jednak niezależnych od niej lub zależnych w niewielkim stopniu (Pakulska, 2012: 7).

Przez samo pojęcie otoczenia zewnętrznego należy rozumieć pewien zbiór składników, nie stanowiących komponentu przedsiębiorstwa, przy czym zmiana ich właściwości czy też bezpośrednio oddziaływanie mają wpływ na zmianę warunków funkcjonowania firmy i powodują zmiany jej wewnętrznych elementów. Otoczenie zewnętrzne może generować pozytywne, jak również negatywne bodźce, które wpływają na funkcjonowanie firm. Jednocześnie mogą one stanowić źródło jej rozwoju lub upadku. Dlatego też organizacje powinny zwracać szczególną uwagę na zachodzące zmiany w ich otoczeniu oraz korzystać z nadarzających się możliwości rynkowych i stale obserwować poziom ewentualnych, zbliżających się zagrożeń. W tym celu powinno się nieustannie monitorować i identyfikować trendy, występujące w otoczeniu. To one określają kierunki zmian oraz definiują dany obraz przyszłości. Przedsiębiorstwa po-

winny mieć pod kontrolą wszystkie składowe otoczenia zewnętrzne i reagować na ich rozwój, pomimo iż, nie są w stanie w żaden sposób ich zmienić. Decyzje podejmowane w firmie nie wpływają na jej dalsze otoczenie, zatem czynników negatywnych nie da się osłabić, a pozytywnych wzmocnić. Otoczenie zewnętrzne jest więc źródłem znaczącego ryzyka występowania niekorzystnych zdarzeń, chociażby z racji jego dużej turbulencji i obiektywnej trudności racjonalnego prognozowania dalszego rozwoju (Mroczo, 2014: 37-38).

Ostatnie dziesięciolecie XX wieku przyniosło wiele zasadniczych zmian jeśli chodzi o cechy otoczenia przedsiębiorstw. Sytuacja ta wymusiła modyfikację sposobów myślenia osób kierujących organizacjami, poszukiwanie oraz podejmowanie innowacyjnych rozwiązań w obszarze zarządzania i organizacji. Jednak zanim nastąpiło ukształtowanie się współczesnej gospodarki, zwanej gospodarką opartą na wiedzy, społeczeństwa przechodziły wielowiekowy proces poszukiwań koncepcji oraz środków, umożliwiających dostosowanie się do zachodzących w otoczeniu zmian (Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2007: 11). Wcześniejsze praktyki zarządzania skupiały uwagę przede wszystkim na zasobach materialnych. Jednak otaczająca je, dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość stawała się coraz bardziej nieprzewidywalna i zaczęła podążać w kierunku gospodarki opartej na wiedzy. Ten fakt postawił przed przedsiębiorstwami nowe wyzwania i ukierunkował je na gospodarkę wiedzą. Samo dążenie do gospodarki opartej na zasobach wiedzy jest ściśle związane z procesem przejścia od ery przemysłu do ery wiedzy i informacji. Koncentracja na wiedzy jest też konsekwencją informatycznej rewolucji, która uitorowała ścieżkę procesom globalizacji, a także przyczyniła się do gwałtownego wzrostu zainteresowania potencjałem intelektualnym. To wszystko sprawiło, że współczesne firmy muszą stawiać czoła problemom, o których jeszcze kilka lat wcześniej nawet nie wspomniano w naukach o zarządzaniu (Brzeziński, 2009: 9).

## 3. GOSPODARKA OPARTA NA WIEDZY

Wiedza w przedsiębiorstwie jest jego najcenniejszym zasobem. Obejmuje ona przede wszystkim wartości niematerialne i prawne, procesy twórcze i procedury, które trudno jest skopiować. Jest też traktowana jako wartość sama w sobie i ma utylitarne zastosowanie. Stanowi cenny zasób dla gospodarki, cenniejszy nieraz niż środki finansowe i surowce. Dodatkowo wiedza jest zasobem nietypowym, gdyż nie zużywa się podczas korzystania

z niej, a wręcz przeciwnie – pomnaża (Gołuchowski, Frączkiewicz-Wronka, 2010: 49).

Działalność przedsiębiorców w obecnych warunkach wielorynkowej gospodarki to nieprzerwana walka o zachowanie przewagi konkurencyjnej. Gospodarka oparta na wiedzy stwarza konieczność nieustannego rozwoju i doskonalenia. Obecnie to wspomniane zasoby niematerialne czyli wiedza, doświadczenie i umiejętności są źródłem przewagi konkurencyjnej. Samo osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na wybranym rynku jest możliwe tylko w przypadku przedsiębiorstw, które potrafią za pomocą własnych umiejętności i zasobów wykreować oraz dostarczyć produkty, zaspokajające potrzeby nabywcy w większym stopniu niż produkty konkurencji (Rogozińska-Pawelczyk, 2015: 153). Odpowiedzią są zatem organizacje uczące się, które w zaplanowany, permanentny i odpowiednio zorganizowany sposób prowadzą i doskonalą proces organizacyjnego uczenia się. W procesie tym uczestniczą, z pełną świadomością wszyscy zatrudnieni pracownicy. Bardzo ważną cechą tych działań jest uczenie się poprzez interakcje zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa, oraz między nim, a jego otoczeniem. Właściwością wyróżniającą organizacje uczące się jest kierowanie procesem organizacyjnego uczenia się, przy jednoczesnym zachowaniu pełnej otwartości na zmiany w otoczeniu i w zawartej w nim wiedzy. (Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2007: 44).

Zmiany związane z ukształtowaniem gospodarki opartej na wiedzy, które miały miejsce w działalności biznesowej przedsiębiorstw wymusiły ich dostosowanie się do nowej sytuacji w obszarze stosowanych modeli organizacji i zarządzania. Kierunki zmian w systemach zarządzania firmą to m.in. zwiększony nacisk na kooperację wewnątrz organizacji, jak również w relacjach z otoczeniem. Istotną rolę odgrywa także centralizacja decyzji o strategicznym charakterze, z którą związana jest samodzielność zespołów w zarządzaniu operacyjnym, wzrost złożoności zadań wykonywanych na poszczególnych stanowiskach oraz nieograniczony dostęp do informacji (Mikuła, 2008: 15).

Zarządzanie wiedzą, zgodnie z podejściem procesowym obejmuje (Zieliński, 2015: 221):

- lokalizowanie wiedzy, opierające się na analizie i opisie otoczenia (zarówno wewnętrznego jak i zewnętrznego), w którym umiejscowiona jest wiedza, celem poprawienia przejrzystości oraz ułatwienia identyfikacji źródeł wiedzy,
- pozyskiwanie wiedzy, polegające na gromadzeniu wiedzy poprzez kontakty z klientami, konkurentami

czy dostawcami. Dodatkowo może mieć miejsce zakup wiedzy, zatrudnianie zewnętrznych ekspertów, przejmowanie wiedzy na skutek fuzji i przejęć,

- rozwój wiedzy czyli nabywanie wiedzy, podejmowanie innowacyjnych kroków, usprawnianie już istniejących procesów,
- dzielenie się i rozpowszechnianie wiedzy, przekładające się na przekształcanie pojedynczych umiejętności i informacji w zasoby wiedzy całego przedsiębiorstwa,
- wykorzystanie wiedzy, oznaczające produktywnie stosowanie wiedzy w całej działalności firmy,
- zachowanie wiedzy czyli ochrona przed ewentualną utratą znaczących zasobów wiedzy (w oparciu o selekcję, przechowywanie i aktualizację wiedzy).

Wiedza i kompetencje są obecnie czymś, czego pracodawcy oczekują od swoich pracowników. Nowoczesne, konkurencyjne i dynamicznie rozwijające się firmy wymagają wręcz kompleksowych systemów usprawniających zasadnicze procesy zarządzania zasobami ludzkimi. Działania takie jak rozwój kadry pracowniczej czy analiza potrzeb szkoleniowych wymagają również zastosowania spójnego języka pojęć, a także komplementarnych narzędzi i metod (Zawadzka, 2010: 77).

#### **4. KIEROWANIE ORGANIZACJĄ OPARTĄ NA WIEDZY**

Spojrzenie na rolę przywództwa w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy sprowadza się do nie tak oczywistych i typowych zadań. W organizacjach uczących się przywódca pełni rolę projektantów, gospodarzy i nauczycieli. Liderzy są odpowiedzialni za tworzenie warunków w organizacji, sprzyjających ciągłemu poszerzaniu wiedzy przez pracowników, jak również poprawieniu ich możliwości rozumienia wszelkich złożoności. Określają oni także wizję, w kierunku których zmierzają, a także pracują nad ulepszeniem wspólnych modeli myślowych, co oznacza, że są w pełni odpowiedzialni za organizacyjne uczenie się przedsiębiorstwa (Senge, 2006: 379).

Zarządzanie organizacjami uczącymi się charakteryzuje się również pewnymi wspólnymi elementami, mianowicie ich menedżerowie (Glinka, Kostera, 2012: 473-474):

- podejmują kalkulowane wcześniej ryzyko i wykazują skłonność do eksperymentowania,
- posiadają zdecentralizowany system decyzyjny, zaś wszyscy pracownicy upoważnieni są do działania,



- tworzą bazy umiejętności zatrudnionych pracowników oraz weryfikują posiadany potencjał organizacyjny uczenia się,
- wykorzystują systemy gromadzenia wiedzy w organizacji i na bieżąco je aktualizują,
- wynagradzają pracownicze inicjatywy,
- biorą pod uwagę dalekosiężne konsekwencje podejmowanych decyzji, a także ich potencjalny wpływ na pracowników,
- coraz częściej osiągają zamierzone cele za pomocą interdyscyplinarnych zespołów,
- ich pracownicy dostają na bieżąco informacje zwrotne.

Założenia dotyczące zarządzania wiedzą powinny stanowić dla menedżerów podstawę do stworzenia takiej polityki działania, która będzie promowała atmosferę przyjazną wiedzy. Podążanie w tym kierunku powinno rozpocząć się od wypracowania w pracownikach przekonania, że sukces przedsiębiorstwa jest zależny od posiadanych zasobów wiedzy. Oznacza to, że najbardziej znaczącym założeniem zarządzania wiedzą jest budowanie kultury organizacyjnej opartej na pełnej świadomości istoty wiedzy (Probst, Raub, Romhardt, 2002: 57). Kultura organizacyjna, sprzyjająca dzieleniu się wiedzą i swobodnej komunikacji pomiędzy pracownikami jest podstawą organizacyjnego uczenia się. Zasadniczym elementem warunkującym sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa opartego na wiedzy jest spójna i mocna wizja organizacji, która powinna być ogólnie znana i realizowana przez pracowników celem promowania strategicznego myślenia. Kluczowe znaczenie ma również strategia, która musi być jednoznaczna i otwarta. P. Senge wskazuje pięć podstawowych cech wyróżniających organizacje uczące się, mianowicie: zespołowe uczenie się, wspólne modele myślowe, wspólna wizja, indywidualne mistrzostwo oraz systemowe myślenie. Z kolei J. Batorski przedstawia warunki determinujące tego typu organizacje (Trajer, Paszek, Iwan, 2012: 41):

- wszyscy pracownicy są osobami uczącymi się w imieniu firmy i biorące odpowiedzialność za rozwój osobisty,
- samozarządzanie zastępuje typowe relacje przełożony – podwładny,
- pracownicy dążą do samorozwoju,
- firma funkcjonuje porównywalnie do konsorcjum małych biznesów, czyli sukces tak rozumianego przedsiębiorstwa leży w interesie wszystkich pracowników,

- organizacja jako całość gromadzi, tworzy, rozpowszechnia oraz wykorzystuje wiedzę.

Dodatkowo przedsiębiorstwo można nazwać uczącym się jeżeli posiada zdolność wyciągania wniosków z przeszłości oraz w oparciu o nie tworzy rutynowe praktyki, będące podstawą jego zachowania w przyszłości. Dlatego też porażka powinna być podstawą organizacyjnego uczenia się i lekcją na przyszłość (Trajer, Paszek, Iwan, 2012: 42). Oczywiście każde przedsiębiorstwo poprzez indywidualność posiadanych warunków wewnętrznych (takich jak misja, strategia, posiadana wiedza, struktura organizacyjna, stopień partycypacji w zarządzaniu, klimat organizacyjny czy typ dominującego przywództwa), jak również warunków panujących w jego otoczeniu, może zdobywać wiedzę różnymi metodami i stylami i w różnym zakresie (Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2007: 45).

## 5. PODSUMOWANIE

Zmiany w praktycznie wszystkich dziedzinach życia społecznego i gospodarczego przyczyniły się do tworzenia gospodarki opartej na wiedzy. Podmioty gospodarcze, chcące zwiększać swoją konkurencyjność rynkową i potencjał muszą zmierzać w kierunku organizacji opartych na wiedzy, a tym samym posiadać zdolności, pozwalające sprostać zmiennemu i wymagającemu otoczeniu. Organizacyjne uczenie się często oznacza poprawę umiejętności samoorganizacji, które są podstawą rozwoju oraz przesłanką opanowania wyzwań w przyszłości. Ekonomiczne, polityczne i technologiczne uwarunkowania, w których funkcjonują przedsiębiorstwa są i najprawdopodobniej pozostaną niestabilne. Zatem warunek nieustannego uczenia się nie jest zjawiskiem tymczasowym, lecz trwale pozostanie przypisany współczesnej gospodarce rynkowej (Batorski, 2002: 9). Jak pokazują wyniki badań, około 26% zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie przechowuje się na papierze, 20% w postaci elektronicznej, a aż 42% w umysłach zatrudnionych pracowników. Zatem coraz więcej firm wymaga od pracowników wysokiego poziomu inteligencji, fachowości i zaangażowania podczas wykonywania powierzonych im zadań. Zadania te, jak podkreśla P. Senge stale poszerzają ludzkie możliwości kreowania przyszłości i umożliwiają łączenie technik adaptacyjnych z poszukiwaniem nowych rozwiązań, rozumianym jako uczenie poszerzające ich możliwości twórcze. Tym sposobem przedsiębiorstwa zaczynają w bezpośredni sposób czerpać wartość z wiedzy, jednocześnie stając się organizacjami uczącymi się (Trajer, Paszek, Iwan, 2012: 41).

## LITERATURA

1. Batorski, J. (2002). *Organizacja efektywnie ucząca się*, Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.
2. Brzeziński, M. (2009). *Organizacja kreatywna*, Warszawa: PWN.
3. Ciuk, S. (2012). *Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem*, [w:] B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
4. Drelichowski, L. (2010). *Uwarunkowania rozwoju zastosowań wiedzy w zarządzaniu publicznym*, [w:] J. Gołuchowski, A. Frączkiewicz-Wronka, (red.), *Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
5. Jurek, P. (2010). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi pracowników w nowoczesnych organizacjach* [w:] A. M. Zawadzka (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji*, Warszawa: PWN.
6. Mikuła, B. (2008). *Kultura organizacji inteligentnej*, Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie - Zeszyty Naukowe nr 765.
7. Mikuła, B., Pietruszka-Ortyl, A., Gach, D., Makowiec, M. (2007). *Modele organizacji działających w warunkach wysokiej turbulencji otoczenia*, [w:] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa: Difin.
8. Mikuła, B. (2007). *Wprowadzenie do gospodarki i organizacji opartych na wiedzy*, [w:] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, (red.), Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., Warszawa: Difin.
9. Mroczo, F. (2014). *Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku*, Jelenia Góra: Karkonoska Państwowa Szkoła Wyższa w Jeleniej Górze.
10. Pietras, A. (2015). *Podnoszenie kwalifikacji zawodowych przez pracowników jako inwestycja w kapitał ludzki*, [w:] A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim. Wyzwania organizacyjne i prawne*, **Łódź**: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
11. Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2002). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
12. *Przedsiębiorstwo a otoczenie: oddziaływanie, skutki*, (red.), Pakulska, T. (2012). Warszawa: Oficyna Wydawnicza - Szkoła Główna Handlowa.
13. Senge, P. M. (2006). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska.
14. Trajer, J., Paszek, A., Iwan, S. (2012). *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
15. Zieliński, M. (2015). *Personalne warunki tworzenia inteligentnej organizacji*, Gliwice: Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, z. 86.