

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach
2020

**ZARZĄDZANIE WIEDZĄ
W SPOŁECZEŃSTWIE SIECIOWYM**

Adam Skrzypek

dr hab. ADAM SKRZYPEK, prof. uczelni

ORCID: 0000-0001-7644-0107

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Wydział Nauk Społecznych, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości

Recenzent:

prof. dr hab. Joanna Olga Paliszkiewicz

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Komitet Wydawniczy:

Andrzej Barczak, Eugeniusz Cieślak, Janina Florczykiewicz (przewodnicząca), Jerzy-P. Georgica, Beata Jakubik, Jarosław Kardas, Wojciech Kolanowski, Katarzyna Mroczyńska, Agnieszka Prusińska, Sławomir Sobieraj, Jacek Sosnowski, Maria Starnawska, Ewa Wójcik, Waldemar Wysocki

© Copyright by Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce 2020

Żaden fragment tej publikacji nie może być reprodukowany, umieszczany w systemach przechowywania informacji lub przekazywany w jakiegokolwiek formie – elektronicznej, mechanicznej, fotokopii czy innych reprodukcji – bez zgody posiadacza praw autorskich.

ISBN 978-83-66541-28-3



Wydawnictwo
Naukowe UPH

Wydawnictwo Naukowe

Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach

www.wydawnictwo-naukowe.uph.edu.pl

08-110 Siedlce, ul. Żytnia 17/19, tel. 25 643 15 20

Ark. wyd. 15.1. Ark. druk. 20.8.

Projekt okładki, druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii

| SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	5
---------------------------	----------

Rozdział 1

SPOŁECZEŃSTWO SIECIOWE

1.1. Istota społeczeństwa sieciowego.....	15
1.2. Rodzaje sieci.....	22
1.3. Społeczność wirtualna w społeczeństwie sieciowym.....	34
1.4. Kultura informacyjna w społeczeństwie sieciowym.....	38
1.5. Sieci społeczne w społeczeństwie sieciowym.....	47
1.6. Technologie informatyczne w społeczeństwie sieciowym.....	53

Rozdział 2

WIEDZA JAKO ZASÓB ORGANIZACJI W SPOŁECZEŃSTWIE WIEDZY

2.1. Kategorie i rodzaje wiedzy – kryteria podziału.....	63
2.2. Wiedza jako zasób niematerialny – ekonomia zasobów.....	73
2.3. Wiedza jako zasób strategiczny.....	80
2.4. Wiedza organizacyjna.....	83
2.5. Wiedza w ekonomii i naukach o zarządzaniu – ekonomia wiedzy.....	99

Rozdział 3

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W SPOŁECZEŃSTWIE SIECIOWYM

3.1. Istota zarządzania wiedzą.....	105
3.2. Strategie zarządzania wiedzą.....	131
3.3. Modele zarządzania wiedzą.....	141

Rozdział 4

MODELE ORGANIZACJI OPARTYCH NA WIEDZY

4.1. Organizacja oparta na wiedzy.....	151
4.2. Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy.....	160
4.3. Organizacja ucząca się.....	166
4.4. Organizacja inteligentna.....	198
4.5. Organizacja wirtualna.....	214
4.6. Organizacja sieciowa.....	228
4.7. Organizacja zwinna.....	234
4.8. Organizacja turkusowa.....	258
4.9. Organizacja fraktalna.....	275
ZAKOŃCZENIE	287
BIBLIOGRAFIA	289
ABSTRAKT ROZSZERZONY	325
EXTENDED ABSTRACT	329

WPROWADZENIE

W warunkach zmienności otoczenia przedsiębiorstwa muszą zdobywać i wykorzystywać wiedzę. Konieczna jest zmiana sposobu myślenia, nastawienie na podnoszenie kwalifikacji, rozwijanie i wdrażanie innowacyjnych i nowatorskich pomysłów, kreatywność. Trzeba troszczyć się o źródła nowych pomysłów i rozwiązań, które tkwią w wiedzy, umiejętnościach i motywacji. Według E. Skrzypek wiedza to „surowiec przyszłości”, który przesądza o inteligencji organizacji. E. Deming podkreślał w swoich pracach, że w osiągnięciu szeroko rozumianej jakości nic nie zastąpi głębokiej wiedzy. Wiedza to czynnik warunkujący zdolność do szybkiego reagowania na zmiany rynkowe oraz baza do tworzenia nowych produktów, technologii czy rozwiązań organizacyjnych. Wiedza to połączenie informacji związanych z kontekstem, refleksji i wnikliwości. Wiedza się dezaktualizuje, dlatego trzeba ją stale odnawiać i pogłębiać. Niełatwo jest ją przekazać tak, by nie utraciła swojej jakości i wartości.

Nienotowane do czasów współczesnych zjawisko globalizacji rynków, wspomagane ekspansywnym rozwojem technologii komunikacyjnych, integruje konsumentów, konsoliduje producentów i dostawców ponad granicami państw. Makroperspektywa konfrontuje regionalną jakość wyników działalności gospodarczej i wyznacza globalnie obowiązujące standardy w tym zakresie. Weryfikuje także uczestników rynku.

W nowoczesnej, sieciowej organizacji występuje sieć współzależności, większość pracowników powiązana jest wzajemnymi relacjami wynikającymi z działań, procesów, technologii, systemów zarządzania i hierarchii. Ludzie muszą posiadać niezbędną wiedzę, trzeba ich nauczyć badania procesów, by poznali przyczyny zmienności i mogli, zgodnie z opinią

E. Deminga, ograniczać zmienność kontrolowaną i niekontrolowaną. Od jakości i ilości wiedzy zależy fachowość i profesjonalizm, zachowanie ludzi i ich działania, relacje i interakcje, stosunek do otoczenia, do rzeczywistości oraz chęć do ustawicznego uczenia się. Sukces w warunkach gospodarki globalnej i gospodarki wiedzy oraz społeczeństwa informacyjnego zależy od inteligencji i umiejętności zarządzania wiedzą i informacją.

Wiedza to podstawowy zasób dzisiejszego świata, to logicznie uporządkowane zasoby informacji wraz z umiejętnością posługiwania się nimi w celu intelektualnego lub praktycznego zastosowania¹. Wiedza zależna jest od odpowiedniej jakości informacji. Informacja powinna być aktualna, dokładna, dostępna, kompletna, rzetelna, użyteczna, bezpieczna, elastyczna, wiarygodna i poprawna. Znaczenie cech informacji zależne jest od²: występujących sytuacji decyzyjnych, powszechnych problemów zarządczych, osoby decyzyjnej, pełnionych przez informacje funkcji, wśród których wymienia się: informacyjną, czynnika sterującego, zasobu, kapitału, towaru, siły, czynnika kulturotwórczego, integracyjnego, czynnika demokratyzującego, opiniotwórczego, motywacji, terapeutycznego, atrybutu władzy, śladu ludzkiego bytowania. Informacja to nieodzowny instrument odkrywania i budowania wiedzy, ponieważ informacje to odzwierciedlenie rzeczywistości, które wywołuje zmianę zachowania odbiorcy³; informacja powstaje z danych i powoduje modyfikację posiadanych zasobów wiedzy, dostarcza nowego punktu widzenia w interpretowaniu zdarzeń, odkrywa niewidoczne wcześniej znaczenia oraz rzuca światło na nieoczekiwane związki⁴.

¹ E. Skrzypek, *Ranga jakości w społeczeństwie wiedzy*, „Problemy Jakości” 2006, nr 9, s. 4-6.

² J. Unold, *Zarządzanie informacją w cyberprzestrzeni*, PWN, Warszawa 2015, s. 21.

³ M. Bratnicki, *Informacyjne przesłanki przedsiębiorczości*, [w:] *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001, s. 43.

⁴ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Wydawnictwo Polskiej Fundacji Promocji Kadr, Warszawa 2000, s. 81.

Dla podejmowania trafnych decyzji w przedsiębiorstwie ważniejsze od posiadania wiedzy jest posiadanie umiejętności odpowiedniego wykorzystania jej. Zostało ono określone przez J. Bally jako zrównoważenie wiedzy i działania, tzn. tworzenie z nich całości przydatnej człowiekowi, który przystępuje do działania. Wykorzystanie wiedzy przez organizację wynika z tego, że umożliwia ona zmniejszenie poziomu niepewności podczas realizacji przedsięwzięć obciążonych ryzykiem⁵. Umiejętność gromadzenia i wykorzystania wiedzy stanowi podstawową kompetencję przedsiębiorstwa, która jest w stanie zapewnić trwałą przewagę rynkową.

W warunkach nowej gospodarki opartej na wiedzy tworzy się nowe środowisko biznesu, w którym informacja i wiedza, dzięki technologiom informatycznym, stają się podstawowym kryterium przesądającym o sukcesie lub niepowodzeniu firm, regionów i całych gospodarek. Informacja i wiedza tworzą wartość dodaną, podnoszą wydajność i efektywność gospodarowania. Zmiany i ich tempo wymuszają na podmiotach gospodarczych konieczność obserwacji i analizy zachodzących procesów i podejmowania szybkich reakcji w celu utrzymania swej pozycji na rynku. Gospodarka oparta na wiedzy (GOW) bazuje na produkcji, dystrybucji i na wykorzystaniu wiedzy i informacji⁶. Ważne jest tu odniesienie P. Druckera do GOW, który podkreśla trzy fazy jej rozwoju⁷:

- faza I: okres rewolucji przemysłowej, w której przedsiębiorstwa wykorzystywały wiedzę, by wytwarzać narzędzia i wyroby,
- faza II: firmy wykorzystywały wiedzę do doskonalenia jakości pracy,
- faza III: rewolucja zarządzania, organizacje pozyskują zasoby wiedzy, by kreować nową wiedzę przy wykorzystaniu dostępnych technologii ICT (*Information and Communication Technology*),

⁵ B. Mikuła, *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 2001, s. 61.

⁶ OECD, *The Knowledge-Based Economy*, Paris 2006, s. 7.

⁷ P. Drucker, *Post-capitalist society*, Harper Business, New York 1993, s. 19-20.

które umożliwiają przetwarzanie, gromadzenie i przesyłanie informacji w formie elektronicznej.

Zarządzanie wiedzą to ważny podsystem zarządzania w organizacji. W obszarze zarządzania organizacjami zachodzą zmiany, które charakteryzuje R. Krupski, zestawiając tradycyjne zarządzanie z ordozarządzaniem, i wskazuje, że zarządzanie tradycyjne w poszczególnych obszarach cechuje⁸:

- w obszarze równowagi: zamknięte systemy w stanie równowagi,
- w obszarze synergii: presja na identyfikowanie synergii,
- w obszarze sieci: interakcje między przedsiębiorstwami tylko poprzez rynek,
- w obszarze ewolucji: brak wewnętrznych zdolności kreacji.

Natomiast ordozarządzanie cechuje:

- w obszarze równowagi: zrównoważone otoczenie przedsiębiorstw i elastyczność ładu gospodarczego,
- w obszarze synergii: identyfikowanie synergii i „antysynergii”,
- w obszarze sieci: powstawanie organizacji wirtualnych, sieci relacji ulegają czasem zmianie, przemysł 4.0 (w Niemczech jako *Industrie 4.0*, w USA jako *Smart Manufacturing Leadership Consortium*),
- w obszarze ewolucji: logiczny inkrementalizm, ewolucjonizm, zdolność podejmowania podwyższonego ryzyka.

Dla sprawnego zarządzania bardzo ważne jest zrównoważone otoczenie, przewidywalność i stabilność. Pojęcie „ordo” znane było już w antycznej filozofii, w średniowieczu było rozumiane jako połączenie różnych elementów struktury społecznej w jedną sensowną całość. Uważa się, że rozwój nauk zarządzania powinien czerpać z teorii ordo. Teoria ta powstała w krajach niemieckojęzycznych, podkreśla, że w przedsiębiorstwie wyczerpują się proste metody zapewnienia efektywności ich funkcjonowania.

⁸ A. Szplit, M. Szplit, Rafał Krupski – kielczanin, dolnoślązak – w poszukiwaniu nie(równowagi) w zarządzaniu strategicznym, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2015, t. 32 (2), s. 15.

Niemcy uważają za konieczność gromadzenie i przetwarzanie informacji w czasie rzeczywistym, nazwali to *Industrie 4.0*, czyli czwartą rewolucją gospodarczą, która zaprzęga informatykę do doskonalenia zmian w przedsiębiorstwie w celu stworzenia inteligentnej fabryki⁹. Z badań R. Krupskiego wynika, że wiedza wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej, umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne) znalazły się na 4. miejscu spośród 11 zasobów pod względem hierarchii ważności rzeczywistej strategiczności zasobu. Na pierwszym miejscu uplasowały się relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania, lojalności), na drugim postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność) oraz inne elementy kultury organizacyjnej, na trzecim lokalizacja (miejsce świadczenia usług, sprzedaży), a na piątym image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja).

Współczesne gospodarowanie zdeterminowane jest przez dynamikę zmian otoczenia, intensywny rozwój rynku i konkurencji oraz globalizację, które wypromowały informację i wiedzę na kluczowe zasoby współczesnej cywilizacji gospodarczej. Należy podkreślić, że wzrost oparty na wiedzy i innowacjach (oraz zintegrowane społeczeństwo o wysokiej stopie zatrudnienia i wzrost przyjazny dla środowiska) to priorytet „Strategii Europa 2020”. Oznacza to docelowo znaczną poprawę wyników w obszarze badań i rozwoju, innowacji, lepsze wykorzystanie potencjału technologiczno-informacyjnego i stworzenie jednolitego rynku mediów cyfrowych, wzrost efektów w obszarze edukacji i podwyższania kwalifikacji. W nowoczesnym przedsiębiorstwie wiedza zyskuje znaczenie zasobu strategicznego, a dysponowanie kadrami pracowniczą, której umiejętności i identyfikowanie się z firmą, jej misją i celami, stanowią źródło sukcesu i rozwoju całej organizacji. Docenianie wartości kapitału ludzkiego jako zasobu, od którego zależy wartość firmy, staje się coraz bardziej powszechnym zjawiskiem, już nie tylko wśród ludzi nauki, ale także wśród

⁹ A. Szplit, M. Szplit, *Rafał Krupski – kielczanin...*, op. cit., s. 15.

kadr zarządzających współczesnymi firmami, odnoszącymi sukcesy na rynku. Współczesna organizacja oparta jest na wiedzy, to organizacja ucząca się, która dynamicznie zmienia się pod wpływem bodźców dostarczanych z otoczenia, która rozumie wagę i znaczenie kapitału intelektualnego w procesie budowania przewagi konkurencyjnej i która nie waha się inwestować w zasoby niematerialne. Postrzeganie firmy w otoczeniu jest niezmiernie ważnym czynnikiem pozycji i przewagi konkurencyjnej.

E. Skrzypek uważa, że bez odpowiedniej, wysokiej jakości wiedzy brak warunków do rozwoju organizacji, możliwości wykorzystania szans, jakie stwarza rynek finansowy, nie ma menedżerskiej skuteczności i efektywności, co jest koniecznością w warunkach społeczeństwa informacyjnego, sieciowego i opartego na wiedzy. Bez szerokiego dostępu do wiedzy i umiejętności jej wykorzystania nie ma szans na identyfikację niepewności i ryzyka otoczenia, a organizacja i jej pracownicy nie nabędą umiejętności posługiwania się nowoczesnymi technologiami¹⁰.

Zarządzanie wiedzą umożliwia ciągłe uczenie się organizacji¹¹, tworzy warunki dla inteligentnego działania¹² i efektywnego wykorzystania zasobów organizacyjnych¹³. Może ono przynieść organizacji wiele korzyści, na przykład redukcję kosztów, skrócenie czasu poszukiwania, przesyłania oraz pełnego wykorzystania informacji, optymalizację wykorzystania wiedzy, wzrost efektywności i innowacyjności. Zarządzanie wiedzą jest świadomą strategią dostarczania właściwej wiedzy odpowiednim osobom we właściwym czasie oraz pomagania ludziom w dzieleniu się informacjami i motywowaniu ich do działania w sposób, który przyczyni się

¹⁰ E. Skrzypek, *Kapitał intelektualny oraz możliwości jego wyceny*, [w:] *Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji*, E. Skrzypek (red.), Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004, s. 29.

¹¹ Y. Malhotra, *Knowledge management, knowledge organizations and knowledge workers: a view from the front lines*, www.brint.com/interview/maeil.htm, data dostępu: 10.01.2018.

¹² B. Gupta, L.S. Iyer, J.E. Aronson, *Knowledge management: practices and challenges*, „Industrial Management and Data Systems” 2000, no. 100 (1/2), s. 17-21.

¹³ L. Argote, E. Miron-Spektor, *Organizational learning: from experience to knowledge*, „Organization Science” 2011, no. 22 (5), s. 1123-1137.

do poprawy wydajności organizacji¹⁴. Opiera się ono na istniejących zasobach, które organizacja już posiada: dobrym zarządzaniu systemami informacyjnymi, zarządzaniu zmianami organizacyjnymi i praktykami zarządzania zasobami ludzkimi¹⁵.

Praca składa się z czterech rozdziałów, w których odniesiono się do istoty społeczeństwa sieciowego, wiedzy jako zasobu strategicznego, zarządzania wiedzą w społeczeństwie sieciowym i wybranych modeli organizacji opartych na wiedzy.

Rozdział pierwszy zawiera problematykę odnoszącą się do społeczeństwa sieciowego, przedstawiono w nim jego istotę, wskazując, że funkcjonuje ono ramach społeczeństwa informacyjnego, w którym dominuje logika sieciowa, a informacje są najważniejszym surowcem. Wskazano na rodzaje sieci, ich typologię i cechy, odniesiono się do sieci biznesowych. Przedstawiono rangę kultury informacyjnej, wskazując na jej istotę, elementy oraz uzasadniając potrzebę alfabetyzacji, która jest unikalnym aspektem współczesnej kultury, optymalizującym pracę intelektualną i wspomagającym budowanie zaplecza wiedzy. Przedstawiono istotę sieci społecznych jako wielowymiarowej struktury złożonej ze zbioru jednostek społecznych i połączeń między nimi. Pokazano rangę sieci społecznych, wskazując, że zjawisko sieciowości rozpatrywane z perspektywy zjawisk społecznych, dzięki Internetowi stanowi ważne pole badawcze. Wskazano na rolę i znaczenie sieci współpracy i ich wpływ na relacje, zaufanie, partnerstwo i współudział. Przedstawiono w rozdziale tym także istotę i znaczenie oraz przydatność technologii informatycznych w funkcjonowaniu podmiotów w gospodarce sieciowej. Ukazano powiązania technologii informatycznych z zarządzaniem wiedzą.

Rozdział drugi poświęcony został wiedzy jako zasobowi organizacji w społeczeństwie sieciowym. Odniesiono się w nim do kategorii

¹⁴ C. O'Dell, C.J. Grayson, *If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice*, Free Press, New York 1998.

¹⁵ T. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

i rodzajów wiedzy. Wskazano, że wiedza jest podstawowym zasobem niematerialnym, odniesiono się do ekonomii zasobów oraz wiedzy jako zasobu strategicznego. Przedstawiono wybrane zagadnienia z zakresu wiedzy organizacyjnej, wskazano na rodzaje wiedzy organizacyjnej, pokazano jej wpływ na pozycję konkurencyjną. Pokazano miejsce wiedzy w ekonomii i naukach o zarządzaniu oraz przedstawiono problem ekonomii wiedzy.

Rozdział trzeci zawiera problematykę związaną z zarządzaniem wiedzą w społeczeństwie sieciowym. Omówiono w nim istotę zarządzania wiedzą, wskazując, że jest to pojęcie interdyscyplinarne, związane z potencjalnymi korzyściami wynikającymi z dzielenia się wiedzą oraz podkreślając procesowy charakter zarządzania nią i konsekwencje z tym związane. Przedstawiono istotę, narzędzia i style oraz aspekty zarządzania wiedzą. Dokonano przeglądu ujęć zarządzania wiedzą z punktu widzenia teorii i praktyki. Wskazano na konieczność kompleksowego podejścia do zarządzania wiedzą. Odniesiono się do strategii zarządzania wiedzą i modeli zarządzania wiedzą.

Rozdział czwarty zawiera modele organizacyjne oparte na wiedzy. Organizacja oparta na wiedzy to model współczesnej organizacji funkcjonującej w społeczeństwie sieciowym. Działa ona na bazie sieci wiedzy i umiejętności. To organizacja, w której struktura jest podporządkowana i nakierowana na tworzenie wartości dodanej w oparciu o efektywne wykorzystanie wiedzy. Podkreślono rolę kultury opartej na wiedzy, wskazano rodzaje i cechy tego modelu organizacyjnego.

Kolejno odniesiono się do przedsiębiorstwa opartego na wiedzy, będącego nowym modelem organizacji w warunkach nowego ładu gospodarczego, świadomie wykorzystującego uczenie się osób i zespołów oraz organizacji. Wskazano cechy, wyznaczniki oraz klasyfikacje przedsiębiorstw opartych na wiedzy.

W rozdziale tym odniesiono się do organizacji uczącej się, jej istoty, roli organizacyjnego uczenia się w warunkach nowej gospodarki,

dokonano przeglądu definicji i wskazano na wspólne cechy organizacji uczących się. Określono przyczyny renesansu organizacji uczących się.

Organizacja inteligentna uznana została w społeczeństwie wiedzy za najbardziej współczesny etap doskonalenia organizacji, bo jest ona zdolna do gromadzenia kapitału intelektualnego i zarządzania wiedzą oraz uczenia się szybciej, niż zmienia się otoczenie. Wskazano, że jest to forma organizacji opartej na wiedzy. Przedstawiono cechy organizacji inteligentnej i dokonano porównania organizacji inteligentnej i organizacji uczącej się.

Kolejnym modelem organizacyjnym jest organizacja wirtualna, która jest modelem organizacji współpracującej z innymi organizacjami w celu optymalnego wykorzystania sytuacji pojawiających się na rynku, działa w cyberprzestrzeni i jest bardzo elastyczna. Organizacja wirtualna określana jest jako „sól współczesnego świata”, a jej esencją jest metamanagement, czyli wirtualnie zorganizowane zarządzanie. Dokonano przeglądu definicji, omówiono zalety i wady, przedstawiono rolę zespołów wirtualnych w procesie doskonalenia zarządzania.

W rozdziale czwartym przedstawiono także organizacje sieciowe jako nowoczesną formę organizacji oraz formę zorganizowania stosunków pomiędzy odrębnymi podmiotami gospodarczymi, dokonano przeglądu definicji oraz atrybutów organizacji sieciowych.

Odniesiono się także do organizacji zwinnych, przedstawiono istotę i zasady ich funkcjonowania. Określono istotę zwinności, jej definicję, rodzaje, aspekty i podejścia do charakteryzowania zwinności. Omówiono fale zwinności w zarządzaniu. Wskazano, że zwinna organizacja potrafi reagować na pojawiające się strategiczne możliwości biznesowe, zarządzać zmianą i ryzykiem, kształtować dobre relacje z klientem. Wskazano na wyznaczniki zwinnej organizacji. Omówiono wybrane modele zwinnej organizacji.

Ważnym modelem organizacji uczącej się jest organizacja turkusowa. Dokonano charakterystyki organizacji turkusowej, wskazano zasady, na których się opiera, tj. samo zarządzanie, samoorganizacja, odniesienie do

pełni oraz ewolucyjny cel, porównano organizację hierarchiczną i turkusową. Przedstawiono firmy objęte badaniem przez F. Lalouxa oraz wskazano polskie firmy, które funkcjonują zgodnie z turkusowym paradygmatem zarządzania lub deklarują pracę według partycypacji.

Wśród modeli organizacyjnych opartych na wiedzy znalazła się także organizacja fraktalna, która cechuje się samoorganizacją, samopodobieństwem i wirtualnością. Jej kształt zależy od doświadczenia i wiedzy oraz procesu uczenia się członków organizacji. Przedstawiono także istotę i cechy organizacji fraktalnych, dokonano charakterystyki fraktali.

Praca ma na celu przedstawienie wybranych problemów, mających wpływ na funkcjonowanie organizacji w warunkach społeczeństwa sieciowego, w którym dostęp do informacji oraz umiejętne zarządzanie wiedzą, zdolność funkcjonowania w warunkach zmian, ryzyka i niepewności tworzy warunki dla wzrostu wartości i konkurencyjności oraz stałego doskonalenia zarządzania organizacjami.

Rozdział 1

SPOŁECZEŃSTWO SIECIOWE

1.1. Istota społeczeństwa sieciowego

Spółeczeństwo sieciowe funkcjonuje w ramach społeczeństwa informacyjnego, w którym¹⁶:

- informacja to najważniejszy surowiec,
- wszechogarniający wpływ ma technologia,
- dominuje logika sieciowa,
- ma miejsce technologiczna konwergencja.

Pojęcie społeczeństwa sieci odnosi się do dwóch cech¹⁷:

- pierwsza to obecność technologii komunikacji sieciowej, które mają charakter cyfrowy, oraz dystrybucja informacji, technologii, wiedzy, które tworzą podstawy budowy powiększającego się systemu ekonomicznych, społecznych, kulturowych czy politycznych praktyk,
- druga to reprodukcja i instytucjonalizacja tych praktyk przez społeczeństwa i pomiędzy nimi.

Zjawiska te prowadzą do wykształcenia następujących właściwości społeczeństwa sieci:

- na płaszczyźnie ekonomicznej społeczeństwo oparte jest na transferze informacji,

¹⁶ M. Castells, *Spółeczeństwo sieciowe*, PWN, Warszawa 2007, s. 79-80.

¹⁷ D. Barney, *Spółeczeństwo sieci*, przekł. M. Fronia, Wydawnictwo Sic, Warszawa 2008, s. 37.

- w społeczeństwie sieci doświadczenia ludzkie nie mają granic czasowych i przestrzennych,
- w nowym społeczeństwie dostęp do sieci i kontrola przepływów umożliwiają posiadanie i wykonywanie władzy przez ludzi.

T. Goban-Klas stworzył koncepcję społeczeństwa medialnego czy cywilizacji medialnej, zestawiając ze sobą społeczeństwo informacyjne w ujęciu Kenichiego Koyamy oraz społeczeństwo sieciowe Manuela Castellsa¹⁸. W literaturze podkreśla się pogłębianie medializacji nauki. Mówi o tym między innymi Niklas Luhmann, stwierdzając, że bardzo często chodzi o próbę powiedzenia czegoś nowego za wszelką cenę¹⁹.

F. Webster umieszcza kwestię sieciowości i społeczeństwa sieciowego w pięciu obszarach: technologicznym, ekonomicznym, zawodowym, przestrzennym i kulturowym, sieci umieszcza w obszarze określonym jako przestrzenny (*spatial*)²⁰.

Działania ekonomiczne, polityczne i społeczne w społeczeństwie globalnym są nierozzerwalnie związane z włączeniem się w relacje zachodzące w społeczeństwie sieciowym. Struktury społeczne oparte na tych sieciach wypuklają takie wartości jak dostęp do informacji oraz umiejętności jej absorbowania i selekcji. Bogactwem staje się kreatywność ludzi, a siłą napędową nowej gospodarki kapitał intelektualny, firmy przechodzą od stanu posiadania do stanu dostępu²¹. Ze względu na przyspieszenie procesów i zjawisk globalizacyjnych tworzone dotychczas związki bilateralne przerodziły się w powiązania sieciowe, które charakteryzują się likwidacją granic geograficznych, czasowych, globalizacją rynku pracy,

¹⁸ T. Goban-Klas, *Cywilizacja medialna. Geneza, ewolucja, eksplozja*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2005.

¹⁹ N. Luhmann, *Die Realität der Massenmedien*, Westduetscher Verlag, Opladen 1996.

²⁰ F. Webster, *Theories of the Information Society*, 3rd edition, Routledge, London–New York 2006, s. 8-9.

²¹ J. Rifkin, *Wiek dostępu. Nowa kultura hiperkapitalizmu, w której płaci się za każdą chwilę życia*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2003, s. 8-9.

wzrostem kontaktów i rozwijaniem się wirtualnych przedsiębiorstw²². Sieci z racji swej naturalnej elastyczności i łatwości dostosowania się oraz adaptowania do bieżących wymogów mają wiele zalet jako struktury organizacyjne. Jej przymioty decydują o ekspansji we wszystkich dziedzinach życia gospodarczego, społecznego i politycznego.

Przez cały XX wiek w nauce i technice mieliśmy do czynienia z systemem, pod koniec XX wieku pojawiła się mutacja tego konceptu i pojawiło się pojęcie sieć. Dziś częściej mówimy o sieciach niż systemach. Moda na sieci pojawiła się wraz z rewolucją spowodowaną przez telekomunikacyjne techniki mobilne i Internet. Sieci nie są wynalazkiem chwili obecnej, istniały od dawna, ale dziś sieć to platforma do przesyłania informacji. Internet to podstawowa metafora dzisiejszej cywilizacji, której osią jest pojęcie sieci.

Nowy paradygmat zarządzania strategicznego został w literaturze nazwany paradygmatem:

- sieci/sieciowym,
- współpracy,
- współdziałania.

W sytuacji, gdy mamy do czynienia z sieciami, tam raczej posługujemy się pojęciem społeczeństwo sieciowe, a nie informacyjne. Takie podejście kładzie nacisk na sposób komunikacji, a nie na jej treść. Daje się zauważyć tendencję, że często w sieciach dostrzegamy więcej potencjału pozytywnego i korzyści dla człowieka niż możliwych szkód i niebezpieczeństw. Z doświadczeń wynika, że pojawienie się nowego środka komunikacji musi zawsze doprowadzić do głębokich zmian o charakterze ekonomicznym i społecznym. Potwierdzeniem tego są:

- wprowadzenie alfabetu fonetycznego, co w najgłębszych konsekwencjach spowodowało linearyzację postrzegania i myślenia oraz oddzieliło sferę działania do sfery myślenia,

²² M. Rowe, J. Burn, *Clustering, Collaborative Networks and Collaborative Commerce in Small and Medium Enterprises*, [in:] *Small Business Clustering Technologies*, R.C. MacGregor, A. T. Hodgkinson (eds.), Idea Group Publishing, Harsey-Melbourne-Singapore 2007, s. 225-226.

- wynalezienie przez Gutenberga maszyny drukarskiej, co doprowadziło do głębokich przemian społecznych, gospodarczych i kulturowych,
- pojawienie się radia i telewizji,
- pojawienie się komputera wyposażonego w ogromną pamięć i globalnej sieci Internet.

Społeczeństwo sieciowe to jeden z typów społeczeństwa, którego istotą jest sieć relacji społecznych i swobodny dostęp do uczestniczenia w różnych organizacjach i grupach społecznych czy kręgach zainteresowań przez jednostkę²³. Społeczeństwo to struktura, która oparta jest na sieciach. Społeczeństwo sieciowe uznawane jest za jeden z rodzajów społeczeństwa informacyjnego. Należy podkreślić, że w tym typie społeczeństwa najważniejszą rolę pełni sieć relacji i powiązań między ludźmi. Jego powstanie jest silnie powiązane z rozwojem gospodarki, w tym nowych technologii, takich jak komputery, telefony komórkowe oraz Internet. W wyniku tych rozwiązań członkowie społeczeństwa uzyskali dostęp do różnych dziedzin życia, informacji, wiedzy, nowych rozwiązań, co umożliwiło powstanie relacji nowego typu, które opierają się na licznych sieciach powiązań.

Kształtowanie się globalnego społeczeństwa sieci to jeden ze zwrotnych momentów w historii komunikacji społecznej. Spotykane określenia tego społeczeństwa: społeczeństwo sieciowe, informacyjne, konsumpcyjne, ryzyka, refleksyjne, postindustrialne, ponowoczesne, masowe, wiedzy, obywatelskie, medialne²⁴. Za najbardziej znanych propagatorów pojęcia społeczeństwa sieciowego uznaje się Jana van Dijka²⁵ i Manuela Castellsa²⁶.

²³ M. Graszewicz, D. Lewiński, *Co to jest społeczeństwo sieciowe i dlaczego ono istnieje?*, „Nowe Media. Studia i Rozprawy” 2010, nr 1.

²⁴ *Ibidem*, s. 15-21.

²⁵ J. Van Dijk, *De netwerkmaatschappij: sociale aspecten van nieuwe media*, Samson, Houten 1997 (wydanie angielskie: J. Van Dijk, *The Network Society: Social Aspects of New Media*, Sage Publications Ltd, 1997; wydanie polskie: J. Van Dijk, *Społeczne aspekty nowych mediów: analiza społeczeństwa sieci*, PWN, Warszawa 2010).

²⁶ M. Castells, *The Rise of the Network Society*, John Wiley&Sons, 1996 (wydanie polskie: M. Castells, *Społeczeństwo sieci*, PWN, Warszawa 2013).

Dziś należy mówić nie tylko o obiegu i przetwarzaniu informacji, ale o egzystowaniu na pograniczu świata cyfrowego i realnego, których wzajemne przenikanie prowadzi do powstawania zupełnie nowych sytuacji społecznych. Nie ma koherentnego ujęcia fenomenu społeczeństwa sieciowego, będącego efektem między innymi uwypuklenia jego części składowych oraz naświetlenia go z różnych perspektyw. Trzeba jednak kontynuować eksplorację tego obszaru życia społecznego, który jest „niewidoczny, ale wszechobecny”, co potwierdza opinia E. Bendyka:

„(...) Rzeczywistość jest bardziej złożona, niż wiele osób to sobie wyobraża. Nawet jednak tak złożoną rzeczywistość możemy badać i opisywać, a przez to, że jest złożona, temat badań nigdy się nie wyczerpuje. Musimy jednak pamiętać, że wiedza to władza. Nowa wiedza, umożliwiając nowe podejścia do rzeczywistości, oznacza również potencjalnie nowe możliwości zmiany tej rzeczywistości i zapanowanie nad nią. Nowa wiedza ma w sobie potencjał emancypacyjny i niesie groźbę zniewolenia”²⁷.

Sieć rozpatrywana jest z perspektywy zjawisk społecznych lub jako graf. Fizyk F. Capra podkreśla, że „jednym z kluczowych spostrzeżeń podejścia systemowego stała się konstatacja, iż sieć jest naturalnym wzorcem wszystkich form życia. Kiedykolwiek widzimy życie, widzimy sieci”²⁸.

Komputeryzacja i cyfryzacja to podstawowy warunek powstania społeczeństwa informacyjnego. Społeczeństwo informacyjne polega na przejściu od gospodarki opartej na pracy i kapitale do gospodarki opartej na wiedzy²⁹.

W tworzeniu wartości sieciowej przedsiębiorstwa należy brać pod uwagę następujące kryteria³⁰:

²⁷ E. Bendyk, *Antymatrix. Człowiek w labiryncie sieci*, Wydawnictwo W.A.B. / GW Foksal, Warszawa 2004.

²⁸ F. Capra, *The Hidden Connections: Integrating the Biological Cognitive and Social Dimensions of Life into a Science Sustainability* Doubleday, New York 2002, s. 9.

²⁹ M. Cisek (red.), *Innowacje i cyfryzacja gospodarki*, Wydawnictwo Naukowe UPH, Siedlce 2019.

³⁰ K. Perechuda, *Sieciowe „zapadanie się” wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Efektywność źródłem bogactwa narodów*, T. Dudycz (red.), Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2006, s. 35-39.

- rodzaj i wielkość przedsiębiorstwa,
- jego historię,
- nowoczesność sektora,
- powiązania kapitałowe,
- ilość, rodzaj, siłę oddziaływania podmiotów zaangażowanych,
- do ilu i jakich sieci należy przedsiębiorstwo,
- stopień fluktuacji kadr,
- podstawowy model biznesu,
- kluczowe kompetencje.

K. Perechuda podkreśla, że mamy do czynienia z rozproszonym kreowaniem wartości sieci, która nie jest prostą sumą wartości uczestniczących w niej podmiotów gospodarczych, lecz wypadkową dynamicznych falowań procesów gospodarczych i pozagospodarczych zachodzących w sieci. Wskazuje on na cztery fazy identyfikacji wartości przedsiębiorstwa:

- wewnętrzne – zasoby rzeczowe,
- otoczenie – udziałowcy i podmioty zaawansowane,
- interakcja – przedsiębiorstwo – otoczenie; procesy kooperacji i konkurencji,
- sieć – wiedza, informacje, pracownicy, menedżerowie, agenci wiedzy, udziałowcy i podmioty zaawansowane.

Społeczeństwo sieciowe posiada wiele cech, w tym: łatwa i tania komunikacja, opieranie się na komunikatach multimedialnych, zniesienie barier czasowych i przestrzennych, odbiorca i nadawca są równi i zawsze dostępni. Ułatwia ono interakcje pomiędzy ludźmi, wprowadza interakcje pomiędzy człowiekiem a maszyną, sztuczną inteligencją. Nieograniczona sieć łączy miejsca sieci w spójną całość.

Do zalet społeczeństwa sieciowego należą: natychmiastowa komunikacja pomiędzy jednostkami sieci, oszczędność czasu, wysiłku i pieniędzy, nowe możliwości przedsiębiorstw i marketingu, rozwój handlu w skali lokalnej i globalnej, mobilizacja oddolnych inicjatyw i kampanii społecznych,

nieprzerwany dostęp do źródeł informacji, formowanie się grup subkulturalnych i tematycznych, napędzanie procesu rozwoju technologicznego.

Wśród wad społeczeństwa sieciowego wskazuje się zacieranie granic pomiędzy sferami publicznymi i prywatnymi, świat wirtualny staje się bardziej atrakcyjny, zanik tożsamości i realnej identyfikacji na rzecz przypisania do wirtualnej grupy, skurczenie sfery publicznej, wykluczenie informacyjne osób spoza sieci, bezrefleksyjny świat multimedialny, zabawianie się bez końca, zmniejszenie umiejętności społecznych, wycofanie z komunikacji interpersonalnej na rzecz komunikacji internetowej, zagrożenia związane z autonomicznością, większe ryzyko kradzieży danych i informacji, rozpowszechnianie prywatnych treści, znieczulica społeczna, zanik empatii, otępienie, zastąpienie bodźców impulsami wirtualnymi, przewaga korporacji globalnych nad lokalnymi biznesami, uzależnienie od cyberprzestrzeni, pozbawienie dostępu do sieci czyni człowieka bezbronny, samotnym i bezradnym.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że świat rzeczywisty i świat sieciowy poruszają się różnymi prędkościami. Sprawy w tym pierwszym toczą się ze znaną, niezbyt dużą prędkością, w drugim prędkość zdarzeń jest znacznie większa i ciągle rośnie.

Na gruncie poszukiwań źródeł przewagi konkurencyjnej rozwinęła się koncepcja zarządzania wiedzą, której źródłem jest zasobowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem. Podejście to upatruje źródeł przewagi konkurencyjnej w posiadaniu i rozwijaniu unikalnych zasobów. W dzisiejszym społeczeństwie informacyjnym i społeczeństwie wiedzy kapitałem staje się wiedza i umiejętność tworzenia informacji. Sieci stają się najważniejszymi narzędziami technologicznymi współczesnych przedsiębiorstw. W rewolucji technologicznej ważne jest zastosowanie wiedzy do tworzenia informacji i urządzeń do ich przetwarzania i komunikowania się, a nie sama wiedza. Cechą społeczeństwa informacyjnego jest sieciowa logika jego struktury, co wiąże się ze społeczeństwem sieci. Sieci to morfologia społeczna naszych społeczeństw, a rozprzestrzenianie się logiki

usieciowienia w sposób zasadniczy zmienia funkcjonowanie i wyniki³¹. Zdolność uczenia się szybciej niż konkurenci okazuje się dziś ważnym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej.

1.2. Rodzaje sieci

Filozofia gospodarki sieciowej opiera się na rosnącym znaczeniu informacji sieciowych systemów cyfrowych, dlatego można ją określić mianem gospodarki sieciowej³². Gospodarka sieciowa to tendencja dominacji rozwiązań sieciowych twardych i miękkich. Chodzi tu o nieformalne sieci procesów, jakie zachodzą między ludźmi, a jednocześnie wspieranie sieci nieformalnych przez sieci komputerowe³³. W społeczeństwie sieciowym jednostka określana jest jako węzeł sieci. Organizuje ona swoje życie w oparciu o własne wybory interakcji z innymi jednostkami i w ten sposób powstaje sieć wzajemnych relacji. Proces opanowania świata przez społeczeństwo informacyjne, w tym sieciowe, jest procesem trwałym. Interaktywne formy internetowego komunikowania tworzą typ więzi społecznych.

Sieć to „grupa osób, które rozwijają i utrzymują kontakty dla wymiany informacji i kultywowania własnych zainteresowań (...). Działają na podstawie doraźnych i niesformalizowanych ustaleń, a członkostwo w nich jest niedookreślone i luźne. Są jednak sytuacje, kiedy istotność spraw uzasadnia nadanie bardziej sformalizowanej formy wymianie informacji, zwłaszcza wtedy, gdy zasadniczo odmienni członkowie spotykają się razem dla połączenia swych zasobów i udzielenia sobie wzajemnych upoważnień do działania, do którego nigdy by nie doszło, gdyby poszczególne osoby działały w pojedynkę”³⁴.

³¹ M. Castells, *Człowiek wobec środków masowego przekazu*, Wydawnictwo WARTO, Dziegielów 2009, s. 24.

³² D. Tapscott, *Gospodarka cyfrowa. Nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1996, s. 7-10.

³³ D.J. Skyrme, *Knowledge Networking. Creating the collaborative enterprise*, Butterwork Heineman, Oxford 1999, s. 151.

³⁴ D. Wodo, *Continuing Professional Development thorough a Regional Network*, „Management in Education” 1997, vol. 11, no. 5, za: D. Elsner, *Doskonalenie kierowania placówką oświatową*.

Sieć to przestrzeń, narzędzie powstawania różnych form współpracy między podmiotami, w tym sieci współpracy ponadnarodowej. Wśród jej cech należy wskazać elastyczność, innowacyjność i kreatywność. Rośnie ranga sieci międzyorganizacyjnych, które ułatwiają przetrwanie małym firmom i powstanie nowych przedsiębiorstw, dzięki otwartości sieci. Załączki sieci międzyorganizacyjnych można znaleźć w nurcie stosunków międzyludzkich, podejściu zasobowym i systemowym. Odnosząc się do roli sieci, można wskazać, że jest to nowa jakość funkcjonowania społeczeństwa, gospodarki i państwa. Ponadto sieci sprzyjają wzrostowi kapitału społecznego i zaufaniu, są źródłem powstawania kapitału intelektualnego. Zasoby sieciowe są wartościowe, rzadkie, niemożliwe do imitacji i zastąpienia.

Istotą tworzenia sieci międzyorganizacyjnych jest:

- instytucjonalizacja interakcji,
- tworzenie relacji,
- sieć stanowi koordynację działalności pośrednio między rynkiem i hierarchią.

Zarządzanie siecią wymaga zmiany:

- zasad i metod zarządzania,
- działań i metod dotychczas stosowanych,
- personelu – potrzebni są ludzie posiadający szeroką wiedzę i nowe umiejętności.

J. Brillman wyróżnia cztery typy sieci³⁵:

- sieci zintegrowane, obejmują jednostki należące do jednej grupy lub organizmu gospodarczego z mocy prawa,
- sieci sfederowane – współpracy, obejmują takie grupy podmiotów, które w oparciu o świadomość wspólnych potrzeb we własnym zakresie zmierzają w kierunku ich zaspokojenia,

Wokół nowych pojęć i znaczeń, Wydawnictwo Mentor, Chorzów 1999; P. Boulanger, *Organiser l'entreprise en reseaux*, Nathan, Paris 1995, [w:] *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, J. Brillman (red.), PWE, Warszawa 2002, s. 124.

³⁵ P. Boulanger, *Organiser...*, op. cit., s. 426.

- sieci kontraktowe, oparte na umowach koncesyjnych lub franchisingowych i dotyczą podmiotów niezależnych statutowo,
- sieci stosunków bezpośrednich, występują na poziomie życia społecznego i gospodarczego (sieci sprzedaży bezpośredniej).

Wybrane kryteria i typologię sieci zawiera tabela 1.

Tabela 1. Kryteria i typologia sieci

Kryterium	Typy sieci
Usytuowanie w łańcuchu	poziome, pionowe, wielowymiarowe
Stopień uporządkowania	ustrukturyzowane, nieustrukturyzowane
Dominujący sposób koordynacji	społeczne, biurokratyczne, rynkowe
Cel tworzenia sieci	kanałów dystrybucji, budowania marki, innowacji technologicznych, koalicji konkurencyjnych
Zmienność	petryfikacja istniejących relacji biznesowych, zmiana narastająca, zmiana radykalna
Zmienność otoczenia	wirtualna, wartości dodanej, elastyczna, wydrążona
Władza w sieci	symetryczne, niesymetryczne
Gęstość sieci	gęste, liniowe, klastry
Centralizacja sieci	monocentryczne, policentryczne, niescentralizowane
Zasięg geograficzny	lokalne, regionalne, krajowe, międzynarodowe, globalne
Rodzaj relacji	aglomeracja, konfederacja, koniunkcja, organizm

Źródło: W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 19.

Sieć biznesowa według A. Buttery i E. Buttery to dwie lub więcej organizacji, które wchodzą we wzajemne relacje mające wpływ na wszystkich

uczestników sieci, jak i na całą organizację³⁶. Pojawia się też określenie innowacyjne sieci współpracy. Wyróżnia się ponadto sieci sztywne i miękkie³⁷. Sieci sztywne to małe, zamknięte, często formalnie powiązane grupy współpracujących ze sobą firm, wspólnie realizujących określony cel. Natomiast miękkie cechuje luźne członkostwo, służące poszukiwaniu obniżki kosztów ułatwiających uczenie się i dostęp do informacji.

Do podstawowych aspektów relacji międzyorganizacyjnych należą³⁸:

- podmioty relacji,
- cele relacji,
- formy relacji,
- determinanty relacji.

Charakterystykę relacji wielostronnych zawarto w tabeli 2.

Cechy więzi międzyorganizacyjnych według W. Czakona:

- wymiana, odnosi się do przedmiotu więzi, uwzględniając perspektywy materialną, energetyczną i informacyjną,
- zaangażowanie, pogłębianie i poszerzanie istniejących relacji wymiany,
- wzajemność, uwzględnianie znaczenia pewnej symetrii zaangażowania i wymiany.

Wśród determinant relacji wielostronnych należy wskazać:

- dopuszczalność,
- pilność,
- intensywność,
- rozkład władzy,
- determinanty celowości i korzyści,
- determinanty egzogeniczne,
- determinanty endogeniczne,

³⁶ A. Buttery, E. Buttery, *Business Networks, Reaching new markets with low cost strategies*, Longman Business & Professional, Melbourne 1994, s. 17.

³⁷ S. Rosenfeld, *Cluster and the Creative Economy – Keynote Address Presented and Future Strategies*, Clustering Conference, Ballarat 2005.

³⁸ B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 218.

- determinanty organizacyjno-formalne,
- determinanty zachowań międzyorganizacyjnych.

Tabela 2. Cele relacji wielostronnych

Relacje nastawione na dzielenie się zasobami – wspólne wykorzystanie posiadanych zasobów, wzmacniając swoje możliwości w wymiarze ilościowym i jakościowym	Relacje nastawione na integrację działań – synergia współpracy osiągnięta dzięki sprzężeniu łańcuchów wartości	Relacje nastawione na zgranie pozycji – koordynacja posunięć w celu umocnienia zajmowanych pozycji rynkowych
Uczenie się – relacja ma na celu wymianę lub rozszerzenie wiedzy i umiejętności	Powiązanie – tworzenie strategii partnerskich wzdłuż łańcuchów wartości	Wspieranie – podejmowanie współpracy w celu poprawy pozycji konkurencyjnej ³⁹
Użyczenie – przedsiębiorstwo nie wykorzystując w pełni swoich zasobów może je użyć innym podmiotom i odwrotnie może poszukiwać organizacji, które są w stanie uzupełnić własne kompetencje	Jednoczenie – działania mające na celu wspólne działania, typu wspólny system logistyczny, wspólna promocja	Lobbying – wzmocnienie pozycji względem podmiotów kontekstowych

Źródło: L. Knop, *Determinanty relacji w sieci współpracy*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, B. Godziszewski (red.), Wydawnictwo TNIOK Toruń 2008, s. 302; B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 221-223.

Sieci międzyorganizacyjne mają coraz większe znaczenie w relacjach między podmiotami. W ich rozwoju decydujące znaczenie ma zarządzanie wiedzą. Konkurencyjność i innowacyjność sieci zdeterminowana jest przez stopień aktywności przedsiębiorstw w pozyskiwaniu środków z UE. Relacje te cechuje to, iż⁴⁰:

- są zorientowane na korzyści obu stron relacji,

³⁹ W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe AE w Katowicach” 2007, s. 46.

⁴⁰ G. Easton, *Industrial networks: a review*, [in:] *Industrial Networks. A New View of Reality*, B. Axelsson, G. Easton [eds.], Routledge, London 1992, s. 8.

- uczestniczące w nich podmioty są od siebie wzajemnie uzależnione,
- występują w nich różnego rodzaju powiązania między przedsiębiorstwami,
- przedsiębiorstwa uczestniczące w danej relacji dokonują w nią inwestycji.

Relacja z założenia oznacza długookresowe współdziałanie przedsiębiorstw, zakładana perspektywa współpracy skłania menedżerów do przesunięcia akcentów z pojedynczych transakcji na długofalowe współdziałanie i planowanie wspólnych przedsięwzięć rynkowych⁴¹. Partnerstwo to relacja między niezależnymi podmiotami, wynikająca z ich przedsiębiorczej postawy rynkowej, oparta na wzajemnym zaufaniu, zaangażowaniu i odpowiedzialności stron, które zdecydowały się współpracować po to, by efekty ich kooperacji stanowiły dla nich określoną korzyść i miały trwały charakter⁴². Partnerstwo przedsiębiorstw to taki rodzaj współpracy, w przypadku którego z upływem czasu kooperujące strony tworzą silne i rozległe więzi społeczne, ekonomiczne, usługowe oraz techniczne⁴³. Elementami systemu koordynacji relacji są⁴⁴:

- ludzie: umiejętności, cele, doświadczenia, motywowanie, zaangażowanie,
- zamierzenia: wizja, misja, cele, mierniki,
- sposoby działania: systemy, procesy, procedury, wytyczne.

Z badań przeprowadzonych w krajach Europy Zachodniej wynika, że do najważniejszych czynników sprzyjających rozwojowi zaufania w relacjach między przedsiębiorstwami należą⁴⁵:

⁴¹ D. Ford, L.E. Gadde, H. Hakansson, I. Snehota, *Managing Business Relationship*, John Wiley&Sons Ltd., Chichester 2003, s. 38.

⁴² L.W. Stern, A.I. El-Ansary, A.T. Coughlan, *Kanały marketingowe*, PWN, Warszawa 2002, s. 44.

⁴³ M.D. Hutt, T.W. Speh, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, PWN, Warszawa 1997, s. 116.

⁴⁴ D.K. Fasel, *Partnering in action. A guide for building successful collaboration across organizational boundaries*, Pathways, Oxford 2000, s. 126.

⁴⁵ Ch. Huxham, S. Vangen, *Managing to collaborate*, Routledge, New York 2006, s. 159.

- jasne, precyzyjnie sformułowane cele współpracy,
- wyraźnie określone przywództwo w ramach każdej relacji,
- przeznaczenie odpowiedniego czasu potrzebnego do wzajemnego zrozumienia się partnerów,
- sprawiedliwy podział zadań w ramach relacji,
- zaangażowanie pracowników w proces realizacji celów współpracy,
- zbliżony poziom inwestycji dokonanych przez uczestników relacji,
- stworzenie dobrego funkcjonującego systemu komunikacji w ramach danej informacji (dzielenie się informacjami),
- akceptowanie faktu, że relacja zmienia się (ewoluuje) w czasie.

Odebranie człowiekowi przez wszechobecne komputery wyłączności w podejmowaniu decyzji powoduje rewolucję informacyjną. Komputeryzacja i automatyzacja w wielu dziedzinach gospodarki eliminuje człowieka jako jednostkę, która podejmuje rutynowe decyzje, bo często uważa się, że każda czynność intelektualna, którą można zaplanować, komputer może wykonać lepiej niż człowiek. Rewolucja informacyjna prowadzi do decentralizacji społeczeństwa i instytucji w poszczególnych krajach, jednocześnie generuje więzi o zasięgu globalnym, uzależnia ludzi coraz bardziej od siebie i pogłębia wzajemne zależności. Często efektem globalizacji jest zmiana kultury narodowej na globalną. Erę informacyjną cechuje: duże przeciążenie oraz eksplozja informacyjna przy braku odpowiednich struktur wiedzy i umiejętności. Era masowej informacji przynosi ze sobą nowe, globalne tendencje w kwestiach porozumiewania się między społeczeństwami oraz w sferze współpracy gospodarczej, społecznej i politycznej.

Podstawą społeczeństwa sieciowego jest informacja, która uważana jest za kluczowy czynnik efektywności ekonomicznej⁴⁶. Każdy, kto nie ma dostępu do informacji, poddany jest marginalizacji. Zarządzanie informacjami może być rozpatrywane w aspekcie statycznym (zarządzanie

⁴⁶ J. Papińska-Kacperek, *Nowa epoka – społeczeństwo informacyjne*, [w:] *Spółeczeństwo informacyjne*, J. Papińska-Kacperek (red.), PWN, Warszawa 2008, s. 17-19.

zasobami informacyjnymi) i dynamicznym (jako zarządzanie procesami informacyjnymi).

Podstawą funkcjonowania każdej organizacji są ludzie, ich wiedza, umiejętności, zdolności oraz motywacje. Kształtowanie kapitału ludzkiego wymaga dostępu do wiedzy pod postacią dóbr informacyjnych oraz dyfuzji informacji. Marshall Mc Luhan wskazuje, że „medium to przedłużenie ludzkich zmysłów. Internet dzięki swej sieciowości jest ich doskonałym przedłużeniem. Pozwala sięgać do każdego przyłączonego elementu, o ile ten zezwala na to. Rozwiązania te powinny być tanie, by były powszechnie dostępne”⁴⁷. Wiąże się to z oddziaływaniem ekonomiki kopiowania dóbr informacyjnych, szczególnie tych zwirtualizowanych, które charakterystyczne są dla Internetu. Ekonomika kopiowania dóbr informacyjnych poprzez Internet stwarza możliwości wymiany informacji między 2,9 mld internautów⁴⁸. Ich liczba stale wzrasta. Znaczącym wykładnikiem rzeczywistości jest informacja i dezinformacja (informacja błędnie sformułowana). Internet to jeden z najpotężniejszych nośników wolności i jednocześnie zakłamania, często mówi się, że myślenie i bezmyślność istnieją obok siebie we wszechświecie Internetu. W społeczeństwie informacyjnym, sieciowym kontrola przepływu informacji oraz zaawansowane techniki umożliwiające jej obróbkę stanowią główną bazę dla właściwego funkcjonowania dominacji ekonomicznej na świecie. Dlatego mówi się o tzw. genetyzmie technologicznym, na bazie którego nowoczesna technika traktowana jest jako czynnik przesądzający o kształcie wspólnego systemu społeczno-gospodarczego w świecie, a jest to efekt rewolucji informacyjnej, która prowadzi do uzależnienia procesów społecznych od nadzoru nad informacją przychodzącą, wychodzącą i świadomej kontroli nad jej przepływem (transfer informacji).

⁴⁷ M. McLuhan, *Zrozumieć media. Przedłużenie człowieka*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 39-40.

⁴⁸ *Internet Society, Global Internet. Report 2014. Open and Sustainable Access for All*, Internet Society, Geneva 2014, s. 19.

Społeczeństwo informacyjne to wizja stechnicyzowanego świata z dominacją technologii nad kulturą. Tradycyjne społeczności zastępuje kultura globalna, w której ma miejsce zmiana sposobów myślenia, działania, doświadczeń i świadomości. Sieć i komputer zastępują źródła dobrobytu, potęgi i nowoczesnej społeczności. Sieć Internetu i wszystkie komputery sprzężone ze sobą umożliwiają masowe i bardzo szybkie przekazywanie komunikatów. Internet to interaktywny kombajn medialny, ponieważ logika sieci umożliwia likwidację ograniczeń związanych z czasem i miejscem i wpływa na daleko zakrojone zmiany we wszystkich obszarach życia.

Sieć stała się platformą wielkiej interakcji jej użytkowników i przestrzenią wielu możliwości i współpracy grup i społeczności. Jest narzędziem w rękach ludzi wszystkich kontynentów i zawiera w swoich zbiorach treści, które użytkownik znajduje bez konieczności wyjścia z domu, z zachowaniem swej anonimowości, bez skrupowania i zażenowania. Powoduje to, że cyberprzestrzeń istnieje we wszystkich obszarach funkcjonowania ludzi, przedsiębiorstw i społeczeństw. Cybergospodarka odnosi się do przestrzeni wirtualnej. Cyber objaśnia głównie przestrzeń wirtualną, a w połączeniu z terminem gospodarka obrazuje aspekty i typy stosunków handlowych np. handel elektroniczny⁴⁹. Pojawia się pytanie, czy cyberprzestrzeń może być płaszczyzną dla tworzenia wspólnoty? Wspólnota to typ zbiorowości społecznej, w której istnieje silna więź powstała na gruncie wspólnych przekonań, uczuć oraz akceptowanych wartości⁵⁰. To połączona silną więzią harmonijna zbiorowość, której członkowie przeżywają i dzielą te same wartości i symbole, stanowiące źródło ich tożsamości grupowej, respektują zasady porozumiewania się i współdziałania, a między nimi wytworzyły się obiektywne stosunki oraz zależności.

⁴⁹ U.G. Seebacker, *Cybercommerce. Reframing the end of business process reengineering*, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2002, s. 17-19.

⁵⁰ *Encyklopedia popularna PWN*, PWN, Warszawa 1982, s. 871.

Trudno, by społeczność wirtualna była wspólnotą. Społeczności wirtualne od realnej rzeczywistości wyróżnia⁵¹:

- aprzestrzenność, czyli teleobecność, brak ograniczenia przestrzennego,
- asynchroniczność, polegająca na komunikacji w czasie rzeczywistym,
- acielesność, brak mowy ciała,
- astygmatyczność, dla niej nie mają znaczenia cechy społeczno-demograficzne i fizyczne
- anonimowość.

Ponadto należy podkreślić tu intencyjność, dobrowolność i swobodę przynależności⁵².

M. Castells podkreśla, że pojęcie społeczności wirtualnych zwracało uwagę na fakt, że powstała nowa technologiczna platforma kontaktów międzyludzkich. Tą platformą jest Internet, który choć jest przestrzenią spotkania, to nie stanowi miejsca budowania wspólnoty, bo jest tylko narzędziem i jego użytkownicy korzystają z niego w związku ze swoją pracą i życiem prywatnym⁵³.

W gospodarce elektronicznej produkty i usługi wykorzystywane są do realizacji następujących procesów biznesowych: obsługi finansowo-administracyjnej, negocjowania i zawierania kontraktów, marketingu, badań rynku, promocji i reklamy, świadczenia usług po sprzedaży. Produkt i usługa cyfrowa to przetworzona na bity (digitalizacja, cyfryzacja, dane-tyzacja) informacja w postaci pisma, głosu, obrazu, oprogramowania dostosowana do obróbki komputerowej i sieciowego rozpowszechniania⁵⁴. Gospodarka ta wykształciła takie pojęcia jak:

⁵¹ P. Wallace, *Psychologia Internetu*, Wydawnictwo Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2001, s. 108.

⁵² W. Strzelecki, P. Pawlak, *Deindywidualizacja w sieci i środowisku wielkomiejskim*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia Informatica” 2012, nr 29, s. 179-186.

⁵³ M. Castells, *Galaktyka Internetu. Refleksje nad Internetem, biznesem i społeczeństwem*, Wydawnictwo Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2003, s. 145.

⁵⁴ *Polska w drodze do globalnego społeczeństwa informacyjnego. Raport o rozwoju społecznym, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju*, Warszawa 2002, s. 12-13.

- digitalizacja – proces przeróbki zapisów analogowych na cyfrowe,
- cyfryzacja – tworzenie informacji w zero-jedynkowym kodzie binarnym,
- danetyzacja – zbieranie, gromadzenie i przetwarzanie informacji w postaci cyfrowej ze wszystkich dziedzin życia.

Gospodarka elektroniczna objęła:

- sektor finansowy (bankowy, kapitałowy, ubezpieczeniowy, podatkowy),
- sektor wiedzy (edukacja, konsulting, prawny, ekonomiczny, zdrowotny),
- sektor informatyczny (oprogramowanie),
- sektor medialny (publicystyczny, informacyjny, rozrywkowy, filmowy).

Sektory te mogą korzystać z zalet komunikacji sieciowej. Gospodarka elektroniczna wymaga strategicznego podejścia do procesów zarządzania, uwzględniających rozwój w takich obszarach, jak: ludzie, zasoby informacyjne, prawo, przedsiębiorstwo, technika. Wraz z rozwojem gospodarki elektronicznej pojawia się kwestia zatrudnienia i zmian w tym obszarze. Bezrobocie technologiczne nie zagraża przedstawicielom zawodów kreatywnych, ale prace trwające nad sztuczną inteligencją mogą spowodować w przyszłości zmniejszenie popytu w tym segmencie rynku pracy. Pojawia się podział zasobów kadrowych w gospodarce elektronicznej na „specjalistów od ludzi” i „specjalistów od komputerów”. Specjaliści od ludzi powinna cechować wysoka inteligencja emocjonalna, empatia w kontaktach interdyscyplinarnych, kreatywność w zarządzaniu. Specjaliści w sferze techniki muszą posiadać otwartość na wiedzę w zakresie swoich kompetencji oraz doświadczenie w obsłudze sprzętu elektronicznego.

Zmian wymaga strona prawna, dostosowująca system przepisów do nowych realiów funkcjonowania społeczeństwa sieciowego, co wiąże się z prawną odpowiedzialnością związaną z korzystaniem z informacji i jej tworzeniem w sieci przez jednostki gospodarki elektronicznej. Pojawiła się konieczność pogodzenia stanowienia prawa w państwach

narodowych z przepisami prawnymi w ramach globalnej działalności podmiotów. Pojawia się też bardzo trudny problem ochrony prawnej własności intelektualnej w warunkach powszechnego dostępu do usieciowionej twórczości. Problemem też jest ochrona prywatności personalnej oraz zachowanie tajemnicy handlowej firmy usieciowionej odnośnie działalności produkcyjnej i handlowej. Newralgicznym problemem są też zagrożenia i kontrola w społeczeństwie online, gdzie ma miejsce inwigilacja bez świadomości poszczególnych użytkowników sieci⁵⁵.

Jednym z wymiarów e-biznesu jest przedsiębiorstwo sieciowe. W połowie lat 80. XX wieku zaczęła wyłaniać się trzecia forma organizacji korporacji, jaką jest sieć biznesowa (po formie hierarchicznej i zdecentralizowanej). Biznes światowy poddany został procesowi restrukturyzacji organizacyjnej, w wyniku czego powstały elektroniczne sieci zbudowane na liniach telefonicznych, faksach, elektronicznej sieci wymiany danych (EDI). Skuteczną komunikację interaktywną zapewniły internetowe sieci komputerowe. Sieciowa forma organizacji jest „dowolnym zbiorem aktorów realizujących między sobą wielokrotne, trwałe relacje wymiany, przy jednoczesnym braku uprawomocnionych organizacyjnych władz rozstrząsających i rozwiązujących spory pojawiające się w trakcie wymiany”⁵⁶. Przedsiębiorstwo sieciowe powstało w wyniku połączenia różnych strategii włączania sieci do modelu organizacyjnego firmy, np. decentralizacji dużych korporacji, współpracy małych i średnich przedsiębiorstw, łączenia firm z wydziałami dużych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwo sieciowe nie jest siecią przedsiębiorstw, ale sieć jest przedsiębiorstwem, jako urząd gospodarczy powołany, by sprawować nadzór nad realizacją określonych projektów przez sieci o różnym składzie i pochodzeniu. Działalność gospodarczą prowadzą elastyczne sieci, przystosowane do warunków

⁵⁵ V. Mayer-Schonberger, K. Cukier, *Big Data. Rewolucja, która zmieni nasze myślenie, prace i życie*, przekł. M. Głatki, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2014, s. 109-141.

⁵⁶ A.D. Leśniak-Moczuk, *Od edukacji do e-gospodarki. Kreatywność szansą na egalitaryzm globalny*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2017, vol. 52, s. 372-383.

globalizacji, ma tu miejsce zachowanie podmiotowości firm pod względem praw własności, akumulacji kapitału i zarządzania strategicznego⁵⁷.

Jest coraz więcej firm, które przestawiło się na działalność opartą na sieciach komputerowych, z dostępem klientów i dostawców do informacji o firmie i jej operacjach (intranet)⁵⁸. Przedsiębiorstwo sieciowe to symbol końca statusu wieku przemysłowego, w którym toczono spór między pracą a kapitałem. Decydująca rola w procesach gospodarczych przypada pracownikom sieci (wiedzy). Zmianie ulega system oceny zatrudnionych, są oni poddawani sprawdzianom w projektach, ujawnianiu i dostosowywaniu cech osobistych do wymogów firmy.

1.3. Społeczność wirtualna w społeczeństwie sieciowym

Społeczność wirtualna jest nierozzerwalnie związana z siecią, która oplotła cały świat, a jest nią Internet. H. Rheingold stwierdza, że społeczność wirtualna stanowi nową postać społeczności, powstałą w wyniku dynamicznego rozwoju Internetu. Są to społeczne agregacje, samodefiniujące się sieci interaktywnej komunikacji, które oscylują w obrębie wspólnych zainteresowań, celów czy wartości. Ich cechą jest to, że bazują na subiektywnych więziach, dobrowolnym uczestnictwie oraz poczuciu integracji w ramach tego społeczeństwa⁵⁹. Jednostki spotykają się i komunikują w cyberprzestrzeni, gdzie powstają sieciowe koligacje⁶⁰. Społeczności funkcjonujące w sieci w coraz większym stopniu zaspokajają potrzeby

⁵⁷ Ibidem, s. 381.

⁵⁸ T. Stalder, M. Castells, *Teoria społeczeństwa sieci*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2012.

⁵⁹ M. Juza, *Ewolucja pojęcia społeczności wirtualnej w naukach społecznych. W dwudziestą rocznicę ukazania się pracy Howarda Reingolda The Virtual Community. Homesteading on the Electronic Frontier*, "Annales Universitatis Pedagogicae Cracoviensis. Studia Sociologica" 2013, vol. 5, t. 2, s. 185-187.

⁶⁰ G. Bugliarello, *Telecommunities: The next Civilization*, "The Futurist" 1997, vol. 31, s. 23-26.

komunikacji, informacji, rozrywki, transakcji, tworzenia więzi, poczucia poparcia, przynależności czy solidarności⁶¹.

B. Wellman stwierdza, że „społeczności są sieciami więzi międzyludzkich, które są źródłem życia towarzyskiego, wsparcia, informacji, poczucia przynależności i tożsamości społecznej”⁶². Człowiek jako jedno z ogniw społeczeństwa oddziałuje na innych, zarówno w świecie realnym, jak i wirtualnym, w wyniku czego mają miejsce zmiany w zachowaniu, postawach i doświadczanych emocjach oraz motywacjach wynikających z rzeczywistych lub tylko wyobrażonych zachowań drugiej strony⁶³.

Odnosząc się do społeczności wirtualnej, wskazać należy na takie zjawiska jak konformizm, polaryzacja, wirtualna konsumpcja, awataryzacja. W społeczeństwie wirtualnym mamy do czynienia z konformizmem (łac. *conformo* – nadaję kształt) – zmiana zachowania na skutek rzeczywistego bądź wyobrażonego wpływu innych ludzi. Dochodzi w nim do podporządkowania się wartościom, poglądom, zasadom i normom postępowania obowiązującym w danej grupie społecznej. Konformizm uważany jest za podstawową determinantę zaistnienia społeczności sieciowych, przede wszystkim tych, których egzystencja ogranicza się wyłącznie do cyberprzestrzeni. Kolejną cechą tego społeczeństwa to polaryzacja, będąca procesem społecznym, w trakcie którego dochodzi do różnicowania się postaw osób należących do danych zbiorowości wobec pewnego typu problemów.

Dostęp do informacji jest coraz szerszy, prostszy i szybszy. Uzyskanie informacji o produktach i usługach jest poprzez Internet ułatwione. Rozwój technologii IT spowodował powstanie e-konsumenta⁶⁴.

⁶¹ P. Wallace, *Psychologia...*, op. cit., s. 109-110.

⁶² M. Castells, *Galaktyka Internetu...*, op. cit., s. 147.

⁶³ D. Doliński, *Psychologia wpływu społecznego*, Wydawnictwo Towarzystwo Przyjaciół Ossolineum, Wrocław 2000, s. 8.

⁶⁴ M. Bartosik-Purgat, *Kulturowe uwarunkowania zachowań konsumentów na przykładzie młodych Europejczyków*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2011, s. 96.

Ze względu na rosnącą świadomość potrzeb konsumenci coraz częściej z własnej inicjatywy dostarczają informacji⁶⁵.

W społeczeństwie sieciowym rośnie rola social media, czyli mediów społecznościowych, które są dostępne w Internecie i urządzeniach mobilnych, umożliwiają wymianę między użytkownikami, łączą technologie, telekomunikację i wszelkiego rodzaju interakcje społeczne z obrazem, tekstem i dźwiękiem⁶⁶. Umożliwiają tworzenie i wymianę wygenerowanych przez użytkowników treści. Występują jako: społeczności kontaktowe np. You Tube, blogi i mikroblogi (np. Twitter), serwisy społecznościowe np. Facebook, światy wirtualne gier np. Word of Warcraft, wirtualne światy społecznościowe np. Second Life.

W społeczeństwie sieciowym nasilają się procesy wirtualizacji konsumpcji, która umożliwia kontakty na odległość, tworzy alternatywną rzeczywistość, zaspokaja potrzeby kulturalne, umożliwia szybkie poszukiwanie informacji o świecie, umożliwia zakupy przez Internet, prowadzi do wirtualizacji kultury. Pojawia się także multitasting, czyli korzystanie w tym samym czasie z różnych urządzeń i aplikacji (odtwarzanie plików tekstowych, graficznych i dźwiękowych). W literaturze wymienia się taki trend, jak awataryzacja konsumpcji, polega on na tworzeniu drugiego „ja” poprzez budowanie alternatywnej kariery w świecie wirtualnym⁶⁷.

Analiza zjawisk i procesów zachodzących w wymiarze życia społecznego, gospodarczego i politycznego, pod wpływem logiki sieciowej, pozwala stwierdzić, że po okresie zachwyty nad możliwościami i efektywnością społeczną sieci, która traktowana była jako demokratyczne narzędzie działań, pojawiają się stanowiska, które wskazują na wiele

⁶⁵ A. Grzywińska-Rapca, *Poziom wykorzystania technologii informatycznych w przedsiębiorstwach w Polsce*, „Monografie i Opracowania”, nr 589, SGH, Warszawa 2012, s. 398.

⁶⁶ T. Kijek, M. Angowski, A. Skrzypek, *Millennials Use of Social Media in Product Innovation Purchasing Processes*, „Journal of Computer Information Systems” 2020, vol. 60, s. 9-17.

⁶⁷ H. Mruk, *Makrotrendy a zachowania konsumentów*, [w:] *Konsument – gospodarstwo domowe – rynek*, Z. Kędzior (red.), Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2007, s. 25.

problemów zaistniałych w sieciach, chodzi o problemy, które generuje sieć (sieciowa aprioryzacja wolności i własności).

Internet to narzędzie niosące wiele korzyści, ale także zagrożeń w wielu obszarach życia i aktywności.

„Ci, którzy zajmują z ekonomicznego, kulturalnego i społecznego punktu widzenia lepszą pozycję wyjściową, wykorzystują Internet w taki sposób, że mogą ugruntować tę pozycję lub ją nawet poprawić, co powoduje reprodukcję lub pogłębianie nierówności społecznych”⁶⁸.

Internet umożliwia dwukierunkową i wielokierunkową komunikację w czasie rzeczywistym, stanowi relatywnie tani kanał przekazu, ma sięg globalny, umożliwia dostosowanie treści przekazu do oczekiwań indywidualnego odbiorcy i monitorowanie jego reakcji, ułatwia konsumentowi pozyskiwanie i selekcję informacji oraz komunikowanie się z innymi uczestnikami rynku⁶⁹.

„Wyszukiwarki internetowe na podstawie naszych zapytań i wpisywanych adresów budują nasz sieciowy profil, próbują wyprzedzać nasze oczekiwania, podsuwają nam rozwiązania, z których czasem korzystamy, a czasami w pośpiechu zajęci innymi działaniami, czynimy to bezwiednie. (...) Człowiek zostaje w sieci perfekcyjnie zidentyfikowany i poznany. Co więcej, portale społecznościowe, takie jak Facebook prowadzą do porzucenia postaw anonimowości, właściwej dla pierwszej ery korzystania z Internetu”⁷⁰.

Przestrzeń pod wpływem Internetu została sprowadzona do wspólnego obszaru, który swym zasięgiem obejmuje całą sieć. Zacierają się bariery geograficzne. Pojawienie się sieci globalnej spowodowało, że każdy jej użytkownik może korzystać z treści w niej zawartych. Niskie koszty korzystania z Internetu są jego zaletą.

⁶⁸ S. Fel, *Gospodarka społecznie zakorzeniona*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2014, s. 139.

⁶⁹ A. Bajdak (red.), *Internet w marketingu*, PWE, Warszawa 2003, s. 14.

⁷⁰ B. Zeler, *Nowe nowe media – multitasking – przestrzeń przepływu*, „Transformacje. Pismo Interdyscyplinarne” 2013, nr 1-2, s. 188.

Bardzo ważnym problemem w społeczeństwie sieciowym jest kultura wiedzy, która wpływa na postawy i zachowania pracownika i opiera się na następujących założeniach⁷¹:

- kierownicy chętnie przekazują wiedzę i korzystają z wiedzy pracowników,
- zespoły pracownicze są najczęstszym nośnikiem wiedzy zbiorowej, wspólne rozwiązywanie problemów budzi kreatywność,
- ukierunkowanie na relacje z przełożonymi i współpraca sprzyjają działaniom w kierunku rozwoju wiedzy, a tym samym kapitału ludzkiego,
- pracownicy wykazują większą skłonność do aktywnego uczestnictwa w procesach zarządzania wiedzą, które zorientowane są na długofalowe cele, np. tworzenie baz danych, projektowanie nowych wyrobów, a mniejsze na krótkookresowe działania o mało widocznych efektach.

1.4. Kultura informacyjna w społeczeństwie sieciowym

W warunkach społeczeństwa sieciowego zasobem o znaczeniu strategicznym jest informacja, której ilość systematycznie wzrasta. Może ona pełnić rolę pozytywną i negatywną. Potwierdza to Naisbitt, podkreślając, że niekontrolowana i niezorganizowana informacja to wróg, a kultura informacyjna i jej świadomość to jedyne panaceum, by zapobiec negatywnym skutkom oddziaływania takiej informacji⁷².

Kultura informacyjna to efekt skonstruowania komputera oraz upowszechniania rozwijających się na tej bazie technik i technologii informatycznych. Tworzą one ścisłe środowisko i infrastrukturę konieczną do

⁷¹ D. Gach, *Relacje między kulturą a realizacją procesów zarządzania wiedzą w organizacjach*, „E-mentor” 2007, nr 4.

⁷² J. Naisbitt, *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997.

harmonijnego funkcjonowania społeczeństwa informacyjnego. Kultura informacyjna to dorobek społeczny obejmujący wiedzę, nawyki, umiejętności odnoszące się do informacji, będącej składnikiem rzeczywistości tak samo ważnej, jak materia i energia. Wpływają one na zachowania ludzi i społeczeństw.

Kultura informacyjna pojawiła się w związku z powstaniem i dynamicznym rozwojem nowych strategii i technologii cyfrowych i jest to:

- połączenie informacji i kultury,
- unikalny aspekt współczesnej kultury,
- dynamiczny proces, który optymalizuje pracę intelektualną,
- narzędzie upraszczające komunikację,
- narzędzie wspomagające budowanie zaplecza wiedzy, generowanie wiedzy oraz dostarczające skutecznych sposobów dzielenia się wiedzą i zdobytym doświadczeniem,
- proces wymuszający nowy sposób myślenia w społecznościach zbiorowych i każdym miejscu pracy,
- świadomość użytkownika informacji, który może tworzyć nowe wartości, postawy i wzorce zachowań,
- przedmiot badań z zakresu wielu dyscyplin: ekonomii, psychologii, informatyki, techniki, socjologii, etyki, ekologii, bezpieczeństwa społecznego, komunikacji społecznej i innych.

Kultura informacyjna jest ważnym elementem kultury organizacyjnej, która jest zbiorem zasad tworzonych i rozwijanych przez członków organizacji, wskazujących, jak radzić sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji. W kulturze organizacyjnej za E. Scheinem wyróżnia się poziom atrefaktów, norm i wartości oraz podstawowych założeń kulturowych (relacje). Z elementami tymi mamy do czynienia także w kulturze informacyjnej.

Kultura informacyjna w warunkach rosnącej dostępności do informacji jest bardzo ważnym elementem kultury komunikacyjnej⁷³. Jest to sfera aktywności człowieka kształtowana przez⁷⁴:

- jego świadomość informacyjną, która jest orientacją jednostki lub grupy w zakresie funkcjonowania w świecie informacji, połączona z ogólną wiedzą na ten temat,
- potrzebę alfabetyzacji informacyjnej,
- postawy emitujące zachowania dla dojrzałych informacyjnie użytkowników.

Jest ona zbiorem postaw człowieka i jego zachowań wobec roli informacji oraz technologii informacyjnych w rozwoju współczesnego świata, to także umiejętność dokonania oceny jakości dostępnych informacji, ich prawdziwości i rzetelności. Powinny one poprzez odpowiednie media prowadzić do uzyskania poszukiwanej informacji. Stopień rozwoju kultury informacyjnej ma wpływ na wykorzystanie informacji zgodnie z obowiązującymi zasadami moralnymi i etycznymi.

Kultura informacyjna to wiedza, nawyki, umiejętności odnoszące się do operacji na informacji, informacja jest tu rozumiana jako składnik rzeczywistości otaczającej człowieka. Komponent ten jest tak samo ważny, jak materia i energia, jest ważnym bodźcem, który oddziałuje na osiągnięcia indywidualne i zbiorowe⁷⁵.

Kultura informacyjna wiąże się z wysoką jakością informacji, w tym danych źródłowych, oraz zdolnością do rzeczowego i jednoznacznego przekazywania informacji i dzielenia się wiedzą, umiejętnością korzystania z komputerowych zasobów informacyjnych, umiejętnością wykorzystania

⁷³ W. Babik, *Kultura informacyjna – spojrzenie z punktu widzenia ekologii informacji*, „Bibliotheca Nostra: Śląski Kwartalnik Naukowy” 2012, nr 2/2, s. 31-40.

⁷⁴ W. Babik (red.), *Nauka o informacji*, Wydawnictwo SBP, Warszawa 2016, s. 635.

⁷⁵ K. Materska, *Ekologiczne zarządzanie informacją*, „Przegląd Informacyjno-Dokumentacyjny CONIW” 2005, nr 2 (289), s. 29-44.

informacji w procesach decyzyjnych, zdolnością uczenia się poprzez kojarzenie interdyscyplinarnych informacji⁷⁶.

Kultura informacyjna umożliwia rozpoznanie wartości i użyteczności informacji, która pomaga w osiągnięciu celów operacyjnych i strategicznych, informacja wpływa na podstawowe decyzje organizacyjne i technologię informacyjną⁷⁷.

Kultura informacyjna obejmuje wzorce zachowania, normy i wartości dzielone z innymi członkami społeczności, które wskazują na znaczenie i sposób wykorzystania informacji⁷⁸. To świadomość użytkownika, który dzięki niej może tworzyć nowe sposoby odbioru i zrozumienia informacji.

Kultura informacyjna w sposób znaczący wpływa na sposób zarządzania źródłami informacji i procesami informacyjnymi oraz na efektywność działań w kontaktach między ludźmi⁷⁹. Ponadto umożliwia użytkowanie informacji, ich porządkowanie oraz budowanie zaplecza wiedzy. Kultura informacyjna jest połączona z wiedzą o korzystaniu z niej oraz umiejętnością dostrzegania wielu kontekstów ściśle powiązanych z korzystaniem z informacji, są to kontekst społeczny, kulturowy i filozoficzny.

W. Furmanek utożsamia kulturę informacyjną z kulturą informatyczną, rozumianą jako system postaw człowieka wobec różnych zjawisk informatyki. Wspólna definicja kultury informatycznej i kultury informacyjnej człowieka według W. Furmanka to:

„System stałych skłonności człowieka i sprawności woli, umożliwiający mu godne wykorzystywanie wytworów informatycznych występujących w otaczającej go rzeczywistości, w celu zmiany jakości życia własnego i innych ludzi. Skłonności te wyrażają się we względnie trwałych i pozytywnych

⁷⁶ Z. Ryznar, *Nieodzwonny dostęp do informacji*, <http://ceo.cxo.pl/artyluly/20781.html>. 2001, data dostępu: 20.11. 2018.

⁷⁷ A. Curry, C. Moore, *Assessing information culture. An exploratory model*, „International Journal of Information Management” 2003, vol. 23, no. 2, s. 94.

⁷⁸ Ch. Choo, *Information culture and information use: an exploratory study of three organizations*, „Journal of the American Society for Information Science” 2008, no. 59 (5), s. 792-804.

⁷⁹ E. Orna, *Making knowledge visible. Communicating Knowledge Through Information Products*, Routledge, Gower, Aldershot 2005.

postawach wobec zjawisk informatyki. Ujawniają się w etycznych zachowaniach człowieka w różnych sytuacjach wykorzystywania przez niego technologii informacyjnych⁸⁰.

Kultura informacyjna według E. Zakrockiego obejmuje⁸¹:

1. Własność ludzkich zbiorowości przejawiająca się w:

- sposobie życia,
- atrybutach ludzi,
- połączeniu wiedzy i umiejętności,
- zespole wskaźników do dyspozycji,
- formach uświadamiania,
- sposobach myślenia i działania.

2. Zintegrowanej całości, która obejmuje:

- koncepcje,
- procesy,
- systemy.

3. Alfabetyzacji informacyjnej, która obejmuje:

- biegłość w użytkowaniu informacji,
- kompetencje informacyjne,
- sprawność informacyjną,
- świadomość informacyjną,
- umiejętności informacyjne,
- umiejętności korzystania z informacji.

Kultura informacyjna w sferze badań obejmuje teorię zagadnień związanych z kompetencjami, ich systematykę oraz wypracowanie metod mających na celu efektywne propagowanie kultury informacyjnej w społeczeństwie. Kompetencje informacyjne, jako specyficzny rodzaj kompetencji indywidualnych, stanowią przejaw kultury informacyjnej i przedmiot badań w zakresie zarządzania informacjami i ich efektywnego wykorzystania.

⁸⁰ W. Furmanek, *Kultura informacyjna kategorią pedagogiki współczesnej*, „Dydaktyka Informatyki” 2004, nr 1, s. 170-191.

⁸¹E. Zakrocki, *Czym jest kultura informacyjna*, <https://slideplayer.pl/slide/58567>, data dostępu: 10.09.2019.

Kultura informacyjna to przedmiot oraz cel polityki edukacyjnej i informacyjnej państwa. Kultura informacyjna to system postaw człowieka wobec informacji i technologii informacyjnych oraz ich znaczenia w rozwoju współczesności⁸².

Przejawami kultury informacyjnej są wiedza, umiejętności intelektualne i manualne, przekonania i motywacje. Wśród składników kultury informacyjnej można wskazać na⁸³:

- wiedzę na temat istoty informacji i jej funkcji,
- stopień świadomości roli i znaczenia informacji,
- umiejętność poprawnego interpretowania informacji i właściwe jej wykorzystanie,
- umiejętność korzystania z informacji pochodzących z różnych źródeł z uwzględnieniem ich (nie)spójności i zróżnicowania,
- poszanowanie informacji jako (cudzej) własności i dobra prywatnego i ogólnoludzkiego (przeciwieństwem tej postawy staje się szerzące się piractwo informacyjne, włamywanie się do obcych systemów, szerzenie wirusów komputerowych),
- umiejętność i rzetelność doboru środków do gromadzenia, przechowywania i udostępniania informacji,
- prowadzenie polityki informacyjnej w zakresie udostępniania informacji zgodnie z oczekiwaniami społeczeństwa informacyjnego.

B. Stefanowicz wyróżnił następujące składowe kultury informacyjnej⁸⁴:

1. Kultura myśli, która jest:

- sposobem ujmowania otaczającej nas rzeczywistości,
- metodą budowania modeli myślowych zjawisk,
- formą tworzenia myślowych zdarzeń,
- taktyką programowania procesów myślowych,

⁸² W. Furmanek, *Kultura informacyjna...*, op. cit., s. 182.

⁸³ B. Stefanowicz, *Imperatywy kultury informacyjnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica” 2015, nr 36, s. 93.

⁸⁴ B. Stefanowicz, *Kultura informacyjna*, www. <http://iwwz.univ.szczecin.pl/zsgj/konferencje/1/>, data dostępu: 12.03. 2018.

- narzędziem konstruowania obiektów, które należą do kultury informacyjnej.

Przejawia się ona poprzez umiejętne wykorzystanie pojęć i terminów oraz nieprzypadkowych informacji.

2. Kultura języka, która jest ważnym narzędziem umożliwiającym opis otoczenia informacyjnego oraz świata, którego rozumienie jest zeterminowane przez język. Ważnym ogniwem kultury języka jest słownictwo oraz sposób wyrażania myśli. W tym obszarze wskazane zostały następujące zasady:

- zasada ilościowa: *czyń tak, aby twoja wypowiedź zawierała tyle informacji, ile wymaga tego sytuacja,*
- zasada jakościowa: *nie mów tego, o czym sądzisz, że nie jest prawdą, i nie mów tego, czego nie możesz być pewny,*
- zasada odniesienia: bądź relatywny – uwzględnij „tezaurus pojęciowy” i przygotowanie rozmówcy,
- zasada sposobu: unikaj niejasności w wyrażaniu się, unikaj wieloznaczności, wypowiadaj się zwięźle (unikaj niepotrzebnego wielosłownia), bądź skoordynowany.

3. Kultura czynu, która jest podejściem do informacji, procesów i technologii informacyjnych o charakterze:

- behawiorystycznym, który akcentuje działania, stosunek człowieka do informacji, z uwzględnieniem gotowości do podjęcia działań,
- socjologicznym, który akcentuje problem trwałości stosunku emocjonalnego lub ocenianie przedmiotu, może tu wystąpić pozytywny, negatywny i neutralny stosunek do niego,
- poznawczym, który oparty jest na dyspozycjach związanych z procesami poznawczymi, emocjonalnymi oraz stosunkiem do danego przedmiotu.

Kultura obejmuje kulturę społeczeństwa i człowieka.

Cechy charakterystyczne kultury informacyjnej człowieka⁸⁵:

- integralność informacyjna określana jako przejrzysty i godny zaufania sposób użycia informacji na poziomie indywidualnym lub organizacyjnym, który zaakceptowany został jako działalność informacyjna,
- kontrola informacyjna, czyli proces ciągłego sprawdzania jakości informacji,
- przejrzystość informacyjna, to jest dobrowolne publiczne dostarczanie informacji o błędach i porażkach, by były przestrożą dla innych,
- dzielenie się informacją, czyli zdolność i chęć dzielenia się własnymi pomysłami, wymiany informacji i dzielenia się nimi,
- zachęcanie do aktywnego działania, polegającego na pobudzaniu poprzez informację reakcji na zmiany w otoczeniu informacyjnym.

Kulturę informacyjną cechuje różnorodność faktów kulturowych, które stanowią jej język, wiedzę, umiejętność budowania i uczestniczenia w procesach informacyjnych. Kulturę cechuje dynamizm, jej elementy mogą być przenoszone z jednej społeczności do innej, co prowadzi do homogenizacji przestrzennej. Obejmuje ona wszystkich członków danej społeczności. Zarysowująca się asymetria w kształtowaniu się kultury informacyjnej powoduje, że powstają nowe środowiska, które wpływają na szersze otoczenie, są to specjaliści w zakresie technologii informatycznej⁸⁶.

Wraz z rozwojem społeczeństwa wiedzy rośnie ilość informacji, ale ich jakość często się obniża. Globalna sieć internetowa to narzędzie stwarzające nieograniczone możliwości pozyskiwania i wymiany informacji, jednocześnie jest to miejsce, gdzie nadmiar informacji stwarza zagrożenie pojawienia się informacji nieprawdziwych i niesprawdzonych. Przyczyną tego jest duża wolność informacyjna i coraz większa komercjalizacja sieci

⁸⁵ D. Marchand, W. Kettinger, J. Rollins, *Information orientation: the link to business performance*, Oxford University Press, New York 2001, s. 120.

⁸⁶ B. Stefanowicz, *Imperatywy kultury informacyjnej...*, op. cit., s. 93-94.

internetowej. Wartość informacji trudno określić, bo zależy to od poziomu wiedzy, potrzeb i zainteresowań użytkownika.

Bardzo ważnym problemem w społeczeństwie informacyjnym, sieciowym jest bezpieczeństwo informacji. W raportach Eurostatu proponuje się następujące rozwiązania dla bezpieczeństwa informacji:

- instalowanie oprogramowania antywirusowego i jego aktualizacja,
- stosowanie sieciowej zapory programowej i sprzętowej (*firewall*),
- korzystanie z aktualizacji systemu i przeglądarek internetowych,
- przeprowadzanie regularnego skanowania systemu,
- szyfrowana transmisja danych przy płatnościach droga elektryczną,
- instalowanie programów prewencyjnych do wykrywania i zapobiegania włamaniom,
- używanie oryginalnego systemu i aplikacji z zaufanego źródła,
- stosowanie metod autoryzacji i uwierzytelniania,
- regularne wykonywanie kopii zapasowych,
- szkolenie w celu kształtowania świadomości pracowników na temat bezpieczeństwa w Internecie.

Ekonomista i socjolog M. Castells podkreśla, że rewolucja w technologii informacyjnej wywołała powstanie informacjonizmu jako materialnej podstawy nowego społeczeństwa. Natomiast D. Kerechove stwierdza, że prawdziwym wyzwaniem naszych czasów jest ustanowienie nowych warunków bezpieczeństwa i stabilności społecznej, aby wyeliminować lub zmniejszyć skutki procesów dyferencjacji społecznej⁸⁷.

Jakość i wiarygodność informacji to bardzo poszukiwane i ważne jej atrybuty w warunkach społeczeństwa sieciowego. Zdobywaniem informacji zajmuje się coraz częściej *infobrokering*, chodzi tu o firmy, które świadczą usługi informacyjne polegające na wyszukiwaniu, selekcjonowaniu, analizie i dostarczaniu określonych informacji, nie sprzedają one informacji, ale umiejętności w zakresie ich odnalezienia. Posługują się

⁸⁷ D. Kerechove, *Inteligencja otwarta*, Wydawnictwo MIKOM, Warszawa 2001, s. 153.

analizą danych wtórnych, czyli bazami danych, rejestrami, archiwami oraz zasobami bibliotek (infobrokerska.pl, wiarygodność.cba.pl).

Kryteria oceny jakości i wiarygodności informacji udostępnianych w dokumentach elektronicznych uwzględniają takie atrybuty, jak: aktualność, dokładność, dostępność, kompletność, poprawność, relewantność, rzetelność przekazu oraz autorytet⁸⁸. Wśród kryteriów oceny jakości i wiarygodności informacji ze względu na udostępniające je media elektroniczne wskazuje się na aktualność, autorytet, dostępność, akty prawne, obiektywizm, kompletność, użyteczność, wizerunek, własność oraz odpowiadność formy.

1.5. Sieci społeczne w społeczeństwie sieciowym

Pojęcia sieć i sieciowość pojawiają się bardzo często w różnorodnych kontekstach, są także z sukcesem stosowane w wielu dziedzinach nauki takich, jak biologia, fizyka czy nauki społeczne. Zjawisko sieciowości rozpatrywane z perspektywy ogólnych i szerokich zjawisk społecznych dzięki Internetowi stanowi ważne pole badawcze.

L. Freeman wprowadził klasyfikację, która pozwala zdefiniować i uporządkować obszar, nazywany przez niego „współczesnym polem analizy sieci społecznych” (*modern field of social network analysis*), opierając się na następujących przesłankach⁸⁹:

- przekonanie, że połączenie między aktorami społecznymi jest istotne,
- oparcie na zbiorze i analizie danych zawierających społeczne relacje między tymi aktorami,
- zastosowanie graficznych przedstawień do ujawniania i pokazania wzorców tych połączeń,

⁸⁸ L. Mascott, *Ensuring the quality Information*, „KM Review” 2006, vol. 8, no. 6.

⁸⁹ L. Freeman, *The Development of Social Network Analysis – with an Emphasis on Recent Events*, [in:] *The Sage Handbook of Social Media Analysis*, J. Scott, P.J. Carrington (eds.), Sage, London 2011, s. 5.

- rozwój modeli matematycznych i obliczeniowych do opisu i wyjaśnienia tych wzorców.

Współczesny człowiek kształtuje opinie i przekonania na podstawie informacji zaczerpniętych z przekazów medialnych⁹⁰. Współczesne media pełnią wiele funkcji, w tym⁹¹:

- obserwacja współczesnego świata,
- tworzenie obrazu świata,
- przekazywanie dziedzictwa kulturowego,
- zapewnienie komunikacji społecznej,
- dostarczanie rozrywki,
- nakłanianie do kupowania.

Jako pewnego rodzaju dysfunkcję ról informowania i tworzenia obrazu świata można wskazać zjawisko wybierania do reprezentowania (w procesie selekcji informacji) najczęściej tych informacji, które są najbardziej efektywne i najlepiej się sprzedają⁹². Sieci współpracy tworzą zapotrzebowanie firm na tworzenie nowych relacji, założeń, zaufania i zmian kulturowych podkreślających wartości, jakie przynosi partnerstwo i współudział⁹³.

Podejście konwencjonalne i innowacyjne znacznie różnią się między sobą, co przedstawione zostało w tabeli 3.

Przedsiębiorstwa potrzebują przejścia od podejścia konwencjonalnego, opartego na konkurencyjności produktów, do podejścia innowacyjnego, opartego na tworzeniu wartości bazującej na współpracy. Relacje według W. Czakona to takie oddziaływanie między przedsiębiorstwami, w których zachodzi wymiana informacyjna, materialna i energetyczna, przy czym strony wymiany przejawiają zaangażowanie, a postawa ta jest wzajemna⁹⁴.

⁹⁰ B. Skowronek, *Mediolingwistyka*, Wydawnictwo UP w Krakowie, Kraków 2013, s. 47-87.

⁹¹ J.C. Bertrand, *Deontologia mediów*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 2007, s. 25-27.

⁹² J. Pleszczyński, *Etyka dziennikarska*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 57-86.

⁹³ R.R. Peterson, *Information governance*, Tilberg University Press, Tilberg 2002.

⁹⁴ W. Czakon, *Dynamika więzi...*, op. cit., s. 45.

Tabela 3. Różnice między podejściem konwencjonalnym a innowacyjnym

Kluczowe elementy podejścia strategii	Konwencjonalne podejście (koncentracja na produktach)	Innowacyjne podejście (koncentracja na wartościach)
Założenia branżowe	Warunki branżowe są określone	Warunki branżowe można kształtować
Wyroby	Ludzie wymieniają wyroby	Ludzie zmieniają wartości
Klienci	Odbiorca produktów: segmenty strategiczne, potrzeby grup	Koprodukcja wartości; profil indywidualny i potrzeby klienta
Wartość	Determinowana przez producenta	Determinowana przez klientów
Zdolności	Wzmacnianie bieżących zdolności przedsiębiorstwa	Wzmacnianie bieżących i potencjalnych zdolności sieci
Konkurencja	Pokonywanie konkurencji	Odkrywanie wartości do zmiany podstaw konkurowania
Granice	Trwałe, statyczne przedsiębiorstwa i granice rynkowe: system zamknięty	Elastyczne, dynamiczne przedsiębiorstwa, powiązania rynkowe i sieciowe; system otwarty
Innowacja	Inkrementalna (produkt, proces, przedsiębiorstwo)	Rewolucja (wartość, model biznesowy, procesy)
Systemy i funkcje (wewnętrzne i zewnętrzne)	Zamknięte, kontrolowane: skoncentrowane na wewnętrznym łańcuchu wartości	Otwarte, partycypacyjne: koncentracja na zewnętrznych i wewnętrznych systemach wartości

Źródło: T.H. Davenport, M. Leibold, S. Voelpel, *Strategic management in the Innovation Economy. Strategy Approaches and Tools for Dynamics Innovation Capabilities*, Publicist Wiley, Erlangen 2006, s. 118.

W warunkach rozwijających się technik przetwarzania i dystrybucji informacji najskuteczniejszą ochroną organizacji przed zagrożeniami

płynącymi z wirtualnego świata są lojalni i wyedukowani pracownicy, którzy są świadomi wartości i znaczenia udostępnionych im zasobów intelektualnych organizacji i potrafią w sposób odpowiedzialny poruszać się w przestrzeni wirtualnej.

Reguły rządzące funkcjonowaniem gospodarki sieciowej można sprowadzić do następujących⁹⁵:

- obfitości – sieci dają możliwość zwiększenia wartości dodanej poprzez występowanie efektu synergicznego,
- wykładniczego wzrostu wartości – rozwój systemów technologicznych spowodował, że w przedsiębiorstwach, w których w ciągu pierwszych 10-30 lat działalności występował minimalny wzrost zysków, dziś obserwuje się gwałtowne wzrosty, które można opisać funkcją wykładniczą,
- rosnących zwrotów – pojawienie się kolejnego podmiotu w sieci przyciąga więcej kapitału i kolejnych uczestników, którzy tworzą wartość sieci,
- lojalności – w ramach sieci trudno jednoznacznie wskazać centrum oraz wyraźne granice. Pojawia się zatem problem z lojalnością uczestników sieci, bo sieć nie jest bytem stałym, ulega permanentnym przeobrażeniom, a więc zmienny jest także jej skład,
- ujemnego sprzężenia zwrotnego i postępu – od przedsiębiorstw wymaga się „zdolności destrukcyjnych”, to znaczy umiejętności rezygnacji z określonego produktu, zawodu, przemysłu, który aktualnie znajduje się na szczycie. W gospodarce sieciowej naturalnym zjawiskiem jest krótki cykl życia przedsiębiorstw, produktów, które podlegają ciągłym przegrupowaniom,
- nieefektywności – punkt ciężkości kładziony jest nie na ciągłym wzroście efektywności działań, ale na poszukiwaniu nowych szans rynkowych w otoczeniu.

⁹⁵ K. Żak, *Przedsiębiorstwo ery nowej gospodarki*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2008, nr 6, s. 620-621.

Wskazane reguły gospodarki sieciowej powodują, że pojawia się konieczność wypracowania nowego modelu przedsiębiorstwa, które różni się od pionowo zorganizowanej firmy. Organizacje ery nowej gospodarki nazywane są⁹⁶:

- „organizacjami relacji”,
- „organizacjami związków”,
- „sieciami relacji międzyludzkich”,
- „przedsiębiorstwami demokratycznymi”.

Na efektywność procesu transformacji wiedzy ma wpływ charakter sieci społecznej, będącej swoistym katalizatorem umożliwiającym ten transfer.

Sieć ta to więzi pomiędzy:

- uczestnikami zespołu realizującymi określone zadania,
- między zespołami współdziałającymi wewnątrz przedsiębiorstwa i ulokowanymi w jego otoczeniu,
- między zespołami w przedsiębiorstwie i innymi zespołami – dostawcami wiedzy.

Transfer wiedzy zawiera trzy fazy:

- podjęcie decyzji przez zespół o poszukiwaniu wiedzy,
- poszukiwanie wiedzy,
- transfer wiedzy.

W przedsiębiorstwach konieczna jest konwersja wiedzy ukrytej w dostępną, i tu w wymiarze organizacyjnym bardzo ważne są trzy czynniki transferu wiedzy:

- lokalizacja,
- droga – sposób jej przekazania,
- miejsce, do którego ma być przekazana.

Z procesem transformacji wiąże się pozbywanie się wiedzy. Jeżeli w organizacji nie dba się o jakość i aktualność informacji, to można dojść do stanu braku przydatności wiedzy⁹⁷. Pozbywanie się wiedzy powinno być

⁹⁶ Ibidem, s. 624.

⁹⁷ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

prowadzone w sposób staranny i przemyślany, według A. Jashapary po-
zbywanie się wiedzy określa się mianem oduczania się⁹⁸. Jest to istotny, ale
uciążliwy proces, bo burzy ustalony i przyjęty porządek, budzi niechęć pra-
cowników przyzwyczajonych do pewnych stałych elementów organizacji.

Sieć społeczna (*social network*, SN) to wielowymiarowa struktura zło-
żona ze zbioru jednostek społecznych i połączeń między nimi. Jednostki
społeczne to osoby funkcjonujące w danej sieci, a połączenia odwzorowują
różnorodne relacje społeczne pomiędzy osobami. Pierwsze badania sieci
społecznych przeprowadził w 1923 roku Jacob L. Moreno, który uzna-
wany jest za jednego z założycieli dyscypliny analizy sieci społecznych.
Analiza tych sieci ma szerokie zastosowanie w dużych organizacjach.
Służą one jako narzędzie wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi czy
też wiedzą organizacyjną. Wykorzystywana jest także do analizy proce-
sów biznesowych oraz potrzeb w zakresie szkolenia, w badaniach marke-
tingowych. Umożliwia ponadto opracowywanie mapy społecznej sieci
klientów, ułatwia przepływ informacji w firmie. Sieci społeczne związane
są z budowaniem sieci komunikacji⁹⁹.

Współczesne technologie informacyjno-komunikacyjne pozwoliły
na powstanie wirtualnej przestrzeni kontaktów międzyludzkich. Techno-
logie te dostarczają użytkownikom narzędzi do wyszukiwania, pozyski-
wania informacji, gromadzenia, selekcjonowania, analizowania, przetwa-
rzania, udostępniania i zarządzania. Na podkreślenie zasługuje coraz
większa rola infografiki, będącej prezentacją danych, informacji i wiedzy,
mającej na celu w szybki oraz jasny, klarowny sposób ukazywanie zło-
zonych informacji. To inaczej grafika objaśniająca, w której położony został
nacisk nie tylko na informowanie, ale i na graficzne wyjaśnianie informa-
cji, i przekazywanie pewnych idei za pomocą obrazów¹⁰⁰.

⁹⁸ A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą: zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006.

⁹⁹ G.C. Wilson, W. Banzhaf, *Discovery of email communication networks from the Enron corpus with a genetic algorithm using social network analysis*, IEEE Congress on Evolutionary Computation, CEC 2009, 18-21 May 2009, Trondheim, Norway.

¹⁰⁰ *Spis polskich firm*, <http://spispolskichfirm.pl>, data dostępu: 24.09.2015.

1.6. Technologie informatyczne w społeczeństwie sieciowym

Dynamiczny rozwój społeczno-gospodarczy spowodował wiele zmian w jakości i poziomie życia ludzi. Ogromny wpływ na to ma rozwój technik informatycznych. Są one rozumiane jako całokształt zagadnień, metod i środków oraz działań związanych z przetwarzaniem informacji. Wdrożone technologie informatyczne i wykwalifikowana kadra mogą intensyfikować działania w przestrzeni wirtualnej, która stanowi element gospodarki elektronicznej¹⁰¹. E-gospodarka wspomaga procesy funkcjonowania organizacji.

W XXI wieku Polska staje przed wyzwaniami natury społecznej i technologicznej. Od sprostania im zależy powodzenie strategicznego rozwoju kraju. Konieczne jest włączenie się w proces budowy ery informacyjnej poprzez:

- wykorzystanie nowoczesnych technik teleinformatycznych,
- stwarzanie warunków dla bezpośredniego dostępu do informacji,
- kształtowanie świadomości społeczeństwa,
- rozwijanie potencjału intelektualnego i gospodarczego.

W rankingu krajów najbardziej przystosowanych do ery nowych technologii Polska spośród 65 krajów znalazła się na 32. miejscu¹⁰². Pojawił się też ważny problem wykluczenia cyfrowego, związany z wiekiem, wykształceniem, wysokością dochodów, miejscem zamieszkania, infrastrukturą. Bardzo ważnym problemem w społeczeństwie sieci jest bezpieczeństwo informacji i możliwość dostępu do informacji wrażliwych. Wiedza i technologia to podstawowe czynniki dynamizujące rozwój społeczno-gospodarczy. Kluczowe znaczenie ma wiedza, informacja i kapitał intelektualny

¹⁰¹ T. Dudek, *Obszary zastosowania gospodarki elektronicznej*, Wydawnictwo Biblioteka Cyfrowa, Szczecin 2011, s. 4.

¹⁰² *Economist Intelligence Unit, The 2013 e-readiness rankings*, The IBM Institute for Business Value, 2013.

jako czynniki sukcesu wpływające na transformację otoczenia i coraz silniejszą konkurencję.

Technologia to inwestycja materialna, ale wiedza ludzi jest tym wszystkim, co potrzebne, aby sprawić, by technologia zaowocowała tym, czego oczekujemy¹⁰³. Bardzo ważną rolę pełnią zasoby informacyjne. Globalny zasób informacyjny obejmuje wirtualne zasoby, operacyjne, ludzkie, związane z operacjami na informacjach i wspomagające podejmowanie decyzji w układzie ekonomicznym lub organizacji¹⁰⁴:

- wirtualny zasób informacyjny – to wszystkie informacje składające się na wiedzę i mądrość organizacji w danej chwili, nadające się do wykorzystania w procesach. Dzieli się na zasób wewnętrzny, obejmujący własność intelektualną układu (wiedza, organizacja), zewnętrzny, udostępniony do wykorzystania (sygnały lub informacje),
- operacyjny zasób – składają się na niego wszystkie systemy zarządzania technicznego, oprogramowanie, technologie zapisu, przetwarzania, transmisji danych. Jest tu system informacyjny lokalny (hardware, software), system łączności (telekomunikacja, Internet), systemy wymiany danych (protokoły, procesy, standardy), system ochrony danych (procedury, zabezpieczenia dostępu), system zabezpieczeń przed atakami z zewnątrz (hardware, software, procedury),
- osobowy zespół – wszystkie osoby związane z operacjami na informacjach w organizacji. Jest on związany z serwisem sprzętowym i telekomunikacyjnym, prognozowaniem i serwisem software, zarządzaniem wiedzą i informacją, twórczością, programowaniem i inżynierem, podejmowaniem decyzji z użyciem zasobu informacji.

Technologie informatyczne muszą wspomagać zarządzanie wiedzą.

¹⁰³ J. Low, P.C. Kalafut, *Niematerialna wartość firmy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 125.

¹⁰⁴ T. Gospodarek, *O przyszłości zasobu informacyjnego w ujęciu formalnym*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, A. Glińska-Noweś (red.), Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2008, s. 150-152.

Zastosowanie ich nie powinno jednak sprowadzać się wyłącznie do wykorzystywania dokumentacji elektronicznej czy repozytoriów danych. Technologia musi stać się aktywnym komponentem mechanizmu *knowledge management* w organizacji w możliwie najszerszym zakresie¹⁰⁵. Jednocześnie należy pamiętać, w jaki sposób następuje odbiór treści informacyjnych przez mózg człowieka¹⁰⁶: wzrok – 83%, słuch – 11%, węch – 3,5%, dotyk – 1,5%, smak – 1%.

Nowe reguły ładu wymagają współdziałania systemu edukacji i systemu gospodarczego. W obu systemach ogniskują się nowe trendy rozwoju społeczno-gospodarczego i postępu technicznego charakterystyczne dla rozwoju informacyjnego. Narzędzia stwarzane dzięki elektronicznym nośnikom komunikowania, będące podwaliną obecnego etapu globalizacji, przyspieszają przepływ informacji. Podstawowymi czynnikami uzasadniającymi korzystanie z technologii informatycznych są¹⁰⁷:

- koszt – wprowadzenie danych do systemu informatycznego w celu dokonywania transakcji umożliwia natychmiastowe ich wykorzystanie do celów analitycznych i decyzyjnych,
- szybkość – informacja może być wygenerowana natychmiast, decyzje mogą być podejmowane szybko,
- intensywność – użytkownicy mają dostęp do informacji, mogą tworzyć zestawienia i raporty konieczne do podejmowania decyzji,
- elastyczność – technologie umożliwiają rozwiązywanie problemów z wykorzystaniem sprawdzonych algorytmów, systemy mogą być rozbudowywane o nowe algorytmy i programy przetwarzające informacje.

¹⁰⁵ C.T. Small, A.P. Sageb, *Knowledge Management and Knowledge Sharing. A review*, „Information – Knowledge – Systems Management” 2005, vol. 5, no. 3, s. 162.

¹⁰⁶ L. Giblin, *Umiejętność obcowania z ludźmi*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000, s. 4.

¹⁰⁷ K. Woźniak, *System informacji menedżerskiej jako instrument wspomaganie zarządzania strategicznego w firmie*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2005.

System informacyjny to zbiór wielu elementów¹⁰⁸:

SI = {P, I, T, O, M, R}

SI – system informacyjny,

P – zbiór podmiotów, które są użytkownikami systemu,

I – zbiór informacji o sferze realnej (zasoby informacyjne),

T – zbiór narzędzi technicznych stosowanych w procesie zbierania, przesyłania, przetwarzania, przechowywania i wydawania informacji,

O – zbiór rozwiązań systemowych w organizacjach (formuła zarządzania),

M – zbiór metainformacji (opis systemu informacyjnego i jego zasobów informacyjnych),

R – relacje pomiędzy poszczególnymi zbiorami.

Każdy system informacyjny w organizacji powinien:

- dostarczać informacji dla podejmowania decyzji i realizacji działań kształtujących sytuację przedsiębiorstwa,
- zapewniać współdziałanie systemom zarządzania i układu wykonawczego,
- umożliwiać sprawne komunikowanie się między pracownikami,
- gwarantować szybkie reagowanie na zmiany w funkcjonowaniu firmy i jej otoczeniu,
- prowadzić do usprawniania procesów badawczo-rozwojowych,
- przyczyniać się do utrwalania zasobów wiedzy organizacyjnej jako kluczowego zasobu przedsiębiorstwa.

Stosowanie IT sprzyja decentralizacji zarządzania, spłaszczaniu struktur, co oznacza, że władza i wiedza są przesuwane na niższe poziomy zarządzania i umieszczane w węzłach struktur sieciowych, procesowych

¹⁰⁸ J. Kisielnicki, H. Sroka, *Systemy informatyczne biznesu*. Wydawnictwo Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 19.

i wirtualnych¹⁰⁹. Narzędzia informatyczne wspierające zarządzanie wiedzą mają zastosowanie w trzech obszarach: gromadzenie i archiwizowanie, analiza i prezentacja oraz przesyłanie danych. Narzędzia informatyczne umożliwiają wzrost konkurencyjności, są niezbędne i dają nową jakość, dają wiele odpowiedzi z zakresu doskonalenia systemu zarządzania. Najpierw w procesie doskonalenia zarządzania trzeba sformułować czytelną strategię, zidentyfikować i zrozumieć podstawowe procesy i działania w przedsiębiorstwie, potem szukać narzędzi informatycznych. Można też inaczej – wdrażać równolegle rozwiązania informatyczne i prowadzić prace nad doskonaleniem systemu zarządzania przy założeniu dobrego kontaktu i współpracy osób uczestniczących w tym procesie.

Systemy elektroniczne stwarzają możliwości, których nie daje dokumentacja papierowa, oznacza to:

- szybkie przejście bezpośrednio z instrukcji do dokumentów z nią związanych i odwrotnie,
- tworzenie interaktywnych map procesów, z których wywołać można wszystkie potrzebne w danym procesie dokumenty,
- podłączenie do każdego typu dokumentu odpowiedniego szablonu odpowiadającego za tworzenie standardowych dokumentów systemowych (procedury, formularze),
- po zalogowaniu się użytkownik uzyskuje dostęp do wszystkich informacji, do których przyznano mu uprawnienia,
- wszystkie operacje typu przechowywanie, dystrybucja dokumentów, ich zatwierdzanie, rejestrowanie zmian, archiwizowanie poprzednich wersji, nadzór i identyfikowanie wydruków są w znacznej mierze przejęte przez system¹¹⁰.

Postęp w technologiach informatycznych przejawia się w pojawieniu się nowych platform programowych i sprzętowych, przez co rozszerzane są

¹⁰⁹ B. Barczak, K. Bartnik, A. Kozina, *Modele strukturalne organizacji uczących się*, [w:] *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, A. Stąbryła (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 111-116.

¹¹⁰ Ł. Gromkowski, *Serwery zastępują szafy z papierami*, „Puls Biznesu”, sierpień 2003.

możliwości infrastruktury sieciowej czy baz danych¹¹¹. Istnieje konieczność dostosowania przedsiębiorstw, pracowników i wyrobów do dominujących standardów technologicznych i rynkowych. Przedsiębiorstwo musi aktywnie absorbować wiedzę z otoczenia, utrzymywać i dystrybuować wewnątrz. Efektywne zarządzanie wiedzą stymuluje pracowników do samodzielnego poszukiwania i przyswajania wiedzy, wzmacnia też tożsamość organizacyjną. Pomocne w tym względzie są technologie informacyjne.

Według GUS ICT to technologie informacyjno-telekomunikacyjne, teleinformatyczne lub techniki informacyjne, w obrębie których kryje się rodzina technologii przetwarzających, gromadzących i przesyłających informacje w formie elektronicznej. IT to technologie informatyczne odnoszące się do technologii, które związane są z komputerami i oprogramowaniem, niezintegrowane z technologiami komunikacyjnymi i dotyczącymi sieci. Rozwój technologii sprawia, że obydwa pojęcia są coraz bardziej spójne. Zastosowanie ICT w działalności gospodarczej zwiększa efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa, dzięki przyspieszeniu procedur zarządzania i podniesieniu jakości licznych operacji¹¹².

Szansą na poprawę systemu informacyjnego jest zarządzanie wiedzą, między innymi poprzez tworzenie map i baz wiedzy¹¹³. Technologia informacyjna wpływa na poprawę sprawności organizacyjnej poprzez¹¹⁴:

- wykonywanie obliczeń z dużą szybkością i w dużych ilościach,
- uruchamianie szybkiej, dokładnej i taniej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstwa,

¹¹¹ B.H. Cameron, L. Butcher-Powell, *Gender Differences among IT Professionals in Dealing with Change and Skill Set Maintenance*, „Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management” 2006, no. 12, s. 151-152.

¹¹² S. Łobejko, *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacje w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 209.

¹¹³ E. Skrzypek, J.O. Paliszkievicz, *Wykorzystanie analizy wielowymiarowej w ocenie poziomu zarządzania wiedzą*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia” 2007, vol. XLI, nr 14, s. 201-214.

¹¹⁴ M. Castells, *The Rise...*, op. cit., s. 5.

- przechowywanie potężnych ilości danych, które są łatwo dostępne i zajmują małą powierzchnię,
- zapewnienie szybkiego i taniego dostępu do ogromnych ilości informacji ze świata,
- zwiększenie efektywności i skuteczności osób pracujących w zespołach, także w różnych lokalizacjach,
- prezentowanie informacji w sposób interesujący dla ludzkiego umysłu,
- zwiększanie szybkości pisania i edytowania,
- wykonywanie wszystkich operacji taniej, niż gdyby odbywało się to w sposób manualny.

ICT mają bardzo duże znaczenie dla przedsiębiorstw, bo od nich zależy efektywność przedsiębiorstwa, a ta jest powiązana z efektywnością i sprawnością systemu informacyjnego. Internet pełni swoje ważne role w przetrzeźni wirtualnej dotyczącej informacji, komunikacji, dystrybucji i transmisji¹¹⁵. Nowoczesne technologie oraz Internet wpływają na:

- zdolność do kreowania innowacji,
- wzrost szybkości dostępu do rynku i ofert nowych produktów zamieszczonych w Internecie,
- usprawnień procesów biznesowych związanych z wymianą informacji,
- relacji między interesariuszami.

Zastosowanie cyfryzacji powoduje wykorzystywanie *social media*¹¹⁶, analityki danych i *cloud computing*, inteligentnych systemów produkcji, które stosują analizę danych i zapewniają komunikację między poszczególnymi elementami linii. Zaletą tego typu systemów jest duża elastyczność i obniżenie kosztów produkcji¹¹⁷.

¹¹⁵ Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności.*, PWN, Warszawa 2012, s. 233.

¹¹⁶ T. Kijek, M. Angowski, A. Skrzypek, *Millennials Use of Social Media...*, op. cit., s. 9-17.

¹¹⁷ Ministerstwo Rozwoju, *Perspektywy rozwoju polskiej branży ICT do 2025 roku*, Wydawnictwo PARP, Warszawa 2017, s. 21.

Technologie IT wraz z szybkim rozwojem sektora IT powodują, że konieczne staje się wprowadzenie istotnych modyfikacji w programach nauczania, by przekazywana wiedza była aktualna (*just in time*), dostosowana do indywidualnych potrzeb (*just for me*), programy nauczania były mniej przeładowane (*just for case*).

Na intensywność procesów globalizacyjnych wpływa wiele czynników, w tym technologie informacyjno-komunikacyjne, które w społeczeństwie wiedzy pełnią ważną rolę, bo prowadzą do upowszechniania się standaryzacji, wzrostu liczby strumieni informacyjnych oraz nadają informacjom bardziej spójny charakter¹¹⁸. Wiedza posiada trzy wymiary: ludzki, procesowy i technologiczny, które wzajemnie na siebie oddziałują i wpływają na jakość pozyskiwanej i wykorzystywanej wiedzy organizacyjnej. Przykłady narzędzi i aplikacji wspomagających zarządzanie wiedzą: komunikatory internetowe, poczta elektroniczna, forum, roboty internetowe, menedżer haseł, czytniki RSS, programy do wizualizacji projektów myśli, CVS (*Concurrent Versions Systems*), DMS (*Document Management Systems*), systemy ekspertowe, CRM (*Customer Relationship Management*), platformy e-learningowe, *Groupware*.

Technologie informatyczne podlegają rozwojowi i pełnią różne zadania, co zobrazowano w tabeli 4. Nowe technologie wywołują konieczność zmian w różnych obszarach, w tym w obszarze pojęcia łańcucha dostaw, wraz z rozwojem komunikacji sieciowej. Współczesne systemy informatyczne łączą wszystkich uczestników procesu wymiany gospodarczej. Fizyczny przekaz informacji zastępuje transmisja cyfrowa. Efektem zastąpienia procesu fizycznego przesyłania danych transmisją cyfrową jest nie tylko redukcja kosztów, usprawnianie komunikacji, ale także dostęp do informacji w czasie rzeczywistym. Technologie te tworzą podstawy do zmiany charakteru komunikacji gospodarczej i międzyludzkiej. Powstają nowe sieci relacji między ludźmi. Łańcuch wartości zmienia się w sieć wartości, a dostępna technologia umożliwia wprowadzenie przez przedsiębiorstwa nowych struktur organizacyjnych.

¹¹⁸ E. Skrzypek, *Ranga jakości...*, op. cit., s. 6-7.

Tabela 4. Główne zadania technologii informatycznej

Rok 1980	Rok 1990	Rok 2000 i później
Rozwój systemów transakcyjnych (ST) i systemów informowania kierownictwa (SIK)	Dalszy rozwój systemów ST i SIK	Zarządzanie relacjami zewnętrznymi (CRM, SCM)
Zarządzanie transakcjami	Zarządzanie danymi	Zarządzanie wiedzą
Automatyzacja rutynowych czynności	Przetwarzanie przyjazne dla użytkownika	Zarządzanie zmianą
	System szkoleń	Monitorowanie otoczenia
	Systemy wielomodułowe	Zarządzanie sieciami
	Architektury korporacyjne	Handel elektroniczny i internetowy
	Systemy wspomaganie decyzji (SWD)	Integracja biznesowa
	Systemy ekspertowe (SE)	Zaawansowane systemy wspomaganie decyzji i analityka biznesowa
	Systemy planowania MRP i MRPII	Zarządzanie siecią wartości, rozwój struktur sieciowych i globalnych, zarządzanie ryzykiem

Źródło: C. Olszak, E. Ziemia (red.), *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, PWN, Warszawa 2007, s. 32.

Technologie informatyczne wpływają na¹¹⁹:

- tworzenie nowych sposobów projektowania organizacji i nowych struktur organizacyjnych, a zwłaszcza sieciowych,
- tworzenie nowych relacji pomiędzy firmą a klientami i dostawcami, którzy komunikują się ze sobą za pomocą sieci komputerowych,
- rozwój handlu elektronicznego, który zmniejsza koszty i czas dostaw oraz ułatwia kontakty dostawców z klientami,
- poprawę efektywności w produkcji i usługach,

¹¹⁹ C. Olszak, E. Ziemia (red.), *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, PWN, Warszawa 2007, s. 32.

- zmiany w konkurowaniu oraz strukturze przemyśle,
- dostarczanie mechanizmów do koordynacji pracy i tworzenia wiedzy dla inteligentnej organizacji,
- przyczynianie się do rozwoju produktywnych pracowników wiedzy,
- swobodne komunikowanie się ze sobą menedżerów za pośrednictwem sieci komputerowych,
- możliwość zaistnienia i funkcjonowania w globalnej gospodarce.

Rozwój technologii przetwarzania informacji pozostaje w związku z nowymi narzędziami wspomagającymi procesy zarządzania. Funkcjonowanie organizacji w gospodarce globalnej wymaga dostosowania metod zarządzania i strategii rozwoju do nowych warunków funkcjonowania na etapie transformacji cyfrowej. Polska pod względem rozwoju usług cyfrowych w sektorze prywatnym, kompetencji pracowników, a także jakości *e-government* znajduje się na 28. miejscu wśród 30 badanych krajów w Europie, jednocześnie znalazła się na 4. miejscu wśród 30 krajów, jeśli chodzi o tempo cyfryzujących się gospodarek świata¹²⁰. Z prognoz opracowanych przez firmę IDC (Industrial Development Corporation) wynika, że do końca 2017 roku ponad 2/3 firm z listy największych światowych spółek postawi cyfrową transformację w centrum swojej uwagi korporacyjnej¹²¹. ICT to sektor, który stale rozwija się także w Polsce. Perspektywy rozwoju branży ICT do roku 2025 (raport opublikowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości¹²²) są optymistyczne, bo jest to jeden z solidniejszych i najważniejszych sektorów w polskiej gospodarce, którego roczne tempo wzrostu wynosi ponad 8,6%, przyciąga lokalnych i globalnych inwestorów oraz odnotowuje wysoką dynamikę wzrostu zatrudnienia.

¹²⁰ Raport „Czas na przyspieszenie. Cyfryzacja gospodarki Polski”, https://www.academia.edu/22504101/Czas_na_przyspieszenie._Cyfryzacja_gospodarki_Polski, s. 15, data dostępu: 15.07.2016.

¹²¹ Report IDC Future Scape „Worldwide IT Industry 2016 Predictions: Leading Digital Transformation to Scale”, New York 2016, s. 22.

¹²² *Growth perspectives for polish ICT sector by 2025*, PARP, Warszawa 2017, https://en.parp.gov.pl/storege/publications/pdf/2017_ict_sector_by_2025_en.pdf, data dostępu: 12.05.2019.

Rozdział 2

WIEDZA JAKO ZASÓB ORGANIZACJI W SPOŁECZEŃSTWIE WIEDZY

2.1. Kategorie i rodzaje wiedzy – kryteria podziału

W szerokim rozumieniu wiedza jest zbiorem powiązanych ze sobą informacji, które człowiek zdobył i zdobywa w wyniku różnych form aktywności poznawczej (doświadczeń, obserwacji, eksperymentów, spekulacji, wiary, introspekcji, intuicji, woli itp.)¹²³. Wiedza to zasób informacji umiejscowiony w kontekście i przy danym doświadczeniu osoby, która nimi dysponuje¹²⁴. To uporządkowany zbiór informacji o świecie (rzeczywistości), który poddaje się stale analizie, syntezie i selekcji¹²⁵. Wiedza to informacje, którym nadano strukturę, przez co mogą być wykorzystane w pewnym obszarze działalności¹²⁶. Wiedza to informacja, która została osadzona w kontekście organizacyjnym oraz umiejętność jej efektywnego wykorzystania w funkcjonowaniu organizacji¹²⁷.

¹²³ K. Materska, *Informacja w organizacjach społeczeństwa wiedzy*, Wydawnictwo SBP, Warszawa 2007, s. 43.

¹²⁴ B. Stefanowicz, *Wiedza. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 14.

¹²⁵ K. Kuciński, *Metodologia nauk ekonomicznych. Dylematy i wyzwania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001, s. 24.

¹²⁶ G. Probst, S. Romb, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą organizacyjną*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 27.

¹²⁷ J. Toruński, M. Chrzęścik (red.), *Wiedza i doświadczenie a współczesne koncepcje zarządzania organizacją*, Wydawnictwo UPH, Siedlce 2015.

Wiedza to stan umysłu, stan rozumienia, obiekt (przedmiot przechowywania i manipulowania), proces (wiedza polega na zastosowaniu w praktyce posiadanej wiedzy specjalistycznej), umiejętność (potencjał wiedzy wpływa na działanie człowieka)¹²⁸. Ważne są relacje dane – informacja – wiedza – mądrość¹²⁹. Bardzo ważne jest radzenie sobie z ogromną ilością danych i informacji. Zdolność decydowania o tym, które informacje potraktować z uwagą, a które zignorować, oraz jak uporządkować i przekazać to, co uznajemy za ważne, staje się nieocenioną umiejętnością w świecie państw rozwiniętych¹³⁰.

Rozumienie wiedzy w świetle ujęć teoretycznych

Według P. Druckera oraz W. Applehansa, A. Globa, G. Langero¹³¹ wiedza to zdolność zmieniania informacji w działanie. Wiedza to pojęcie szersze niż informacja. Informacja staje się elementem wiedzy w trzech wypadkach – gdy zostanie porównana z inną, gdy konsekwencje danej informacji są podstawą decyzji i działań, gdy jedną informację łączymy z inną¹³². Z. Mikołajczyk uważa, że wiedza to zasób informacji i danych zgromadzonych i utrwalonych w ludzkim umyśle, stanowiących pochodną doświadczeń, ale i procesu uczenia się¹³³.

Informacja traktowana jest jako klucz do wiedzy, a wiedza to klucz do efektywności. Obok oczywistego faktu, że bez języka, kultury, danych,

¹²⁸ D. Chmielewska-Muciek, *Pojęcie wiedzy w teorii i praktyce*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego” 2013, nr 27, s. 214.

¹²⁹ E. Turban, J.E. Amson, *DSS and Intelligent Systems*, Printice Hall, New Jersey 2005, s. 936.

¹³⁰ H. Gardner, *Przełomowe trendy*, „Harvard Business Review Polska” 2006, nr 2, s. 18.

¹³¹ W. Appelhans, A. Globe, G. Laugero, *Managing Knowledge. A Practical Web-Based Approach*, Addison-Wesley Professional, Boston 1999; P. Drucker, *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999, s. 43.

¹³² J.O. Paliszkievicz, L. Sobolak, *Dostęp małych i średnich przedsiębiorstw do informacji*, [w:] *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, S. Trzcieliński (red.), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005, s. 146.

¹³³ Z. Mikołajczyk, *Zarządzanie procesami zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003, s. 205.

informacji nie mogłoby się narodzić żadne przedsięwzięcie, ogromne znaczenie ma fakt, że wiedza jest najbardziej wszechstronnym ze wszystkich zasobów, które pozwalają tworzyć bogactwo. A. i H. Tofflerowie podkreślają, że wiedza jeszcze ciągle nie jest powszechnie rozpoznawana jako „uniwersalny substytut”. Większość ekonomistów i strategów gospodarczych „boczy się” na to pojęcie, gdyż nie poddaje się ono kwantyfikacji¹³⁴. G. Gierszewska stwierdza, że wiedza to siła napędowa produktywności i rozwoju ekonomicznego, co prowadzi do nowego spojrzenia na rolę informacji, technologii i uczenia się w realizacji zadań gospodarczych¹³⁵.

Według E. Skrzypek wiedza to uporządkowane odwzorowanie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka, postawy twórczej, kreowanie nowych rozwiązań i procesów¹³⁶. T.H. Davenport i L. Prusak określają wiedzę jako

„płynną mieszankę ustrukturalizowanych doświadczeń, wartości, informacji kontekstowej i pojmowania (czegoś), która tworzy strukturę do ewolucji oraz wcielania nowych doświadczeń i informacji”¹³⁷.

A. Tiwana określa wiedzę jako „działającą informację”, a działanie oznacza umiejętność podania informacji w odpowiednim czasie, miejscu i kontekście tak, aby każdego wspomagała w podejmowaniu odpowiednich decyzji¹³⁸. A. Zaliwski stwierdza, że wiedza to szersze pojęcie niż informacja, gdyż implikuje zdolność do rozwiązywania problemów do inteligentnego zachowania i działania. Wiedza to zdolność do rozwiązywania

¹³⁴ A. Toffler, H. Toffler, *Budowa nowej cywilizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Warszawa 1996, s. 46.

¹³⁵ G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2001, s. 59.

¹³⁶ E. Skrzypek, *Zarządzanie wiedzą oraz informacją jako podstawa zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, R. Borowiecki (red.), Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2000, s. 23.

¹³⁷ T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge...*, op. cit., s. 32.

¹³⁸ A. Tiwana, *The Knowledge Management Toolkit. Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*, Prentice Hall, New York 2000, s. 57.

danego zbioru problemów z daną efektywnością. M. Crozier stwierdza, że w gospodarce postindustrialnej

„jednowymiarowego człowieka epoki przemysłowej zastąpić musi człowiek, który umie podejmować decyzje i jest zdolny do pełnego zaangażowania się; człowiek, który ma zdolność indywidualnego i zbiorowego uczenia się, a więc ucząc się – sam się zmienia”¹³⁹.

Ważnymi zasobami wiedzy we współczesnym świecie są dane o klientach, produktach, procesach i otoczeniu. Mają one postać sformalizowaną (dokumenty, bazy danych) lub niesformalizowaną (wiedza pracowników). W efektywnym wykorzystaniu wiedzy pomagają innowacje techniczne, technologiczne, organizacyjne mające zastosowanie w realizacji procesów biznesowych.

Wiedza to „największy cud naszego wszechświata”. Jej istnienie stanowi zagadkę, która jeszcze długo będzie oczekiwała na wyjaśnienie¹⁴⁰. Wiedza może:

- być naukowa i nienaukowa,
- dotyczyć pojęć ogólnych bądź konkretnego fragmentu rzeczywistości.

Wiedza może pochodzić z poznania bezpośredniego (ważny tu jest podmiot, obiekt i proces poznania) oraz pośredniego (chodzi tu o proces przekazania wiedzy innym podmiotom). Wiedza naukowa powstaje jako całość wiedzy osiąganey za pomocą metodologii naukowej. To proces poznawczy, który umożliwia zdobywanie i generalizowanie zbioru informacji. To działanie poznawcze umożliwia powstanie i rozwój nauki.

Klasyczną definicję wiedzy podał Platon w dialogu *Teajtet*, gdzie Sokrates w rozmowie z Teajtem dochodzi do wniosku, że wiedza to prawdziwe, uzasadnione przekonanie. W ujęciu tym wyróżniono trzy elementy wiedzy, tj. przekonania, sądy w sensie logicznym, uzasad-

¹³⁹ M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsluchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993, s. 30.

¹⁴⁰ K. Popper, *Wiedza obiektywna*, PWN, Warszawa 2002, s. 5.

nienie, przekonanie jest uzasadnione oraz prawdziwe, przekonanie jest prawdziwe¹⁴¹. Arystoteles wprowadza podział na wiedzę teoretyczną i praktyczną. Biorąc pod uwagę doświadczenie empiryczne, wyróżnił¹⁴²:

- wiedzę *a priori* – zależną od zmysłów i dotyczącą prawd absolutnych np. praw logiki, matematyki,
- wiedzę *a posteriori*, która jest wiedzą nabytą poprzez zmysły, jej prawdziwość może być obalona przez zmysły.

Ponadto wyróżnił wiedzę propozycjonalną (wiedza, że) i habitualną (wiedza, jak).

Platon i Arystoteles stworzyli podwaliny dwóch głównych nurtów nauki o wiedzy: racjonalizmu i empiryzmu. W przypadku racjonalizmu chodziło o to, by udowodnić, że prawdziwa wiedza nie pochodzi ze zmysłowych doświadczeń, jest to efekt procesów zachodzących w umyśle, a prawdę absolutną można wyprowadzić z racjonalnego rozumowania opartego na określonych aksjomatach. W przypadku empiryzmu za źródła wiedzy uważa się zmysłowe doświadczenie (nauki doświadczalne). Według E. Gettiera muszą być ustalone konieczne i wystarczające warunki dotyczące przekonań, by można je było uznać za wiedzę¹⁴³:

- przekonania, czyli osąd, ocena; logiczność tego, czego przekonanie dotyczy; na podstawie wiedzy człowiek zyskuje przekonanie, dokonuje oceny, poddaje pod osąd,
- uzasadnienia – dotyczące przekonań, przekonania są uzasadnione przy wykorzystaniu mechanizmu racjonalizacji tylko w oparciu o wiedzę,
- prawdziwość oznacza, że przekonanie powstałe w oparciu o wiedzę jest prawdziwe.

Wiedza służy do tego, by działanie było skuteczne i sprawne.

Wybrane kategorie wiedzy zawarto w tabeli 5.

¹⁴¹ W. Witwicki, *Platona Teajtet*, PWN, Warszawa 1936, s. 36.

¹⁴² Arystoteles, *Metafizyka*, PWN, Warszawa 1983, s. 14.

¹⁴³ E. Gettier, *Is Justified True Belief Knowledge?*, „Analysis” 1963, vol. 23, s. 23.

Tabela 5. Kategorie wiedzy

1. Wiedzieć, co	<i>Know-what</i>
2. Wiedzieć, dlaczego	<i>Know-why</i>
3. Wiedzieć, jak	<i>Know-how</i>
4. Wiedzieć, kto	<i>Know-who</i>
5. Wiedzieć, kiedy	<i>Know-when</i>
6. Wiedzieć, który(e)	<i>Know-which</i>
7. Znać relacje	<i>Know-between</i>
8. Wiedzieć, gdzie	<i>Know-where</i>
9. Wiedzieć, czy	<i>Know-whather</i>
10. Wiedzieć, czy i jeśli	<i>Know-if</i>

Źródło: opracowano w oparciu o: B.A. Lundwall, B. Johnson, *The Learning Economy*, "Journal of Industrial Studies" 1994, vol. 1, no. 2, s. 23-42; T. Simon, *Routers to Intellectual Capital Formation: The Genesis and Development of Wealth Creating Knowledge in the Entrepreneurial Minds*, [in:] *Knowledge cafe for Intellectual Entrepreneurship*, S. Kwiatkowski, L. Edvinsson (eds.), Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warszawa 1999, s. 125.

Rodzaje wiedzy:

- deklaratywna – zawartość pamięci, którą człowiek może sobie uświadomić i zwerbalizować (wspomnienia, fakty przyswojone w trakcie kształcenia),
- proceduralna – zawartość pamięci, o której człowiek może nie wiedzieć, że ją posiada, której nie werbalizuje, a która ujawnia się w zachowaniu i działaniu, np. jazda na rowerze, człowiek jedzie, pedałuje, ale nie przyswoi sobie tego, gdy będzie wysłuchiwał informacji o tym, jak trzymać kierownicę i pedałować,
- metawiedza – wiedza o wiedzy, możliwość zdania sobie sprawy z tego, co człowiek wie, a czego nie wie,
- utajniona, niejawna wiedza, którą posiada, choć nie zdaje sobie z tego sprawy,

- wiedza ukryta – obejmuje głębokie, niemal intuicyjne procesy poznawcze, które trudno jest zwerbalizować (zazwyczaj wynikają one z doskonałej znajomości rzeczy). Wiedza ukryta zwana jest też prymarną lub pierwotną,
- wiedza jawna – jest łatwiejsza do przekazania (kiedy wiedza ta jest na tyle uporządkowana, że można ją ująć w formie patentu lub oprogramowania),
- wiedza nierozpowszechniona – jest to specyficzna wiedza, która niezbędna jest w jednym z obszarów firmy, zaś zupełnie zbędna w innym,
- wiedza rozpowszechniona to pewne kompetencje, którymi dysponuje wielu pracowników organizacji.

Wiedza ma charakter:

- propozycjonalny – wiedza, np. stwierdzenie, że rzeka płynie,
- habitualny – ludzie mają wiedzę i mogą działać np. operować,
- *a priori* – wiedza nie zależy od zmysłów, dotyczy praw uniwersalnych, absolutnych,
- *a posteriori* – ludzie nabywają ją przez zmysły, może być weryfikowana, korygowana, obalana,
- wiedza ukryta (*implicite knowledge*) – trudna do systematyzacji, jej nośnikami są ludzie, obejmuje unikalne umiejętności, doświadczenie i *know-how*¹⁴⁴.

M. Polanyi w 1967 roku wydzielił¹⁴⁵:

- wiedzę proceduralną – wiem, jak,
- wiedzę deklaratywną – wiem, co.

Według F. Machlupa, ekonomisty narodowości austriackiej (1902-1983), który jako jeden z pierwszych rozpoczął w 1950 roku badania wiedzy jako zasobu ekonomicznego, badał też innowacje, kryterium użyteczności, można wyróżnić wiedzę¹⁴⁶:

¹⁴⁴ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000, s. 53-65.

¹⁴⁵ A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit, s. 65-69.

¹⁴⁶ K. Materska, *Informacja...*, op. cit, s. 44.

- praktyczną (*practical knowledge*), ważną przy podejmowaniu decyzji (działań),
- intelektualną (*intellectual knowledge*) – zaspokajają potrzeby indywidualne,
- potoczną (*smalltalk knowledge*) – zaspokajają potrzeby ludzkie wynikające z ciekawości,
- duchową (*spiritual knowledge*) – zaspokajają potrzeby religijne,
- niepożądaną, niechcianą (*unwanted knowledge*) – nieinteresująca użytkowników.

Wśród cech wiedzy R. Mc Dermott wskazuje na fakt, że¹⁴⁷:

- wiedzieć o czymś jest aktem ludzkim,
- wiedza jest pozostałością myślenia i efektem doświadczenia,
- wiedza tworzona jest w terażniejszości,
- wiedza przynależy do społeczeństwa,
- wiedza krąży w społeczeństwie wieloma kanałami,
- nowa wiedza bazuje na dotychczasowej.

F. Blackler, bazując na propozycji Collinsa z 1993 roku, dokonał kategoryzacji wiedzy na podstawie stopnia zaangażowania przedsiębiorstwa w struktury oparte na¹⁴⁸:

- wiedzy, która zależy od umiejętności koncepcyjnych oraz zdolności poznawczych, może dotyczyć wiedzy niejawnej (*embrained knowledge*),
- wiedzy zorientowanej na działanie; składa się ona z doświadczeń i jest związana z indywidualnymi reakcjami i interpretacją otaczającego środowiska, kreującego jawną wiedzę (*embodied knowledge*),
- wiedzy, która stanowi proces osiągnięcia płaszczyzny porozumienia poprzez uspołecznienie oraz akceptację norm, wówczas język

¹⁴⁷ B. Mikuła, M. Ćwiklicki, *Integracyjna rola zarządzania wiedzą*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 4, s. 13.

¹⁴⁸ F. Blackler, *Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation*, „Organization Studies”, November 1995, s. 1021-1046.

i negocjacje stają się przedmiotem dyskursu odnoszącego się do tego typu wiedzy w organizacji (*encultured knowledge*),

- wiedzy, która jest jawna oraz osadzona w systematycznie realizowanych procedurach; odnosi się do relacji pomiędzy rolami, technologiami, formalnymi i wyłaniającymi się procedurami systemu (*embedded knowledge*),
- wiedzy, która jest informacją transponowaną na znaki i symbole (książki, bazy danych) i zasady postępowania, odnosi się do przekazywania i przechowywania wiedzy (*encoded knowledge*).

Kryterium użyteczności wiedzy w praktyce organizacyjnej przedsiębiorstwa uwzględnia cztery rodzaje wiedzy¹⁴⁹:

- 1) wiedza rekomendowana (*dictionary knowledge*), odpowiada na pytanie, co jest przedmiotem, celem i obszarem działania, podaje definicje, pojęcia i opisy kierowane do pracowników w celu ich wykorzystania,
- 2) wiedza relacyjna (*directory knowledge*), odpowiada na pytanie o relacje między ludźmi i możliwości określenia sposobów wspólnego rozwiązywania problemów (przyczyna – skutek),
- 3) wiedza proceduralna (*recipe knowledge*), odpowiada na pytanie, jak powinny być realizowane procesy, operacje, funkcje,
- 4) wiedza aksjomatyczna (*axiomatic knowledge*) odpowiada na pytanie, w jaki sposób robimy to, co robimy, pytanie o sens działania.

Ze względu na źródło można podzielić wiedzę na zimną i gorącą. Wiedza zimna nabywana jest w toku sformalizowanego kształcenia ogólnego i zawodowego, charakteryzuje się ona obiektywizmem i uniwersalnością. Dowodami na posiadanie tej wiedzy są świadectwa, dyplomy, certyfikaty. W skład wiedzy zimnej wchodzi: wiedza ogólna (poziom wykształcenia), wiedza specjalistyczna, np. kierunek wykształcenia (prawo, medycyna), aktualizacja wiedzy zimnej (uzupełnienie i doskonalenie

¹⁴⁹ M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie ludźmi*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

wiedzy przez szkolenia). Wiedza gorąca związana jest w sposób bezpośredni z osobistym doświadczeniem człowieka, dlatego jest subiektywna. Narzędziem pomiaru tej wiedzy jest np. staż pracy. Obejmuje ona doświadczenie zawodowe, kierunkowe, specjalistyczne i specjalne.

Biorąc pod uwagę kryterium operacyjności, można wyróżnić:

- wiedzę deklaratywną – wiem, że,
- wiedzę proceduralną – wiem, jak.

Kryterium dostępności stanowi podstawę do wyróżnienia wiedzy:

- dostępnej – wiedza wyrażona i łatwo dostępna,
- ukrytej – wiedza subiektywna¹⁵⁰.

Inne kryteria podziału wiedzy¹⁵¹:

- dopuszczalne źródła i kryteria poznania: wiedza racjonalna, irracjonalna (dopuszcza źródła poznania pozaracjonalnego),
- geneza i cel przedmiotowy: aprioryczno-spekulacyjna i empiryczno-eksploatacyjna (możliwe są różne typy wyjaśniania),
- sposób zdobywania wiedzy: systematyczna i niesystematyczna (zdobywana dorywczo),
- związek z praktyką, działaniem: czysta, zaangażowana i stosowana,
- przedmiot poznania: wieloaspektowa i specjalistyczna.

W warunkach konkurencji opartej na wiedzy udział organizacji w tworzeniu, rozpowszechnianiu i wykorzystywaniu wiedzy staje się podstawowym warunkiem efektywności jej działania. Organizacja zatem winna być organizacją opartą na wiedzy.

¹⁵⁰ S. Chęłpa, *Strategie badawcze kwalifikacji kierowniczych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004, nr 1, s. 170-171.

¹⁵¹ K. Materska, *Informacja...*, op. cit., s. 44.

2.2. Wiedza jako zasób niematerialny

– ekonomia zasobów

Zasoby organizacji według A.K. Koźmińskiego uwzględniają¹⁵²:

- zasoby twarde, wymierne, mocno osadzone w rzeczywistości, np. kapitał finansowy, rzeczowy, *know-how*, strategie jako długookresowy plan działania, struktura organizacyjna,
- zasoby miękkie: nieokreślone, płynne, dotyczące tkanki społecznej i relacji z otoczeniem, jak: ludzie i ich kwalifikacje, aspiracje, motywacja, postawy, kultura organizacyjna, wiedza jako zasoby informacji użytecznej dla firmy, marka jako społeczny odbiór firmy i jej produktów oraz dostęp do rynku jako kontakty z nabywcami.

Wiedza zawarta w składnikach kapitału intelektualnego jest zasobem pierwotnym, podstawowym, steruje procesami pomnażania i zmian konfiguracji pozostałych zasobów, jest ich niezbędnym tworzywem, wspólnym mianownikiem¹⁵³.

Wiedza jako zasób charakteryzuje się następującymi cechami¹⁵⁴:

- jest niewyeksplorowana i nieograniczona, nie jest produktem,
- nie można całkowicie swobodnie i efektywnie dokonywać jej zakupu i sprzedaży,
- jest trudna do zlokalizowania, ulega dezaktualizacji, ale jest odnawialna,
- jej wartość użytkowa rośnie wraz z jej użytkowaniem,
- posiada różnorodne wykorzystanie,
- nie jest zasobem, który można „przenieść” z miejsca na miejsce – nie w każdym miejscu ma to samo zastosowanie, jej źródłem jest tylko człowiek.

¹⁵² A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, s. 93.

¹⁵³ *Ibidem*, s. 96.

¹⁵⁴ A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Centrum Doradztwa i Informacji, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 30.

Wiedza traktowana jest jako swego rodzaju kodyfikacja znaczenia informacji¹⁵⁵.

Wiedza jako zasób jest szczególna, ze względu na¹⁵⁶: niewyczerpywalność, doskonałą odnawialność, bezgraniczną produktywność, uniwersalność zastosowań, niedookreśloność zastosowań w sferze funkcji, efektów, praw własności, praw do dysponowania (nosicielstwa) oraz zastosowanie ryzyka. Wiedza to zasób, który dziś i jutro, i w przyszłości warunkuje czynną zdolność przystosowawczą przedsiębiorstwa do zachodzących zmian. Nabywanie, pomnażanie, wzbogacanie, rozpowszechnianie, stosowanie wiedzy składa się na proces uczenia się, jak podkreśla M. Armstrong, nawiązując do poglądu M. Dale'a¹⁵⁷.

W ujęciu strukturalnym wiedza to związane z ludzkim działaniem zasoby niematerialne, których stosowanie może być podstawą przewagi konkurencyjnej. Wiedza to struktura, czyli specyficzne korelacje, prawidłowości statystyczne i inne zależności, które dają się wypowiedzieć w języku matematyki lub innym języku naturalnym¹⁵⁸.

Specyfika ekonomiki zasobów wiedzy przedstawiona przez B. Leva¹⁵⁹:

- aktywa wiedzy są to zasoby niekonkurencyjne, są wykorzystywane przez wiele podmiotów w tym samym czasie, np. proces rezerwacji lotów może obsługiwać w tym samym momencie nieograniczoną liczbę klientów,
- cechą charakterystyczną aktywów wiedzy jest to, że na ich wytwarzanie przeznaczają się relatywnie wysokie nakłady, ale koszty ich wytworzenia są niskie. Przykładem na to mogą być kosztochłonne

¹⁵⁵ L. Leydesdorff, *The Knowledge Based Economy. Modeled, Measured, Simulated*, Universal Publishers, Boca Raton 2006.

¹⁵⁶ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 97-98.

¹⁵⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 481.

¹⁵⁸ A. Potocki (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2011, s. 143.

¹⁵⁹ B. Lev, *Intangibles: Management. Measurement and Reporting*, Brookings Institution Press, Washington 2001, s. 21-46.

badania nad nowymi lekami, ale koszty wytwarzania i dystrybucji leków, szczególnie oparte na nowych technologiach, są relatywnie niskie,

- używanie aktywów wiedzy w sieci przyczynia się do podnoszenia ich wartości, np. użyteczność komputerowego systemu operacyjnego zwiększa się na skutek coraz większej liczby użytkowników,
- trudności z ochroną prawa własności do aktywów wiedzy powodują, że korzystają z nich osoby czy podmioty niebędące ich właścicielami, co skutkuje efektami przenoszonymi na całą gospodarkę,
- aktywa wiedzy w postaci prac badawczo-rozwojowych czy kapitału ludzkiego stanowią fundamentalny wkład w procesy twórcze i innowacyjne organizacji, które niosą za sobą duży stopień ryzyka i niepewność,
- aktywa wiedzy nie są przedmiotem transakcji, dlatego też jest problem w ich wycenie i zarządzaniu nimi.

Zasoby niematerialne dzielone są na¹⁶⁰:

- widzialne, tu należą zasoby, do których przedsiębiorstwo ma prawo własności, tj. licencje, patenty, bazy danych, tajemnice handlowe, technologiczne, kontrakty,
- niewidzialne, tu należą wiedza, doświadczenie, kompetencje pracowników, strukturalny kapitał zasobów pracowniczych i organizacji jako całości, strukturalny kapitał ludzki, kliencki, partnerski, kultura organizacyjna podmiotu.

Porównania zasobów materialnych i niematerialnych dokonano w tabeli 6. Zasoby niematerialne, w tym wiedza, informacja oraz ich jakość i aktualność, stają się dla przedsiębiorstwa istotnymi czynnikami konkurencyjności, ponieważ sukces w gospodarce zwanej „nową ekonomią” lub nową „erą informacji” mierzony jest sukcesami w zarządzaniu wiedzą oraz umiejętnością pełnego wykorzystania kapitału intelektualnego firmy.

¹⁶⁰ M. Romanowska, *Przedsiębiorstwo doskonałe – w świetle współczesnych koncepcji zarządzania*, [w:] *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 302.

Tabela 6. Porównanie zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa

Kryterium	Zasoby materialne	Zasoby niematerialne
Miejsce w konwencjonalnych systemach rachunkowości	Widoczne	Niewidoczne
	Składniki bilansu	Niewykazywane przez księgowość
	Skrupulatnie kwantyfikowane	Niewymierne
	Znaczny zwrot z inwestycji	Ocena oparta na założeniach
Dostępność	Wykorzystanie ich przez jedną grupę uniemożliwia jednocześnie korzystanie z nich przez innych	Wykorzystanie ich przez jedną grupę nie uniemożliwia korzystania z nich innym
	Ograniczone zastosowanie	Różnorodne zastosowania, które nie zmniejszają ich wartości
	Kojarzone z „obfitością”	Kojarzone z „rzadkością”
Stopień deprecjacji	Wyczerpują się, mogą tracić na wartości szybko lub wolno	Nie wyczerpują się, lecz zwykle gwałtownie tracą na wartości
	Amortyzują się z czasem	Zyskują na wartości, jeśli są właściwie wykorzystane
Możliwości pomnażania i gromadzenia	Łatwo pomnażalne	Nie można ich w całości kupić ani skopiować
	Mogą być gromadzone i magazynowane	Dynamiczne – znikają, jeśli się ich nie używa
Koszty transportu	Łatwiejsze do kalibracji	Trudne do kalibracji
Ochrona przez prawa własności oraz możliwość egzekwowania tych praw	Generalnie pełna i ścisła poprzez prawa własności	Ograniczone i nieścisłe uregulowania prawne
	Stosunkowa łatwość w egzekwowaniu praw własności	Stosunkowo duża trudność w egzekwowaniu praw własności

Źródło: M. Klak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa, Kielce 2010, s. 253-254.

Coraz częściej kluczem do sukcesu przedsiębiorstw stają się aktywa niematerialne, takie jak np. reputacja firmy, marki produktów oraz kapitał

społeczny – normy, wartości, wiedza i motywacja pracowników¹⁶¹. Na znaczeniu zyskują wiedza oraz jej jakość i umiejętności jako ważne czynniki produkcji¹⁶².

Szczególne cechy wiedzy jako zasobu niematerialnego zawarto w tabeli 7, a kryteria odróżniające wiedzę od zasobów materialnych w tabeli 8.

Tabela 7. Zasoby wiedzy wytwarzane w organizacji

Poziom organizacji	Wyszczególnienie; uwarunkowania, dostęp, wytwarzanie, konsekwencje
Poziom operacyjny – pracownicy najniższego szczebla	Dostęp do informacji rynkowych, bezpośredni kontakt z klientami i działaniami w organizacji. Tworzą i gromadzą wiedzę jawną i ukrytą. Powinni mieć wiedzę, doświadczenia i umiejętności interpersonalne dla efektywnego dialogu z klientami
Pracownicy średniego szczebla – poziom taktyczny	Wymaga się od nich umiejętności konwersji wiedzy (ukrytej w jawną i odwrotnie). Mają kierować działaniami umożliwiającymi realizację polityki organizacji i równoważyć wymagania przełożonych oraz możliwości podwładnych. Nową wiedzę dostosowują do wizji organizacji poprzez syntezywanie wiedzy ukrytej pracowników i wyższej kadry. Odpowiadają za rozwój i edukację pracowników, za udostępnianie i rozpowszechnianie wiedzy w organizacji, która powinna przekładać się na nowe rozwiązania
Kadra kierownicza – poziom strategiczny	Menedżerowie monitorują i kierują całością procesów tworzenia wiedzy organizacyjnej. Powinni posiadać i rozwijać zdolności do kierowania tym procesem. Ważne są także umiejętności współdziałania, komunikowania, delegowania zadań i uprawnień

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009, s. 361-378.

¹⁶¹ K. Obłój, *Tworzywo skutecznych decyzji*, PWE, Warszawa 2002, s. 124.

¹⁶² S. Tkaczyk, *Inżynieria zarządzania w aspekcie strategii jakości*, [w:] *Jakościowe aspekty integracji zarządzania*, E. Skrzypek (red.), Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin 2013.

Tabela 8. Kryteria odróżniające wiedzę od zasobów materialnych

Kryterium	Wiedza	Zasób materialny
Mierzalność i wycena	Trudna do zmierzenia i wyceny	Łatwy do zmierzenia i wyceny
Przechowywanie	Bazy danych – zajmuje mało miejsca	Magazyny, hale produkcyjne – zajmuje dużo miejsca
Sposób wytwarzania	Poprzez eksperymenty, doświadczenia, naukę, dyskusje	Zgodnie z cyklem produkcyjnym, instrukcją
Wyczerpywalność	Niewyczerpalny	Wyczerpalny
Przekazywanie (transport)	Globalny, łatwy, tani, szybki	Trudny, kosztowny, czasochłonny
Użyteczność	Nieograniczone możliwości zastosowania	Zazwyczaj w jednym celu, przydatność ograniczona do jednej/ kilku czynności
Dostępność	Bywa ograniczona	Często ograniczona
Wykorzystanie	Przez daną osobę, w danym miejscu, w danym czasie	Przez daną osobę, w danym miejscu, w danym czasie
Amortyzacja	Nie występuje	Zgodna z czasem
Miejsce w systemie księgowym	Wartości niematerialne i prawne	Środki trwałe
Sposób zapewnienia bezpieczeństwa	Systemy informatyczne	Głównie zabezpieczenia fizyczne
Nabywanie	Zazwyczaj proces ciągły	Skokowo

Źródło: E. Krok, *Determinanty skłonności pracowników do dzielenia się wiedzą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013, s. 33.

P. Drucker wskazywał, że tradycyjne czynniki produkcji: praca, kapitał, ziemia tracą na znaczeniu na rzecz kluczowego zasobu, jakim jest wiedza, która stanowi niematerialny zasób silnie powiązany z ludzkim działaniem, których zastosowanie może być źródłem przewagi

konkurencyjnej¹⁶³. Według P.J. Buckley'a i M.J. Cartera wiedza to jakość, która jest w posiadaniu ludzi. To katalizator działania, ponieważ czyni ludzi świadomymi tego, jak wiedzę wykorzystać. Wiedza musi być ukierunkowana na doskonalenie kompleksowo rozumianej jakości wyrobu, informacji, procesów i życia¹⁶⁴. Według E. Skrzypek czynienie wiedzy produktywną jest procesem trudnym i przebiega na wzór strategii kaizen¹⁶⁵. E. Deming, odnosząc się do wiedzy, stwierdził, że jest to sposób myślenia, który powoduje, że bez przerwy poszukuje się nowych rozwiązań i się je stosuje¹⁶⁶. We współczesnym świecie wiedza rozumiana jest jako akumulacja wiedzy podstawowej, technicznej oraz umiejętności społecznych. Odpowiednia kombinacja tych elementów, nabytych w systemie nauczania, rodzinie, przedsiębiorstwie oraz poprzez różne sieci informacji, daje wiedzę ogólną¹⁶⁷.

Ocenia się, że w rozważaniach odnoszących się do wiedzy należałoby uwzględnić układ odniesienia, który obejmuje¹⁶⁸:

- społeczeństwo wraz z właściwymi mu tradycjami, poziomem kultury i postawami jednostek,
- państwo i jego instytucje, deklarowane cele, stosowaną politykę edukacyjną, naukową, gospodarczą, innowacyjną,
- podmioty gospodarujące i łączące się z nimi strategie rozwoju, sposoby wykorzystywania wiedzy, potrzeby w przyswajaniu nowej wiedzy, potencjał i pozycja rynkowa,

¹⁶³ M. Schwaninger, *Intelligent Organizations. Powerful Models for Systematic Management*, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2010, s. 123.

¹⁶⁴ P.J. Buckley, M.J. Carter, *Knowledge Management in Global Technology Markets: Applying Theory to Practice*, „Long Range Planning” 2000, vol. 33, s. 23.

¹⁶⁵ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002, s. 303.

¹⁶⁶ W. Kołodziejczyk, *Jakość, oświata, wartość*, „Edukacja i Dialog” 2000, nr 6.

¹⁶⁷ E. Skrzypek, *Wpływ zarządzania wiedzą na jakość*, „Problemy Jakości” 1999, nr 11, s. 4-9.

¹⁶⁸ W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 10.

- sektor wiedzy składający się z systemu edukacji, systemu utrzymania i popularyzacji zasobów wiedzy niezależnie od źródeł ich pochodzenia.

Wiedza to podstawa funkcjonowania pozostałych zasobów; bez niej nie można by było wykorzystać żadnego innego zasobu. Wiedza to efekt organizacyjnego uczenia się oraz ogół wiadomości i umiejętności wykorzystania w celu rozwiązywania problemów.

2.3. Wiedza jako zasób strategiczny

Nowa gospodarka to era społeczeństwa wiedzy, zwana gospodarką wiedzy lub erą wiedzy¹⁶⁹. Jest to, zdaniem P. Druckera, porządek ekonomiczny, w którym wiedza, a nie praca, surowce czy kapitał stają się kluczowym zasobem, porządkiem społecznym, dla którego nierówności społeczne oparte na wiedzy są głównym wyzwaniem oraz systemem. Wiedza w nowych warunkach staje się siłą tworzącą rynek¹⁷⁰. Powstają warunki dla wzrostu kreatywności, innowacyjności i konkurencyjności organizacji, które funkcjonują w warunkach zmienności, niepewności, ryzyka i chaosu.

Wiedza, jako zasób strategiczny, steruje procesami rekonfiguracji i pomnażania pozostałych zasobów. Postęp wiedzy prowadzi do powstania nowych branż, które opierają się na wiedzy, są innowacjami, a biznes i państwo muszą się zmodernizować, aby je wdrożyć¹⁷¹. Wiedza powinna być traktowana jako źródło bogactwa firmy, główny czynnik produktywności, przewagi konkurencyjnej i wzrostu gospodarczego¹⁷². Ze względu na szczególnie charakter oraz cechy tego zasobu coraz więcej uwagi

¹⁶⁹ E. Skrzypek, *Nowa gospodarka jako paradygmat wzrostu gospodarczego*, [w:] *Wpływ wiedzy na sukces organizacji w nowej gospodarce*, E. Skrzypek (red.), Wydawnictwo UMCS, Lublin 2014, s. 41-52.

¹⁷⁰ A. Skrzypek, *Przydatność pracowników wiedzy w doskonaleniu zarządzania w warunkach GOW*, [w:] *Pracownicy wiedzy w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, E. Skrzypek (red.), Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin 2013, s. 109-117.

¹⁷¹ P. Drucker, *The Age of Discontinuity*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1994, s. 38.

¹⁷² K. Piech, *Wiedza i innowacje*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 214.

poświęca się roli tego czynnika we wzroście efektywności organizacji i jej rozwoju. Strategiczne znaczenie wiedzy wyraża formuła opracowana na użytek firmy Artur Andersen:

$$W = (L+I) \wedge D,$$

gdzie:

W – oznacza wiedzę,

L – ludzi,

I – informacje,

+ – technologię zespalałą ludzi i informacje,

D – dzielenie się wiedzą.

Formuła ta zwraca uwagę, że wiedza w tej firmie jest traktowana jako podstawowy czynnik sukcesu, a także podkreśla to, co tak bardzo ważne, tj. rolę dzielenia się wiedzą w procesie zarządzania zasobami intelektualnymi przedsiębiorstwa¹⁷³.

Należy odpowiedzieć na pytania¹⁷⁴:

- jaka wiedza jest kluczowa dla przedsiębiorstwa,
- jaki rodzaj wiedzy tworzy wartość dodaną,
- jaka wiedza jest firmie potrzebna, by skutecznie realizować założone strategie wiedzy.

Według T. Kotarbińskiego i J. Zieleniewskiego organizacja to „system, którego uporządkowanie polega przede wszystkim na tym, że funkcjonalnie zróżnicowane jego części w zasadzie współprzyczyniają się do powodzenia całości, a powodzenie całości jest istotnym warunkiem powodzenia części”¹⁷⁵. Organizacja ucząca się stale rozszerza możliwości kreowania własnej przyszłości. Jest to możliwe dzięki współlistnieniu pięciu elementów (dyscyplin), do których należą: mistrzostwo osobiste, modele myślowe, tworzenie wspólnej wizji przyszłości, zespołowe uczenie się

¹⁷³ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji...*, op. cit., s. 193.

¹⁷⁴ B. Sojkin, *Informacyjne podstawy decyzji marketingowych*, PWE, Warszawa 2009, s. 40.

¹⁷⁵ T. Kotarbiński, J. Zieleniewski za: S. Więśław, *Szkoła jako organizacja ucząca się*, „Vulcan. Zarządzanie Oświatą” 2002, nr 1 (36).

oraz myślenie systemowe¹⁷⁶. Tzw. organizacje wiedzy są czynnikiem rozwoju współczesnej gospodarki. Są to organizacje, których działalność opiera się na wiedzy i szeroko rozbudowanych relacjach międzynarodowych. Posiadana wiedza w połączeniu z wiedzą partnerów jest podstawowym źródłem tworzenia wartości, przy czym wartość ta jest osiągnięta przez wszystkie podmioty wchodzące w interakcje w ramach sieci. W sieci powinny występować efekty synergiczne w obszarze wzrostu innowacji, co jest powiązane z efektywnością współpracy jej partnerów podczas tworzenia oraz wykorzystania wiedzy w społeczeństwie i gospodarce.

Organizacja ucząca się nieustannie ulepsza, poprawia, optymalizuje realizowane przez nią procesy. Według B.J. Caldwella i J.P. Spinksa edukację przyszłości będą charakteryzować następujące trendy:

- zwiększenie autonomii szkół,
- odzwierciedlenie zarówno lokalnych potrzeb, jak i trendów globalnych w programach nauczania, a także w organizacji całego systemu edukacji,
- nastawienie na jakość działań edukacyjnych o niespotykanej dotychczas skali i natężeniu,
- przeniesienie punktu ciężkości z nauczania prowadzonego w szkole na samodzielne uczenie się w domu lub miejscu pracy,
- zwiększenie roli centralnej administracji w formułowaniu celów oświatowych, określaniu priorytetów oraz rozliczaniu szkół z osiągniętymi efektami,
- wdrażanie permanentnego uczenia się,
- zwiększenie znaczenia nauk humanistycznych,
- zwiększenie udziału kobiet w zarządzaniu oświatą,
- zwiększenie roli rodziców i społeczności lokalnych w działaniach edukacyjnych,

¹⁷⁶ P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 12.

- nastawienie na udzielanie pomocy szkołom w realizacji ich podstawowych zadań poprzez rozwój sieci instytucji usługowych działających na rzecz tych placówek¹⁷⁷.

2.4. Wiedza organizacyjna

Wiedza stała się czwartym i najistotniejszym zasobem przedsiębiorstwa. P.F. Drucker twierdził, że wykorzystanie kapitału, ziemi i pracy stanowiło podstawę rozwoju społeczeństwa przemysłowego, współcześnie zaś zachodzi proces kształtowania się społeczeństwa wiedzy, w którym klasyczne czynniki produkcji mają swoje znaczenie, ale w stosunku do wiedzy są wtórne. P. Drucker podkreślał, że „wiedza jest zawsze związana z osobą; jest przez nią przenoszona, tworzona, uzasadniana i doskonalona, stosowana, nauczana i przekazywana innym osobom, i wykorzystywana przez osobę w dobrych lub złych celach”¹⁷⁸. Umiejętność skutecznego gromadzenia i wykorzystywania zasobów to strategicznie istotna wiedza organizacyjna. Konkurencja w staraniach o zasoby w obrębie organizacji pełni funkcję bodźca do tworzenia wiedzy, która przyniesie korzyści organizacji i ułatwi dostęp do zasobów.

Dokonany przegląd literatury światowej i krajowej upoważnia do stwierdzenia, że istnieje wiele prób definiowania wiedzy. Większość autorów definicji akcentuje fakt, że jest ona przypisana wyłącznie ludziom, którzy są jej nośnikami. Wiedzę należy traktować jako proces, dlatego w zmieniających się warunkach funkcjonowania organizacji oraz postępującej dezaktualizacji wiedzy istnieje konieczność ciągłego uczenia się, poszerzania wiedzy oraz stałego jej doskonalenia.

Karl-Eirik Sveiby, prekursor zarządzania wiedzą uważa, że wiedza to zdolność do działania (*capacity to act*), a kompetencje pracownika i jego

¹⁷⁷ B.J. Caldwell, J.M. Spinks, *Leading the Self-Managing School*, Falmer Press, Londyn 1992.

¹⁷⁸ P. Drucker, *Mysli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002, s. 442.

wiedza to to samo¹⁷⁹. P.J. Buckley i M.J. Carter ujmują wiedzę jako jakość, która jest w posiadaniu ludzi. Stanowi ona „katalizator” dla działania, czyniąc ludzi świadomym szans i tego, jak wiedzę wykorzystać¹⁸⁰.

P. Drucker twierdził, że wiedza jest najważniejszym czynnikiem produkcji. Wprowadził między innymi takie określenia jak „praca z wiedzą”, „pracownik wiedzy”, „społeczeństwo wiedzy”. Według Druckera wiedza to efektywne wykorzystanie informacji w działaniu¹⁸¹. Wiedza w organizacji wiąże się z działaniem ludzi, z posiadanymi zasobami informacji, danych, procedur oraz doświadczeniem i wykształceniem pracowników. Wiedza powiązana jest z takimi czynnikami jak kultura, warunki pracy, styl zarządzania czy etyka w miejscu pracy¹⁸².

Według J. Kisielnickiego wiedza to niematerialne zasoby organizacji związane z ludzkim działaniem, których wykorzystanie może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Powiązana jest ona z posiadanymi przez firmę zasobami danych i informacji, wykształceniem i doświadczeniem pracowników¹⁸³.

Nonaka i Takeuchi twierdzą, że wiedza dąży do czegoś. Sądzą, że „inaczej niż informacja, wiedza dotyczy przekonań i oczekiwań. Jest ona funkcją szczególnego nastawienia, perspektywy, intencji”¹⁸⁴. Widzą oni istotę wiedzy przede wszystkim jako ukrytą, trudną do wyrażenia oraz przekazywania. Taki sposób interpretowania wiedzy jest silnie zakorzeniony w dalekowschodnich tradycjach intelektualnych. Wiedza w tej

¹⁷⁹ A. Flazlagić, *Systematyzacja pojęć związanych z zarządzaniem wiedzą*, „Problemy Jakości” 2005, nr 3, s. 8.

¹⁸⁰ B. Mikuła, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, „Problemy Jakości” 2007, nr 1; cyt. za P.J. Buckley, M.J. Carter, *Knowledge management in global technology markets; applying theory to practice*, „Long Range Planning” 2000, vol. 33, s. 23.

¹⁸¹ P. Drucker, *Społeczeństwo postkapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999, s. 43.

¹⁸² J. Kisielnicki, *System pozyskiwania i zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach. Monografie i opracowania*, J. Kisielnicki (red.), Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa, Warszawa 2003, s. 17.

¹⁸³ *Ibidem*, s. 15-39.

¹⁸⁴ I. Nonaka, W. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000, s. 40.

tradycji utożsamiana bywa często z mądrością. Wiedza to ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów. Wiedza może być pojmowana jako informacja, która została zrozumiana, wzbogacona o osąd oraz wykorzystana w działaniu. Wiedza jest rezultatem myślenia, w którym następuje połączenie informacji z ich rozumieniem co do sposobu ich wykorzystania, wówczas wiedza reprezentuje zdolności człowieka do interpretowania informacji poprzez nadawanie jej znaczenia. Wiedza, umiejętności, zdolności oraz doświadczenie tworzą kompetencje.

W czasach dynamicznego rozprzestrzeniania się procesów „nowej gospodarki”, czyli gwałtownego przyrostu zasobów wiedzy, głębokiej specjalizacji i wszechobecnej globalizacji, korzystanie z pokładów jedynie własnego potencjału i zaplecza wiedzy nie wystarcza. Strategiczną wartość mają umiejętności kumulowania wiedzy.

Rodzaje wiedzy w organizacji z uwzględnieniem wybranych kryteriów podziału zawarto w tabeli 9. Wiedza ta występuje jako:

- proceduralna i operacyjna, wskazuje, jak osiągnąć cele,
- deklaracyjna i opisowa, może mieć charakter formalny i nieformalny, dotyczy opisu stanu, sytuacji, obiektów, działań, związków,
- wiedza jawna (*explicit knowledge*), ma charakter sformalizowany, a przez to możliwa jest jej kodyfikacja i utrwalanie na nośnikach.

W praktyce funkcjonowania organizacji tworzenie wiedzy wiąże się ze zdolnością organizacji do jej wdrożenia w formie innowacji. Użyteczna wiedza organizacyjna powstaje w wyniku pracy transferencyjnej, której każdorazowo towarzyszy interpretacja ze względu na posiadaną wiedzę jednostkową, doświadczenie i określony kontekst kulturowy. Ważną rolę pełni tu język i kontekst kulturowy towarzyszący procesom uzewnętrznienia wiedzy.

Tabela 9. Rodzaje wiedzy w organizacji

Kryterium podziału	Rodzaje wiedzy
Poziom szczegółowości	Ogólna i dziedzinowa
Poziom wyrażania	Deklaratywna, proceduralna
Podstawy formowania	Heurystyczna, algorytmiczna
Zależności między składowymi	Strukturalna, metawiedza
Wiedza przechowywana w bazach wiedzy	Formalna, akceptowana przez kierownictwo firmy, wiedza nieformalna
Wiedza pochodząca ze źródeł wewnętrznych lub zewnętrznych	W formie tekstowej, cyfrowej, graficznej
Istotność posiadanej wiedzy w kontekście realizacji celów przedsiębiorstwa	Kluczowa technologiczna, kluczowa koordynacyjna, pomocnicza, rynkowa
Podział wiedzy ze względu na typy	Instrumentalna, intelektualna, duchowa, deklarowana, proceduralna, metawiedza, doświadczalna, konceptualna, syntetyczna, rutynowa, spersonalizowana, opisana, osadzona
Wiedza w korporacji	Jawna, niejawna
Podział wiedzy w zależności od kontekstu	Wiedzieć co, dlaczego, jak, kto
Wiedza z punktu widzenia interesów przedsiębiorstwa	Wolna, chroniona (jawna chroniona prawnie i utajniona), wiedza odzyskana (chroniona przekształcona w wiedzę wolną)
Wiedza z punktu widzenia zastosowania w przedsiębiorstwie	Menedżerska, techniczno-technologiczna
Klasyfikacja wiedzy z punktu widzenia poziomu tworzenia i występowania	Wiedza na poziomie systemu międzyorganizacyjnego, zewnętrzna, na poziomie przedsiębiorstwa, zespołu, jednostki

Źródło: M. Leśnik, *Pomiar wiedzy jako źródło informacji o przebiegu procesów przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 304-305.

Wiedza to zasób organizacyjny. C.W. Holsapple, A.B. Whinston określają wiedzę jako zasób organizacyjny, składający się z sumy tego, co jest znane¹⁸⁵. Wiedzę jako zasób organizacyjny traktuje także A. Toffler, który określa, że jest to ostateczny substytut dla pozostałych zasobów¹⁸⁶. W kontekście organizacyjnym podkreślany jest jej wpływ na funkcjonowanie jednostki, w tym na wyniki ekonomiczne.

Według D. Tapscota wiedza to zasób ludzki tworzony przez świadomych wykonawców – producentów i świadomych konsumentów¹⁸⁷. Davenport i Prusak uważają, że wiedza to strumień doświadczeń, wartości, kontekstowych informacji i fachowego spojrzenia, stwarzających podstawy do oceny i przyswajania nowych doświadczeń i informacji. Bierze ona swój początek i rozwija się w ludzkich umysłach. W organizacjach zazwyczaj jest nie tylko zapisana w dokumentach i bazach danych, ale także w organizacyjnych zwyczajach, procesach, praktykach i normach¹⁸⁸.

Wiedza organizacyjna to pamięć organizacyjna, która obejmuje informacje i wiedzę przetwarzaną przez organizację i określającą procesy, za pomocą których jej członkowie mogą zdobywać, utrzymywać i przechowywać wiedzę. Pamięć organizacyjna jest egzemplifikacją wcześniejszych sukcesów i niepowodzeń firmy. Przechowuje ona zbiór kolektywnych kompetencji, informacji, wiedzy i doświadczenia w celu umożliwienia członkom organizacji dostępu do własnych zasobów¹⁸⁹. Wiedza organizacyjna według Nonaki i Takeuchi tworzona jest podczas przekształceń wiedzy ukrytej w jawną i odwrotnie¹⁹⁰. Wiedza organizacyjna to przetworzona informacja umiejscowiona w algorytmach i procesach, które umożliwiają działanie. Wiedza w miejscu pracy według Cofielda jest proceduralna (jak to zrobić), często ukryta, konkretna, intuicyjna, zakorzeniona w działaniu,

¹⁸⁵ C.W. Holsapple, A.B. Whinston, *Decision support systems*, West Publishing Co, Minneapolis 1996, s. 11-124.

¹⁸⁶ A. Toffler, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1985, s. 7.

¹⁸⁷ D. Tapscot, *Gospodarka cyfrowa...*, op. cit., s. 52-85.

¹⁸⁸ T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge...*, op. cit., s. 18.

¹⁸⁹ W. Karwowski, *Zarządzanie wiedzą*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2004, nr 11, s. 13.

¹⁹⁰ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji...*, op. cit., s. 25.

jest działaniem, pozyskiwana w małych dawkach, powiązana z osobami i wydarzeniami, zapominana powoli, odtwarzana w praktyce, weryfikowana przez wyniki pracy, stanowi proces zaangażowania, silnie jest powiązana z tożsamością, związana z trenowaniem oraz uczeniem się w trakcie działania¹⁹¹. Wiedza organizacyjna wywodzi się z umysłów ludzi i jest dla nich charakterystyczna¹⁹². Wiedza to uzasadnione i prawdziwe przekonanie¹⁹³.

Wartość przedsiębiorstwa zależy od uzdolnionej kadry, dobrych programów szkoleniowych, umiejętności odkrywania talentów, umiejętności zarządu – są to czynniki wpływające na wiedzę organizacyjną. Łączą się one z ludźmi i określane są jako jakość kadr związana z wiedzą i doświadczeniem. O jakości tej decydują: kwalifikacje, predyspozycje, interakcje wewnętrzne, tradycje, etos zawodowy. Składniki kwalifikacji obejmują: cechy psychologiczne, wiedzę i umiejętności¹⁹⁴. Cechy osobowe mają bardzo duży wpływ na decyzje o zatrudnieniu¹⁹⁵. Badania potwierdziły, że osoby, które zarządzają ryzykiem powinny¹⁹⁶:

- mieć wyższe wykształcenie – prawo, ekonomia,
- 10 lat doświadczenia w branży,
- umiejętności w zakresie komunikacji,
- zdolność do obserwacji, strategicznego myślenia,
- odporność na stres.

Wśród wewnętrznych wartości na pierwszym miejscu wskazywany jest kapitał ludzki i kapitał intelektualny. Do sił napędzających tworzenie wartości należą siły strategiczne (rozwijanie i wykorzystywanie zasobów

¹⁹¹ F. Coffield, *Learning at Work*, The Policy Press, Bristol 1998.

¹⁹² T. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge...*, op. cit., s. 1.

¹⁹³ I. Nonaka, W. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji...*, op. cit., s. 40.

¹⁹⁴ E.L. Levine, D.M. Maye, R.A. Ulm, T.R. Gordon, *A methodology for developing and validating minimum qualifications (MQs)*, „Personnel Psychology” 1997, vol. 50, s. 1109.

¹⁹⁵ J.W. Moy, K.F. Lam, *Selection Criteria and the impact of personality on getting hired*, „Personnel Review” 2004, vol. 33, s. 521.

¹⁹⁶ E. Pouzar, *What qualities describe the ideal risk manager*, „National Underwriter” 1992, vol. 96, s. 41.

materialnych i niematerialnych), finansowe i korporacyjne¹⁹⁷.

Zarządzanie w kontekście wartości przedsiębiorstwa zorientowane jest na jej tworzenie przez wykorzystanie kapitału intelektualnego (uczenie się) oraz wydobycie wartości (określenie wizji i strategii przedsiębiorstwa), utrzymanie i realizowanie wartości. W przedsiębiorstwie ważne jest ustalanie zasadnych atutów przedsiębiorstwa, tj. takich, które wynikają z całości wiedzy organizacyjnej¹⁹⁸.

J. Pfeffer i R.Y. Sutton wskazują na dużą rozbieżność między wiedzą a jej zastosowaniem¹⁹⁹. Wiedza organizacyjna jest traktowana jako czynnik sukcesu. Jest to zespół specjalnie w tym celu zbudowanych i wzajemnie oddziałujących modułów. Należą do nich²⁰⁰: definiowanie i rejestrowanie znaczenia wiedzy, kreowanie wiedzy, podejmowanie decyzji, proces informacji, konwersja informacji oraz interpretacja informacji. Wiedza w organizacji odzwierciedlona jest poprzez²⁰¹:

- możliwość skutecznej adaptacji do zmian w otoczeniu,
- efektywność sposobów wykorzystania zmian do kreowania rozwoju,
- twórczą „mobilizację” posiadanej wiedzy i eksperymentowanie w wykorzystaniu wskaźników innowacyjności i kreatywności,
- ogniskowanie rozumienia i wiedzy o przyczynach determinujących działanie.

Są to elementy wiedzy organizacyjnej, które wpływają w sposób znaczący na aktywność przedsiębiorstwa, a przez to tworzą warunki dla osiągnięcia sukcesu rynkowego. Wiedza przedsiębiorstwa to formalnie wyrażona i zarządzana sieć nakazów, wzorów, zasad zakorzenionych w jakiś sposób

¹⁹⁷ Y. Allaire, M.F. Firsirotu, *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000, s. 72-87.

¹⁹⁸ A. Black, P. Wright, *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, s. 89-111.

¹⁹⁹ J. Pfeffer, R. Sutton, *Wiedza a działanie. Przeszkody w wykorzystaniu zasobów wiedzy w organizacji*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

²⁰⁰ Ch.W. Choo, N. Bontis, *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, Oxford University Press, Oxford 2002, s. 4.

²⁰¹ Ibidem, s. 10-14.

w ramach firmy, przekazywanych pracownikom i mająca na celu realizację wymiernych wyników ekonomicznych²⁰².

Wiedza organizacyjna jest konieczna, by zaplanować, organizować i w sposób efektywny koordynować wszystkie procesy i obszary zarządzania, dlatego musi być interdyscyplinarna. Wiedza w przedsiębiorstwie to pewien konglomerat obejmujący zgromadzoną i pozyskaną wiedzę techniczną, wiedzę będącą efektem wyników badań, wiedzę na temat sytuacji w skali mikro- i makroekonomicznej, na temat produktów konkurencyjnych firm, odnoszącą się do aktualnych i przyszłych potrzeb klientów, wiedzę dotyczącą trendów i tendencji rynkowych, a także wiedzę, która dotyczy implikacji związanych z globalizacją i GOW oraz społeczeństwem informacyjnym.

Wiedza organizacyjna określana jest jako suma zasobów zorientowanych na ludzi, zasobów własności intelektualnej oraz zasobów infrastrukturalnych i rynkowych²⁰³. Są to przetworzone informacje, przekształcone w procesy i rutynowe zachowania, które umożliwiają działania. Wiedza organizacyjna ujęta jest w systemach organizacyjnych, procesach, wyrobach, przepisach i kulturze organizacyjnej²⁰⁴.

Wiedza jest potężnym narzędziem stratyfikacji członków danej społeczności. Zdaniem Ch. Handy

„(...) inteligencja ma skłonność do odchodzenia tam, gdzie już jest inteligencja. Ludzie dobrze wykształceni dają swym rodzinom dobre wykształcenie, co otwiera im dostęp do władzy i bogactwa, a to z kolei daje ich dzieciom przewagę na rynku kształcenia. Zatem najbardziej prawdopodobnym efektem tej nowej formy własności jest społeczeństwo coraz bardziej podzielone, jeśli nie potrafimy nauczyć go kultury permanentnego uczenia

²⁰² R.M. Grant, *The knowledge-based view of the firm. Implications for management practice*, „Long Range Planning” 1997, vol. 30, no. 6.

²⁰³ A. Brooking, *Introduction to intellectual capital*, The Knowledge Broker Ltd., Cambridge 1996.

²⁰⁴ P. Myers (ed.), *Knowledge management and organizational design*, Butterworth-Heinemann, Boston 1996.

się, w której każdy będzie dążył do osiągnięcia wyższego ilorazu inteligencji tak uparcie, jak dziś dąży do posiadania domu”²⁰⁵.

Wiedza to najważniejszy zasób przedsiębiorstwa, to suma wszystkiego, co pracownicy wiedzą o klientach, konkurentach i wzajemnych powiązaniach między sobą. Wiedza w organizacji jest często trudna do zlokalizowania, jest złożona, niespójna i rozproszona, dlatego bywa czasem ignorowana w procesie podejmowania strategicznych decyzji. P. Senge uważa, że najważniejszym elementem rozwoju przedsiębiorstwa jest mistrzostwo osobiste każdego z pracowników, przez które rozumie dyscyplinę osobistego rozwoju i uczenia się. „Ludzie, którzy osiągnęli wysoki poziom mistrzostwa osobistego, stale powiększają swoje możliwości osiągnięcia w życiu tego, do czego naprawdę dążą. Z ich dążeń do ciągłego zdobywania wiedzy powstaje duch organizacji uczącej się”²⁰⁶.

Zasoby wiedzy mogą być jednymi z najbardziej produktywnych, a nawet najbardziej produktywnymi zasobami przedsiębiorstwa, pod warunkiem, że stanowią konkretny system, a nie zbiór przypadkowo zgromadzonych fragmentów oraz są racjonalnie, planowo i całościowo zarządzane, to znaczy objęte wszystkimi etapami procesu zarządzania²⁰⁷ i obejmują: marki, relacje z klientami, patenty, produkty, metody i procedury, działania, wiedzę typu „wiem jak” oraz relacje międzyludzkie²⁰⁸. Wiedza organizacyjna powstaje z inicjatywy grupy i w drodze interakcji grupy, dialogu i doświadczeń oraz obserwacji. W ten sposób wiedza indywidualna jest przetwarzana w organizacyjną. Wiedza organizacyjna traktowana jest jako zasób kluczowy, strategiczny²⁰⁹. Do charakterystyk

²⁰⁵ Ch. Handy, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 31.

²⁰⁶ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina...*, op. cit., s. 147.

²⁰⁷ M.J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 29.

²⁰⁸ Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005, s. 21.

²⁰⁹ R. Amit, J.H. Schoemaker, *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14 (1).

wyróżniających zasoby kluczowe spośród wszystkich zasobów i umiejętności będących w posiadaniu przedsiębiorstwa zaliczono²¹⁰:

- trudne do obrotu (kupna, sprzedaży), trudne do imitacji,
- specyficzne dla przedsiębiorstwa (trudno je przetransformować),
- rzadkie, trwałe, trudne do substytucji, wzajemnie komplementarne,
- zgodne z przyszłymi strategicznymi czynnikami sektorowymi,
- tworzące wartość dla udziałowców.

Wiedza organizacyjna w połączeniu z innymi zasobami stanowi źródło unikatowych, kluczowych kompetencji w postaci wyróżniających umiejętności w zakresie rozwoju nowego produktu albo sprawnego systemu zarządzania jakością, staje się zasobem komplementarnym, powodując własnym wzrostem jednoczesny wzrost współpracujących zasobów (efekt synergii)²¹¹.

Struktura wiedzy według A. Jashapary to dotychczasowe doświadczenia, które kształtują rozległe sieci powiązań społecznych, ekonomicznych i politycznych, istniejące w ramach organizacji²¹², by planować zmiany w obecnej i przyszłej działalności, przy aktywnym kształtowaniu przyszłości poprzez kreowanie nowych produktów, technologii, klientów oraz rynków²¹³. Firma Alcatel np. uważa, że wiedza to informacja, która została zrozumiana, wzbogacona o osąd i wykorzystana w działaniu²¹⁴.

W organizacji można wyróżnić następujące rodzaje wiedzy²¹⁵:

- wiedza formalna (uzewnętrzniona) – jest jasno sprecyzowana i usystematyzowana, przedstawia się ją przy pomocy słów, znaków, liczb

²¹⁰ B. Kogut, H. Zander, *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, [in:] *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, N.Y. Foss (ed.), Oxford University Press, Oxford 1997, s. 311.

²¹¹ R. Amit, J.H. Schoemaker, *Strategic assets...*, op. cit., s. 36.

²¹² A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 71.

²¹³ A. Skrzypek, *Czynniki sukcesu firmy przyszłości w warunkach globalizacji* [w:] *Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, E. Skrzypek (red.), Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002, s. 113-120.

²¹⁴ A. Błaszczuk, J. Brdulak, J. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 13.

²¹⁵ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 78.

czy symboli. W jej skład wchodzi dokumenty, bazy danych i inne rodzaje zapisanych informacji. Poszukiwane informacje mogą znajdować się w różnych miejscach,

- wiedza cicha (ukryta) – wiedza, z której korzystamy każdego dnia i mamy świadomość jej istnienia, ale nie potrafimy jej sprecyzować. To zasób indywidualnych umiejętności, doświadczeń, przekonań, intuicji, obejmuje także informacje praktyczne, składające się na wiedzę człowieka, specjalisty w firmie. Gromadzi się ona wraz z doświadczeniem w każdym człowieku, jest jego prywatnym osądem, jest trudna do magazynowania i przekazywania oraz rozpowszechniana poprzez rozmowy i wspólne doświadczenia.

Wiedza organizacyjna stanowi konglomerat różnego rodzaju i typów wiedzy. Ilość wiedzy podwaja się co pięć lat. Wiedza została uznana za decydujący atrybut wytwarzania, świadczenia usług, a umiejętność zarządzania wiedzą staje się instrumentem otwierającym przed przedsiębiorstwem nowe horyzonty²¹⁶. Wiedza w organizacji obejmuje:

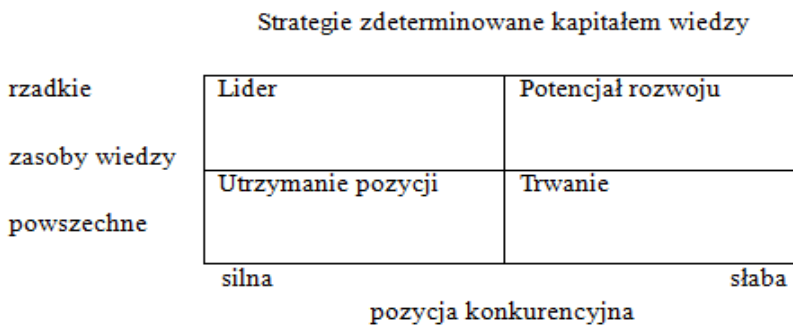
- wiedzę wewnętrzną, która stanowi ciąg strategiczny, specyficzny dla każdej organizacji, obejmuje normy, wzory zachowań oraz własne *know-how*,
- wiedzę zewnętrzną, która stanowi rodzaj wiedzy zinternalizowanej przez podmioty (pomimo wysokich kosztów dostęp do niej jest łatwy i składa się ona z wiedzy handlowej, organizacyjnej i technicznej),
- wiedzę wirtualną, określaną jako zasoby niematerialne, wiążące wiedzę wewnętrzną i zewnętrzną.

Rodzaj, struktura, wielkość i jakość wiedzy zależą od rodzaju przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa dzielone są na tradycyjne (produkcyjne, usługowe) oraz nowoczesne (tworzące wiedzę) i przedsiębiorstwa wiedzy (tworzące wartość). Bardzo ważnym czynnikiem różnicowania wiedzy organizacyjnej są: etap rozwoju, strategia, potrzeba realizacji strategii

²¹⁶ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 79, W. Kieżun, *Patologia transformacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2012.

wiedzy jako ważnego elementu strategii ogólnej. Ilość i rodzaj wiedzy organizacyjnej zależy także od tego, czy mamy do czynienia z organizacją opartą na wiedzy, uczącą się, zwinną, inteligentną czy wirtualną. Dostęp do wiedzy, możliwość jej dystrybucji i wykorzystania to kluczowe determinanty prowadzące do osiągnięcia oczekiwanej efektywności przez organizację i całą gospodarkę poprzez wzrost jakości, obniżkę kosztów i lepsze dostosowanie ofert dóbr i usług do potrzeb i oczekiwań klienta. Koszty pozyskiwania wiedzy są bezpośrednio związane z ceną informacji, po przetworzeniu której powstaje nowy zasób wiedzy. J. Oleński wskazuje na czynniki mające wpływ na koszty pozyskania wiedzy. Są to: popyt na dany rodzaj informacji, podaż danego rodzaju informacji, stopa substytucji danej informacji względem innych informacji dostępnych na rynku, komplementarność danego rodzaju informacji względem innych informacji dostępnych na rynku, dynamika użyteczności danego produktu informacyjnego w czasie, zakres informacji substytucyjnych i komplementarnych dostępnych na rynku jako dobra wolne²¹⁷.

Zależności pomiędzy wiedzą a pozycją konkurencyjną przedstawia rys. 1.



Rysunek 1. Wiedza a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa

Źródło: E. Stańczyk-Hugiet, *Konkurencyjność organizacji opartych na wiedzy*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, M. Przybuła (red.), Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 132.

²¹⁷ J. Oleński, *Elementy ekonomiki informacji*, Katedra Informatyki Gospodarczej i Analiz Ekonomicznych UW, Warszawa 2000.

Poszczególne pola na rysunku autorka interpretuje w następujący sposób:

- Pole *lider* – przedsiębiorstwo poszukuje możliwości wypracowania w oparciu o kapitał wiedzy, która należy do zasobów rzadkich. Zajmuje wiodącą pozycję na rynku. Zagrożeniem pozycji mogą być substytuty.
- Pole *potencjał rozwoju* – przedsiębiorstwo ma dostęp do wiedzy jako zasobu rzadkiego, ale zajmuje słabą pozycję na rynku, może tę sytuację naprawić, ale musi umiejętnie wykorzystywać kapitał wiedzy.
- Pole *utrzymanie pozycji* – przedsiębiorstwo posiada znakomity potencjał na rynku, zbudowany na umiejętnym wykorzystaniu wiedzy dostępnej w ramach sektora działalności. Może to być efekt dobrych działań marketingowych w szerszym stopniu niż korzystanie z unikalnej wiedzy i informacji.
- Pole *trwanie* – znikoma szansa na rozwój organizacji, która korzysta wyłącznie z wiedzy ogólnie dostępnej, nie posiada mocnej pozycji przetargowej.

Wiedza to system kategorii i wymiarów pojęciowych oraz operacji i reguł (procedur) reprezentujących w umyśle człowieka (tj. sieciach pamięci) różnorodności stanów i procesów świata (przyrodniczego, technicznego i społeczno-kulturowego). Wymienione składniki wiedzy (kategorie, wymiary, operacje i reguły) tworzą intelektualną podstawę do orientacji w rzeczywistości, rozumienia zachodzących w niej zmian, sporządzania planów i projektów, dokonywania odkryć, formułowania ocen i wniosków oraz podejmowania innych form działalności intelektualnej i praktycznej²¹⁸.

Wiedza w XXI stała się kluczowym czynnikiem, obejmującym wszystkie główne obszary rozwoju ekonomicznego i społecznego. Poza przestrzenią rynkową powstaje: przestrzeń informacji, komunikacji,

²¹⁸ Cz. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 142.

dystribucji czy transmisji²¹⁹.

Gospodarka konkurencyjna wywiera wpływ na podmioty rynkowe w kierunku ich orientacji rynkowej, wzrostu elastyczności działania, mobilizacji zasobów materialnych i niematerialnych w warunkach pojawiających się okazji oraz umiejętności ich redukcji w warunkach kryzysowych. Pojawia się konieczność stosowania odpowiednich metod zarządzania, prowadzących do efektywnej alokacji zasobów, odpowiednich relacji z interesariuszami, sprzyjających warunków do kształtowania relacji z nimi, inwestowania w kapitał ludzki, jego wiedzę i umiejętności²²⁰. Zasoby wiedzy stanowią podstawę potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Mają one charakter strategiczny. Strategiczna wartość zasobów przejawia się w tym, że²²¹:

- umożliwiają one kreowanie nowych idei i nowych źródeł wartości,
- są trudne do nabycia i sprzedaży,
- są trudne do imitacji, specyficzne dla danego przedsiębiorstwa, tj. trudne do przetransferowania, rzadkie,
- są trwałe, trudne do substytucji,
- są wzajemnie komplementarne,
- są zgodne z przyszłymi strategicznymi czynnikami sukcesu sektora,
- kreują wartość dla udziałowców przedsiębiorstwa.

Zasoby, które posiadają wskazane cechy, mogą być przyczyną osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Zasoby wiedzy organizacyjnej, umiejętność ich pozyskania, rozwijania i sprawne zarządzanie nimi pozwala zmniejszyć poziom niepewności i skutecznie konkurować na rynku. Jeżeli wiedza posiada cechy zasobu strategicznego, to powinna podlegać procesom zarządzania, w tym pozyskiwania, rozwoju, wykorzystywania,

²¹⁹ B. Gregor, M. Stawiszyński, *E-commerce*, Oficyna Wydawnicza Brandta, Bydgoszcz-Łódź 2002, s. 51-52.

²²⁰ S. Lachiewicz, A. Zakrzewska (red.), *Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, „Monografie Politechniki Łódzkiej”, Łódź 2009, s. 5.

²²¹ R. Amit, P.J.H. Schoemaker, *The Competitive Dynamics of Capabilities: Developing Strategic Assets for Multiple Features*, [in:] *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, G.S. Doy, D.J. Reibstein, R.E. Gunter (eds.), John Wiley&Sons, New York 1997, s. 337-376.

ochrony, identyfikacji i pomiaru. Zasoby wiedzy stają się podstawowym elementem potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, są one produktywne wówczas, gdy stanowią koherentny system, a nie zbiór przypadkowo zgromadzonych fragmentów, są racjonalne, planowo i całościowo zarządzane, to znaczy są objęte wszystkimi etapami procesu zarządzania²²². Rośnie ranga zasobów będących efektem działań w sferze intelektualnej, które stanowią podstawę dla tworzenia wiedzy organizacyjnej.

Ważną kompetencją staje się zdolność wykorzystania zasobów. Według E. Pensrose w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa istotne są nie zasoby same w sobie, ale umiejętności ich wykorzystania w procesach²²³. Odpowiednie wykorzystanie zasobów wiedzy możliwe jest w organizacji o elastycznej strukturze²²⁴ i specyficznym środowisku pracy, które cechuje:

- wielośrodkowość; współczesna firma powinna przekształcać się w konstelację współzależnych jednostek, które wspierają swoją wiedzę,
- różnorodność struktur; różne rozwiązania organizacyjne,
- liczne aliansy lub porozumienia o współpracy,
- kosmopolityzm; funkcjonowanie na globalnym rynku pracy wymaga umiejętności wczuwania się w rozmaite wzorce i systemy wartości,
- nacisk na elastyczność, ludzie powinni być otwarci na zdobywanie nowej wiedzy i umiejętności, nawiązywanie sieci relacji społecznych, gotowi do dzielenia się wiedzą.

Na konkurencyjność organizacji wpływają kompetencje indywidualne, tj. wiedza, umiejętności, wartości, standardy, motywacje, etyka pracy, entuzjazm oraz własny wizerunek²²⁵.

²²² M.J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 29.

²²³ E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley&Sons, New York 1959, s. 54.

²²⁴ M. Algorta, F. Zeballos, *Human Resource and Knowledge Management: Best Practices Identification*, „Measuring Business Excellence” 2011, vol. 15, s. 71-80.

²²⁵ J. Górską, *Ocena efektywności rozwoju kapitału ludzkiego*, [w:] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, M. Rybak (red.), Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2003, s. 55.

Od pracowników wymaga się kompetencji, które obejmują²²⁶:

- wiedzę: fachową i specjalistyczną, techniczną, znajomość technologii, wiedzę związaną z branżą, wiedzę operacyjną, pełne zrozumienie zmian w otoczeniu biznesowym,
- umiejętności: zdolność projektowania, umiejętność pracy zespołowej, umiejętność budowania relacji, zdolność koncentracji na klientach, umiejętności komputerowe i zdolność ich aktualizacji, umiejętność negocjowania, zdolności rozpoznawania uwarunkowań,
- cechy: elastyczność, adaptacyjność, wiara w siebie, prężność, orientacja na uczenie się oraz szybkie uczenie się.

Bardzo ważną rolę pełnią ponadto kompetencje organizacji, czyli zestaw procesów biznesowych, które obejmują cały łańcuch wartości i służą zaspokajaniu potrzeb klientów. Kompetencje organizacji wiążą się z rozumieniem zasobów organizacji w taki sposób, by możliwe było konkurowanie i uzyskiwanie rezultatów zapewniających sukces rynkowy²²⁷. Kompetencje, obejmując wiedzę, zdolności i postawy, umożliwiają budowanie przewagi konkurencyjnej, o ile są niepodatne na naśladownictwo. Podstawę konkurencyjności stanowią kompetencje wyróżniające, jest to kombinacja aktywów materialnych i niematerialnych, wiedzy, umiejętności i zdolności umieszczonych w technologii, procesach i relacjach międzyludzkich²²⁸. Coraz częściej u podstaw przewagi konkurencyjnej znajdują się zdolności do zbudowania tańszym kosztem oraz szybciej niż konkurencja zasadniczych umiejętności, które generują nowe produkty znajdujące się u podstaw przewagi konkurencyjnej²²⁹.

²²⁶ J. McGregor, D. Tweed, R. Pech, *Human Capital in the new economy: Devil's bargain?*, „Journal Intellectual Capital” 2004, vol. 5, no. 1, s. 159.

²²⁷ M. Rybak, *Budowanie potencjału konkurencyjności*, [w:] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, M. Rybak (red.), Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2003, s. 16.

²²⁸ E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 29.

²²⁹ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June 1990, s. 79-91.

2.5. Wiedza w ekonomii i naukach o zarządzaniu – ekonomia wiedzy

Paradygmat gospodarki i społeczeństwa opartego na wiedzy ulegnie przekształceniu w nową operacyjną dyscyplinę nauki, gdy uporządkowany w sposób jednolity materiał empiryczny będzie na tyle bogaty, a warsztat badawczy na tyle elastyczny i uniwersalny, by można było²³⁰:

- diagnozować stopień nasycenia wiedzą poszczególnych społeczności i gospodarek,
- ustalać prawdziwy i niekwestionowany poziom finansowania sektora wiedzy przez źródła publiczne i prywatne,
- porównywać poziom rozwoju gospodarek z punktu widzenia wkładu sektora wiedzy w ten rozwój,
- identyfikować i klasyfikować te składowe sektora wiedzy, które dzięki stymulowaniu innowacji najbardziej przyczyniają się do uzyskiwania wyższej jakości życia społeczeństw,
- prowadzić badania nad formułowaniem polityki mającej na celu przyspieszenie wzrostu gospodarczego i polepszenie jakości życia w wyniku zastosowania narzędzi właściwych dla gospodarki korzystającej z wiedzy.

Na uwagę zasługuje sposób definiowania wiedzy w ekonomii i zarządzaniu. Wiedza i innowacje to podstawowe czynniki rozwoju w ujęciu makroekonomicznym, jednocześnie są one uwzględniane w modelach mikroekonomicznych²³¹. Wiedza ma fundamentalne znaczenie w ekonomii i zarządzaniu. Definiując wiedzę i wykorzystując ją, trzeba brać pod uwagę wieloznaczność pojęcia, brak ogólnie przyjętych poprawnych pod względem formalnym definicji, nieokreślone związki pomiędzy informacją a wiedzą oraz wielopoziomowość i wieloznaczność interpretacji

²³⁰ W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność...*, op. cit., s. 140-141.

²³¹ R. Maier, *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer, Berlin-Heidelberg 2004.

pojęcia informacji²³². Można wskazać następujące sposoby podejścia do definiowania wiedzy w ekonomii i zarządzaniu:

- wiedza jako reifikowana metafora – posiadanie wiedzy bez rozróżniania szczegółowych cech oraz podmiotu, który ją posiada; osoba albo organizacja,
- wiedza jako kategoria związana z informacją; informacja wraz ze sposobami jej wykorzystania,
- wiedza jako systemowa cecha kognitywna, bez definiowania obszarów odniesienia; organizacja, systemy IT, osoby,
- wiedza jako cecha kognitywna osób,
- wiedza jako kategoria formalna; modele strukturalne (relacyjne) oraz modele matematyczne.

Bardzo ważnym problemem w nauce i praktyce jest ekonomia wiedzy, w obszarze której sformułowane zostały przez T.A. Stewarta trzy zasady²³³:

- wiedza jest podmiotem kupna, sprzedaży i zarządzania, stanowi najważniejszy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa,
- aktywa wiedzy, tzn. kapitał intelektualny, są dla współczesnych organizacji najważniejsze, ważniejsze od ich aktywów finansowych i fizycznych,
- w celu funkcjonowania w warunkach nowej ekonomii należy wykorzystywać nowe kluczowe aktywa i trzeba opracować nowe słownictwo, nowe metody zarządzania, nowe technologie i strategie.

Ekonomia wiedzy obejmuje produkcję wiedzy, transformację, tworzenie i komunikację. Charakterystycznymi cechami ekonomii wiedzy są:

- globalizacja,
- tworzenie wartości dla beneficjentów,
- techniki informatyczne.

²³² J. Beliczyński, Cz. Mesjasz, A. Stabryła, *Podstawy teoretyczne gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, A. Stabryła (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 163-164.

²³³ A.N. Smith, D.B. Medley, *Information Resource Management*, South-Wester Publ., Cincinnati 1987, s. 68.

Rozwój systemów informatycznych powoduje, że wiedza przyczynia się do rozwoju ekonomii wiedzy²³⁴. B. Lev twierdzi, że transformacja ekonomii w ekonomię wiedzy jest widoczna także w przedsiębiorstwach spoza branży hi-tech, bo wiele przedsiębiorstw wykorzystuje strony internetowe, handel elektroniczny, rozbudowuje i chroni swoją własność intelektualną. Oznacza to, że rozpoczęły one działalność zgodną z zasadami ekonomii wiedzy²³⁵. W warunkach ekonomii wiedzy ważną rolę pełni społeczeństwo informacyjne, definiowane jako społeczeństwo, w którym informacja jest kluczowym produktem, a wiedza niezbędnym bogactwem.

B. Mikuła stwierdza, że pojęcie wiedzy w naukach o zarządzaniu oznacza²³⁶:

- powiązanie informacji z ich rozumieniem,
- efekt myślowego przetwarzania informacji i doświadczeń oraz uczenia się,
- ogół wiadomości człowieka,
- odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka,
- potwierdzone przekonanie.

Ponadto podkreśla, że organizacja jest w stanie osiągnąć sukces, jeśli posiada umiejętność wytworzenia lub nabycia odpowiedniej ilości i jakości wiedzy oraz posiada zdolność jej wykorzystania i podtrzymania w sposób inteligentny²³⁷.

Biorąc pod uwagę nauki o zarządzaniu, wiedzę można skategoryzować zgodnie z poziomem jej tworzenia i występowania i wyróżnić²³⁸:

²³⁴ R. Frydman, M.D. Goldberg, *Imperfect Knowledge Economics Exchange Rates and Risk*, Princeton University Press, New Jersey 2007.

²³⁵ A. Seetharaman, H. Helmi Bin Zaini Soona, A.S. Saravan, *Intellectual capital accounting and reporting in the knowledge economy*, „Journal of Intellectual Capital” 2002, vol. 3, no. 2, s. 128-129.

²³⁶ B. Mikuła, *Wiedza w organizacji i jej rozwój*, [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, A. Stabryła (red.), Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2005, s. 360.

²³⁷ B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006, s. 62-63.

²³⁸ D.L. Barton, *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston 1995, s. 87.

- wiedza na poziomie systemu międzyorganizacyjnego (wiedza zewnętrzna),
- wiedza na poziomie organizacji – całość zgromadzonej wiedzy w organizacji,
- wiedza na poziomie zespołu, zakorzeniona w organizacji i ważna z punktu widzenia zarządzania zmianami, uczenia się oraz dzielenia się wiedzą w organizacji,
- wiedza na poziomie jednostki, traktująca człowieka jako nośnik wiedzy organizacyjnej.

We współczesnym świecie nauka i wiedza warunkują rozwój cywilizacyjny i gospodarczy. Dzięki szybkiemu rozwojowi systemów informatycznych wiedza przyczynia się do rozwoju nowej dziedziny gospodarki określanej jako ekonomia wiedzy. J. Naisbitt twierdzi, że „nowym źródłem władzy nie są już pieniądze w rękach nielicznych, ale informacja w rękach wielu”²³⁹. A. Toffler w pracy *Trzecia fala* przedstawił trzy etapy rozwoju ludzkości: pierwsza fala – 10 tys. lat temu: przejście z koczowniczego do osiadłego trybu życia, druga fala kojarzona jest z wydarzeniami końca XVII wieku, z rewolucją przemysłową w Anglii. Trzecia fala kwestionuje stare stosunki, zachowania i struktury, a wiedza staje się ostatecznym substytutem dla pozostałych zasobów i jest niezbędna w warunkach postępującego rozwoju. Według Tofflera we współczesnym świecie mamy do czynienia z trzecią falą rozwoju społeczeństw, czyli postindustrialną, która oparta jest na wzroście znaczenia wiedzy. Na znaczeniu zatem tracą: standaryzacja, specjalizacja, synchronizacja, koncentracja, maksymalizacja, centralizacja, które były wyróżnikami społeczeństwa industrialnego²⁴⁰. Charakterystyczne cechy ery przemysłowej i ery wiedzy zawarto w tabeli 10.

²³⁹ J. Naisbitt, *Megatrendy...*, op. cit., s. 35.

²⁴⁰ A. Toffler, *Trzecia fala...*, op. cit, s. 93-113.

Tabela 10. Różnice pomiędzy erą przemysłową i erą wiedzy

Wyszczególnienie	Era przemysłowa (było)	Era wiedzy (jest lub będzie)
Podstawowy zasób	Kapitał	Wiedza
Ludzie (pracownicy)	Źródło kosztów	Inwestycja
Władza	Zależy od zajmowanego szczebla w organizacji	Zależy od posiadanych umiejętności, wiedzy
Styl zarządzania	Nakazy i kontrola	Partycypacyjny
Struktura organizacyjna	Hierarchiczna (najczęściej zbiurokratyzowana i scentralizowana)	Sieciowa (wirtualna n), płaska, ad-hoc lub hipertekstowa
Strategia	Nastawiona na konkurencję	Nastawiona na kooperację
Kultura organizacyjna	Oparta na posłuszeństwie	Oparta na zaufaniu
Wartość rynkowa	Zależy od posiadanych aktywów finansowych i rzeczowych	Zależy od kapitału intelektualnego, wszelkich aktywów niematerialnych
Motywacja	Głównie poprzez bodźce finansowe	Poprzez wewnętrzną satysfakcję
Relacje z klientami	Jednokierunkowe poprzez rynek	Interaktywne poprzez współpracę
Ciągłe zmiany	Zagrożenie	Okazja
Rozwój	Liniowy, możliwy do przewidzenia	Chaotyczny, trudny do przewidzenia
Wykorzystanie najnowocześniejszych technologii	Ważne	Niezbędne
Dominujący sektor	Przemysł ciężki	Usługi, przetwarzanie informacji
Najważniejsze wynalazki z punktu widzenia poprawy efektywności zarządzania	Linia montażowa	Internet

Źródło: M. Strojny, *Teoria i praktyka zarządzania wiedzą*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2000, nr 10, s. 6.

T. Stewart stwierdził, że stara gospodarka opiera się na kondensowaniu zasobów, czyli zespalaniu dużej ilości surowców i materiałów za pomocą odrobiny wiedzy, a nowa gospodarka opiera się na kondensowaniu wiedzy, czyli umieszczeniu potężnego ładunku myśli w niepozornym opakowaniu²⁴¹. Podkreśla ponadto, że wiedza jest nadrzędnym czynnikiem funkcjonowania współczesnej firmy, i formułuje trzy zasady ekonomii wiedzy²⁴²:

- wiedza jest przedmiotem kupna-sprzedaży i zarządzania; stanowi najważniejszy czynnik rozwoju przedsiębiorstwa,
- aktywa wiedzy, tzn. kapitał intelektualny, są dla współczesnych organizacji najważniejsze, ważniejsze od ich aktywów finansowych i fizycznych,
- w celu funkcjonowania w warunkach nowej ekonomii należy wykorzystywać nowe, kluczowe aktywa i opracować nowe słownictwo, nowe metody zarządzania, nowe technologie i strategie.

Ekonomia wiedzy to ważny element gospodarki opartej na wiedzy, dlatego jej rozwój staje się koniecznością w społeczeństwie wiedzy.

²⁴¹ T. H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge...*, op. cit., s. 17.

²⁴² A.N. Smith, D.B. Medley, *Information Resource management*, South-Western Publ., Cincinnati 1987, s. 68.

Rozdział 3

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W SPOŁECZEŃSTWIE SIECIOWYM

3.1. Istota zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą to fundamentalna zmiana sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, a wiedza to porządkowanie chaosu. Zarządzanie wiedzą jest ściśle związane z uczeniem się organizacji i jej członków. Początki zarządzania wiedzą jako dyscypliny teoretycznej oraz obszaru działań praktycznych sięgają lat 90. XX wieku²⁴³. Za początek koncepcji zarządzania wiedzą przyjmuje się rok 1987, w którym w Stanach Zjednoczonych Uniwersytet Purdue i firma DEC zorganizowały wspólnie konferencję poświęconą zarządzaniu aktywami wiedzy. Natomiast w Szwecji zawiązała się Grupa Konrada, która zainicjowała prace nad zarządzaniem kapitałem intelektualnym. Jest to, zdaniem R. Maiera²⁴⁴, zarządzanie funkcją odpowiedzialną za regularną selekcję, implementację i ocenę celowo zorientowanych strategii wiedzy, które skierowane są na wzrost wartości organizacji poprzez eksploatację wiedzy jawnej i ukrytej w organizacji, w celu doskonalenia jej funkcjonowania. Mimo iż dopiero pod koniec XX wieku nauki o zarządzaniu zainteresowały się zarządzaniem wiedzą i potraktowały wiedzę jako podstawowy zasób, to w naukach ekonomicznych zarządzanie wiedzą doceniane było znacznie wcześniej. W wydanych w 1890 roku *Principles of Economics* Alfred Marshall pisał, że „kapitał

²⁴³ D. Leonard, *Willsprings of Knowledge*, Harvard Business School Pres, Boston 1993.

²⁴⁴ R. Maier, *Knowledge Management...*, op. cit., s. 48.

składa się w dużej części z wiedzy i organizacji, wiedza jest najsilniejszym motorem produkcji, pozwalając opanować naturę i zmusić ją do zaspokojenia potrzeb ludzkich”²⁴⁵.

Zarządzanie wiedzą to stosunkowo nowa dziedzina szeroko pojętego zarządzania, która pojawiła się w pierwszej połowie lat 90. XX wieku. Jest to pojęcie interdyscyplinarne. Powstała jako efekt szerokich dyskusji związanych z potencjalnymi korzyściami płynącymi z dzielenia się wiedzą. Jednym z prekursorów zarządzania wiedzą był I. Nonaka, który wiedzę traktował jako jedyne źródło przewag konkurencyjnych. Pojawiają się w tym okresie pierwsze publikacje z zakresu zarządzania wiedzą. Przedsiębiorstwa w powodzi informacji zauważają, dostrzeżony już wcześniej przez teoretyków zarządzania, wzrost znaczenia niematerialnych generatorów wartości, a zwłaszcza rolę wiedzy zarówno indywidualnej, jak i organizacyjnej. Na początku lat 90. wykształciło się kilka nurtów, które później połączone zostały w jedną koncepcję zarządzania wiedzą. Prace, które wówczas powstawały, zawierały problematykę innowacji i aktywów niematerialnych organizacji, jednak wszystkie zwracały uwagę na potrzebę usystematyzowanego zarządzania tymi aktywami w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Należy tu wskazać na prace między innymi D. Amidon, Ch. Savage, K.E. Sveiby, P. Senge, T. Nonaki, H. Takeuchi, K. Wiiga²⁴⁶.

Od połowy lat 90. obserwuje się dynamiczny rozwój koncepcji ujmujących zarządzanie wiedzą w sposób procesowy. Powstają modele. Każdy z modeli prezentuje 3-8 procesów, które tworzą metaprocess zarządzania wiedzą. Poszczególne modele różnią się stopniem dezagregacji działań i dodatkowymi elementami, które stanowią dopełnienie całego modelu. Przegląd różnych modeli zarządzania wiedzą w podejściu

²⁴⁵ A. Marshall, *Principles of Economics*, Macmillan, London 1965, s. 115.

²⁴⁶ D. Amidon, *Managing the knowledge asset into the 21st century*, Ch. Savage, Boston 1998; K.E. Sveiby, *Know-how company*, www.sveiby.com, data dostępu: 10.10.2018; D. Amidon, *Sloan Global Innovation Strategy*, 1989; P. Senge, *Fifth discipline*, Doubleday, New York 1990; I. Nonaka, *The knowledge creating company*, Harvard Business Review, 1991; I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji...*, op. cit.; K. Wiig, *Knowledge Management Foundations*, Schema Press, Arlington, Texas 1993.

procesowym pozwala wyróżnić takie procesy jak: identyfikacja, pozyskiwanie, tworzenie, organizowanie, transfer, wykorzystanie, zachowanie i ewaluacja wiedzy.

Perspektywy postrzegania wiedzy oraz ich wpływ na zarządzanie wiedzą obrazuje tabela 11.

Tabela 11. Perspektywy postrzegania wiedzy i ich wpływ na zarządzanie wiedzą (ZW) i systemy zarządzania wiedzą (SZW)

Perspektywa		Wpływ na ZW	Wpływ na SZW
Wiedza a dane i informacje	Dane to fakty, nieprzetworzone liczby, informacje to przetworzone dane, wiedza to spersonalizowane informacje	ZW kładzie nacisk na wydobywanie od osób potencjalnie użytecznych informacji i ułatwianie przyswajania informacji	SZW nie cechują się szczególną odmiernością w stosunku do innych systemów, ale są rozszerzane w kierunku wsparcia przyswajania informacji przez użytkowników
Stan umysłu	Wiedza jest stanem poznania i rozumienia	ZW obejmuje rozszerzone uczenie się osób i rozumienie poprzez dostarczanie informacji	Zadaniem IT jest w większym stopniu zapewnienie dostępu do źródeł wiedzy niż do wiedzy samej w sobie
Obiekt	Wiedza jest obiektem, który może być magazynowany i manipulowany	Kluczowym zadaniem ZW jest budowanie zapasów wiedzy i zarządzanie nimi	Zadaniem IT jest zbieranie, magazynowanie i transfer wiedzy
Proces	Wiedza jest procesem wykorzystywania doświadczeń	ZW kładzie nacisk na przepływy wiedzy oraz procesy jej tworzenia, dzielenia i dystrybucji	Zadaniem IT jest dostarczanie powiązań pomiędzy źródłami wiedzy w celu poszerzania i pogłębiania jej przepływów
Dostęp do informacji	Wiedza jest warunkiem dostępu do informacji	Zadaniem ZW jest zorganizowany dostęp do zasobów wiedzy i odzyskiwanie ich zawartości	Zadaniem IT jest dostarczanie efektywnych mechanizmów wyszukiwania

Zdolność	Wiedza jest potencjałem	ZW zajmuje się budowaniem kluczowych kompetencji i rozumieniem strategicznego <i>know-how</i>	Zadaniem IT jest powiększanie kapitału intelektualnego przez wspomaganie indywidualnego rozwoju i kompetencji organizacyjnych
----------	-------------------------	---	---

Źródło: M. Alavi, D.E. Leidner, *Review, Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*, „MIS Quarterly” 2001, vol. 25 (1), za: J. Trajer, A. Paszek, S. Iwan, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2012, s. 46.

Zarządzanie wiedzą i procesy operacyjne prowadzone są w podejściu procesowym do czynności operacyjnych systemu zarządzania wiedzą. Odpowiednia realizacja procesów zarządzania wiedzą sprzyja osiągnięciu celów jakościowych. Zarządzanie wiedzą polega na umiejętnym wykorzystaniu kapitału intelektualnego oraz uzyskaniu efektu synergicznego, czyli otrzymaniu lepszych efektów, niż by to wynikało z bezpośredniego wykorzystania poszczególnych elementów zasobów, którymi organizacja dysponuje²⁴⁷.

Style zarządzania wiedzą w różnych kulturach zawarto w tabeli 12.

Tabela 12. Style zarządzania wiedzą w różnych kulturach

Elementy charakterystyki	Typ kultury			
	amerykańska	japońska	europiejska	chińska
Motto	Jestem, bo odnoszę sukces	Jestem, bo kocham	Jestem, bo ćwiczę	Jestem, bo się uczę
Mentalność	Pracomania	Grupowość	Konstruktywizm	Pragmatyzm
Typ ideału	Wiedza jako zasób	Wiedza jako relacje międzyludzkie	Wiedza jako władza	Wiedza jako zaleta (cnota)

²⁴⁷ J. Kisielnicki, *Kapitał intelektualny w procesie zarządzania wiedzą: relacje i czynniki*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, J. Kisielnicki, A.P. Wiatrak (red.), „Problemy Zarządzania”, nr 4/18, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007, s. 28.

Ucieleśnienie	Zgromadzona baza wiedzy	Wiedza to cała firma	Agenci wiedzy	Wiedza to życie
Mechanizm	Gospodarka oparta na wiedzy	Kultura wiedzy	Dyskurs wiedzy	Nadzór nad wiedzą
Cel	Zyski krótko-terminowe	Przewaga w długim okresie	Legitymacja (logiczne usankcjonowanie)	Wzmacnianie rodzinnych sag, społeczeństwa, kraju
Centrum zainteresowania	Wiedza dostępna i zobiektywizowana	Wiedza ukryta i subiektywna	Wiedza konstruowana sytuacyjnie	Wiedza użyteczna i nadająca się do zastosowania
Strategia	Zastosowanie dźwigni	Tworzenie	Polityzacja	Integracja
Proces	Ponowne wykorzystanie	Konwertowanie	Tworzenie postanowień	Kontekstualizacja
Środki	Racjonalność, technologia, rynki	Wizje/emocje, zaufanie/ troska, socjalizacja	Tożsamość/ znaczenie, partycypacja, negocjacje	Materialno-techniczne, psychopoznawcze, socjopolityczne
Metafora	Zrywanie nisko wiszących owoców (kodyfikacja dostępnej wiedzy, ważniejsze jest niż co)	Karmienie rozwijającego się ba (tj. wspólnego kontekstu społecznego, którego jednostka jest częścią)	Stale tworzenie fabuły (uwzględnianie nowych, ciągle pojawiających się wątków)	Mistrz jest wolny od wszelkich przeciwności (komplementarny efekt przeciwności, holistyczny sposób ujmowania problemów)

Źródło: Z. Zhu, *Knowledge management: Towards a universal or cross-cultural context?*, „Knowledge Management Research & Practice” 2002, vol. 2, s. 73.

Obszar działań z zakresu zarządzania wiedzą jest rozległy i może być rozpatrywany w kilku podstawowych, ściśle ze sobą powiązanych

kwestiach, które według B. Mikuły obejmują aspekty: organizacyjny, techniczny, społeczny, ekonomiczny i prawny²⁴⁸.

Aspekt organizacyjny dotyczy stworzenia odpowiedniego do potrzeb systemu organizacyjnego (struktury organizacyjne, system zarządzania zasobami ludzkimi, system motywacyjny), czyli instytucji, która stanie się podstawą powstania interaktywnego środowiska. Bardzo ważnym problemem w tym aspekcie jest dokonanie wyboru odpowiednich instrumentów i uporządkowanie ich w czasie i przestrzeni, by sprzyjały wysokiej sprawności uczenia się oraz generowaniu i wykorzystywaniu wiedzy.

Aspekt techniczny koncentruje się na urządzeniach technicznych i technologii informacyjno-komunikacyjnej, ułatwiającej kontakty międzyludzkie, przepływy wiedzy skodyfikowanej, jej zachowanie oraz ochronę. Zawiera także techniczną stronę ugruntowania wiedzy w produktach, usługach i kapitale strukturalnym.

Aspekt społeczny zwraca uwagę na fakt, iż podstawą zarządzania wiedzą są ludzie, którzy są właścicielami spersonalizowanej części zasobu wiedzy. Ich działania wpływają na przebieg głównych procesów związanych z wiedzą oraz ich efektywność. Wiele prac zawiera rozważania na temat szczególnej roli tworzenia kultury organizacyjnej, akceptującej znaczenie i konieczność kreowania wiedzy. Ważne są w tym aspekcie także takie problemy, jak tworzenie klimatu organizacyjnego, wspomagającego uczenie się, rozwój zawodowy, motywacyjne aspekty zachowań, zespołowość, przyciąganie i utrzymanie utalentowanych pracowników, funkcjonowanie nieformalnych sieci i grup. Oznacza to, że aspekt ten uwzględnia wszelkie działania, które mają wpływ na kształtowanie interaktywnego i zdrowego społecznie środowiska pracy.

Aspekt ekonomiczny wiąże się z ekonomiczną stroną generowania i wykorzystywania wiedzy. Akcentuje pozyskiwanie i dystrybucję środków finansowych na zarządzanie wiedzą oraz ocenę efektywności działań i ocenę zasobów wiedzy, a także kapitału intelektualnego.

²⁴⁸ B. Mikuła, *O aspektach i kontekście zarządzania wiedzą*, „Problemy Jakości” 2004, nr 2, s. 10.

Aspekt prawny zarządzania wiedzą uwzględnia zagadnienia z zakresu pozyskiwania i ochrony wiedzy, z jednej strony skupiony jest na licencjach i patentach, znakach handlowych, a z drugiej dotyczy ochrony spersonalizowanej wiedzy. Aspekt prawny odnosi się także do poprawności działań związanych z zarządzaniem wiedzą w odniesieniu do fuzji, umów kooperacyjnych, patentów czy też usług konsultingowych.

Zarządzanie wiedzą jest ogólnie definiowane jako zestaw nowych praktyk organizacyjnych o szerokim znaczeniu w gospodarce opartej na wiedzy. Zarządzanie wiedzą obejmuje zestawy praktyk i procesów opracowanych w celu optymalizacji wykorzystania wiedzy, innymi słowy w celu zwiększenia efektywności w obszarze wytwarzania, dystrybucji i wykorzystania wiedzy²⁴⁹. Zarządzanie wiedzą powinno zmierzać do wypracowania metod i technik umożliwiających efektywny przebieg procesów tworzenia, gromadzenia i wykorzystywania wiedzy. Według Y. Mathotra zarządzanie wiedzą to „Synergiczne połączenie zarówno kreatywnego potencjału człowieka z obszernym potencjałem technologii informatycznych w zakresie przetwarzania informacji i danych”²⁵⁰.

Istota zarządzania wiedzą wskazuje na konieczność ciągłego uczenia się. Zarządzanie wiedzą polega na tworzeniu projektu jej wykorzystania, przy czym cele tego projektu obejmują: budowę korporacyjnej bazy wiedzy, zwiększenie dostępu do wiedzy, a także wprowadzenie kultury wiedzy²⁵¹. Proces ten obejmuje generowanie wiedzy, jej identyfikację, stwarzanie warunków, w których może się ona swobodnie rozwijać i rozprzestrzeniać, jest to także proces, który umożliwia składowanie wiedzy i jej wdrażanie.

²⁴⁹ R. Young, *Knowledge Management for the Public Sector*, Asian Productivity Organization, Tokyo 2013, s. 3.

²⁵⁰ Y. Malhotra, *Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance*, „Journal of Knowledge Management” 2005, vol. 9 (1), s. 7-28.

²⁵¹ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność...*, op. cit., s. 289.

Zarządzanie wiedzą to zintegrowane, systematyczne podejście, które po zastosowaniu w organizacji umożliwia optymalne wykorzystanie aktualnych, dokładnych i istotnych informacji; ułatwia także odkrywanie wiedzy i innowacje, wspiera rozwój organizacji uczącej się i zwiększa zrozumienie poprzez integrację wszystkich źródeł informacji, a także indywidualną i zbiorową wiedzę i doświadczenie²⁵².

Na uwagę zasługuje podejście CEN (Europejski Komitet Normalizacyjny) do zarządzania wiedzą. Zarządzanie wiedzą to zaplanowane i trwałe zarządzanie działaniem i procesami w celu wykorzystania wiedzy indywidualnej i grupowej do poprawy konkurencyjności organizacji²⁵³.

Według Instytutu Systemów Produkcji i Projektowania Technologii w Berlinie (Fraunhofer IPK) zarządzanie wiedzą obejmuje metody, instrumenty i narzędzia, które w holistycznym podejściu przyczyniają się do przebiegu głównych procesów z udziałem wiedzy, dystrybucji wiedzy (przy wsparciu definicją celów wiedzy i jej identyfikacji) na wszystkich obszarach i poziomach organizacji²⁵⁴.

Podejścia praktyków do zarządzania wiedzą obrazuje tabela 13. Przeglądu definicji zarządzania wiedzą dokonano w tabeli 14.

Biorąc pod uwagę przedstawione stanowiska w kwestiach definicyjnych, możemy stwierdzić, że zarządzanie wiedzą traktowane jest jako proces, strategia, narzędzie kreowania korzyści oraz metoda zarządzania. Większość wymienionych definicji wskazuje, że zarządzanie wiedzą jest procesem mającym na celu budowanie baz wiedzy, zastosowanie czy odnawianie wiedzy. Jednym z bardziej przydatnych podejść do zarządzania wiedzą jest koncepcja A. Jashapary, który proponuje podejście zintegrowane do zarządzania wiedzą, łączące w sobie różne dziedziny w sposób

²⁵² C. Blodgett, M. Crowell, K. Lahaise, *Mobilizing Knowledge: Status of KM in Defense*, „Bravo Defense” 2005, vol. 5, s. 5-7.

²⁵³ Comité Européen de Normalisation [CEN], *European guide to good practice in Knowledge Management. Part 5: KM Terminology*, <ftp://centfp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/GWA14924-05-2004-Mar.pdf>, data dostępu: 18.05.2018.

²⁵⁴ B. Mięka, *W kierunku organizacji inteligentnych*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 2001, s. 59.

interdyscyplinarny²⁵⁵. Według niego rozwijanie wiedzy posiadanej przez jednostkę, zespół czy całą organizację następuje poprzez procesy uczenia się i w dużej mierze zależy od ludzi²⁵⁶. Uczenie się jest wspomagane przez liczne narzędzia, technologie i systemy, które usprawniają generowanie, wyodrębnianie, porządkowanie, wartościowanie, przechowywanie i wymianę wiedzy²⁵⁷.

Kompleksowe ujęcie znaczenia zarządzania wiedzą zawarte zostało w tabeli 15.

Tabela 13. Zarządzanie wiedzą z punktu widzenia praktyków

Firma	Rozumienie zarządzania wiedzą
Delhi Group	Wnoszenie zbiorowej mądrości w celu zwiększenia adaptacyjności i innowacyjności
Xerox	Budowanie dynamicznego środowiska pracy i nauki, które sprzyja stałemu generowaniu, gromadzeniu oraz stosowaniu wiedzy indywidualnej i zbiorowej w celu odkrycia dla firmy nowych wartości
Pricewaterhouse-Coopers	Sztuka przetwarzania informacji i innych aktywów intelektualnych w trwałą wartość dla klientów i pracowników organizacji
KPMG	Zbiór wytycznych, procedur i systemów odnoszących się do tworzenia, gromadzenia, ochrony i wykorzystania kapitału intelektualnego
Artur Andersen	Proces identyfikowania, zdobywania i wykorzystywania wiedzy mający na celu poprawę pozycji konkurencyjnej organizacji
Ernst&Young	Zaprojektowany system, aby pomóc przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizowaniu, wykorzystywaniu wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji, dzięki czemu mogą one osiągnąć przewagę konkurencyjną ²⁵⁸

Źródło: M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych*, „Problemy Jakości” 2000, nr 3, s. 20.

²⁵⁵ Ibidem, s. 27.

²⁵⁶ Ibidem, s. 26.

²⁵⁷ Ibidem.

²⁵⁸ M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1999, s. 1.

Tabela 14. Wybrane definicje zarządzania wiedzą opracowane w latach 1996-2015

Autorzy	Definicje
Jamming Kao (1996) ²⁵⁹	Zarządzanie wiedzą to uczenie się od klientów, pozyskiwanie wiedzy od innych organizacji i osób, organizowanie i transfer wiedzy już zgromadzonej w przedsiębiorstwie
Liebowitz, Wilcox (1997) ²⁶⁰	Zarządzanie wiedzą to zdolność organizacji do zarządzania, przechowywania, wartościowania i rozpowszechniania wiedzy
Burton (1998) ²⁶¹	Zarządzanie wiedzą (KM) to zestaw profesjonalnych praktyk, który poprawia możliwości zasobów ludzkich organizacji i zwiększa ich umiejętność dzielenia się wiedzą
Skyrme (1999) ²⁶²	Zarządzanie wiedzą jest jasno określonym i systematycznym zarządzaniem istotną dla organizacji wiedzą i związanymi z nią procesami kreowania, zbierania, organizowania, dyfuzji, zastosowań i eksploatacji realizowanymi w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji
Bukowitz, Williams (2000) ²⁶³	Zarządzanie wiedzą jest procesem, przy pomocy którego organizacja generuje bogactwo na podstawie swoich intelektualnych lub opartych na wiedzy aktywach organizacyjnych. Intelektualne lub oparte na wiedzy aktywa są tutaj rozumiane jako te, które są silnie powiązane z ludźmi lub wywodzące się z procesów, systemów i kultury organizacyjnej dotyczących marki organizacji, osobistej wiedzy pracowników, własności intelektualnej, licencji oraz struktur związanych z wiedzą, takich jak np. banki danych, technologie, powiązanie wewnątrzorganizacyjne oraz powiązanie z otoczeniem

²⁵⁹ J. Jamming Kao, *The Art and Discipline of Business Creativity*, Harper Business, New York 1996.

²⁶⁰ J. Liebowitz, L.C. Wilcox, *Knowledge Management and Its Integrative Elements*, CRC Press, 1997.

²⁶¹ R.T. Burton, *Definition of Knowledge Management: A Working Perspective*, Process Renewal Group Inc., <http://www.processrenewal.com/other.html>, data dostępu: 18.03.2018.

²⁶² D.J. Skyrme, *Knowledge Networking...*, op. cit., s. 59.

²⁶³ B. Wawrzyniak, *Zarządzanie wiedzą*, „Zarządzanie XXI wieku” 2000, nr 2.

Sveiby (2000) ²⁶⁴	Zarządzanie wiedzą to sztuka tworzenia wartości za pomocą niematerialnych aktywów organizacji
Skrzypek (2000) ²⁶⁵	Zarządzanie wiedzą integruje w całość wszystkie procesy w obszarach kreatywności, innowacyjności, wiedzy o kliencie i ukierunkowania na niego, stosowania najlepszych praktyk, uczenia się rozwijania umiejętności, wartości, celów, racjonalności postępowania oraz rachunkowości i finansów z radykalnie nowymi technikami i technologiami informacyjnymi i informatycznymi
Ahmed, Lim i Loh (2002) ²⁶⁶	Działanie, które poprzez koordynację technologii, kultury i strategii przedsiębiorstwa, a także procesów zarządczych oraz odpowiedniego wykorzystania potencjału wiedzy ludzkiej umożliwia przedsiębiorstwu osiągnięcie zysku
Darroch (2003) ²⁶⁷	Proces, w ramach którego tworzona lub lokalizowana jest wiedza, a także następuje zarządzanie jej rozpowszechnianiem i wykorzystaniem w ramach organizacji oraz pomiędzy nimi
Wiig (2004) ²⁶⁸	Zarządzanie wiedzą to systematyczne, jednoznaczne i celowe tworzenie, odnawianie i wykorzystywanie wiedzy w celu maksymalizacji efektywności związanej z wiedzą i zwrotem wiedzy i kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa
King (2005) ²⁶⁹	Zarządzanie wiedzą jest systematycznym procesem i strategią znajdowania, gromadzenia, organizowania, oczyszczania i prezentowania danych, informacji i wiedzy w określonym celu i dla konkretnej organizacji lub społeczności

²⁶⁴ K.E. Sveiby, *What is Knowledge Management?*, <http://www.sveiby.com.au>, data dostępu: 13.10.2019.

²⁶⁵ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność...*, op. cit., s. 291.

²⁶⁶ P.K. Ahmed, K.K. Lim, A.Y.E. Loh, *Learning Through Knowledge Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2002, s. 12.

²⁶⁷ J. Darroch, *Developing a Measure of Knowledge Management Behaviors and Practices*, „Journal of Knowledge Management” 2003, vol. 7 (5), s. 41.

²⁶⁸ K. Wiig, *Knowledge Management Glossary*, Knowledge Research Institute, Inc. and Other Sources, 2004.

²⁶⁹ D. King, *Humanitarian Knowledge Management. Paper presented at the Second International Information Systems for Crisis Response and Management (ISCRAM) Conference*, Brussels 2005.

Liu (2007) ²⁷⁰	Zarządzanie wiedzą odnosi się do interdyscyplinarnego podejścia do osiągania celów organizacji poprzez jak najlepsze wykorzystanie wiedzy
Paliszkievicz (2007) ²⁷¹	Zarządzanie wiedzą można zdefiniować jako: systematyczny i zorganizowany proces lokalizowania, pozyskiwania, transferu, wykorzystywania i zachowywania wiedzy, wykorzystujący odpowiednie technologie i środowisko kulturowe, którego celem jest wzrost wyniku działalności przedsiębiorstwa
Milton (2009) ²⁷²	Zarządzanie wiedzą to sposób, w jaki zarządzasz swoją organizacją, gdy rozumiesz wartość swojej wiedzy
Frost (2010) ²⁷³	Zarządzanie wiedzą to systematyczne zarządzanie zasobami wiedzy organizacji w celu tworzenia wartości i spełniania wymagań taktycznych i strategicznych; składa się z inicjatyw, procesów, strategii i systemów, które podtrzymują i usprawniają przechowywanie, ocenę, udostępnianie, udoskonalanie i tworzenie wiedzy
Prior (2010) ²⁷⁴	Zarządzanie wiedzą to zintegrowany, systematyczny proces służący do identyfikowania, gromadzenia, przechowywania, wyszukiwania i przekształcania zasobów informacji i wiedzy w wiedzę, która jest łatwo dostępna w celu poprawy wydajności organizacji

²⁷⁰ S. Liu, *Introduction to Knowledge Management*, http://web.archive.org/web/20070319233812/http://www.unc.edu/~sunnyliu/inls258/Introduction_to_Knowledge_Management.html, data dostępu: 10.10.2018.

²⁷¹ J.O. Paliszkievicz, *Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcja oceny i modele*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2007.

²⁷² N. Milton, *Knowledge Management FAQ*, <http://www.knoco.com/knowledge-management-FAQ.htm>, data dostępu: 10.09.2017.

²⁷³ A. Frost, *Knowledge Management Definition*, <http://www.knowledge-management-tools.net/knowledge-managementdefinition.html>, data dostępu: 17.10.2018.

²⁷⁴ V. Prior, *Glossary of terms used in competitive intelligence and knowledge management*, http://www.comintelli.com/Documents/Glossary_CI_and_KM, data dostępu: 02.02.2018.

Siegel, Shim (2010) ²⁷⁵	Proces łączenia ludzi z ludźmi i ludzi z informacjami w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej
Dalkir (2011) ²⁷⁶	Zarządzanie wiedzą to celowa i systematyczna koordynacja ludzi, technologii, procesów i struktur organizacyjnych w celu zwiększenia wartości poprzez ponowne wykorzystanie i innowacje. Osiąga się to poprzez promocję tworzenia, dzielenia się i wykorzystywania wiedzy, a także poprzez dostarczanie cennych doświadczeń i najlepszych praktyk do pamięci korporacyjnej w celu wspierania ciągłego uczenia się organizacyjnego
Stuhlman (2012) ²⁷⁷	Zarządzanie wiedzą to świadoma, miewmy nadzieję konsekwentna strategia, której celem jest gromadzenie, przechowywanie i pobieranie wiedzy, a następnie pomoc w przekazywaniu informacji i wiedzy tym, którzy jej potrzebują w odpowiednim czasie
Rouse (2013) ²⁷⁸	Zarządzanie wiedzą to nazwa koncepcji, w której przedsiębiorstwo świadomie i kompleksowo gromadzi, organizuje, udostępnia i analizuje swoją wiedzę w zakresie zasobów, dokumentów i umiejętności ludzi
Skrzypek (2014) ²⁷⁹	Zarządzanie wiedzą polega na tym, by pozyskać odpowiednie zasoby, odpowiednio nimi dysponować i efektywnie wykorzystywać je w swojej działalności
Girard, Girard (2015) ²⁸⁰	Zarządzanie wiedzą to proces zarządzania tworzeniem, dzieleniem się i wykorzystywaniem informacji i wiedzy organizacyjnej

Źródło: J.O. Paliszkiwicz, M. Soniewicki, *Zarządzanie wiedzą- próba definicji wiedzy*, [w:] *Zarządzanie organizacją w warunkach różnorodności*, E. Skrzypek (red.), Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin 2018, s. 279-284.

²⁷⁵ J.G. Siegel, J.K. Shim (eds.), *Dictionary of Accounting Terms*, 5th edition, Barron's Educational Series, Hauppauge 2010.

²⁷⁶ K. Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice*, 2nd edition, Cambridge MA: MIT Press, Cambridge 2011.

²⁷⁷ D.D. Stuhlman, *Knowledge management terms*, Stuhlman Management Consultants, 2012, <http://home.earthlink.net/~ddstuhlman/defin1.htm>, data dostępu: 03.03.2017.

²⁷⁸ M. Rouse, *Knowledge Management (KM)*, <http://searchdomino.techtarget.com/definition/knowledge-management>, data dostępu: 01.02.2018.

²⁷⁹ E. Skrzypek, *Kreatywność a zarządzanie wiedzą*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2014, nr 24 (1), s. 175-188.

²⁸⁰ J. Girard, *Defining knowledge management: Toward an applied compendium*, „Online Journal of Applied Knowledge Management” 2015, no 3 (1), s. 1-20.

Tabela 15. Multidyscyplinarne ujęcie roli zarządzania wiedzą

Uznanie roli wiedzy jako strategicznego zasobu.

Określanie roli wiedzy jako podstawy rozwoju kompetencji pracowników.

Uznanie roli zarządzania wiedzą jako elementu organizacyjnego uczenia się oraz modelu kultury organizacyjnej, sprzyjającej rozwijaniu kapitału ludzkiego.

Rozpoznawanie roli i znaczenia zarządzania wiedzą jako podstawy tworzenia oraz rozwijania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa.

Pokazanie roli wiedzy w budowaniu produktu generującego wartość dla klienta.

Zdefiniowanie funkcji zarządzania wiedzą w poszczególnych obszarach firmy.

Określanie czynników wymuszających implementację systemu zarządzania wiedzą oraz prezentacja modeli zarządzania wiedzą.

Zdefiniowanie relacji między zarządzaniem wiedzą a kapitałem intelektualnym.

Określanie źródeł wiedzy wpływającej na tworzenie i kreowanie poszczególnych komponentów kapitału intelektualnego.

Wyjaśnienie roli zarządzania wiedzą poprzez pokazanie znaczenia implementacji systemu CRM dla zdobywania kapitału klientów.

Wiedza jest czynnikiem integrującym wszystkie procesy zarządzania.

Wiedza będąca strategicznym zasobem może być analizowana w wielu aspektach np.: źródło innowacyjności, determinanta konkurencyjności, koszt pozyskania, stopień wykorzystania, pomiar jej użyteczności.

Złożoność zasobów wiedzy powoduje, że można interpretować zarządzanie wiedzą pracowników, wiedzą pozyskiwaną od klientów, wiedzą o relacjach z klientami, wiedzą o konkurencji itd.

Zarządzanie wiedzą jest powiązane z rozwojem społeczeństwa informacyjnego.

Zarządzanie wiedzą pozostaje pod wpływem procesu globalizacji.

Zarządzanie wiedzą jest związane z procesem rozwijania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa i tworzeniem kapitału intelektualnego.

Zarządzanie wiedzą jest przesłanką decyzyjną do określenia form współdziałania przedsiębiorstw we współczesnej globalnej gospodarce.

Źródło: W. Walczak, *Wiedza w procesach zarządzania*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2009, nr 2 (11), s. 59.

Procesy zarządzania wiedzą są stale rozbudowywane, w tabeli 16 zamieszczono prezentację wybranych procesów.

Tabela 16. Rodzaje procesów zarządzania wiedzą według różnych autorów

Autor	Rodzaje procesów zarządzania wiedzą
K. Wiig (1993)	Budowanie, utrzymywanie, kompilacja, używanie
M. Meyer, M. Zack (1996)	Zdobywanie, udoskonalanie, przechowywanie, odzyskiwanie, dystrybucja, prezentacja
T.H. Davenport, L. Prusak (1998)	Tworzenie, kodyfikacja, transfer wiedzy
F. Nickols (1999)	Zdobywanie, organizowanie, specjalizacja, przechowywanie, odzyskiwanie, dystrybucja, konserwacja, dysponowanie
M. Marquardt	Pozyskiwanie, tworzenie, transfer i użytkowanie, gromadzenie
C.A. O'Dell, C.J. Grayson (1998)	Identyfikowanie, używanie, adaptowanie, organizowanie, wdrażanie, dzielenie, kreowanie wiedzy
Van der Spek i Spijkervet	Tworzenie nowej wiedzy, zabezpieczenie nowej i dotychczasowej wiedzy, dystrybucja wiedzy, łączenie dostępnej wiedzy
T.J. Beckman, (1999)	Identyfikowanie, chwytanie, selekcja, magazynowanie, dzielenie, wdrażanie, tworzenie, sprzedawanie
C. Holsapple K. Joshi	Zdobywanie wiedzy: wydobywanie, interpretowanie, przekazywanie, selekcja wiedzy, lokalizowanie, odzyskiwanie, przekazywane; zinternalizowanie wiedzy: ocenianie, określanie celów, składanie; użytkowanie wiedzy: tworzenie wiedzy, monitorowanie, ocenianie, produkowanie i przekazywanie, eksternalizacja wiedzy, określanie celów, produkowanie, przekazywanie
R. Ruggles	Wytwarzanie: tworzenie, pozyskiwanie, syntezowanie, fuzja, adaptacja, kodyfikacja: chwytanie, przedstawianie, transfer
G. Probst, S. Raub, K. Romhardt (2000)	Lokalizacja, pozyskiwanie, rozwijanie, dzielenie się wiedzą, rozpowszechnianie wiedzy, wykorzystywanie, zachowanie wiedzy

W.R. Bukowitz, R.L. Williams (2000)	Pozyskiwanie, wykorzystanie, szacowanie aktywów wiedzy, utrzymywanie i rozwijanie aktywów wiedzy, sprzedaż wiedzy w formie produktów, technologii i usług
M.W. McElroy, (2003)	Zdobywanie informacji, indywidualne i grupowe uczenie się, formułowanie przesłanek wiedzy, ocena przesłanek wiedzy, integracja wiedzy
K. Dailkir (2005)	Zdobywanie i/lub tworzenie, przyłączanie i stosowanie, dzielenie się wiedzą i jej szerzenie wiedzy

Źródło: opracowano na podstawie: K. Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier, Oxford 2005, s. 27-43; W. Bukowitz, R. Williams, *The Knowledge management Fieldbook*, Printice Hall, London 2000; M.W. McElroy, *The New Knowledge Management, Complexity Learning and Sustainable Innovation*, Butterworth Heineman, Oxford 2003, s. 75; T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998, s. 52-106; G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 42; K. Wiig, *Knowledge Management Foundations*, Schema Press, Arlington 1993; M. Meyer, M. Zack, *The desing and implementation of information products*, „Sloan Mangement Review” 1996, vol. 37, no. 3, s. 43-59; F. Nikolsa, *Corporative development od a classification of knowledge management functions*, <http://www.media-access.com/classification.html>, data dostępu: 10.10.2018; P. Murray, A. Myers, *The fact about Knowledge. Special report*, „Information Strategy” 1997, no. 11; T.J. Beckman, *The Current State of Knowledge Management*, [in:] *Knowledge Management – handbook*, J. Lebowitz (ed.), CRC Press, Boca Raton, London–New York–Washington D.C. 1999, s. 1.8-1.10; J.J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 20; C.O. Dell, C.J. Grayson, *If only we knew what we know the transfer of internal knowledge and best practice*, Free Press, New York 1998.

Proces zarządzania wiedzą wymaga:

- traktowania wiedzy jako ważnego zasobu dla przedsięwzięć strategicznych, długofalowych, jak i bieżących we wszystkich procesach organizacji,
- identyfikacji wiedzy,
- stwarzania środowiska, które sprzyjać powinno kreowaniu wiedzy (np. motywowanie pracowników, tworzenie atmosfery i wzorców pobudzających do tworzenia nowych rozwiązań),
- stymulowania do dzielenia się wiedzą i pomysłami,
- zbierania, kodyfikowania i transferu zasobów wiedzy,
- zapewniania szybkiego i pełnego dostępu do posiadanych zasobów wiedzy,
- wykorzystywania zasobów wiedzy zapisanej oraz wiedzy pracowników do poprawy efektywności działań.

Cele zarządzania wiedzą określają założenia, plany i zadania wpływające na stopień rozwoju poszczególnych kompetencji przedsiębiorstwa. Wśród celów zarządzania wiedzą wskazuje się na²⁸¹:

- uwolnienie pracownika umysłowego od zbędnych i mało znaczących czynności na rzecz twórczej aktywności oraz uwolnienie pracownika od powielania cudzych pomysłów i rozwiązań,
- umożliwienie wykorzystania wiedzy już znanej w firmie oraz stworzenie warunków dla pracowników, którzy posiadają zdolności i umiejętności i cechuje ich kreatywność, by mogli pracować nad nowymi problemami i sposobami ich rozwiązywania, doprowadzenie do równouprawnienia wiedzy pochodzącej z innych źródeł niż własna twórczość,
- stworzenie podstaw do przekonania, że można bez lęku udostępnić własną wiedzę, co wymaga zaufania do własnych sił twórczych, doprowadzenie do zmniejszenia rozdziału między wiedzą teoretyczną a działalnością użyteczną,
- zapewnienie lepszej kontroli i efektywniejszego wykorzystania zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie poprzez zastosowanie nowych metod i technik.

Ponadto przed zarządzaniem wiedzą stawia się następujące cele:

- mistrzostwo operacyjne – ciągłe uczenie się i doskonalenie stanowi podstawowy warunek uzyskania przewagi na rynku,
- wzrost innowacyjności – przyspieszenie procesu opracowywania i wprowadzania nowych produktów,
- retencja kompetencji – jej celem jest uniknięcie kosztów towarzyszących rotacji pracowników, szczególne znaczenie ma to w odróżnieniu od przedsiębiorstw z dużym udziałem specjalistów,
- podnoszenie kwalifikacji i rozwój pracowników,
- efektywność i oszczędność, pobudzenie innowacyjności, kreatywności pracowników oraz podnoszenie wartości firmy.

²⁸¹ J. Bartczak, *Wiedza jak zatopiony skarb*, „Magazyn Kadry Zarządzającej” 2001, nr 2, s. 18.

B. Gladstone stwierdza, że w zarządzaniu wiedzą chodzi o znajdowanie skutecznych sposobów docierania do potencjału twórczego ludziw przedsiębiorstwach i należytego wspierania go²⁸².

Zdaniem J. Fazlagica koncepcja zarządzania wiedzą zyskuje popularność, bo²⁸³:

- rośnie tempo innowacji,
- redukcje zatrudnienia oraz duża fluktuacja pracowników powodują, że wiedza nieformalna musi być zachowywana w organizacji,
- tempo zmian wymusza skrócenie czasu, jaki pracownicy przeznaczają na przyswojenie nowej wiedzy,
- większość procesów biznesowych polega na przetwarzaniu informacji, a nie na produkcji wyrobów materialnych,
- w wielu organizacjach wiedza stanowi „produkt końcowy” realizowanych w nich procesów.

Zarządzanie wiedzą obejmuje podejście do generowania wiedzy:

- techniczne, tu stosuje się techniki komputerowe, tworzy się bazy danych. Technologie, takie jak bazy danych, supermedia, intranet, publikacje w Internecie i autostrady informacyjne mogą wspierać pamięć organizacyjną²⁸⁴. Techniki te wspomagają i służą wykorzystaniu wiedzy, umożliwiają wyzwalamie w pracownikach kreatywności, rodzą nowe rozwiązania i pomysły,
- społeczne, przykładem społecznego podejścia jest model M. Savhney i E. Prandelli. Są to dwie powiązane ze sobą pętle. Pierwsza obrazuje indywidualne uczenie się w oparciu o wzajemny przekaz informacji powstały poprzez uformowanie się relacji między ludźmi. Uzyskiwanie informacji przez ludzi może być wspomagane przez techniki komputerowe.

²⁸² B. Gladstone, *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo PETIT, Warszawa 2004, s. 45.

²⁸³ J. Fazlagic, *Know-how w działaniu! Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010, s. 123.

²⁸⁴ A. Zaliwski, *Korporacyjne bazy wiedzy*, PWE, Warszawa 2000, s. 37.

Fazy zarządzania wiedzą uwzględniają²⁸⁵:

- pozyskiwanie i rozwijanie zasobów wiedzy,
- utrwalanie i magazynowanie wiedzy,
- transfer i dyfuzję zasobów wiedzy,
- weryfikację i aktualizację zasobów wiedzy,
- ochronę zasobów wiedzy.

Z badań M. Chodorek wynika, że wśród uwarunkowań, które wpływają na poszczególne fazy procesu zarządzania, intensywność konkurencji i wymagania klientów mają największy wpływ. Ważne są także: system prawny, polityka innowacyjna państwa, system edukacyjny, stan i możliwości infrastruktury naukowo-badawczej, doradczej i szkoleniowej, sytuacja gospodarcza oraz warunki socjalno-kulturowe²⁸⁶.

Tworzenie i wykorzystanie wiedzy zależy od stopnia wykształcenia i doskonalenia pracowników, prawa do kreowania nowych pomysłów, stopnia odpowiedzialności i uprawnień, wsparcia w relacjach z klientami, czyli od zarządzania partnerskiego²⁸⁷.

Bardzo ważną rolę w procesie zarządzania wiedzą pełni koszt dostępu do wiedzy. Koszt ten ważny jest dla każdego podmiotu i powstaje w związku z ceną informacji, której wartość zależy od²⁸⁸:

- popytu na dany rodzaj informacji,
- podaży informacji,
- stopy substytucji danej informacji względem innych informacji dostępnych na rynku,

²⁸⁵ B. Godziszewski, *Istota i główne problemy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, M.J. Stankiewicz (red.), Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 121-125.

²⁸⁶ M. Chodorek, *Uwarunkowania zewnętrzne zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, J.M. Stankiewicz (red.), Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 213.

²⁸⁷ M. Żemigala, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 78.

²⁸⁸ J. Trajer, A. Paszek, S. Iwan, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2012, s. 30.

- komplementarności danego rodzaju informacji względem innych informacji dostępnych na rynku,
- dynamiki użyteczności danego produktu informacyjnego w czasie,
- zakresu informacji substytucyjnych i komplementarnych dostępnych na rynku jako dobra wolne.

J. Oleński wskazuje, że bardziej precyzyjnym podejściem do szacowania kosztów dostępu wiedzy jest uwzględnienie ośmiu procesów wpływających na ich kształtowanie. Są to: generowanie informacji, gromadzenie, przechowywanie, przekazywanie, przetwarzanie, udostępnianie, interpretacja, wykorzystywanie²⁸⁹.

W zarządzaniu wiedzą oprócz wiedzy technicznej w niepewnej i nieprzewidywalnej rzeczywistości wirtualnej konieczne są kwalifikacje humanistyczne, w tym:

- wysoki poziom wiedzy faktualnej i proceduralnej w dziedzinie pragmatyki życia,
- dążenie do poznania prawdy i mądrości życiowej z różnych źródeł,
- zdolność do samodzielnych i trafnych wyborów, przewidywanie konsekwencji własnych decyzji,
- poddawanie refleksji swoich życiowych doświadczeń do wyciągnięcia z nich praktycznych wniosków,
- umiejętność rozróżniania rzeczy ważnych od błahych (wartościowanie, hierarchizacja),
- doświadczenia życiowe,
- kontaktowanie się z ludźmi wartościowymi,
- „etyczna duchowość”, uczciwość, odpowiedzialność, prawy charakter, wysoki ideał życia,
- dążenie do zapewnienia sobie długiego i dobrego życia,
- akceptacja niepewności, nieokreśloności, względności problemów z dziedziny pragmatyki życia,

²⁸⁹ Ibidem, s. 30.

- zintegrowany sposób myślenia i działania dla rozwiązywania nietypowych i niepowtarzalnych problemów życiowych²⁹⁰.

Wskazówki K. Sveiby odnoszące się do zarządzania wiedzą w organizacji²⁹¹:

- przedstawić zarys koncepcji: case'y, procesy dla kierownictwa,
- dowiedzieć się, jaka jest wartość aktywów intelektualnych i jak są one powiązane z wynikami finansowymi,
- określić przydatność zarządzania wiedzą,
- wyznaczyć osoby odpowiedzialne,
- połączyć strategię z zarządzaniem wiedzą,
- określić obecną kulturę organizacyjną w świetle zarządzania wiedzą,
- pozwolić ludziom uczyć się od siebie swoich kompetencji,
- wybrać projekty zarządzania wiedzą,
- powiązać projekty z planem strategicznym,
- wyselekcjonować spośród realizowanych projektów najbardziej obiecujące, ustalić budżety,
- przedstawić plan kierownictwu, aby uzyskać jego wsparcie,
- wdrażać projekty,
- używać zasobów wewnętrznych z pomocą „zewnętrznych ekspertów” dla pokonania barier i przeszkód,
- użyć Intangible Asset Monitor, aby zmierzyć wpływ strategii,
- sprawdzić wpływ zarządzania wiedzą na postawy, zachowania i przekonania.

K.E. Sveiby rozpatruje zarządzanie wiedzą w dwóch aspektach²⁹²:

- jako zarządzanie informacją (*reengineering*) – szkoła informatyczna,
- jako zarządzanie ludźmi (teorie organizacji) – szkoła behawioralna.

²⁹⁰ J. Morbitzer, *Internet a kształcenie ku mądrości*, [w:] *Techniki komputerowe w przekazie edukacyjnym*, J. Morbitzer (red.), Wydawnictwo Akademii Pedagogicznej, Kraków 2000.

²⁹¹ K. Sveiby, *Knowledge Management*, „Executive Excellence”, vol. 17, March 2000.

²⁹² K.E. Sveiby, *What is Knowledge Management?* <http://www.centrumwiedzy.edu.pl/cw/index.php?sm=104&Ca=262&al=dol1>, data dostępu: 10.10.2018.

Aby zarządzanie wiedzą było procesem efektywnym, w przedsiębiorstwie muszą być stworzone warunki, które wiążą się z kulturą organizacyjną, z przywództwem i strukturami organizacyjnymi. Firmy oparte na wiedzy powinny skupić się na czynnikach, które stanowią istotę kultury organizacyjnej²⁹³:

- innowacja i podejmowanie ryzyka – siła zachęcająca pracowników do innowacyjności i do podejmowania ryzyka,
- zwracanie uwagi na szczegóły – oczekiwania wobec pracowników dokładności, analitycznego podejścia,
- nastawienie na wyniki – chodzi tu o stopień koncentrowania uwagi przez kierowników raczej na wynikach niż metodach i procesach stosowanych do ich uzyskiwania,
- nastawienie na ludzi – stopień, w jakim kierownictwo w podejmowaniu decyzji uwzględnia wpływ wyników na ludzi w organizacjach,
- nastawienie na zespoły – ta cecha ukazuje, czy w organizacji zwraca się uwagę na pracę zespołową, czy poszczególnych osób,
- agresywność – określa poziom rywalizacji pracowników,
- stabilność – określa, czy przedsiębiorstwo chce utrzymać dany stan, czy zmierza w kierunku innowacyjnym, rozwojowym.

Efektywność działania w procesie zarządzania wiedzą pełni ważną rolę. Efektywność to kluczowy element rozwoju człowieka i organizacji²⁹⁴. Ważnym narzędziem, które umożliwia wzrost efektywności, jest wiedza i sprawna komunikacja. Z efektywnością ściśle wiąże się skuteczność, czyli doprowadzenie do zrobienia tego, co należy²⁹⁵.

²⁹³ J.J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 28-29.

²⁹⁴ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność...*, op. cit., s. 292.

²⁹⁵ R. Borowiecki, M. Kwieciński, *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Wydawnictwo Zakamycze, Kraków 2004, s. 36.

Aby skutecznie zarządzać wiedzą, organizacja powinna być²⁹⁶:

- wysoce efektywna,
- zorientowana na klienta,
- zorientowana na rozwój,
- zorientowana na dążenie do doskonałości,
- elastyczna i szybko dostosowująca się do zmian,
- mieć wysoki poziom uczenia się i innowacji,
- mieć dostęp do innowacyjnych systemów IT,
- samokierująca i zarządzająca,
- proaktywna i nastawiona na przyszłość,
- doceniać umiejętności,
- dzielić się wiedzą.

Myślenie twórcze²⁹⁷ pomaga w rozwiązywaniu sytuacji problemowych, ponieważ:

- podważa schematy myślowe w poszukiwaniu twórczych rozwiązań problemów,
- stosuje metody, które ułatwiają szybsze dochodzenie do rozwiązania problemu,
- ułatwia rozszerzanie pola poszukiwań i zwalcza własne ograniczenia spostrzeżeniowe, emocjonalne i intelektualne,
- sprzyja wynalazczości w każdej sferze życia.

Firmy, które umiejętnie wykorzystują wiedzę²⁹⁸:

- traktują uczenie się jako element procesu biznesowego,
- cały zarząd działa tak, by miał miejsce przepływ wiedzy od przełożonego do podwładnego,
- rośnie znaczenie bezpośredniej komunikacji,
- nie ukrywa się błędów,

²⁹⁶ J.J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 29.

²⁹⁷ H. Hamer, *Nowoczesne uczenie się*, Wydawnictwo Veda, Warszawa 1999, s. 50-52.

²⁹⁸ T. Rudolf, *Raport Katedry Teorii Zarządzania*, pod red. P. Płoszajskiego, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2001, s. 28.

- pracownicy pytają i proszą bez obaw o pomoc. Działania te umożliwiają przeistoczenie kultury organizacji w kulturę wzajemnej współpracy i transferu wiedzy.

Prowadzenie badań nad kulturą organizacyjną umożliwiło określenie determinant wdrożenia zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach²⁹⁹:

- większa integracja członków wokół strategii, celów i misji organizacji,
- wiedza na temat sposobu myślenia nowych podwładnych i ich motywatorów,
- informacje na temat realnych zachowań i postaw ludzi w celu porównania ich z pożądanymi według założeń zarządzania wiedzą,
- wiedza na temat dopasowania kultury i założeń zarządzania wiedzą,
- wiedza na temat rozbieżności między wartościami budującymi organizację a ich odpowiednikami w kulturze organizacyjnej, stwarzającej warunki dla wprowadzenia zarządzania wiedzą.

Skuteczne zastosowanie koncepcji zarządzania wiedzą w organizacji ma miejsce, gdy dochodzi do zintegrowania wszystkich systemów organizacji w konkretny sposób, co pozwala³⁰⁰:

- stworzyć system informacyjny wspierający wszystkie procesy jednocześnie,
- łączyć informacje ze wszystkich procesów w jednym miejscu i w jedną komórkę,
- na bieżące wprowadzenie modyfikacji systemowych, tworząc elastyczność systemu,
- wykorzystać powstałą wiedzę we wszystkich procesach, dając tym samym wartość dodaną.

²⁹⁹ K. Barwacz, *Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie zarządzania wiedzą*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2005, nr 7, s. 427-428.

³⁰⁰ I. Hejduk, J. Korczak (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy*, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2006. Por. także W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie technologiami*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie, Zarządzanie zaufaniem*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.

Zarządzanie wiedzą to proces biznesowy, a potraktowanie zarządzania jako próby doskonalenia sposobów kreowania, dystrybuowania i wykorzystania wiedzy uzasadnia używanie pojęcia zarządzania wiedzą. Organizacje, w których zarządza się wiedzą, wykazują często wzrost efektywności, są zorientowane na klienta, na rozwój, przystosowują się do zmiennego otoczenia oraz dążą do doskonałości³⁰¹. Zarządzanie wiedzą traktowane jest także jako narzędzie zarządzania przyszłością, umożliwia ono reorientację w sposobie myślenia oraz prowadzi do doskonalenia jakości procesów. Polega na świadomym i zaplanowanym wykorzystywaniu kapitału intelektualnego pracowników i informacji zgromadzonych w przedsiębiorstwie. Jest sprawdzoną metodą ożywienia przedsiębiorstwa poprzez włączenie wszystkich pracowników w jego funkcjonowanie i właściwe wykorzystanie ich wiedzy. Atut konkurencyjności zawsze bierze się z posiadanej wiedzy³⁰². Zarządzanie wiedzą to kreowanie trwałej przewagi konkurencyjnej przez stałe uczenie się organizacji. Powinno być postrzegane jako koncepcja, która łączy filozofię zarządzania z magazynowaniem danych, sposobami ich przepływów, zarządzaniem bazami danych oraz dystrybucją wiedzy w systemie informatycznym. Dlatego też zarządzanie wiedzą należy rozpatrywać w dwóch aspektach jako:

- zarządzanie informacją,
- zarządzanie ludźmi.

Zarządzanie wiedzą występuje współcześnie w wielu kontekstach, takich jak³⁰³:

- zarządzanie informacją i dostępem do informacji,
- zarządzanie wiedzą w procesach,
- zarządzanie miejscem pracy oparte na wiedzy,
- zarządzanie e-biznesem,
- zarządzanie kapitałem intelektualnym.

³⁰¹ E. Skrzypek, *Rola wiedzy we współczesnym zarządzaniu*, [w:] *Polskie firmy wobec globalizacji – luka kompetencyjna*, A. Sitko-Lutek (red.), PWN, Warszawa 2007, s. 92-101.

³⁰² J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1997, s. 77-78.

³⁰³ Z. Szyjewski, *Zarządzanie wiedzą korporacyjną*, „Pro Dialog” 2003, nr 16, s. 25.

Do podstawowych zadań w obszarze strategicznego zarządzania wiedzą należy zaliczyć³⁰⁴:

- kształtowanie rozumienia znaczenia wiedzy oraz podkreślenie rangi problemu przez zapis w misji i wizji przedsiębiorstwa,
- analizę strategiczną otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstw,
- tworzenie wizji i strategii wiedzy,
- ustalanie luk wiedzy i relacji luki ludzkiej oraz sposobów ich likwidacji,
- określenie zasobów, metod i narzędzi umożliwiających realizację strategii zarządzania wiedzą oraz wybór sposobu podejścia do tworzenia systemu zarządzania wiedzą poprzez określenie wagi i relacji pomiędzy podejściem społecznym i technicznym w procesie tworzenia systemu,
- tworzenie modelu klimatu i kultury organizacyjnej, które zorientowane są na wiedzę,
- ocenę poziomu realizacji celów oraz ekonomiczną ocenę działań podejmowanych w obszarze zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Prezydent Skandii, L.E. Petersson, stwierdził, że szybko rozwijająca się gospodarka i towarzysząca jej eksplozja wiedzy wraz z coraz wyższymi oczekiwaniami klienta wymaga coraz większej szybkości w procesie tworzenia wartości i strategicznego myślenia. Globalna perspektywa działalności przedsiębiorstwa, zdolności do nawigowania w nowych warunkach, dzielenie się posiadaną wiedzą oraz umiejętność innowacyjnego przegrupowania są krytycznymi kompetencjami³⁰⁵.

Zarządzanie wiedzą to z pewnością proces biznesowy, a potraktowanie zarządzania jako próby doskonalenia sposobów kierowania, dystrybuowania lub wykorzystania wiedzy uzasadnia używanie pojęcia zarządzanie wiedzą.

³⁰⁴ B. Mikula, *Organizacje oparte na wiedzy...*, op. cit., s. 39-41.

³⁰⁵ E. Skrzypek (red.), *Wiedza jako zasób strategiczny przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2008, s. 60-61.

3.2. Strategie zarządzania wiedzą

Strategia określa pewną przestrzeń zainteresowań organizacji, której granice wyznacza branża, w jakiej przedsiębiorstwo funkcjonuje, lub też mogą wychodzić poza branżę. Strategia przedsiębiorstwa determinuje strategię wiedzy w sensie posiadanych i potrzebnych zasobów wiedzy, które umożliwiają realizację strategii ogólnej. Wszelkie działania przedsiębiorstw wynikają z określenia rodzaju wartości, które chce oferować, oraz z tego, kto jest adresatem tej wartości³⁰⁶.

Strategia organizacji funkcjonującej w społeczeństwie sieciowym powinna uwzględniać strategię wiedzy. Z zarządzaniem wiedzą wiąże się wiele pojęć, w tym strategia wiedzy, strategia zarządzania wiedzą i system zarządzania wiedzą. Strategia wiedzy to uszczegółowienie ogólnej strategii przedsiębiorstwa o wymagania w stosunku do zasobu wiedzy, jaki powinien być w posiadaniu organizacji, by zrealizować założone cele i sprawnie dostosować się do zmian zachodzących w otoczeniu. Strategia zarządzania wiedzą nie powinna być utożsamiana ze strategią wiedzy. Strategia wiedzy oznacza równowagę posiadanych zasobów opartych na wiedzy i umiejętności ich wykorzystania z wiedzą niezbędną w celu oferowania produktów lub cech produktów lepszych od konkurentów.

Strategia wiedzy to zaangażowanie procesów związanych z wiedzą do istniejących lub nowych obszarów wiedzy dla osiągnięcia celów strategicznych³⁰⁷. Strategia wiedzy ma na celu wypełnienie luki pomiędzy posiadaną wiedzą a wiedzą niezbędną do realizacji strategii organizacji, a także powinna umożliwić inne wypełnienie luki kompetencyjnej, która stanowi różnicę pomiędzy aktualnym stanem kompetencji przedsiębiorstwa a jej pożądanym poziomem.

³⁰⁶ B. Manville, N. Foote, *Strategy as if Knowledge Mattered*, „Fast Company Magazine” 2003, vol. 3, s. 66.

³⁰⁷ G. Krogh, I. Nonaka, M. Aben, *Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework*, „Long Range Plannig” 2001, no. 4, s. 426.

Pracownicy firmy McKinsey opracowali następujące zasady, które umożliwiają funkcjonowanie strategii wiedzy³⁰⁸:

- strategia wiedzy wynika ze strategii firmy, a nie z wiedzy,
- strategia wiedzy nie będzie strategią, dopóki będzie powiązana z tradycyjnymi kryteriami oceny,
- strategia wiedzy nie jest tożsama z zarządzaniem wiedzą,
- organizacja wykorzystuje wiedzę poprzez sieć relacji między współpracującymi pracownikami, nie zaś przez sieć technologii,
- zasada *pull not push* - wiedza wynika raczej z potrzeb pracowników niż ze scentralizowanych informacji.

P.H. Jones wskazuje na relacje, jakie zachodzą pomiędzy strategią organizacji a strategią wiedzy. Odnosząc się do strategii ogólnej, wskazuje na takie elementy, jak: niepewność udziału w rynku, konieczność rozwoju, istnienie konkurencji i pojawiających się nowych produktów oraz potencjał klientów. Natomiast w ramach strategii wiedzy wskazuje na: wykorzystanie kluczowych kompetencji, umiejętności komplementarne, organizację uczącą się, kreowanie wiedzy, uczenie się przez doświadczenie, rozwój społeczności³⁰⁹. W tabeli 17 przedstawiono strategię według Wiiga.

Strategia zarządzania wiedzą to formuła będąca kombinacją celów stojących przed systemem zarządzania wiedzą, zasad oraz relacji i środków, przez które ten system jest tworzony. To formuła mówiąca, w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć pożądaną wiedzę, a następnie wykorzystać ją dla realizacji swojej strategii wiedzy.

³⁰⁸ B. Manville, N. Foote, *Strategy as if Knowledge...*, op. cit.

³⁰⁹ P.H. Jones, *Knowledge Strategy: Aligning Knowledge Programs to Business Strategy*, „Knowledge Management World”, September 2000, s. 5.

Tabela 17. Strategie wiedzy wyróżnione przez K. Wiiga

Typ strategii	Istota strategii wiedzy
Strategia wiedzy jako strategia biznesowa	Koncentruje się na kreacji, zdobywaniu, organizowaniu, odnawianiu, dzieleniu i wykorzystywaniu wiedzy
Strategia zarządzania aktywami intelektualnymi	Koncentruje się na określonych aktywach intelektualnych, jak patenty, technologie, operacje i praktyki zarządzania, relacje z klientami, struktura organizacyjna i inne aktywa strukturalne
Strategia wiedzy personalnej	Koncentruje się na odpowiedzialności personelu za inwestycje związane z wiedzą, odnawianiu wiedzy i dzieleniu się wiedzą
Strategia tworzenia wiedzy	Skupiona na uczeniu się organizacji, badaniach i rozwoju oraz motywacji pracowników do uzyskiwania wiedzy
Strategia transferu wiedzy	Skoncentrowana na systematycznym podejściu do transferu wiedzy, tzn. uzyskaniu, organizowaniu, restrukturyzacji, magazynowaniu albo zapamiętywaniu i ponownym odpakowaniu wiedzy dla dalszego rozwoju

Źródło: K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, s. 26.

Strategie zarządzania wiedzą to³¹⁰:

- kluczowy aktyw przedsiębiorstwa, źródło przewagi konkurencyjnej, zasób wiedzy traktowany jest jako najważniejsze źródło przewagi konkurencyjnej. Celem tej strategii jest ochrona i wykorzystanie wiedzy do tworzenia nowych zasobów intelektualnych. Charakterystyczna dla przedsiębiorstw, gdzie funkcjonowanie zdeterminowane jest przez poziom zdolności intelektualnych, a nie zasoby materialne,
- sposób na doskonalenie wyrobów i usług, przedsiębiorstwo musi dysponować zasobami fizycznymi. Zasoby intelektualne ludzi

³¹⁰ M. Romanowska (red.), *Leksykon zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 676-678.

wykorzystywane są do doskonalenia procesów produkcyjnych, które prowadzą do wzrostu satysfakcji klientów i poprawy pozycji konkurencyjnej. Dominuje w przedsiębiorstwach, gdzie nadal podstawowym aktywnym przedsiębiorstwa są zasoby fizyczne,

- podstawowa działalność przedsiębiorstwa, np. firmy doradcze, urzędy statystyczne i przedsiębiorstwa zajmujące się badaniem rynku. Tu zdobywana i doskonalona wiedza to warunek przetrwania na rynku zdominowanym przez tego typu usługi,
- sposób na doskonalenie procesów – zarządzanie wiedzą traktowane jest jako sposób na doskonalenie procesów dotyczących przedsiębiorstw działających w złożonych i zmiennych sektorach. Stosowana w przedsiębiorstwach, w których wewnętrzne procesy są bardzo skomplikowane i wymagają ciągłego usprawniania.

Wśród wielu strategii zarządzania wiedzą ważne miejsce zajmują strategie kodowania i personalizacji M.T. Hansena i T. Tierney'a (por. tabela 18).

J.M. Bloodgood i W.D. Salisburt wyróżniają strategie tworzenia, transferu i ochrony wiedzy³¹¹. Natomiast G. Krough, I. Nonaka i M. Aden wskazują na następujące rodzaje strategii: wpływania, rozszerzania, przywłaszczania i sondowania wiedzy³¹².

Natomiast P.R. Gamble i J. Blackwell wskazują na strategię kompleksowego zarządzania wiedzą, transferu wiedzy, kształtowania najlepszych praktyk, zarządzania wiedzą o klientach, osobistej odpowiedzialności za wiedzę, zarządzania aktywami intelektualnymi, innowacji i kreowania wiedzy³¹³.

³¹¹ J.M. Bloodgood, W.D. Salisbury, *Understanding the Influence of Organizational Strategies on Information Technology and Knowledge Management Strategies*, „Decision Support Systems” 2001, vol. 31 (1), s. 55-69.

³¹² G. Krogh, I. Nonaka, M. Aben, *Making the Most...*, op. cit., s. 426.

³¹³ P.R. Gamble, J. Blackwell, *Knowledge Management. A State of the Art Guide*, Kogan Page, London 2001, s. 122-124.

Tabela 18. Porównanie strategii kodyfikacji i strategii personalizacji

	Strategia kodyfikacji	Strategia personalizacji
Rodzaj strategii konkurencyjnej	Dostarczenie wysokiej jakości usług doradczych na poziomie operacyjnym i taktycznym opartych o skodyfikowaną wiedzę.	Rozwiązywanie specyficznych problemów klientów o charakterze strategicznym przy wykorzystaniu indywidualnej wiedzy eksperckiej.
Model ekonomiczny	Wielokrotne wykorzystanie. Wielokrotne wykorzystywanie raz opracowanych rozwiązań. Wykorzystywanie dużych zespołów konsultantów. Koncentracja na generowaniu wysokich przychodów.	Wiedza ekspercka. Unikalne rozwiązania dostosowane do specyfiki działalności klienta. Wykorzystywanie małych zespołów konsultantów. Koncentracja na utrzymaniu wysokich marż.
Rodzaj strategii zarządzania wiedzą	Ludzie – dokumenty. Rozwój elektronicznych narzędzi zarządzania wiedzą, umożliwiających gromadzenie, kodyfikację oraz przeszukiwanie wiedzy formalnej w postaci dokumentów, raportów, opracowań itp.	Ludzie – ludzie. Tworzenie sieci (zwanymi często wspólnotami wymiany doświadczeń) łączących ludzi i pozwalających na wymianę poglądów i tzw. cichej wiedzy.
Technologia informacyjna	Duże inwestycje.	Umiarkowane inwestycje.
Zasoby ludzkie	Zatrudnianie najlepszych absolwentów szkół wyższych. Intensywne szkolenie grupowe.	Zatrudnianie najlepszych absolwentów z dyplomami MBA. Intensywne szkolenia na zasadzie mentoringu.

Źródło: M. Hansen, N. Nohria, T. Tierney, *What is Your Strategy for Managing Knowledge?*, „Harvard Business Review”, March-April 1999. Za: M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych*, „Problemy Jakości” 2000, nr 32 (3), s. 22.

Strategie zarządzania wiedzą koncentrują się na definiowaniu i kierowaniu procesami oraz infrastrukturą organizacyjną i technologiczną wykorzystywaną w zarządzaniu wiedzą³¹⁴. Istotnymi elementami

³¹⁴ K. Chlebowski, *Strategiczny wymiar wiedzy*, „Problemy Jakości” 2003, nr 8, s. 13.

wpływającymi na wdrożenie strategii zarządzania wiedzą są kultura organizacyjna i chęć dzielenia się wiedzą³¹⁵.

K. Wiig wskazuje obszary, które wspierają realizację strategii zarządzania wiedzą:

- analiza i rozwój, utrzymanie i zabezpieczenie zasobów intelektualnych oraz zasobów wiedzy przedsiębiorstwa, popieranie każdego pracownika w rozwijaniu wiedzy i innowacyjności,
- ustalanie umiejętności niezbędnych do skutecznego działania, zorganizowanie np. kursów, szkoleń,
- modyfikowanie i restrukturyzacja firmy w celu zwiększenia stopnia wykorzystania wiedzy, likwidacja barier przepływu wiedzy,
- tworzenie, kierowanie i monitorowanie przyszłych i długoterminowych strategii związanych z tym zasobem np. programów badawczo-rozwojowych,
- zabezpieczenie własnej konkurencyjnej wiedzy i kontrola jej wykorzystania dla upewnienia się, że wykorzystywana jest wyłącznie wiedza najlepsza oraz że wartościowa wiedza nie zanika ani nie jest przekazywana konkurencji,
- zapewnienie możliwości zarządzania wiedzą tak, by środki, procedury, zasady i praktyki działania ułatwiały i wspomagały zarządzanie wiedzą jako elementem składowym praktyki i kultury przedsiębiorstwa,
- pomiar efektywności wszystkich zasobów wiedzy, by stanowiły zasób wewnętrznie kapitalizowany, który jest budowany i wykorzystywany, odnawiany i traktowany jako część realizowania misji i celów firmy.

Strategia zarządzania wiedzą dotyczy:

- budowy systemu zarządzania wiedzą,
- zapewnienia luk wiedzy – kreacji wiedzy wewnętrznej, absorpcji, rozszerzania wewnętrznego,

³¹⁵ S.Ch. Chong, K. Salleh, S.N. Ahmad, S. Sharifuddin, *KM Implementation in a Public Sector Accounting Organization: an Empirical Investigation*, „Journal of Knowledge Management” 2011, vol. 15, s. 497-512.

- kształtowania wiedzy otoczenia: protekcji i udostępniania.

Poprawnie skonstruowana strategia zarządzania wiedzą opiera się na trzech filarach:

- ludziach,
- technologii,
- procesach.

Takie jej ujęcie powoduje, że wiedza staje się praktycznym narzędziem rozwiązywania realnych problemów biznesowych współczesnych organizacji.

Koncepcja zarządzania wiedzą opiera się na procesach istniejących w organizacji, tj. procesach technologicznych, infrastrukturze, przywództwie i kulturze organizacyjnej. Skuteczne zastosowanie koncepcji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie ma miejsce, gdy wystąpi zintegrowanie wszystkich systemów w taki sposób, który pozwala³¹⁶:

- stworzyć system informacyjny, który wspiera wszystkie procesy jednocześnie,
- łączyć informacje ze wszystkich procesów w jednym miejscu lub jednej komórce,
- na bieżące wprowadzenie modyfikacji systemowych, tworząc elastyczność systemu,
- wykorzystać powstałą wiedzę we wszystkich procesach, dając tym samym wartość dodaną.

Koncepcja zarządzania wiedzą stanowi próbę całościowego ujęcia wszystkich tych zjawisk oraz procesów, które zachodzą w przedsiębiorstwie i jego relacjach z otoczeniem, i mają określone znaczenie ze względu na tworzenie, pozyskiwanie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy na rzecz przetrwania i rozwoju organizacji. Dlatego model podstawowych wymiarów zarządzania wiedzą obejmuje³¹⁷:

- strategię zarządzania wiedzą,
- formy organizacyjne oparte na wiedzy,

³¹⁶ I. Hejduk, J. Korczak (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy...*, op. cit.

³¹⁷ M. Morawski, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, „E-mentor” 2006, nr 4.

- zarządzanie informacją,
- zarządzanie pracownikami wiedzy,
- kulturę organizacyjną.

Organizacja, w której zarządza się wiedzą, posiada określone cechy³¹⁸. Cechuje ją wysoka i rosnąca efektywność, w centrum jej zainteresowania jest klient, jego potrzeby i oczekiwania, jest zorientowana na dążenie do doskonałości zarządzania, potrafi szybko się dostosować do zmian, posiada doświadczenie i wiedzę, docenia umiejętności ludzi, potrafi się dzielić wiedzą, posiada wysoki poziom uczenia się i innowacji, cechuje ją szeroki dostęp do innowacyjnych systemów informatycznych, jest proaktywna i nastawiona na rozwój.

Wśród warunków, jakie muszą być spełnione, by przedsiębiorstwo mogło wprowadzić zarządzanie wiedzą, znajdują się:

- określenie dziedzin wiedzy potrzebnych do funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- opracowanie schematu procedur gromadzenia i dostępu do wiedzy,
- wybór systemu informatycznego,
- dbanie o formalne potwierdzenie wymogu dzielenia się wiedzą, np. okresowa ocena,
- wspomaganie tworzenia się kultury organizacyjnej, która traktować będzie dzielenie się wiedzą i doświadczeniem jako jedną z jej głównych wartości.

W procesie zarządzania wiedzą bardzo ważnym problemem jest określenie luki wiedzy. Procedura identyfikacji zewnętrznej luki wiedzy obejmuje identyfikację własnych zasobów wiedzy na tle wiedzy posiadanej przez konkurentów. Kolejno należy dokonać oceny możliwości uczenia się poprzez pozyskiwanie i przyswajanie wiedzy z zewnątrz oraz swoje zdolności kreowania wiedzy, wówczas mamy rozeznanie w kwestiach możliwości wypełnienia wewnętrznej luki wiedzy. Bardzo przydatnym

³¹⁸ I. Lebowitz, T. Beckman, *Knowledge Organizations: What Every Manager Should Know*, St. Lucie Press, Boca Raton 1998.

narzędziem w tym obszarze jest metoda „portfolio wiedzy”, która wyróżnia cztery obszary:

- wiedzy znanej i uświadamianej sobie – wiemy, co wiemy,
- świadomości braków w posiadanej wiedzy – wiemy, czego nie wiemy,
- braku świadomości posiadanej wiedzy – nie wiemy, co wiemy,
- braku świadomości braków w posiadanej wiedzy – nie wiemy, czego nie wiemy.

System zarządzania wiedzą to kompleks metod, zbiorów informacji, ludzi, sieci wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategię zarządzania wiedzą dla osiągnięcia celów organizacji. System zarządzania wiedzą służy realizacji strategii ogólnej, która musi wpływać na każdą decyzję podejmowaną codziennie w organizacji. Elementami systemu zarządzania wiedzą są:

- strategia wiedzy,
- procesy związane z wiedzą,
- narzędzia zarządzania wiedzą.

System zarządzania wiedzą (SZW) obejmuje:

- wymiar strategiczny, w tym strategię organizacji, strategię zarządzania wiedzą, kapitał ludzki, kulturę organizacyjną, technologie i system pomiarowy,
- wymiar operacyjny, w tym aspekt podmiotowy (menedżer zarządzania wiedzą),
- aspekt procesowy (tworzenie, kodyfikacja, transfer wiedzy),
- aspekt strukturalny (organizacja ucząca się, inteligentna, wirtualna itp.)³¹⁹.

System zarządzania wiedzą obejmuje: zbiory wiedzy (bazy i banki wiedzy), sieci relacji, sposoby transferu wiedzy, systemy informatyczne, sieci informatyczne, systemy semantyczne (język organizacji i język

³¹⁹ A. Blikle, *Refleksje na temat gospodarki wiedzy w Polsce*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, A. Kukliński (red.), Biuro Banku Światowego w Polsce, Komitet Badań Naukowych, Warszawa 2000.

systemu zarządzania wiedzą) oraz kulturę organizacyjną. Na funkcjonowanie systemu zarządzania wiedzą ma wpływ wiele czynników (tabela 19).

Tabela 19. Wybrane czynniki wpływające na funkcjonowanie SZW w organizacji

Wybrane czynniki	Charakterystyka
Liczba zatrudnionych	Im większa liczba zatrudnionych, tym większe zapotrzebowanie na korzystanie z narzędzi ZW opartych na technologiach IT. Istnieje konieczność działań prowadzących do integracji zespołu
Pracownicy	Pracownicy wiedzy to znacząca większość, co wpływa na kulturę organizacyjną i styl zarządzania
Kultura organizacyjna	Powiązana jest z profilem pracowników wiedzy. To główny składnik SZW, decyduje o skuteczności przedsiębiorstwa
Standaryzacja działań	Największa standaryzacja występuje w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Wszystkie zatrudnione osoby to kluczowe elementy elastycznego SZW
Zasięg działania	Większe organizacje (międzynarodowe czy globalne) zobowiązane są do wyższych standardów zachowań oraz wymagań w stosunku do pracowników
Zmienność otoczenia	Zmienność otoczenia powoduje wzrost zapotrzebowania na specjalne komórki w organizacji zajmujące się pozyskiwaniem wiedzy
Możliwości finansowe	Większe możliwości finansowe wpływają na zastosowanie zaawansowanych technologii informacyjnych. Technologie te umożliwiają wzrost zaangażowania pracowników
Cykl życia organizacji	Rozwój zarządzania wiedzą pozostaje w związku z rozwojem organizacji, ma on miejsce po osiągnięciu stabilizacji organizacji
Rozwój produktu	Najważniejszym produktem jest wiedza skumulowana w wyrobach, dlatego kluczowe znaczenie mają umiejętności pracowników, kwalifikacje, aktywność i samodoskonalenie

Źródło: A. Potocki (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 25-26.

Celem systemu zarządzania wiedzą jest rozwiązywanie sytuacji problemowych (identyfikowanych *ex ante* lub *ex post*) związanych z dysponowaniem wiedzą. Podłożem realizowanych w systemie zarządzania procesów tworzenia, kodyfikacji i transferu wiedzy są: ludzie, technologie, struktura organizacyjna i kultura organizacyjna.

Zarządzanie wiedzą w organizacji powinno uwzględniać:

- ustalanie celów, jakie ma osiągnąć system,
- budowanie optymalnych struktur organizacyjnych pod kątem elastyczności i swobody wymiany informacji.

3.3. Modele zarządzania wiedzą

Model to pewien wzorzec możliwej rzeczywistości, to układ, który tworzy pewną całość, posiada własną strukturę wewnętrzną i własne prawidłowości, to zbiór wytycznych, które służą rzeczywistości i ocenie tego, co należy doskonalić i w jakim kierunku podążać w przyszłości. Modele umożliwiają zrozumienie przeszłych zjawisk oraz przewidywanie ich kształtowania w przyszłości. Wyróżnia się modele fizyczne, abstrakcyjne, liczbowe, logiczne, graficzne, poznawcze, decyzyjne, projektowe, strukturalne, funkcjonalne, statystyczne, dynamiczne, opisowe, przewidujące, normatywne i inne. W modelach pomija się często mniej znaczące elementy rzeczywistości. Tworzy się je, by skupić się na najbardziej istotnych elementach wpływających na przebieg określonego procesu, np. model biznesu, który stanowi kompozycję strategii, zasobów i sieci wartości powiązanej z klientem.

Model zasobowy

Model zasobowy (*resource-based view of the firm*) zarządzania wiedzą powstał w pierwszej połowie lat 90. jako efekt badań nad innowacyjnością przedsiębiorstw przemysłowych. Opiera się na koncepcjach D. Leonard-Barton z Harvard Business School i jej modelu „źródła wiedzy”

(*wellsprings of knowledge*) opartego na koncepcji kluczowych kompetencji (*core competences*) i kluczowych umiejętności (*core capabilities*)³²⁰. Model zasobowy zarządzania wiedzą bazuje na podejściu zasobowym, rozwijanym w ramach zarządzania strategicznego. Podejście to traktuje wiedzę jako najważniejszy zasób firmy. Źródłem wiedzy może być przedsiębiorstwo lub jego otoczenie. Koncepcja szkoły zasobowej ma swoje korzenie w teorii E. Penrose, zwrócono w niej uwagę, że firma nie jest tylko jednostką administracyjną, lecz zasobem środków produkcji o charakterze materialnym i ludzkim. Autorka wskazuje, że nigdy środki same z siebie nie są wkładem w proces produkcji, ale również usługi, jakie mają one świadczyć³²¹.

Koncepcja szkoły zasobowej sugeruje, że posiadanie przez przedsiębiorstwo własnych, unikalnych zasobów, trudnych do skopiowania przez konkurentów, może być źródłem przewagi konkurencyjnej. Wykorzystanie wiedzy, która ma swoje źródło w kluczowych umiejętnościach i kompetencjach może być źródłem przewagi konkurencyjnej, a także tworzyć warunki dla jej stałego rozwoju.

Osiąganie ponadprzeciętnych wyników rynkowych było tłumaczone przez odpowiednią analizę produktu i rynku, a ekonomiści zwracali większą uwagę na otoczenie, a nie na wnętrze organizacji. Czynnikiem zapewniającym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej była zatem struktura danego sektora³²².

Efektywne zarządzanie wiedzą oznacza współdziałanie następujących elementów:

- importowania wiedzy z otoczenia,
- implementacji i integracji nowych narzędzi i technologii (wnętrze),
- eksperymentowania (przeszłość),
- wspólnego rozwiązywania problemów (teraźniejszość),

³²⁰ D. Leonard-Barton, *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston 1995, s. 25.

³²¹ Ibidem.

³²² M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1985, s. 21.

- kluczowych umiejętności, na które składają się systemy techniczne, systemy zarządzania, wiedza i umiejętności pracowników oraz normy i wartości.

Autorka modelu uważa, że kompetencje są tym elementem, który umożliwi łączyć i integrowanie pozostałych elementów w jeden spójny system, oparty jest elementach pochodzących z wnętrza organizacji i z zewnątrz, z jej otoczenia. Odnosi się on do teraźniejszości, ale także wybiega w przyszłość poprzez dokonywanie eksperymentów.

Model japoński „spirali wiedzy”

Japoński model kreowania wiedzy w organizacji to najbardziej nowatorskie podejście bazujące na „spirali wiedzy”. Model ten zakłada konwersję wiedzy ukrytej w jawną, łatwą do weryfikacji, rozpowszechniania lub powielania. Określenie „spirala wiedzy” wprowadził J. Nonaka i opisał przy pomocy modeli SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*) oraz koncepcji „Ba”³²³.

Nonaka i Takeuchi wyróżnili cztery sposoby konwersji wiedzy w modelu nazwanym SECI³²⁴:

- socjalizacja – zamiana wiedzy ukrytej w ukrytą. Jest to proces, dzięki któremu człowiek zdobywa doświadczenia, a zarazem dzieli się nimi. Wiedza zdobywana jest poprzez pracę w grupie (wzajemne uczenie się od siebie jednostek, wymiana doświadczeń) bądź poprzez obserwacje, jak pracują inni, socjalizacja prowadzi do wytworzenia wiedzy ukrytej, będącej efektem kooperacji ludzi i wspólnych doświadczeń,
- eksternalizacja – zamiana wiedzy ukrytej w jawną. Proces ten jest uruchamiany dzięki komunikacji z innymi ludźmi, w formie dialogu

³²³ I. Nonaka, N. Kano, *The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation*, „California Management Review” 1998, vol. 40, s. 3.

³²⁴ I. Nonaka, H. Takeuchi, *The knowledge creating company*, Oxford University Press, New York 1995, s. 96.

lub burzy mózgów, eksternalizacja to wydobywanie wiedzy ukrytej pracowników poprzez pracę zespołową i wzajemną komunikację,

- kombinacja – zamiana wiedzy jawnej w jawną. Jest to ujednoczenie i usystematyzowanie wiedzy już osiągniętej. Kombinacja to jedna z kluczowych części konwersji wiedzy, gdyż dzięki niej powstają nowe pomysły i idee. Proces ten jest wspierany przez technologie teleinformatyczne. Kombinacja to procesy porządkowania pozyskanej wiedzy, modyfikacje i doskonalenie rozwiązań,
- internalizacja – zamiana wiedzy jawnej w ukrytą. Podstawę stanowią tutaj stworzone wcześniej dokumenty, dzięki którym powstają nowe pomysły bądź podejmowane są konstruktywne działania. Internalizacja to upowszechnianie wiedzy wśród pracowników, dla których staje się ona źródłem pozyskiwania nowych kompetencji.

Proces „spirali wiedzy” to tworzenie i przekazywanie wiedzy, co prowadzi do powstania nowej wiedzy w przedsiębiorstwie. Obejmuje:

- proces specjalizacji, tu powstaje wiedza podzielona (od wiedzy cichej do cichej) poprzez wchodzenie w ożywione interakcje wiedza cicha jednej osoby może stać się wiedzą innych,
- proces wyjaśniania, tu powstaje wiedza konceptualna (przejście od wiedzy cichej do jawnej) formalizacja wiedzy związana z jej strukturalizowaniem powoduje przekształcenie wiedzy cichej w skodyfikowaną,
- proces asocjacji, tworzy wiedzę usystematyzowaną (przejście od wiedzy jawnej do jawnej), tu ma miejsce agregacja pojęć w systemy wiedzy,
- proces internalizacji, tworzy wiedzę operacyjną (przejście od wiedzy jawnej w cichą), powtarzanie działań utrwala zachowania, które stają się częścią kultury organizacyjnej.

Pojęcie „Ba” wywodzi się z kultury japońskiej, wprowadził je filozof Kitaro Nishida. Jednostki w niej przebywające nawiązują między sobą kontakty. „Ba” to odpowiednik miejsca i przestrzeni, gdzie zachodzą procesy

konwersji wiedzy, które w konsekwencji prowadzi do powstania nowej wiedzy.

Oznacza ono przestrzeń, która stanowi podłoże dla tworzenia nowych idei, łączenia informacji i koncepcji w celu zyskania nowej jakości, może to być³²⁵:

- przestrzeń fizyczna (klasa, biuro),
- wirtualna (e-mail, telekomunikacja),
- duchowa, myślowa (idea),
- kombinacja form.

Autorzy ci wskazują także na cztery typy „Ba”, odpowiednio dla socjalizacji, eksternalizacji, kombinacji i internalizacji:

- „Ba” inicjujące – miejsce, gdzie pracownicy dzielą się swymi uczuciami, doświadczeniami, emocjami,
- „Ba” dialogowe – miejsce, gdzie jednostki dzielą się swymi umiejętnościami,
- „Ba” systematyzujące – wirtualna przestrzeń interakcji, której podstawą jest technologia teleinformatyczna, a zwłaszcza sieci on-line, banki danych, dokumenty,
- „Ba” ćwiczące – miejsce, gdzie pracownicy zamieniają wiedzę jawną, przekazywaną przez media w ukrytą.

Proces tworzenia wiedzy w modelu japońskim przebiega w pięciu fazach:

- upowszechnianie wiedzy ukrytej,
- szukanie pomysłów,
- potwierdzanie pomysłów,
- budowanie wzorca,
- wyrównywania poziomu wiedzy.

Model procesowy

Model procesowy traktuje wiedzę w organizacji jako zbiór procesów, z których najważniejsze to:

³²⁵ B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 16.

- pozyskiwanie wiedzy, polegające na tworzeniu i rozwijaniu kwalifikacji pracowników, zakupie wiedzy na zewnątrz, pozyskiwaniu specjalistów,
- upowszechnianie wiedzy, polegające na lokalizacji wiedzy w organizacji, dzieleniu się wiedzą między pracownikami,
- wykorzystywanie i rozwijanie wiedzy posiadanej przez przedsiębiorstwo.

Model procesowy reorganizuje tradycyjne procesy, które zachodzą w przedsiębiorstwie, w celu stworzenia środowiska sprawnie realizującego funkcje operacyjne, a jednocześnie optymalizujące główne procesy związane z wiedzą. W modelu tym zarządzanie wiedzą opiera się na rozwiązaniach i doświadczeniach praktycznych, które stosuje się w dużych firmach konsultingowych³²⁶. Zobrazowaniu istoty tego podejścia może posłużyć definicja zarządzania wiedzą opracowana przez naukowców z Granfield School w Wielkiej Brytanii: „Ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji”³²⁷.

Teoretyczne ujęcie podejścia procesowego przedstawili T. Davenport i L. Prusak, którzy wyróżnili trzy podstawowe procesy:

- tworzenie wiedzy,
- kodyfikację,
- transfer wiedzy.

Twórcy modelu określili tworzenie wiedzy jako zespół wyspecyfikowanych działań i inicjatyw, które firmy podejmują w celu zwiększenia ilości wiedzy organizacyjnej. Wiedza może być tworzona w organizacji, ale także może pochodzić z zewnątrz organizacji, poprzez współpracę przedsiębiorstw z instytutami badawczo-rozwojowymi. Podkreślają, że proces kreowania wiedzy wewnątrz organizacji wymaga odpowiedniej kultury organizacyjnej, stylu zarządzania oraz struktury organizacyjnej.

³²⁶ P. Murray, A. Myers, *The Facts about Knowledge. Special Report*, „Information Strategy” 1997, no. 11.

³²⁷ Ibidem.

Wskazuje na duże znaczenie różnych metod pracy grupowej, spotkań w grupach nieformalnych, szkoleń i treningów oraz sposoby importowania wiedzy, jak: zakup, wypożyczenie, korzystanie z usług konsultantów czy wiedzy pracowników nauki. Ważnym aspektem tworzenia wiedzy jest proces organizacyjnego uczenia się.

Kolejnym ważnym elementem modelu procesowego jest kodyfikacja, która ma na celu ułatwianie dostępu do wiedzy, przedstawianie jej w postaci ujawnionej np. za pomocą wzoru, procedury, co ułatwia dostęp do niej innym osobom. Z przekształceniem wiedzy w formalny zapis wiąże się możliwość utraty wartości wiedzy oraz utraty jej wyróżniających cech i sprowadzenie jej do roli danych czy informacji. Wśród sposobów zapobiegania temu zjawisku jest stosowanie przez menedżerów następujących zasad w procesie kodyfikacji³²⁸:

- określanie celów, którym powinna służyć kodyfikacja,
- możliwość identyfikowania wiedzy, która występuje w różnych formach,
- dokonywanie ocen wiedzy ze względu na jej przydatność i możliwość kodowania,
- ustalanie właściwego nośnika kodyfikacji i rozpowszechniania wiedzy.

Bardzo ważne jest tworzenie map i baz wiedzy w celu wskazywania źródeł wiedzy w organizacji.

Transfer wiedzy to trzeci proces w analizowanym modelu autorstwa Davenporta i Prusaka. Jest to upowszechnienie wiedzy, inaczej transmisja i absorpcja. Transmisja wiedzy oznacza wysyłanie lub prezentowanie wiedzy potencjalnemu odbiorcy. Absorpcja wiedzy to przyjęcie wiedzy w celu późniejszego jej wykorzystania. Warunkiem dojścia do transferu jest wystąpienie obydwu procesów. Proces transferu wiedzy powinien być tak zorganizowany, by przekazana wiedza mogła być przyjęta

³²⁸ M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2, s. 24-25.

i wykorzystana. Najłatwiej jest przekazać wiedzę dostępną, zakodowaną w postaci elektronicznej czy papierowej. Transfer wiedzy o charakterze formalnym odbywa się w formie zorganizowanej, np. na spotkaniach i naradach. Trudniejsza do przekazania jest wiedza ukryta. Bardzo ważnym problemem w procesie transferu wiedzy jest to, by nie została ona zniekształcona lub utracona, dlatego bardzo ważną rolę pełnią tu nośniki informacji oraz stworzenie bezpiecznych kanałów informacyjnych.

Transfer wiedzy zależy od wielu czynników, w tym:

- postrzeganej przez odbiorcę reputacji źródła wiedzy,
- skłonności posiadającego wiedzę do dzielenia się nią,
- dostępności i jakości kanałów transmisji (komunikacji wiedzy),
- motywacji odbiorcy wiedzy do jej przyjęcia (absorpcji),
- zdolności do absorpcji wiedzy po stronie odbiorcy – podstawowym narzędziem komunikacji jest język.

Ważny wkład w rozwój koncepcji modelu procesowego wnieśli G. Probst, S. Raub i K. Romhardt wyróżniając sześć etapów zarządzania wiedzą³²⁹:

- lokalizowanie,
- pozyskiwanie,
- rozwijanie,
- rozpowszechnianie,
- wykorzystywanie,
- zachowanie wiedzy.

Podjęcie procesowe cechuje duża różnorodność, dlatego często ma miejsce odwołanie się do modelu uogólnionego, który składa się z następujących elementów:

- tworzenie wiedzy (nabywanie, pozyskiwanie),
- dzielenie się wiedzą,
- przekształcanie wiedzy w decyzje.

³²⁹ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji...*, op. cit., s. 8.

W podejściu procesowym wyróżniono dwa wymiary zarządzania wiedzą:

- strategiczny,
- operacyjny.

W wymiarze strategicznym zarządzanie wiedzą to sztuka budowania organizacji opartej na wiedzy i otwartej na wiedzę, integrująca ludzi, technologię i kulturę organizacyjną wokół efektywnego wykorzystania wiedzy.

W wymiarze operacyjnym zarządzanie wiedzą to proces, który polega na tworzeniu wiedzy formalnej, możliwej do wyartykułowania oraz cichej, bardzo trudnej do wyrażenia i przetworzenia, gromadzenia, ochrony oraz praktycznego wykorzystania do realizacji celów organizacji.

Reasumując, można stwierdzić, że zarządzanie wiedzą można uogólnić do procesów:

- tworzenia wiedzy, czyli szukania powiązań między informacjami i kreowania reguł i zasad,
- wydobywania wiedzy, czyli nadania jej postaci osiągalnej przez innych,
- wizualizacji wiedzy, czyli zapewnienia optymalnej komunikatywności poprzez np. przygotowanie standardów dostępu do wiedzy,
- wykorzystanie wiedzy, czyli nakierowania na wykonanie konkretnych zadań.

Rozdział 4

MODELE ORGANIZACJI OPARTYCH NA WIEDZY

4.1. Organizacja oparta na wiedzy

W latach 90. XX wieku powstały organizacje wiedzy (*knowledge organizations*), które tworzą odpowiednie treści (*content*) i usługi dla wykorzystania przez podmioty zewnętrzne³³⁰. Powstała nowa kategoria, jaką jest organizacja wiedzy. W XXI wieku przeważać będą organizacje działające na bazie sieci wiedzy i umiejętności, co wymagać będzie stworzenia odpowiednich warunków dla pracowników, by wprowadzać innowacje, zdobywać wiedzę i przyczyniać się do rozwoju organizacji. Głównym zadaniem tej organizacji jest skłanianie jej członków do przekazania wiedzy innym pracownikom firmy. Organizacja oparta na wiedzy to organizacja, której struktura jest podporządkowana i nakierowana na tworzenie wartości dodanej w oparciu o efektywne wykorzystanie wiedzy³³¹.

Przedsiębiorstwa muszą stać się organizacjami opartymi na wiedzy i organizacjami inteligentnymi. Organizacja, która utrwała dzisiejszy poziom wizji, sprawności i dokonań, traci zdolności adaptacyjne i nie będzie zdolna do przetrwania w zmiennym jutrze, skoro zmiana jest jedynym nieodmiennym przeznaczeniem człowieka³³². P. Drucker podkreślał, że wprowadzając zmiany, nie można mylić pojęcia inicjatywy z działaniem.

³³⁰ T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge...*, op. cit.

³³¹ W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 135.

³³² P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1994, s. 71.

Trzeba działać po zaakceptowaniu, co i w jaki sposób ma ulec zmianie lub porzuceniu³³³.

Organizację opartą na wiedzy wyróżnia³³⁴:

- przeważający udział wyrobów, które bogate są w wiedzę,
- zatrudnienie merytokracji, czyli pracowników, którym płaci się za myślenie. Cechuje ich twórcze myślenie, będące procesem, który polega na dostrzeganiu trudności i problemów, luk w posiadanej wiedzy, sposobów rozwiązań oraz informowania o wynikach. Posiadają oni unikalne kompetencje, są perfekcyjni w swych działaniach, przez to przyczyniają się do wzrostu wartości organizacji,
- znaczący udział kapitału intelektualnego (organizacyjnego, ludzkiego i relacyjnego), który przesądza o wartości rynkowej organizacji.

Typową organizację opartą na wiedzy można scharakteryzować za pomocą kilku cech:

- wytwarza produkty bogate w wiedzę, czyli takie, których ponad 50% wartości stanowi wiedza, lub dostarcza usługi oparte na wykorzystaniu wiedzy w większym stopniu niż na pracy fizycznej,
- zatrudnia wysokiej klasy specjalistów – pracowników wiedzy, którzy stanowią trzon spośród wszystkich zatrudnionych,
- o jej wartości rynkowej przesądza wartość kapitału intelektualnego, czyli stosunek wartości rynkowej do księgowej większy od dwóch³³⁵.

Konieczna jest też troska o rozwój kultury organizacji opartej na wiedzy, która charakteryzuje się tym, że³³⁶:

- jest otwarta na eksperymenty i nowe doświadczenia,
- zachęca do odpowiedzialnego podejmowania decyzji,
- jest gotowa do akceptacji błędów i ciągłego uczenia się.

³³³ P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo Muza SA, Warszawa 2000, s. 87.

³³⁴ E. Skrzypek, *Kapitał relacji jako element kapitału intelektualnego*, [w:] *Kapitał relacyjny w nowej gospodarce*, M. Cisek (red.), Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009, s. 23-30.

³³⁵ W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 135.

³³⁶ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009, s. 78.

Wspólne cechy kultury organizacyjnej³³⁷:

- każda organizacja ma kulturę,
- kultura funkcjonuje w organizacji jako treść, a nie przedmiot,
- kultura jest jednym z elementów stanowiących o istnieniu organizacji,
- kultura może dotyczyć zarówno sposobu działania, jak i myślenia,
- kulturę można zarówno wartościować, jak i opisywać,
- kultura jest organizacyjnym atrybutem.

L. Zbiegień-Maciąg podkreśla, że³³⁸:

- kultura istnieje naprawdę,
- każda jest jedyna w swoim rodzaju,
- kultura wpływa na zachowania organizacji, jej tożsamość wewnętrzną i zewnętrzny wizerunek.

Kultura organizacyjna jest w stanie w sposób efektywny budzić kreatywność pracowników, a tym samym tworzyć wiedzę i uruchamiać jej transfer. Budzenie kreatywności polega na³³⁹:

- ciągłym wsłuchiwanie się w opinie, uwagi i propozycje podwładnych,
- nietraktowaniu podwładnych „z góry”,
- stworzeniu pozytywnej atmosfery pracy, w której niepowodzenie traktuje się jako pożyteczne doświadczenie,
- traktowanie rozwoju podwładnych w sposób priorytetowy,
- dodawaniu podwładnym odwagi i powierzaniu im do wykonania pracy na miarę ich kwalifikacji,
- unikaniu przez przełożonego kierowania się w kontaktach z podwładnymi podejrzliwością,
- eliminowaniu przyczyn popełnianych błędów, a nie „leczeniu objawów”.

Ważnym obszarem, mającym wpływ na nadanie kształtu organizacji opartej na wiedzy, jest kultura organizacyjna, jej artefakty zawiera tabela 20.

³³⁷ K. Barwacz, *Diagnozowanie kultury...*, op. cit., s. 422-423.

³³⁸ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura organizacyjna. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2002, s. 13.

³³⁹ M. Hopej, *Budzenie kreatywności pracowników*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 1.

Tabela 20. Artefakty kultury organizacyjnej organizacji opartej na wiedzy

Kategoria ogólna	Przykłady
Przejawy fizyczne	Otwarta przestrzeń w biurach obsługi klienta Wolno dostępne biurka Pokoje swobodnych rozmów Stanowiska pracy bez oznaczonego miejsca Mobilne wyposażenie pracownika
Przejawy w zachowaniu	Komunikacja pozioma klient – dostawca Nagrody za dzielenie się wiedzą Inspirowanie pomysłowości Wzajemne wsparcie merytoryczne Szacunek dla wysokich kompetencji Naśladowanie profesjonalistów
Przejawy werbalne	Metafory wydobywające wiedzę cichą Analogie uczących się, inteligentnych organizacji Mity przedsiębiorczości intelektualnej Żargon programistów komputerowych

Źródło: M. Morawski, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, „E-mentor” 2006, nr 4.

Wyznacznikiem nowoczesnego podejścia w zarządzaniu organizacją jest świadomość potrzeby ciągłego uczenia się oraz efektywnego sposobu realizacji strategii inteligentnego rozwoju na bazie wiedzy i innowacji.

Podejście zarówno techniczne, jak i społeczne do procesu generowania wiedzy prezentują P.J. Buckley i M.J. Carter, wskazując na następujące składowe generowania wiedzy³⁴⁰:

- transfer wiedzy: transfer informacji, myślenie (refleksyjne, dowodzenie, ewaluacja, doświadczenia z prób rozumienia),
- tworzenie wiedzy: poszukiwanie nowych informacji, selekcja informacji, tworzenie koncepcji, struktur, zdolności.

Organizację opartą na wiedzy wyróżnia doświadczenie jej pracowników oraz zdolności do kształtowania kompetencji poprawiających produktywność. Wiedza powstaje poprzez wymianę informacji między pracownikami i poprzez kodyfikację w dokumentach. Dlatego znaczącym

³⁴⁰ P.J. Buckley, M.J. Carter, *Knowledge Management...*, op. cit., s. 23.

wyzwaniem jest tworzenie kontekstu, w którym te aktywności mogą swobodnie się rozwijać. Oznacza to tworzenie sprzyjających warunków dla rozwoju wiedzy³⁴¹ przez wysoko kwalifikowanych pracowników wykorzystujących narzędzia i teoretyczne koncepcje do wytworzenia kompleksowych rezultatów o charakterze materialnym i niematerialnym³⁴².

W firmie opartej na wiedzy bardzo ważne jest, by podejmowanie trafnych decyzji było najważniejszą umiejętnością na każdym szczeblu. Tej umiejętności trzeba uczyć wszystkich pracowników w firmie opartej na wiedzy³⁴³. W praktyce wyróżnia się różnego rodzaju przedsiębiorstwa oparte na wiedzy (tabela 21).

Tabela 21. Klasyfikacja przedsiębiorstw opartych na wiedzy w ujęciu Lowendahla

Typ przedsiębiorstwa	Koncentracja strategiczna	Zasoby	Przykłady
Ulokowane u klienta (<i>client-based</i>)	Relacje z klientami	Kontrolowane indywidualnie	Firmy prawnicze i doradztwa księgowego
Nastawione na rozwiązywanie problemów	Kreatywne rozwiązywanie problemów, innowacje	Opierające się na zespołach	Agencje reklamowe, przedsiębiorstwa wytwarzające oprogramowanie
Nastawione na wynik końcowy (<i>out-based</i>)	Dostosowanie i adaptacje już istniejących rozwiązań	Kontrolowane przez organizację	Niektóre duże firmy doradcze

Źródło: D. Jemielniak, *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 25.

³⁴¹ K. Nicolopoulou, M. Karata-Ozkan, *Practicing knowledge workers: perspectives of an artist and economist*, „Equal Opportunities International” 2007, vol. 26, no. 8, s. 876.

³⁴² P.M. Bosch-Sijtsema, V. Rouhomaki, M. Vartiainen, *Knowledge work productivity in distributed teams*, „Journal of Knowledge Manager” 2009, vol. 13, no. 6, s. 533.

³⁴³ P.F. Drucker, *Od czego zależy skuteczność menedżera*, „Harvard Business Review Polska” 2004, nr 9 (19), s. 51.

Działalność oparta na wiedzy rozpatrywana, zgodnie z propozycją P. Druckera, w trzech płaszczyznach³⁴⁴:

- produktywnej aplikacji wiedzy,
- aktywności organizacyjnej, gdy pracownicy tworzą nową wiedzę jako produkt końcowy,
- budowania kapitału wiedzy poprzez opracowanie sformalizowanych programów edukacyjnych.

W literaturze wyróżniono następujące rodzaje pracy opartej na wiedzy: działalność związaną z budowaniem wiedzy, operacjonalizacją wiedzy, uczeniem się i pracą zarządczą³⁴⁵. Ważnym wyróżnikiem organizacji opartej na wiedzy jest posiadanie przez nią strategii wiedzy i systemu zarządzania wiedzą. G. Probst, S. Raub i K. Romhardt podkreślają, że

„Właściwe rozpowszechnianie wiedzy wpływa na usprawnianie zarządzaniem czasem i jakością, ale nie tylko – może również bezpośrednio wpływać na poprawianie poziomu obsługi klientów (...). Pracownik, który dysponuje odpowiednimi zasobami wiedzy, dowodzi wysokiego poziomu konkurencyjności swojej firmy, a to stanowi ważny czynnik przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza w sferze usług”³⁴⁶.

Organizacja zorientowana na wiedzę posiada następujące cechy³⁴⁷:

- bazuje na zasobach niematerialnych i sieci powiązań jako determinantach konkurencyjności, wśród których wiedza pełni kluczową rolę,
- jest zorientowana na zarządzanie twórcze, oferuje produkty nasycone wiedzą (technologia, patenty, metody technik organizacyjno-zarządczych),

³⁴⁴ J.A. Adelstein, *Disconnecting knowledge from the knower. The Knowledge worker as Icarus*, „Equal Opportunitites International” 2007, vol. 26, no. 8, s. 565.

³⁴⁵ P.M. Bosch-Sijtsema, V. Rouhomaki, M.Vartiainem, *Knowledge work...*, op. cit., s. 534.

³⁴⁶ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji...*, op. cit., s. 182.

³⁴⁷ M. Białasiewicz, *Kompetencje menedżerów w przedsiębiorstwie zorientowanym na wiedzę*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu*, E. Urbańczyk (red.), „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Seria Finanse. Ryzyko Finansowe. Ubezpieczenia” 2010, nr 35, s. 26-27.

- nastawiona jest na tworzenie warunków sprzyjających tworzeniu klimatu współdziałania, podejmuje współdziałanie w różnych wymiarach i na różnych zasadach ze specjalistami posiadającymi kompetencje niezbędne z punktu widzenia utrzymania i wzrostu konkurencyjności,
- stawiając na podmiotowość kompetentnych pracowników i partnerów, wyznacza im wysokie wymagania intelektualne.

Organizacje powinny szukać źródeł wiedzy niedostępnych dla innych, co oznacza, że rozwijanie wiedzy we własnym zakresie jest nadal decydującym czynnikiem sukcesu każdej organizacji. Współczesne przedsiębiorstwa muszą przekształcać się w organizacje oparte na wiedzy, czyli takie, których struktura wewnętrzna jest podporządkowana tworzeniu wartości dodanej w oparciu o efektywne wykorzystanie wiedzy³⁴⁸.

B. Mikuła dokonał zestawienia cech organizacji tradycyjnej i organizacji opartej na wiedzy, co zawarte zostało w tabeli 22.

Tabela 22. Organizacja tradycyjna a organizacje oparte na wiedzy

Wyszczególnienie	Organizacja tradycyjna	Organizacja 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 i 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

³⁴⁸ Z. Malara, *Umiejętność zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym jako czynnik sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2009, nr 2-3, s. 809-821.

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 redukcji niepewności i działaniem w warunkach małego ryzyka, wartości organizacyjne to: wzrost, wydajność, standaryzacja, kontrola	Wysoka tolerancja niepewności przez środowisko społeczne wiążąca się z gotowością do działania w warunkach deficytu informacji, wartości organizacyjne to: jakość, obsługa klienta, różnorodność, innowacyjność, relacje
Podjęcie do niepewności	Traktowanie zdarzeń nietypowych jako zagrożenie	Traktowanie zdarzeń nietypowych jako źródło inspiracji
Sposoby działania	Ustrukturalizowane i stabilne, trzymanie się stereotypów i odrzucanie informacji z nimi sprzecznych, koncentrowanie uwagi na sprawności procesów zachodzących wewnątrz organizacji	Odrzucenie stereotypów
Podstawowa wiedza	Wysoce wyspecjalizowana	Interdyscyplinarna
Podjęcie do zmian	Podkreślanie stabilizacyjnej roli organizacji, traktowanie zmian jako zagrożenia, zmiany wymuszone wprowadzane są okresowo, z określonym tempem i w sposób łatwy do przyswojenia	Orientacja na zmiany, zmiany nagłe, o dużym tempie i niejednokrotnie radykalne, ciągły proces doskonalenia, zasada polityki zmian
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
Relacje między ludźmi	Stabilne, minimalna ruchliwość, poczucie przynależności	Duża ruchliwość dzięki stosowanej rotacji, harmonia we współdziałaniu
Formy organizacyjne	Stałe, strukturalizowane	Wysoka dynamika zmienności
Struktura organizacyjna	Tradycyjna, skoncentrowana na funkcjach przedsiębiorstwa, z dominacją zależności hierarchicznych, duży nacisk na kontrolę	Sieć kooperacyjnie powiązanych jednostek samorządzących 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, brak reakcji na preferencje klientów	Ścisła współpraca partnerska, możliwość śledzenia jakości w całym łańcuchu zaopatrzenia, wysoki poziom obsługi klienta
Dominująca komunikacja	Pionowa, sformalizowana	Pozioma/horyzontalna, nieformalna
Uczestnictwo w grupie	Wyłączne i trwałe	Duża ruchliwość, uczestnictwo tymczasowe
Dominujący rodzaj tożsamości personalnej Marketing	Tożsamość grupowa Koncentracja na transakcjach	Tożsamość indywidualna Koncentracja na relacjach

Źródło: B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy. Zarys tendencji w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, [w:] *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*, E. Skrzypek (red.), Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004, s. 52-53.

4.2. Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy

W warunkach nowego ładu gospodarczego powstał nowy typ środowiska, wymagający ukształtowania nowego modelu organizacyjnego, który:

- w większym stopniu będzie opierać swoją przewagę konkurencyjną na wiedzy i inteligencji,
- umożliwi stworzenie bardziej elastycznej i szybko uczącej się organizacji,
- generował będzie warunki dla szerszego korzystania z wiedzy wewnętrznej i zewnętrznej,
- będzie mobilizował do poszukiwania bardziej przemyślanego sposobu zarządzania wiedzą.

Ten nowy ład zawiera dwanaście reguł zaproponowanych przez Tapsccotta³⁴⁹. Są to:

- 1) wiedza,
- 2) potęga technologii cyfrowej,
- 3) pęd ku rzeczywistości wirtualnej,
- 4) integracja,
- 5) praca w sieci,
- 6) eliminacja pośredników i funkcji pośredniczących,
- 7) korelacja obszarów gospodarki (konwergencja),
- 8) innowacyjność,
- 9) konsument producentem,
- 10) czas rzeczywisty,
- 11) globalizacja,
- 12) era niepokoju i zagrożenia.

Firmy dziś muszą posiadać rozwinięte umiejętności funkcjonalne, kulturowe, pozycyjne (sieć powiązań) oraz regulacyjno-prawne. Umie-

³⁴⁹ D. Tapsccott, *Gospodarka cyfrowa...*, op. cit.

jętności te wiążą się z wiedzą ludzką, zakorzenioną w technicznych systemach, systemach zarządzania, systemach zarządzania wartością i normach. Umiejętność skutecznego gromadzenia i wykorzystywania zasobów to strategicznie istotna wiedza organizacyjna.

Organizacja oparta na wiedzy świadomie wykorzystuje uczenie się poszczególnych osób, zespołów, uczenie się w ramach i pomiędzy poszczególnymi działaniami z partnerami organizacji, w związku z tym proces uczenia się powinien być realizowany na trzech poziomach: indywidualnym, zespołowym i organizacji.

Przedsiębiorstwo, które opiera swoją działalność na wiedzy, posiada następujące cechy³⁵⁰:

- wytwarzanie produktów bądź usług o wysokiej wartości dodanej,
- wysoki udział eksportu w sprzedaży,
- zwiększony udział pracowniczych publikacji naukowych,
- wysoki odsetek nakładów na działalność badawczo-rozwojową,
- wysoki odsetek wydatków na szkolenia pracowników,
- wysoki odsetek pracowników z wyższym wykształceniem,
- wzmożona współpraca z innymi firmami, w tym o zasięgu międzynarodowym,
- wysoki prestiż firmy w stosunku do konkurencji,
- przyciąganie praktyków i stażystów.

I. Nonaka wprowadza określenie „przedsiębiorstwo kreowane przez wiedzę”. Stwierdza także, że:

„Jedynym źródłem przewag konkurencyjnych jest wiedza. Kiedy zmieniają się rynki, eksplodują nowe technologie, mnożą się konkurenci, a produkty starzeją się prawie w ciągu nocy, przedsiębiorstwami mającymi sukcesy są te, które konsekwentnie tworzą nową wiedzę, rozpowszechniają ją w całej organizacji i szybko przekształcają w nowe technologie i produkty, takie działanie określa się jako przedsiębiorstwo kreowane przez wiedzę, którego jedynym biznesem są innowacje”³⁵¹.

³⁵⁰ A. Fazlagić, *Co to znaczy „oparty na wiedzy”?*, „Problemy Jakości” 2007, nr 9, s. 25.

³⁵¹ Ibidem.

M. Morawski sformułował następujące cechy przedsiębiorstwa zorientowanego na wiedzę³⁵²:

- koncentrowanie uwagi w procesie zarządzania na niematerialnych wartościach organizacji jako dźwigni podnoszącej poziom konkurencyjności na rynku, wiedza jest podstawowym czynnikiem wytwórczym, substytutem tradycyjnych źródeł wzrostu, inicjującym i wiodącym impulsem tworzenia wartości dodanej ukrytej w pozostałych zasobach niematerialnych,
- zarządzanie zorientowane na twórcze, przeniknięte intelektualnymi impulsami łączenie okazji, szans i nadziei z perfekcyjnymi kompetencjami pracowników i organizacji, pozwalającymi na opanowanie i ukierunkowanie narastającej zmienności i złożoności,
- zarządzanie wewnętrznie spójne, granice między obszarami funkcjonalnymi są zacierane dzięki dodatnim sprzężeniom zwrotnym wynikającym z ciągłej wymiany informacji i budowaniu na jej podstawie wszechstronnej wiedzy o klientach, dostawcach, konkurentach, technologiach i produktach,
- oferowanie usług i produktów nasyconych wiedzą w postaci technologii, techniki wspartej narzędziami informatyki, patentów, programów, metod i technik organizacyjno-zarządczych,
- nastawienie na tworzenie dogodnych warunków współpracy, wymiany poglądów, co w rezultacie ma prowadzić do powstania wielowymiarowego środowiska setek i tysięcy powiązań i połączeń wzajemnie się krzyżujących i przenikających, gdzie na zasadzie synergicznego łączenia kompetencji i zasobów są generowane nowatorskie pomysły i rozwiązania,
- wspieranie zarządzania wiedzą służące przede wszystkim otwartym systemom komunikacyjnym, zapewniającym dostępność, wszechstronność i aktualność informacji dzięki wdrożeniu elektronicznych narzędzi informatycznych oraz zespołowym formom pracy i współ-

³⁵² M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 31-32.

pracy, łamiącym tradycyjne zasady rozdziału tego, co osobiste i służbowe, formalne i nieformalne, służące stopniowemu odchodzeniu od strukturyzacji funkcjonalnej i hierarchicznej na rzecz procesowych sposobów działania i osiągania efektów, łączne stosowanie wzmacniających się wzajemnie: otwartej komunikacji i form zespołowych tworzy specjalistyczne uwarunkowania dla procesów uczenia się i rozwoju pracowników, powiększających osobisty kapitał intelektualny,

- współpraca i współdziałanie (na różnych zasadach formalnych, prawnych, organizacyjnych i czasowych) ze specjalistami najwyższej klasy, określanymi mianem pracowników wiedzy, mającymi kompetencje niezbędne z punktu widzenia utrzymania i rozwoju konkurencyjnego przedsiębiorstwa,
- oczekiwanie od pracowników postaw i zachowań wskazujących na zaangażowanie intelektualne, z kolei mobilizowaniu pomysłowości ma służyć podmiotowe podejście do pracowników, zachęcające i sprzyjające samoorganizacji,
- orientacja na podmiotowość kompetentnych pracowników i współpracowników jest ostatecznie uzyskiwana poprzez wykreowanie kultury wspólnoty profesjonalistów, afirmującej dialog, partnerstwo, zaufanie i odpowiedzialność,
- wiedza jest wykorzystywana na rzecz klienta, któremu oferuje się wartości oparte na profesjonalizmie i partnerstwie we wzajemnych relacjach.

Wyznacznikami przedsiębiorstwa opartego na wiedzy są:

- umiejętność stałego doskonalenia oferty rynkowej,
- zdolność do prowadzenia stałej edukacji klienta poprzez to, że oferowane produkty i usługi sprawiają, że użytkownik podnosi swoje kwalifikacje,
- elastyczność oferowanych produktów i usług w zakresie zaspokajania potrzeb konsumenta,
- relatywnie krótki cykl życia oferowanych produktów i usług,

- umiejętność skutecznego przetwarzania wiedzy w produkty bogate w wiedzę,
- duża podatność na uczenie się,
- prowadzenie badań, które dostarczają wiedzy niezbędnej do doskonalenia funkcjonowania,
- umiejętność rozwijania i wykorzystywania kapitału intelektualnego,
- korzystanie z możliwości, jakie powstają w ramach tworzonych kreatywnych sieci przedsiębiorstw (zdolność efektywnej komunikacji i współpracy, umiejętności uczenia się i dzielenia wiedzą, współpraca z klientami, rozwój pracowników wiedzy, a w szczególności umiejętność przewidywania kompetencji, które będą ważne w przyszłości).

Głównym wyróżnikiem przedsiębiorstwa opartego na wiedzy jest to, że występują w nim trudne do uchwycenia doświadczenia i umiejętności pracowników, które traktowane są jako główne aktywa. Większość wiedzy zdobywana jest w drodze wymiany między pracownikami intelektualnymi lub poprzez zapisy w dokumentach. Ważne jest tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi tych aktywności i wymianie informacji.

Klasyfikacja przedsiębiorstw opartych na wiedzy według B. Lowendahla³⁵³:

- nastawione na klienta, skoncentrowane na relacjach z klientem, zasoby kontrolowane są indywidualnie, np. firmy prawne, firmy doradztwa księgowego,
- nastawione na rozwiązywanie problemów, skoncentrowane na kreatywnym rozwiązywaniu problemów i na innowacyjności, opierają się na zespołach, np. agencje reklamowe, przedsiębiorstwa wytwarzające oprogramowanie,

³⁵³ D. Jemielniak, *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 25.

- nastawione na wynik końcowy, skoncentrowane na dostosowaniu i adaptacji już istniejących rozwiązań, zasoby kontrolowane są przez organizację, np. firmy doradcze.

Klasyfikacja przedsiębiorstw opartych na wiedzy według M. Alvessona³⁵⁴:

- firmy zajmujące się usługami profesjonalnymi, np. kancelarie prawnicze, biura księgowe, agencje doradztwa, agencje reklamowe,
- firmy zajmujące się badaniami i rozwojem, np. centra badawcze firm farmaceutycznych i biotechnologicznych.

Jedna z definicji uczącego się przedsiębiorstwa z 1988 roku mówi, że jest to takie przedsiębiorstwo, które wspomaga uczenie się wszystkich jego członków oraz w sposób ciągły poddaje się przemianom³⁵⁵.

M. Bratnicki wskazuje, że przedsiębiorstwo staje się organizacją uczącą się, gdy³⁵⁶:

- uczy się powiększać wiedzę, posiada mechanizmy promujące nabywanie i rozpowszechnianie wiedzy,
- uważa każdą nową działalność jako okazję do uczenia się,
- uczy się rozpowszechniać nowe idee, praktyki, procesy i procedury,
- uczy się doskonalić procesy,
- jest wrażliwe na zjawiska zewnętrzne,
- jest otwarte na otoczenie.

Cechy przedsiębiorstwa uczącego się, wskazane w oparciu o badania przeprowadzone przez American Productivity & Quality Center wśród firm wiodących w swoich branżach: Ford Motor Company, Price Waterhouse Coopers, LLP, Hewlett-Packard i Arthur Andersen, obejmują następujące elementy³⁵⁷:

³⁵⁴ Ibidem, s. 26.

³⁵⁵ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność...*, op. cit., s. 301.

³⁵⁶ M. Bratnicki, *Transformacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 1998, s. 111.

³⁵⁷ A. Romańczuk, *Zarządzanie wiedzą w korporacjach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, B. Wawrzyniak (red.), Wydawnictwo WSPiZ w Warszawie, Warszawa 2003, s. 141-146.

- dzielenie się wiedzą przy rozwiązywaniu pojawiających się problemów oraz w celu osiągnięcia rezultatów biznesowych,
- wysoka świadomość powiązania zdobywania wiedzy, dzielenia się nią i rosnące znaczenie w realizacji wyznaczonych celów strategicznych,
- główne wartości firmy są powiązane z samodoskonaleniem, współpracą i dzieleniem się wiedzą,
- dobrze uzasadnione i wbudowane w strategię biznesową zarządzanie wiedzą,
- menedżerowie promowali postawy i zachowania związane ze współpracą i dzieleniem się wiedzą,
- praktyki dzielenia się wiedzą i umiejętnościami związane były z codziennymi zadaniami realizowanymi przez pracowników,
- w organizacjach tych występowały powszechnie nieformalne sieci ludzkie, grupy nieformalne posiadające wiedzę ekspercką odgrywały rolę centrów wiedzy i dzielenia się opiniami,
- zarówno w grupach formalnych, jak i nieformalnych w pracach uczestniczył moderator, który dbał o to, by w pracach tych dostrzegano potrzebę powiązania systemu motywacyjnego z samodoskonaleniem, współpracą i dzieleniem się wiedzą.

4.3. Organizacja ucząca się

P. Drucker słusznie stwierdził, że w przyszłości za osobę wykształconą będzie uchodził ktoś, kto świadom takiej konieczności nigdy nie przestanie się uczyć. Jest to nowa definicja wykształcenia, ale ona zmieni świat, w którym dziś żyjemy i pracujemy³⁵⁸. Termin organizacja ucząca się powstał w latach 90. XX wieku na gruncie europejskiej literatury

³⁵⁸ J. Beatty, *Świat według Petera Druckera*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2004.

zarządzania³⁵⁹. Jedną z pierwszych definicji organizacji uczącej się, w której istota nauki spoczywa na odnajdywaniu błędów i ich korygowaniu, przedstawił w 1977 roku Chris Argyris³⁶⁰, który uważał, że największym problemem, jaki stoi przed organizacjami w sferze nauki jest to, jak nauczyć pracowników zmieniać się i myśleć inaczej. Duży wkład w rozwój organizacyjnego uczenia się wniósł także E. Deming. Jest to nowy sposób organizacji procesów szczególnie ważnych dla adaptacji przedsiębiorstwa do otoczenia rynkowego i społecznego. Pomimo poglądu, że organizacja ucząca się jest nowym elementem w teorii zarządzania, który powstał w Stanach Zjednoczonych i w Anglii pod koniec XX wieku, rzeczywiste początki tej koncepcji przypadają na lata 40. XX wieku i związane są z pracami R. Revansa i J. Bronowskiego, które prowadzone były pod patronatem G. Vickersa w Intelligence Unit of National Coal Board. Za efekt tych prac uznaje się stworzenie podstaw aktywnego uczenia się, tzw. „action learning”, czyli procesu, który stanowił podstawę organizacyjnego uczenia się³⁶¹.

Uczenie się w organizacji w gospodarce sieciowej pełni bardzo ważną rolę. Ważnym wkładem do teorii uczenia się była praca amerykańskiego naukowca i konsultanta D. Kolba, który wprowadził koncepcję cyklu uczenia się. W pierwszym etapie osoba ucząc się, gromadzi doświadczenia. W drugim etapie ma miejsce obserwacja i odzwierciedlenie tych doświadczeń. Etap trzeci to rozwinięcie pewnych zasad i koncepcji na podstawie tego odzwierciedlenia. Etap czwarty to przetestowanie tych zasad i koncepcji przez powtórzenie początkowych doświadczeń lub

³⁵⁹ M. Easterby-Smith, M. Lyles, *The evolving field of organizational learning and knowledge management*, [in:] *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, M. Easterby-Smith, M. Lyles (eds.), John Wiley&Sons, Hoboken-New Jersey 2011, s. 12.

³⁶⁰ Ch. Argyris, *Double-Loop Learning in Organizations*, „Harvard Business Review” 1977, vol. 55 (5), s. 115-125.

³⁶¹ B. Garratt, *The learning organization 15 years on: some personal reflections*, "The Learning Organization", vol. 6, no 5, 1999, s. 202-207.

poddanie próbom tych zasad w nowych okolicznościach. W efekcie powinny powstać nowe doświadczenia i cykl powinien się powtórzyć³⁶².

C. Argyris, amerykański psycholog organizacji, oraz D. Schon (1976) rozwinęli koncepcję uczenia się w organizacji opartą na konstrukcji pojedynczej lub podwójnej pętli uczenia się. Autorzy ci podkreślali, że najprostsze uczenie się w organizacji obejmuje wykrywanie błędów i ich późniejsze korygowanie. Jeżeli korygowanie i wykrywanie zezwala na kontynuowanie dotychczasowej polityki i dążenie do wytyczonych celów, to proces jest opisany jako uczenie się organizacji oparte na pojedynczej pętli. Jeżeli wykrywanie błędów oraz korygowanie modyfikują i zmieniają podstawowe zasady zachowania, to można powiedzieć, że mamy do czynienia z podwójną pętlą uczenia się. Przejście od uczenia się indywidualnego do zbiorowego można uznać za centralne pojęcie idei organizacji uczącej się.

Narzędziami szkolenia są: e-learning, e-szkolenia, edukacja (uczenie się przez całe życie – *lifelong learning*)³⁶³. Wiedzę zdobywa się metodą pozyskiwania wiedzy na czas (*knowlegde just in time*), czyli poszerzania wiedzy o kolejne, potrzebne w danej chwili umiejętności³⁶⁴. Dzięki Internetowi szkolenie staje się popularniejsze. Pracownicy mogą wykonywać pracę i powiększać swoją wiedzę. Technologie informatyczne pozwalają na rozszerzanie przedmiotu i zakresu szkoleń, poprawiają sprawność tego procesu i prowadzą do wzrostu efektywności szkoleń.

Oryginalne podejście do koncepcji organizacji uczącej się zaprezentowali w 1995 roku M. Pearn, C. Roderick i Mulroney, przedstawiając sześciodzielnikowy model organizacji uczącej się INVEST³⁶⁵. Wskazano w nim na cechy przedsiębiorstwa uczącego, do których zaliczono: orientację na uczenie się, kulturę sprzyjającą wzrostowi i rozwojowi, wizję

³⁶² *Cykl Kolba*, <https://humanly.pl/cykl-kolba/>, data dostępu: 10.10.2018.

³⁶³ M.J. Kubiak, *Wirtualna edukacja*, Wydawnictwo Mikrom, Warszawa 2000, s. 7.

³⁶⁴ Z.E. Zieliński, *Nauczanie na odległość jako metoda zdobywania wiedzy*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 2004, nr 641, *Prace z zakresu informatyki i jej zastosowania*, s. 124.

³⁶⁵ J. Batorski, *Organizacja ucząca się*, „Personel” 1998, nr 11, s. 28-30.

uczenia się, wspomaganie uczenia się, zarządzanie wspierające uczenie się oraz strukturę organizacyjną sprzyjającą zmianom.

Są także źródła mówiące o tym, że koncepcja organizacji uczącej się powstała w 1988 roku i opierała się na następujących założeniach³⁶⁶:

- uczenie się to podstawowa wartość w organizacji,
- w procesie uczenia uczestniczą wszyscy członkowie,
- proces uczenia się jest zaplanowany i zorganizowany,
- organizacja nie tylko wie, jak się uczyć, ale potrafi kreować innowacje,
- uczenie się powinno mieć charakter ciągły i świadomy.

Koncepcja organizacji uczącej się bazuje na sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni pracownicy, wiedzy wzbogacanej i rozwijanej oraz udostępnianej firmie. W tej koncepcji zachęca się ludzi do zgłębiania i rozwijania problemów w celu zwiększenia efektywności firmy³⁶⁷.

Niekwestionowanym twórcą organizacji uczącej się był P. Senge, według którego organizacja ucząca się to miejsce, gdzie ludzie stale poszerzają swoje zdolności do osiągnięcia wyników, których pragną, gdzie ludzie uczą się tego, jak uczyć się razem, gdzie stale odkrywają, że mogą tworzyć rzeczywistość i jak mogą to robić. Podkreślił, że prawdziwe uczenie się dotyka rdzenia tego, czym jest bycie człowiekiem. Dzięki uczeniu się redefiniujemy siebie, możemy zrobić rzeczy, jakich wcześniej nie potrafiliśmy, interpretujemy na nowo otaczający nas świat i naszą z nim relację, poszerzamy nasze możliwości twórcze, stajemy się częścią twórczych procesów życia³⁶⁸. Koncepcja organizacji uczącej się polega na potrzebie stałego rozwoju, aby móc przetrwać w burzliwym otoczeniu. Przedsiębiorstwa uczące się przywiązują coraz większą uwagę do zaangażowania talentów w obecne działania firmy. Istotnym jest również stały rozwój

³⁶⁶ B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem...*, op. cit., s. 10-11.

³⁶⁷ E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Człowiek w firmie bez obaw i z ochotą*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 154-162.

³⁶⁸ P. Senge, *The Fifth Discipline: The Art. Practice of the Learning Organization*, Currency Doubleday, New York 1990, s. 13-14.

pracowników uważanych za utalentowanych. Występują znaczące zależności w zakresie procesów i elementów charakterystycznych dla organizacji uczących się.

Funkcjonowanie organizacji uczącej się jest ściśle związane z nową gospodarką³⁶⁹. Cechy tej gospodarki w powiązaniu z gospodarką tradycyjną zawiera tabela 23.

Tabela 23. Zestawienie najważniejszych cech gospodarki tradycyjnej i nowej gospodarki

Tradycyjne gałęzie przemysłu	Nowa gospodarka
Dominują produkty materialne, niskie zastosowanie wartości intelektualnej	Dominują produkty intelektualne, zawierają głównie wartość nienamacalną
Produkcja na skalę masową Długi cykl życia produktu Brak zastosowania innowacji	Elastyczny i usługowy charakter produkcji Krótki cykl życia produktu Ciągłe wprowadzanie innowacji
Tradycyjne 8-godzinne zmiany w pracy Przewaga zatrudnienia w fabrykach i biurach	Elastyczny grafik pracy Zachodzi możliwość wykonywania powierzonych zadań zdalnie z domu Transfer siły roboczej, nietypowe formy zatrudnienia
Między sprzedawcami a klientami zachodzi tradycyjny związek, popyt ma swoje źródło w podaży na klasycznym rynku	Sprzedaż w czasie rzeczywistym za pomocą funkcji dostępnych online
Ściśle wyznaczone ceny	Ceny ulegają dynamicznym zmianom

Źródło: G. Kołodko, M. Piątkowski, K. Szabo (red.), *Gospodarka „cegły i klawiatury”*. Zanikające różnice pomiędzy sektorem IT a sektorem produkcyjnym, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2006, s. 27.

³⁶⁹ A. Skrzypek, *Knowledge Based Enterprise in the global Economy*, Sbornik naukowych prac, I Konferencja Informatyko-technologiczna – Modelowanie w ekonomii, Czerkasy 2009, s. 20-23.

Organizacje uczące się funkcjonują w nowym modelu gospodarki. Jest on w literaturze różnie określany. Wybrane odniesienia zawarto w tabeli 24.

Tabela 24. Wybrane określenia nowego modelu gospodarki

Gospodarka postindustrialna (Gospodarka III sektora)	Termin neutralny i jednocześnie najczęściej stosowany, wprowadzony przez D. Bella w jego analizie rozwoju cywilizacyjnego. Wskazuje jedynie odrębność od poprzedniego modelu – industrialnego. Termin często używany jako synonim gospodarki usługowej.
Nowa Gospodarka (New Economy)	Pojęcie podkreślające nowy układ czynników społeczno-gospodarczych i technologicznych względem „starej gospodarki”, która stanowi podstawy dla procesu Schumpeterowskiej „twórczej destrukcji” i tworzenia nowego ładu.
Trzecia fala	Termin stworzony przez A. Tofflera. Sugeruje, że nadejście nowej epoki powoduje zniszczenie dorobku epoki poprzedniej na zasadzie analogii z falami. A. Toffler w 1970 roku ukuł termin „szok przyszłościowy” jako odzwierciedlenie ludzkich obaw przed przyszłością.
Gospodarka wiedzy; Gospodarka oparta na wiedzy – GOW (Knowledge Economy)	Wskazuje na dominację wiedzy jako nowego zasobu w gospodarce. Studiując literaturę ostatnich lat, można zauważyć rosnącą popularność tego określenia.
Gospodarka usługowa (Service Economy)	Oznacza dominującą rolę produktów usługowych w gospodarce postindustrialnej. Choć wielu badaczy wskazuje na fakt, że „usługowość” gospodarki nie jest rzeczywistym czynnikiem wyznaczającym jej „postindustrialność”, to właśnie usługi pozwoliły na powstanie gospodarki postindustrialnej poprzez zerwanie ze sformułowanym przez A. Smitha poglądem, że tylko produkt materialny może być źródłem wartości ekonomicznej.

Cywilizacja tercjalna	Pojęcie cywilizacji tercjalnej, w której dominuje trzeci sektor – usługowy, zatrudniający 80% pracujących, wynika z koncepcji trójsektorowej J. Fourastie, dotyczącej przekształceń strukturalnych w procesie rozwoju.
Gospodarka elementów niematerialnych (Intangibles Economy)	Zasoby ludzkie organizacji będą składać się z pracowników wiedzy. W nowej gospodarce zwiększy się rola czynników niematerialnych w motywowaniu pracowników, praca oprócz wynagrodzenia będzie musiała mieć dla pracownika sens zbliżając się do definicji sztuki.
Gospodarka cyfrowa i społeczeństwo informacyjne	Termin gospodarka cyfrowa używany jest najczęściej w opracowaniach z pogranicza ekonomii i techniki. Terminu tego używa m.in. B. Gates. W płaszczyźnie społecznej wprowadzany jest termin społeczeństwo informacyjne, który podkreśla rolę informacji i jej nośników w życiu społecznym.
Gospodarka połączeń (Network Economy)	Wskazuje się w niej na rolę więzi, często realizowanych w drodze elektronicznej. Bierze pod uwagę pojawianie się sieci jako alternatywy wobec hierarchii.
Postfordism; Posttayloryzm	Odnosi się do kojarzonej z gospodarką industrialną koncepcji produkcji taśmowej i naukowego zarządzania.

Źródło: M.G. Woźniak, M. Cyrek (red.), *Kapitał ludzki w procesie serwicyzacji rozwoju społeczno-gospodarczego*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2005, *Kapitał ludzki i intelektualny*, cz. 1, z. 6, s. 321-337.

Rozwój firmy jest jedną spośród pięciu faz życia przedsiębiorstwa (pozostałe to utworzenie, dojrzałość, schyłek, śmierć)³⁷⁰. Sprawne wykorzystywanie wiedzy ludzi stanie się istotne we wszystkich etapach, a szczególnie we wzroście (rozwoju) organizacji. Szczególnie uzdolnieni pracownicy będą decydować o tempie i kierunku, w którym zmierzać będzie przedsię-

³⁷⁰ J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 117

biorstwo. Organizacja ucząca się zmierza w kierunku znalezienia najbardziej efektywnych sposobów służących optymalizacji zarządzania, wykorzystuje w tym celu między innymi zarządzanie talentami³⁷¹.

W warunkach nowej gospodarki organizacje uczące się poszukują możliwości, które umożliwiłyby im osiągnięcie sukcesu, wśród nich można wskazać na³⁷²:

- zachęcanie do eksperymentowania,
- kształtowanie lub adaptacja do przyszłości,
- zarządzanie opcjami,
- sieci nieformalnych powiązań,
- bezpośrednie powiązania między ryzykiem a korzyściami,
- sprawność, elastyczność i zwinność,
- segmentację klientów.

Termin organizacja ucząca się może przywoływać na myśl firmy, wokół których skupiają się ludzie rozwijający się. Celem organizacji uczącej się jest zapewnienie rozwoju wszystkim pracownikom, niezależnie od zajmowanego przez nich stanowiska. Odnosząc się do organizacji uczących się, można mówić o dwóch punktach widzenia³⁷³: pierwszy mówi o podnoszeniu elastyczności, ciągłym przystosowywaniu się do zmian i nieustannej transformacji, w drugim uwaga skupiona została na procesie przepływu wiedzy i uczenia się wszystkich członków organizacji. W tabeli 25 zamieszczono wybrane definicje organizacji uczących się.

³⁷¹ A. Skrzypek, *Innowacyjność i wiedza w procesie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy” 2009, nr 1 (5), s. 137-147.

³⁷² A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *E-biznes – strategia sukcesu w gospodarce internetowej*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2001, s. 223.

³⁷³ B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem...*, op. cit., s. 9.

Tabela 25. Wybrane definicje organizacji uczących się

Autor	Definicja według autora
M. Pedler i inni	Organizacje, w których ludzie nieustannie rozszerzają swoje możliwości osiągnięcia naprawdę pożądaných wyników, gdzie powstają nowe, szersze wzorce myślenia i swobodnie rozwijają się aspiracje zespołowe oraz gdzie ludzie stale się uczą, jak kolektywnie się uczyć ³⁷⁴ .
E. Nevis	Organizacja z silnym, kolektywnym systemem uczącym się, które nieustannie pozyskuje, rozpowszechnia i wykorzystuje wiedzę. Organizacja ucząca się wytwarza trwałą i wzmocnioną zdolność uczenia się, adaptacji i zmiany. Jej wartości, polityki, praktyki, systemy i struktury wspierają i przyspieszają uczenie się wszystkich pracowników ³⁷⁵ .
R. Rowden	Organizacja, w której wszyscy członkowie są zaangażowani w rozwiązywanie problemów, zapewniając jej proces ciągłego eksperymentowania, zmiany i poprawy oraz wzmocnienie potencjału wzrostu, uczenia się i osiągnięcia założonych celów ³⁷⁶ .
C. James	Organizacja ucząca się to więcej niż adaptacyjność, to zdolność do przekształcania się. Angażuje wszystkich w poszukiwanie, wykorzystanie i transfer wiedzy, wzmacniając kolektywne uczenie się w ramach organizacji oraz zdolność do kreowania swojej przyszłości. Jej elementami są struktura, strategia, kultura, przywództwo, systemy, pracownicy wiedzy ³⁷⁷ .

³⁷⁴ M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydell, *The Learning Company. A strategy for sustainable development*, The Mc Graw Hill Company, London 1997, s. 3.

³⁷⁵ E. Nevis, D. Bella, A.J. Gould, *Understanding organizations as learning systems*, „Sloan Management Review” 1995, vol. 36 (2), s. 75-76.

³⁷⁶ R. Rowden, *The learning organization and strategic change*, „SAM Advanced Management Journal” 2001, vol. 66 (3).

³⁷⁷ C. James, *Designing learning organizations*, „Organizational Dynamics” 2003, vol. 32 (1), s. 47.

A. Ortenbald	Organizacja ucząca się zawiera: uczenie się w pracy, strukturę wspierającą uczenie się, organizacyjne uczenie oraz klimat mu sprzyjający ³⁷⁸ .
I.I. Sulivan i inni	Organizacja, która nieustannie angażuje się w pozyskiwanie nowej wiedzy, umiejętności, kompetencji lub postaw, obierając za cel wzrost i poprawę jakości swych produktów i usług. Organizacja ucząca się rozwija swoją zdolność do tworzenia pożądanej przyszłości poprzez generatywne uczenie się – zasadę organizującą funkcjonowanie systemu i kultury ³⁷⁹ .
D. Garvin	Organizacja mająca umiejętność tworzenia, pozyskiwania i transferowania wiedzy oraz potrafiąca modyfikować swoje działania w oparciu o wnioski z tej wiedzy. Organizacja ucząca się sprawnie radzi sobie z systematycznym rozwiązywaniem problemów, eksperymentowaniem z nowymi podejściami, szybkim i efektywnym transferem wiedzy w ramach organizacji i dobrych praktyk wykorzystywanych przez inne podmioty, poprzez to organizacja zarządza swoimi działaniami ukierunkowanymi na uczenie się ³⁸⁰ .
W.M. Grudzewski, I. Hejduk	Koncepcja zarządzania, która ma za zadanie poprawę efektywności i sprawnej działalności organizacji. Opiera się na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni współpracownicy, wiedzy, która jest ciągle wzbogacana i rozwijana, a następnie udostępniania przedsiębiorstwu ³⁸¹ .

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanej literatury.

³⁷⁸ A. Ortenblad, *The learning organization: towards an integrated model*, „The Learning Organization” 2004, vol. 11(2), s. 141.

³⁷⁹ I. Sullivan, B. Mercado, C. Terry, *Learning Organization*, [in:] *The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences*, I. Sullivan, B. Mercado, C. Terry (eds.), Sage Publications, Thousand Oaks 2009.

³⁸⁰ D. Garvin, *Building a learning organization*, „Harvard Business Review”, July/August 1993.

³⁸¹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, W.M. Grudzewski, I. Hejduk (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 23.

W definicjach organizacji uczącej się można wyróżnić następujące tendencje³⁸²:

- grupa definicji, które ujmują zjawisko z perspektywy pracowników, organizacja ucząca się to przestrzeń przyjazna pracownikom, miejsce, gdzie następuje ich rozwój osobowy i intelektualny, umożliwia kreatywne myślenie i realizowanie wspólnych przedsięwzięć,
- grupa definicji, w których organizacji uczącej się nadaje się cechy żywego organizmu, który żyje, rozwija się i zmienia się, uczenie się dla ludzi jest fundamentalną wartością, procesy uczenia się są zbieżne z celami organizacji, organizacja służy wzrostowi konkurencyjności, podnoszeniu jakości działań i produktów,
- organizacja ucząca się zdolna jest do ciągłej zmiany, pracownicy modyfikują swoje modele myślowe, pracownicy potrafią adaptować się do zmian, a także antycypować i wyprzedzać oraz inicjować zmiany,
- w organizacji uczącej się mamy do czynienia z procesami wiedzy, tj. pozyskiwaniem, tworzeniem, przetwarzaniem, dzieleniem się wiedzą, wykorzystywaniem, przy czym wiedza dotyczy otoczenia, procesów biznesowych, produktów, nowych technologii, a także kwestii strategicznych,
- eksponowanie kolektywności procesów przebiegających w organizacji uczącej się, bo organizacja ucząca się to wspólnota pracowników i kierownictwa.

Pomimo występującej różnorodności definicji, można wskazać wspólne cechy organizacji uczących się:

- posiadanie określonej strategii uczenia się na wszystkich szczeblach,
- proces uczenia się ma charakter fundamentalny dla organizacji i osiąganego przez nią sukcesu, nauka indywidualna traktowana jest jako mistrzostwo osobiste, a nie tylko szkolenia,

³⁸² K. Olejniczak, J. Rok, A. Płoszaj, *Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą*, [w:] *Organizacje uczące się. Model administracji publicznej*, K. Olejniczak (red.), Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012, s. 83-84.

- stwarzane są możliwości doskonalenia na poziomie jednostki, grup i organizacji,
- tworzona jest specyficzna atmosfera sprzyjająca dzieleniu się wiedzą oraz warunki dla stałego doskonalenia umiejętności,
- promowana jest atmosfera eksperymentowania, otwartości, zadawania pytań,
- występuje stałe dążenie do likwidacji barier komunikacyjnych poprzez zmianę systemów zarządzania,
- cała organizacja podlega transformacji przystosowując się do sytuacji rynkowej,
- celem organizacji uczącej się jest przetrwanie, osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz realizowanie szerszej wizji, różnej w każdym indywidualnym przypadku.

Na uwagę zasługuje także rozumienie organizacji uczącej się przez Davida A. Garvina, który uwzględniając aspekt skutecznej komunikacji i zmiany zachowań pod wpływem nowych doświadczeń, podkreśla, że organizacja ucząca się to taka, która posiada umiejętność tworzenia, pozyskiwania i przekazywania wiedzy oraz modyfikowania zachowań w kontekście nowo pozyskanej wiedzy i dokonanych spostrzeżeń³⁸³. Organizacja taka, zdaniem D. Garvina, wymaga umiejętności w pięciu obszarach:

- systemowego rozwiązywania problemów, bazującego na modelu ciągłego doskonalenia E. Deminga PDCA oraz używaniu prostych, statystycznych narzędzi, jak: histogram, wykres Pareto, diagram przyczynowo-skutkowy,
- eksperymentowania z nowymi koncepcjami,
- uczenia się przez własne doświadczenia z przeszłości,
- przyjmowania dobrych praktyk, wypracowanych przez inne organizacje,
- szybkiego i efektywnego przekazywania wiedzy w całej organizacji.

³⁸³ D.A. Garvin, *Building a learning organization*, „Harvard Business Review” 1993, vol. 4 (71), s. 80-81.

Koncepcja Garvina ma swój rodowód w myśli klasyków TQM.

Reasumując, można przyjąć, że organizacja ucząca się jest formą kultury organizacyjnej, a wdrożenie koncepcji uczącej się organizacji umożliwia wzrost przewagi konkurencyjnej. Koncepcja organizacji uczącej się ma swoje źródła w następujących obszarach:

- rozwoju organizacji (P.M. Senge, M. Pedler, T. Boydell, J. Burgoyne),
- kierowaniu zmianami organizacyjnymi (C. Argyris, D. Schon, A.M. Jones, C. Hendry),
- psychologii organizacyjnej (D. Schon, C. Argyris, P. Honey),
- zarządzaniu kadrami (A.M. Jones, C. Hendry),
- systemach informacyjnych i zarządzaniu wiedzą (I. Nonaka, H. Takeuchi).

Odnośząc się do cech organizacji uczących się w XXI wieku³⁸⁴, ustalonych przez Europejski Komitet Doradczy CEIES, wskazano, że³⁸⁵:

- może to być firma, stowarzyszenie, uniwersytet, szkoła, miasto, naród, każda mała lub liczna grupa osób, która ma potrzebę doskonalenia się przez uczenie się,
- organizacja ucząca się inwestuje w swoją przyszłość przez edukację i szkolenie swoich członków,
- tworzy możliwości i zachęty do rozwoju potencjału dla wszystkich członków na wszystkich stanowiskach,
- dzieli się z nimi wizją jutra i stymuluje ich do wyzwań, do zmiany i włączenia się w rozwój,
- łączy pracę z uczeniem się,

³⁸⁴ J. Tabor, *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/indeks/24/iel538>, data dostępu: 10.10.2018; na podstawie materiałów z XIV seminarium CEIES Measuring Lifelong Learning, Włochy 22-26 VI 2001; *Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities*, epp.eurostat. ec.eur., data dostępu: 10.10.2018.

³⁸⁵ E. Karaś, A. Piasecka-Głuszak, *Nowy wymiar organizacji – organizacja ucząca się i organizacja inteligentna*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2014, nr 3 (41), s. 246-256.

- mobilizuje talenty przez położenie nacisku na uczenie się oraz planowanie edukacji i szkoleń,
- daje wszystkim członkom możliwość poszerzenia horyzontów w zgodzie z własnymi preferowanymi stylami uczenia się,
- stosuje nowoczesne technologie w edukacji,
- aktywnie odpowiada na szersze potrzeby środowiska i społeczności, w których działa i zachęca do tego swoich członków.

Cechy organizacji uczącej się według B. Mikuły³⁸⁶:

- płaska struktura organizacyjna,
- efektywny system informacyjno-komunikacyjny nastawiony na szybką dystrybucję wiedzy i informacji,
- atmosfera sprzyjająca innowacjom, eksperymentowaniu, myśleniu systemowemu i twórczemu ukierunkowaniu,
- nastawienie na ciągłą edukację i rozwój pracowników oraz uczenie się od innych,
- zespołowe formy organizacji pracy oparte na grupach pracowniczych, ściśle współpracujących ze sobą, o szerokich zakresach samodzielności,
- zespołowe uczenie się, oparte na uczeniu się indywidualnym,
- partycypacja zatrudnionych w zarządzaniu firmą,
- myślenie systemowe uwzględniające podejście wielokierunkowe do relacji między procesami,
- mistrzostwo osobiste, związane ze zmianą modeli myślowych u pracowników (o sobie, firmie i świecie),
- wspólna wizja przyszłości.

³⁸⁶ B. Mikuła, *Elementy...*, op. cit., s. 30-31.

Odnosząc się do organizacji uczącej się, należy wskazać, że kluczową cechą tej organizacji jest³⁸⁷:

- tworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej uczeniu się,
- ograniczanie kontroli, sprzyjanie autonomii i współuczestnictwu pracowników w tworzeniu wiedzy,
- wzmocnienie komunikacji przekraczającej zewnętrzne i wewnętrzne granice organizacji (granice wewnętrzne związane są z hierarchią i specjalizacją, granice zewnętrzne – między organizacją a klientami, dostawcami, konkurentami, instytucjami naukowo-badawczymi).

W organizacji uczącej się przyjmuje się następujące założenia³⁸⁸:

- przyszłość organizacji zależy od wszystkich jej uczestników,
- jednostki mogą uczyć się w różny sposób,
- zachęca się pracowników do nauki, innowacji i wnoszenia własnego wkładu w przeszłość organizacji,
- stwarza się warunki dla rozwoju zatrudnionych.

Organizacje uczące się rozwijają zdolności kształtowania swojej przyszłości³⁸⁹. Sednem organizacji uczącej się jest zmiana sposobu myślenia³⁹⁰. To forma organizacji, która umożliwia uczenie się jej członków i tworzenie wartościowych wyników w postaci innowacji, sprawności, a w efekcie lepszej pozycji konkurencyjnej³⁹¹. Wymaga od swoich członków uczenia się, by przekształcić siebie i otoczenie stosownie do potrzeb i możliwości. Organizacje uczące się są w stanie kreować wartościowe wyniki w postaci innowacji. Cechami takiej organizacji są ciągłe przekształcanie się, adaptacja do zmian, nieustanny rozwój i dokonywanie samooceny. Rolę organizacji opartej na wiedzy przedstawia poniższy rysunek (rysunek 2).

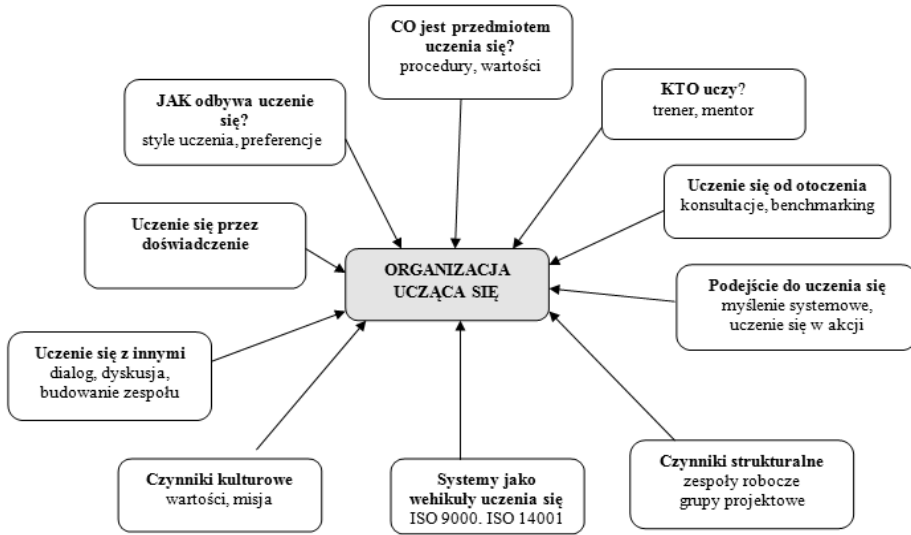
³⁸⁷ J. Child, *Organizational Learning*, [in:] *The Oxford Handbook of Strategy*, D.O. Foulkner, A. Cambell (eds.), Oxford University Press, Oxford 2003, s. 443-471.

³⁸⁸ P. Lassy, *Developing a Learning Organization*, Kogan Page, London 1998, s. 2.

³⁸⁹ D. Smith, *Developing People and Organizations*, CIMA Publishing, London 1998, s. 90.

³⁹⁰ P. Senge, *Piąta dyscyplina...*, op. cit., s. 23.

³⁹¹ B. Koźuch, *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2008, s. 225.



Rysunek 2. Organizacja ucząca się

Źródło: K. Lisiecka, *O potrzebie zarządzania wiedzą w organizacji uczącej się*, [w:] *Zarządzanie wiedzą i informacją w procesie doskonalenia jakości. Materiały z konferencji naukowej*, E. Skrzypek (red.), Wydawnictwo UMCS, Lublin 2001. s. 74.

Koncepcja organizacji uczącej się zyskała swą popularność głównie dzięki książce wydanej w 1990 roku przez P. Senge *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. Polskie wydanie nosi tytuł: *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*³⁹². W książce tej została przedstawiona idea organizacji uczącej się i jej cechy, które w sposób istotny odróżniają ją od tradycyjnych organizacji, a jej autor twierdzi, że zasadnicze dla tego rodzaju organizacji są:

1. Myślenie systemowe:

- przeciwstawia się powszechnie występującemu poszukiwaniu zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy czynnikami i wyznaczaniem „głównych przyczyn” zjawisk,
- odrzuca założenie, że można w sposób prosty kontrolować i przewidywać rozwój określonych wypadków,

³⁹² P. Senge, *Piąta dyscyplina...*, op. cit.

- wymaga całościowego spojrzenia na działalność organizacji oraz jej powiązania wewnętrzne i zewnętrzne,
- konieczna jest tu analiza otoczenia i poszukiwanie sygnałów zmian oraz właściwe reagowanie na zmieniające się warunki działalności,
- myślenie systemowe to zasób narzędzi i wiedzy, pozwalające wyjaśnić zjawiska systemowe i wpływać na nie,
- to rozumienie działania czterech wskazanych dyscyplin uczenia się, umiejętność połączenia ich w jeden system, co wymaga wnikliwego analizowania oraz rozumienia sieci relacji i powiązań między zdarzeniami, dostrzegania roli sprzężeń zwrotnych, prowadzenia rozważań w sposób linearny a nie liniowy (przyczynowo-skutkowy). Myślenie linearnie umożliwia badanie zachowań złożonych systemów.

2. Mistrzostwo osobiste:

- oznacza konieczność ciągłego „samowzbogacania się” i dążenia do osiągnięcia coraz wyższych kompetencji, oznacza traktowanie życia jako działalności twórczej, co wymaga określenia tego, co jest ważne i nadaje sens wysiłkom,
- konieczne jest tu uczenie się rozumiane jako umiejętność uzyskiwania istotnych wyników,
- oznacza traktowanie życia jako działalności twórczej, twórczy, a nie bierny sposób postrzegania świata,
- umiejętność kreatywnego działania w pracy zawodowej i życiu osobistym, przekształcanie słabych stron w mocne, zagrożeń w szanse,
- cele mistrzostwa osobistego obejmują: utrzymanie napięcia twórczego, pogłębianie wizji przyszłości, obserwacja rzeczywistości, kształtowanie cierpliwości.

3. Modele myślowe:

- determinują skłonność do uczenia się, podejmowania ryzyka, nastawienia na rozwój, a kierunki, które kształtują modele myślowe w organizacji uczącej się, to otwartość i dobro organizacji,

- definiowanie śmiałych wizji przyszłości sprawia, że czasem wydają się one mało realne, co może wywoływać poczucie bezradności. Jeżeli luka między wizją i rzeczywistością jest niewielka, pojawia się źródło twórczej energii,
- to zakorzenione założenia, wyobrażenia, wpływające na postrzeganie otaczającego świata oraz funkcjonowania w nim,
- dostrzeganie wpływu obrazów świata na działania ludzi, na decyzje oraz umiejętność ich zmiany,
- modele myślowe to nawyki i stereotypy, które umożliwiają zrozumienie rzeczywistości i doskonalenie umiejętności.

4. Wspólne budowanie wizji:

- polega na włączeniu wszystkich pracowników w proces kreowania celów i przyszłej postaci biznesu, tworzy poczucie wspólnoty, która przenika organizację i tworzy więź w zespołach podejmujących ważne przedsięwzięcia,
- wspólna wizja zmienia stosunek ludzi do firmy, tworzy klimat do wspólnej pracy,
- budowanie wspólnej wizji przyszłości, która jest konkretna i uchwytna,
- budowanie w grupie zaangażowania w realizację zadań poprzez udział w tworzeniu wspólnej wizji przyszłości, co pomaga organizacji ukształtować długofalową orientację i wzmocnić motywację do uczenia się.

5. Zespołowe uczenie się:

- podjęcie rzeczywistego dialogu i uczenia się związanego z zespołowym rozwiązywaniem problemów,
- pokazanie sposobu rozumowania członków zespołu, należy jasno przekazywać myśli, wskazać podstawy, na jakich jest rozumowanie oparte, zachęcać innych do analizy poglądów oraz prezentowania odmiennych pomysłów,
- uczenie się poprzez dialog i dyskusję, rezygnowanie z „utartych” rozwiązań,

- przekształcenie zdolności wspólnego myślenia, by grupa mogła zdobyć odpowiednie kwalifikacje w celu wspólnego rozwiązywania problemów, konieczna jest tu dobra komunikacja i dostęp do niezbędnych źródeł informacji.

P. Senge twierdził, że

„możemy zacząć budować organizacje uczące się, w których ludzie ciągle rozszerzają swoje możliwości osiągania naprawdę pożądaných wyników, w których powstają nowe wzorce śmiałego myślenia i swobodnie rozwijają się aspiracje zawodowe i gdzie ludzie stale się uczą, jak wspólnie się uczyć”³⁹³.

Twierdził też, że prawdziwe uczenie się sięga dna tego, co znaczy być człowiekiem. Dzięki uczeniu się przeobrażamy samych siebie, rozwijamy nasze możliwości twórcze i stajemy się częścią twórczych procesów życia. Podkreślał, że nauka technik adaptacji musi być powiązana z uczeniem się znajdowania nowych rozwiązań, uczeniem się rozszerzającym nasze możliwości twórcze. Można zatem stwierdzić, że organizacja ucząca się stanowi nowe, syntetyczne ujęcie postulatów związanych z szeroko rozumianym „uczeniem się organizacji”, występujących w różnych klasycznych teoriach i koncepcjach zarządzania, np. M. Webera, E.L. Trista i K.W. Bamforth, P.R. Lawrence’a, D. Lawlessa, K. Obuchowskiego, J.W. Lorycha i innych.

Pewnego rodzaju rozwinięcie definicji organizacji uczącej się zaproponowanej przez Senge’a przedstawia J. Penc. Uzupełnia on ją o warunki, w których przedsiębiorstwo staje się uczącym się. Zalicza tu między innymi naukę rozwijania nowych produktów, doskonalenie procesów wewnętrznych oraz znaczne otwarcie na otoczenie i traktowanie każdej działalności jako okazji do nauki. Podkreśla, że organizacja ucząca się może powstać tylko ze wspólnego wysiłku wszystkich uczestników angażujących się w naukę sposobów adaptacji (*adaptive learning*) oraz szukania

³⁹³ Ibidem, s. 26.

nowych rozwiązań i uczenia się rozszerzającego możliwości twórcze (*generative learning*)³⁹⁴.

Ważne dla organizacji uczącej się są także reguły myślenia systemowego według P. Senge'a³⁹⁵:

- 1) Dzisiejsze problemy wynikają z wczorajszych rozwiązań;
- 2) Im mocniej się naciska, tym silniejszy jest opór systemu;
- 3) Sprawy idą dalej, zanim zaczną iść gorzej;
- 4) Proste wyjścia z sytuacji prowadzą zwykle tam, skąd właśnie chcemy wyjść;
- 5) Kuracja może być gorsza niż choroba;
- 6) Szybciej znaczy wolniej;
- 7) Przyczyna i skutek nie są ściśle związane w czasie ani w przestrzeni;
- 8) Niewielkie zmiany mogą dawać ogromne efekty, ale sposoby użytkowania największego wzmocnienia są zwykle najmniej oczywiste;
- 9) Można i zjeść ciastko, i je mieć, ale nie jednocześnie;
- 10) Podzielenie słonia na pół nie daje dwóch małych słoni;
- 11) Winnych nie ma.

Uczenie się organizacji wyrasta z kultury organizacyjnej. Jednocześnie jego skuteczność przesądza o tym, czy będzie to kultura słaba czy silna. W centrum kultury organizacyjnej organizacji uczącej się znajdują się następujące wartości: dbałość o satysfakcję klienta, chęć współpracy i uczenia się, samodzielność uczestników organizacji, profesjonalizm, innowacyjność i twórczość. Stworzenie takiej kultury wymaga przygotowania przemian w świadomości indywidualnej, społecznej, kwalifikacjach, motywacjach i strukturze organizacyjnej. Organizacja ucząca się oparta jest na uczeniu się wszystkich jej członków³⁹⁶. Organizacja ucząca się to

³⁹⁴ J. Penc, *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2002, s. 54.

³⁹⁵ K. Olejniczak, J. Rok, A. Płoszaj, *Organizacyjne uczenie...*, op. cit.

³⁹⁶ A. Skrzypek, *Organizacja ucząca się i organizacja ucząca jako modele organizacji opartych na wiedzy; aspekty teoretyczne i praktyczne*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niestabilności otoczenia*, J. Kardas (red.), Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2014, s. 150-161.

organizacja kreatywna, która potrafi zarządzać zasobami materialnymi oraz wiedzą, ma ona szansę, nie tylko przetrwać, ale i osiągnąć wysokie wyniki, które dadzą przewagę stosunku do konkurencji³⁹⁷.

W ostatnich latach nastąpił renesans organizacji uczącej się. Wśród cech tej organizacji należy wskazać na³⁹⁸:

- zdolność adaptacyjną, zdolność dostosowywania się do zmian otoczenia,
- rozwój indywidualnych umiejętności menedżerów w roli nauczycieli, twórców, liderów,
- myślenie systemowe,
- stałe doskonalenie systemów zarządzania, zwłaszcza w zakresie instrumentalnym.

Elementy organizacji uczącej się³⁹⁹:

- styl kierowania,
- strategię uczenia się,
- partycypacyjne podejmowanie decyzji,
- struktury wspierające uczenie się,
- klimat i szanse uczenia się,
- nagrody za uczenie się.

Na podkreślenie zasługują cechy organizacji uczącej się i tworzącej wiedzę⁴⁰⁰:

- priorytetowe znaczenie refleksywnego indywidualnego i zbiorowego uczenia się (podwójna pętla),
- możliwość absorpcji niepewności otoczenia i własnych stanów wewnętrznych,

³⁹⁷ Z. Kwaśnik, W. Żukow (red.), *Współczesne problemy ekonomiczne jako wyzwanie dla zmieniającej się gospodarki*, Wydawnictwo Radomskiej Szkoły Wyższej, Radom 2010, s. 98.

³⁹⁸ A. Skrzypek, *Organizacja ucząca się jako szansa na sukces w warunkach nowej ekonomii*, [w:] *Problemy etyczne w organizacji uczącej się*, E. Skrzypek (red.), Wydawnictwo UMCS, Lublin 2010, s. 119-138.

³⁹⁹ D. Jamali, Y. Sidiani, *Learning Organizations: Diagnosis and measurement in a developing country context. The case of Lebanon*, „The Learning Organization” 2008, vol. 15 (1), s. 62.

⁴⁰⁰ J. Beliczyński, Cz. Mesjasz, A. Stabryła, *Podstawy teoretyczne...*, op. cit., s. 197.

- wykorzystanie wiedzy jako jednego z podstawowych zasobów,
- elastyczność struktury organizacyjnej,
- orientacja na przyszłość,
- zwiększenie możliwości samoorganizacji,
- szybkie wykorzystanie technologii informacyjnych i nowoczesnych sposobów komunikacji – Internet, intranet, ekstranet,
- kultura organizacyjna, ułatwiająca przepływ wiedzy, innowacyjności i podejmowanie ryzyka,
- podkreślenie znaczenia jakości działań i produktów.

W warunkach GOW i gospodarki sieciowej funkcjonują takie modele organizacyjne, jak: organizacja ucząca się i tworząca wiedzę, organizacje inteligentne, organizacje opierające się na wykorzystaniu kapitału intelektualnego. Są to elastyczne organizacje, to znaczy że:

- posiadane zasoby materialne, które traktowane są jako pewnego rodzaju bufor, ułatwiają organizacji dostosowanie się do wymagań zmiennego otoczenia,
- systemy zarządzania, a szczególnie systemy informacyjne zarządzania, umożliwiają szybką i skuteczną alokację tych zasobów.

Organizacje uczące się mogą mieć strukturę projektową, sieciową, wirtualną i procesową⁴⁰¹. Organizacje uczące się posiadają zarówno wiele zalet, jak i wad. Jako model organizacji funkcjonującej w warunkach nowej gospodarki posiada następujące zalety⁴⁰²:

- uczulenie praktyków na znaczenie potrzeby dialogu i uczenia się pojedynczych osób i zespołów,
- powiązanie koncepcji organizacji uczącej się ze skutecznością organizacji,
- zwrócenie uwagi na konkretne przeszkody w procesach uczenia się oraz wskazanie sposobów ich rozpoznania i minimalizowania,
- propagowanie strategii, metod, narzędzi,

⁴⁰¹ A. Stabryła (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 181.

⁴⁰² K. Olejniczak, J. Rok, A. Płoszaj, *Organizacyjne uczenie...*, op. cit., s. 85-87.

- stworzenie płaszczyzny dla integracji doświadczeń z obszaru HR oraz zarządzania, która umożliwi rozwój w warunkach zmian,
- przełożenie teorii systemów na język zrozumiały dla menedżerów,
- pokazanie roli eksperymentowania w codziennym uczeniu się.

Natomiast wśród wad należy wskazać na następujące okoliczności⁴⁰³:

- organizacja ucząca się to oksymoron (według *Słownika języka polskiego* metaforyczne zestawienie wyrazów o przeciwstawnym, wykluczającym się wzajemnie znaczeniu, np. gorzkie szczęście), uczenie się to zwiększanie różnorodności (eksperymentowanie, kwestionowanie istniejących rozwiązań oraz zmiana). Organizowanie natomiast implikuje porządek, redukovanie istniejących różnic, budowanie trwałych struktur. Organizacja ucząca się stara się łączyć uczenie z organizowaniem,
- konstruowanie dokładnego planu organizacji uczącej się prowadzi do następującego paradoksu; posiadanie planu i budowanie struktury organizacji, która gotowa jest do ciągłej transformacji, zmiany i przystosowania do nowych warunków,
- pojawia się problem: czym tak naprawdę jest organizacja ucząca się.

Peter Smith i Hubert Saint-Onège odnosząc się do organizacji uczących się, stwierdzili, że: „koncept ten jest jak obraz kubistyczny – pełen wieloznacznych perspektyw”⁴⁰⁴, brakuje metod pomiaru proponowanych modeli, badania ankietowe nie zawsze umożliwiają mierzenie tego, co powinny mierzyć, ponadto brakuje dowodów potwierdzających pozytywne efekty konkretnych modeli organizacji uczących się.

Badania prowadzone przez American Productivity & Quality Center wykazały, że⁴⁰⁵:

- w organizacjach uczących się ma miejsce wymiana wiedzy przy realizowaniu zadań oraz dążeniu do celów biznesowych, a także

⁴⁰³ Ibidem, s. 86.

⁴⁰⁴ P. Smith, H. Saint-Onège, *The evolutionary organization: Avoiding a titanic fate*, „The Learning Organization” 1996, vol. 3 (4), s. 8.

⁴⁰⁵ A. Romańczuk, *Zarządzanie wiedzą w korporacjach...*, op. cit., s. 141-146.

dostosowanie działań do przedsiębiorstwa, np. zaangażowanie zarządu, dzielenie się wiedzą,

- pracownicy organizacji wysoko cenią wartość dzielenia wiedzą, są świadomi relacji między zdobywaniem wiedzy, dzieleniem się nią i osiąganiem rezultatów,
- w strategię organizacji było doskonale wkomponowane zarządzanie wiedzą, natomiast myślą przewodnią doskonalenie swoich wiadomości oraz przekazywanie innym,
- zarządzanie wiedzą dopasowywano do zasad i norm organizacji,
- sposób postępowania w przypadku chęci dalszego rozwoju został określony przez menedżerów,
- realizacja codziennych poleceń powiązana była z tworzeniem wartości poprzez wiedzę,
- w organizacjach tych występują nieformalne powiązania międzyludzkie, grupy nieformalne posiadające wiedzę ekspercką stanowią trzon przedsiębiorstwa, z którego głównie pozyskiwano informacje,
- moderator dba o pełną partycypację wszystkich pracowników organizacji w realizowanych projektach,
- systemy motywacyjne były związane z przyswajaniem oraz przekazywaniem wiedzy.

Uczenie się według Robbinsa to względnie trwała zmiana zachowań wynikająca z nabywania doświadczenia. Kluczem do wyjaśniania procesu uczenia się mogą być dwie teorie⁴⁰⁶:

- teoria kształtowania – uczenie się krok po kroku,
- teoria modelowania – uczenie się przez obserwowanie i modelowanie zachowań w oparciu o zachowania innych.

Jakość i efekty nauki zależą od jakości refleksji – jaką wartość mają wnioski, na ile prowadzi to do głębokiego zrozumienia – oraz jakości obserwacji, wskazującej, jak dokładna jest zebrana informacja i jaką wartość poznawczą posiada. Według E.M. Awada i H.M. Ghaziriego ludzie mogą

⁴⁰⁶ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 80.

się uczyć na trzy sposoby⁴⁰⁷: przez doświadczenie (metoda prób i błędów), przez przykłady oraz przez odkrycia.

Chęć uczenia się u poszczególnych osób zależy od⁴⁰⁸:

- wyobrażeń o samym sobie,
- dotychczasowych doświadczeń edukacyjnych,
- sposobności do nauki i przeszkód ją utrudniających,
- dostępu do informacji o istniejących możliwościach poszerzania wiedzy,
- konieczności nadążania za postępem.

W organizacji uczącej się bardzo ważną rolę pełnią menedżerowie, którzy tworzą dyscyplinę dzielenia się wiedzą⁴⁰⁹ oraz patrzą całościowo na system zarządzania organizacją uczącą się. Stwarza on bodźce motywujące, które mają pobudzać personel do uczestnictwa w procesie uczenia się indywidualnego i organizacyjnego. Zachowania uczestników nastawione są na poszukiwanie rozwiązań, eksperymentowanie i wprowadzanie innowacji. Menedżer ma dużą wiedzę, umiejętności twórcze, wysokie kompetencje współdziałania z innymi, posiada umiejętności psychospołeczne i komunikacyjne oraz integracyjne. Musi uczyć się od innych, być nastawiony na zmiany, współdziałać w wielokulturowym otoczeniu⁴¹⁰.

W połowie lat 80. XX wieku zaczęto mówić o związkach pomiędzy procesami uczenia się, szkoleniami i zarządzaniem kadrami a rezultatami osiąganymi przez przedsiębiorstwa oraz ich przewagą konkurencyjną. Pojawienie się koncepcji kompleksowego zarządzania jakością TQM (Total Quality Management) miało silny wpływ na nowe podejście do

⁴⁰⁷ Ibidem.

⁴⁰⁸ E.M. Awad, H.M. Ghajjni, *Knowledge Management Pearson Education International*, Bookmark, New Jersey 2004, s. 50.

⁴⁰⁹ D. Urrich, *Context, Capability and response*, [in:] *Management 21C*, S. Chowdhury (ed.), Financial Times Prentice Hall, London 2000, s. 242-243.

⁴¹⁰ Z. Dworzecki, *Edukacja i szkolenie menedżerów XXI wieku*, [w:] *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, A. Ludwicyński (red.), Wydawnictwo Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999.

spraw szkoleń. TQM pokazało, jak ścisła jest relacja pomiędzy pracą a nauką i jak duże znaczenie z punktu widzenia korzyści dla firmy ma uczenie się pracowników na stanowisku pracy. Filozofia kompleksowego zarządzania jakością wskazała, że doskonalenie jakości dotyczy wszystkich pracowników organizacji, a poprawa jakości jest procesem, który nigdy się nie kończy.

Koncepcja organizacji uczącej się to dla organizacji pewien „sposób na życie”. Organizacja może dążyć do osiągnięcia założeń wymienionej koncepcji, ale stwierdzenie, iż już stała się uczącą się instytucją, byłoby zaprzeczeniem realizowanych idei. Podobnie jest z dążeniem do doskonałości, można zmierzać do jej osiągnięcia, mając jednocześnie świadomość, że osiągnięcie doskonałości nie jest możliwe⁴¹¹. Organizacja ucząca się stale rozszerza możliwości kreowania własnej przyszłości.

Organizacja ucząca się popiera rozwój indywidualnych umiejętności poprzez zdobywanie, w drodze praktycznych doświadczeń, wiedzy, która prowadzi do zmiany zachowań. Należą do nich między innymi⁴¹²:

- dzielenie się wiedzą przy rozwiązywaniu pojawiających się problemów, umożliwiające osiągnięcie rezultatów biznesowych; w zależności od rodzaju przedsiębiorstwa miało miejsce angażowanie się zarządu, rozwój technologii informatycznych, w tym Internetu, oraz dzielenie się wiedzą,
- świadomość powiązania zdobywania wiedzy, dzielenia się nią i osiągania celów biznesowych; w badanych przedsiębiorstwach była ona duża i wykazywała tendencję wzrostową, pracownicy wysoko oceniali wagę dzielenia się wiedzą oraz ich wkład w realizowanie wyznaczonych celów strategicznych,
- powiązanie głównych wartości firmy z samodoskonaleniem, współpracą i dzieleniem się wiedzą, zarządzanie wiedzą było dobrze uzasadnione i wbudowane w strategię biznesową organizacji,

⁴¹¹ A. Skrzypek, *Dojrzałość i doskonalenie organizacji*, Wydawnictwo Dom Organizatora TNOIK, Toruń 2019.

⁴¹² A. Romańczuk, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 141-146.

- dostosowanie stylu zarządzania wiedzą, stopnia jego formalizacji, struktury i języka do ogólnego środowiska organizacji w badanych przedsiębiorstwach miało miejsce w pełnym zakresie,
- aktywne promowanie przez menedżerów postaw i zachowań związanych z współpracą i dzieleniem się wiedzą,
- powiązanie praktyk dzielenia się posiadanymi umiejętnościami i wiedzą z codziennymi zadaniami realizowanymi przez pracowników,
- powszechne występowanie nieformalnych sieci ludzkich, grup nieformalnych posiadających wiedzę ekspercką, pełniących rolę centrów wiedzy i dzielenia się opiniami, grupy te zazwyczaj nie są formalizowane,
- uczestnictwo moderatora zarówno w grupach formalnych, jak i nieformalnych, którego zadaniem jest to, by w pracach uczestniczyli wszyscy członkowie grup,
- potrzeba powiązania systemu motywacyjnego z samodoskonaleniem, współpracą i dzieleniem się wiedzą.

Organizacyjne uczenie się prowadzi do efektu synergii. Synergia „jest to zwiększony efekt działania możliwy do osiągnięcia dzięki wykonaniu go zespołowo w porównaniu z wynikiem tego samego działania, ale zrealizowanego w pojedynkę; inaczej „wartość dodana uzyskana bez podwyższania nakładu pracy”. Według D. Elsner najwyższy poziom synergii powstaje dzięki⁴¹³:

- odpowiedniemu podziałowi zadań, tj. takiemu, w którym każdy członek zespołu wykonuje to, co najbardziej lubi i potrafi,
- wykorzystaniu „zbiorowej mądrości”, przy zachowaniu otwartości na odmienne poglądy, idee,
- harmonii zachowań, tj. pracy bez niepotrzebnych strat energii i czasu,
- korzystaniu z wypracowanych przez zespół najlepszych rozwiązań,

⁴¹³ D. Elsner (red.), *Szkoła jako ucząca się organizacja. Szansa dla ambitnych*, Wydawnictwo Mentor, Chorzów 2003, s. 35.

- unikanie błędów, poprzez dzielenie się wspólnie doświadczeniami,
- pomocy tym, którzy jej w danym momencie potrzebują,
- zgodnemu komunikowaniu się,
- bezinteresownemu zaangażowaniu w wykonywane działania.

Organizacyjne uczenie się oznacza, że stworzone są warunki, by rozwój był efektem opanowania przez organizację procesów uczenia się. Organizacyjne uczenie się to proces wykrywania i korygowania błędów, gdzie za błędy uważa się rozbieżności pomiędzy efektem działania a oczekiwaniami⁴¹⁴. Zachodzi ono, gdy pracownicy przedsiębiorstwa odkrywają błędy dzięki doświadczeniom. Do procesów organizacyjnego uczenia się można zaliczyć intuicję, interpretację, integrację i instytucjonalizację. Uczenie się jest ukierunkowane kulturowo⁴¹⁵. Uczenie ma zapewnić przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa, ale też wzbogacać wszystkich użytkowników, klientów, pracowników, członków społeczności i społeczeństwa. Celem uczenia się organizacji jest nie tylko pozyskiwanie wiedzy, ale wyniki procesu uczenia się muszą być powiązane z procesami podejmowania decyzji, a te wpływają na kierunek działania. Organizacyjne uczenie się to złożony, dynamiczny i wielopoziomowy proces zmian w indywidualnym i wspólnym (kolektywnym) poziomie wiedzy oraz działaniu, którego wyniki zostają utrwalone w instytucji, organizacji⁴¹⁶. Jego charakterystykę zawarto w tabeli 26.

⁴¹⁴ Ch. Argyris, *Strategy Implementation: an Experience in Learning II: Theory, Method and Practice*, Addison-Wesley, Boston 1996.

⁴¹⁵ M. Anis, S.J. Armstrong, Z. Zhu, *The Influence of Learning Styles on Knowledge Acquisition in Public Sector Management*, „Educational Psychology”, vol. 24, no 4, 2004, s. 550-552.

⁴¹⁶ D. Vera, M.M. Crossan, *Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework*, [in:] *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, M. Easterby-Smith, M.A. Lyles (eds.), Blackwell Publishing, Hoboken-New Jersey 2005, s. 123.

Tabela 26. Charakterystyka procesów organizacyjnego uczenia się z uwzględnieniem indywidualnego, grupowego i organizacyjnego poziomu uczenia

Poziom	Procesy organizacyjnego uczenia się wg modelu „4I”	Ogólna charakterystyka	Wynik uczenia
Uczenie się na poziomie indywidualnym	Intuicja/ poznawanie Interpretowanie samemu sobie	Zachodzi w głowach pracowników, polega na tworzeniu nowego zrozumienia, bazując na doświadczeniu wcześniejszej wiedzy. Najczęściej jest wywołany bodźcami zewnętrznymi	Rozwój wiedzy pracownika dotyczącej firmy – „indywidualnej wartości dodanej” – o charakterze eksperckim i/lub przedsiębiorczym, która jest uświadamiana przez pracownika
Uczenie się na poziomie grupowym	Interpretowanie Integrowanie	Przebiega w sytuacjach interakcji między ludźmi poprzez konwersację, wspólne działanie, wspólne podejmowanie decyzji	Wspólna wiedza, kolektywny sposób postrzegania problemu i rzeczywistości, często również powstanie nowej wiedzy odmiennej od wiedzy poszczególnych uczestników interakcji
Uczenie się na poziomie organizacyjnym	Instytucjonalizowanie	Definiowanie i rozpowszechnianie wyników uczenia jednostek i/lub grup (cele, sposoby działania, podział zasobów, produkty/ usługi oraz mechanizmy kontrolujące wewnętrzną spójność między tymi utrwalonymi wynikami uczenia oraz między nimi a kontekstem strategicznym	Zinstytucjonalizowana wiedza firmy, utrwalona w nieosobowych (niezależnych od konkretnej jednostki) elementach organizacji, które tworzą ze sobą spójną całość, umożliwiając sprawne działanie oraz są dostosowane do wymagań otoczenia

Źródło: A. Rudawska, *Zdolność przedsiębiorstw do organizacyjnego uczenia się a wyniki ich działania*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, A. Glińska-Neweś (red.), Wydawnictwo TNOIK, Toruń 2008, s. 240-241. Opracowano na podstawie M.M. Crossan, H.W. Lane, R.E. White, *An Organizational...*, op. cit.

Interpretując „AI”, należy wskazać, że chodzi tu o procesy, które łączą trzy poziomy uczenia się w organizacji i jednocześnie określają organizacyjne uczenie się, są to⁴¹⁷:

- poznawanie – intuicja, ang. *intuiting*,
- interpretowanie, ang. *interpreting*,
- integrowanie, ang. *integrating*,
- instytucjonalizowanie, ang. *institutionalizing*.

Konieczność uczenia się wynika z przedstawionych przez Petersa cech współczesnej organizacji (tabela 27).

Tabela 27. Cechy organizacji według T. Petersa

Organizacja kiedyś	Organizacja teraz
Planowanie	Działanie
Analiza klienta	Zjednoczenie z klientem
„Pracownicy” (części zamienne)	Talent (niezastąpieni współpracownicy)
Na niczym nie poprzestawaj	Rób swoje (cel, osiągnięcie)
Pionowa integracja	Dezintegracja i innowacje
Zespolona firma	Sieć firm
Świat „białych kołnierzyków”	Świat bez „kołnierzyków”
Namacalne towary	Niematerialne dane
Konkretne właściwości	Wirtualne możliwości
Wolno i spokojnie	Szybko, jeszcze szybciej
Pewność	Niejednoznaczność
Powiedzenie przywódcy: „Z tego, co wiem”	Powiedzenie przywódcy: „Nie wiem”
Zarządzanie „poprzez liczby”	Zarządzanie „poprzez zmienność”

Źródło: T. Peters, *Biznes od nowa*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2005.

Reg Revans mówi o konieczności przestrzegania zasady: „uczenie się w ramach organizacji musi być co najmniej równe wielkości

⁴¹⁷ M.M. Crossan, H.W. Lane, R.C. White, *An Organizational Learning Framework: from Institution to Institution*, „Academy of Management Review” 1999, vol. 29, no. 3, s. 525.

przemian środowiskowych, zgodnie z jego wzorem ekologicznym U jest większe lub równe P. Jeśli tak nie jest, to oznacza to śmierć organizacyjną, porażkę, przejście lub fuzję”⁴¹⁸.

Organizacyjne uczenie się można rozpatrywać w dwóch perspektywach⁴¹⁹:

- jako perspektywa kognitywna,
- jako perspektywa społeczna.

Perspektywa kognitywna bierze pod uwagę uczenie się ludzi w organizacji oraz uczenie się przez antropomorficznie ujmowaną organizację, traktowaną jako jednostkę wyposażoną w system poznawczy. Wyróżnia się tu dwa podejścia do uczenia:

- akwizycyjne: zdobywanie wiedzy i umiejętności przez jednostki,
- adaptacyjne: uczenie się organizacji to proces dostosowania działań zgodnie z wnioskami wynikającymi z przeszłych doświadczeń.

Perspektywa społeczna cechuje się tym, że uczenie się ma charakter relacyjny i rozproszony. Relacje są tworzone przez wspólne działanie. Uczenie się ujmuje się jako jednoczesny rozwój ludzi i organizacji. W każdym rodzaju uczenia się bierze się pod uwagę:

- uczenie się na niższym poziomie w pojedynczej pętli,
- uczenie się na wyższym poziomie uczenia się w podwójnej pętli⁴²⁰.

Cykl nauki Kolba uwzględnia uczenie się przez doświadczenie, które polega na zaangażowaniu ludzi w aktywne analizowanie własnych doświadczeń, analizie i selektywnej refleksji, doświadczeń, otwartości na uczenie się przez odkrywanie i cykliczność nauki.

Uczenie się organizacji silnie powiązane jest z tworzeniem kluczowych kompetencji. Uczenie się powinno umożliwiać wykonywanie czegoś

⁴¹⁸ M. Pedler, K. Aspinwall, *Przedsiębiorstwo uczące się*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1999, s. 14.

⁴¹⁹ A. Balcerzak, *Symulacja ze wspomaganiami i badaniem uczenia się organizacyjnego*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Studia i Materiały” 2006, nr 22, s. 162-163.

⁴²⁰ Ch. Argyris, D.A. Schon, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Werley, MA 1978.

lepiej i taniej niż konkurencja. Zdolność do kreowania, rozwijania oraz akumulowania kompetencji to szansa na sukces rynkowy organizacji. Sposób tworzenia i rekonfiguracji kluczowych kompetencji (rozwój kognitywny) oraz wykonywanie tego zadania i prowadzenie działalności w nowych warunkach (rozwój behawioralny), funkcjonowanie w warunkach zmian, ryzyka, niepewności, chaosu wykazują silne powiązania z budowaniem trwałej przewagi konkurencyjnej. Tworzenie wartościowego kapitału ludzkiego stanowi szansę dla przedsiębiorstwa, bo pracownicy są źródłem strategicznych kompetencji organizacji. Umiejętności ludzi wpływają na elastyczność, możliwości adaptacji do zmian, a także kreacji zmian. Wiedza jest ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej, a organizacje uczące się, nauczające, oparte na wiedzy powinny skupiać swoją uwagę na wewnętrznych źródłach przewagi konkurencyjnej. Powinny one oddziaływać w sposób aktywny na relacje kształtujące się w bliższym i dalszym otoczeniu.

Ze względu na rosnącą rolę BSC wśród metod wyceny wiedzy oraz rangę perspektywy uczenia się i rozwoju warto wskazać na miejsce uczenia się w tej metodzie. Kaplan i Norton umieścili uczenie się i rozwój organizacji jako jedną z czterech perspektyw zrównoważonej karty wyników, która jest narzędziem badania efektywności organizacji i stopnia wdrożenia strategii⁴²¹. H.K. Rampersad proponuje rozwiniętą wersję BSC, która akcentuje wagę perspektywy uczenia się, rozwoju i doskonalenia organizacji. Według niego zrównoważona karta wyników to koncepcja grupująca cały obszar misji, wizji, osobistych i organizacyjnych ról, podstawowych wartości, krytycznych czynników sukcesu, celów ogólnych, mierników wyników, celów szczegółowych i działań doskonalących związanych z procesem ciągłego doskonalenia i nauki⁴²². Rozpatrywanie sytuacji przedsiębiorstwa z punktu widzenia perspektywy uczenia się i rozwoju

⁴²¹ R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna karta wyników – jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001, s. 39.

⁴²² H.K. Rampersad, *Kompleksowa karta wyników*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004, s. 30.

dostarcza informacji, jakiej wiedzy potrzebujemy, aby pokonać konkurencję, jakie są nasze cele w tym obszarze oraz stopień ich realizacji. Elementami BSC zaproponowanymi przez Rampersada są:

- osobista /zrównoważona karta wyników,
- organizacyjna karta wyników,
- zarządzanie przez kompetencje,
- TQM.

4.4. Organizacja inteligentna

Organizacja inteligentna to najbardziej współczesny etap doskonalenia organizacji. Funkcjonowanie takiej organizacji polega na wykorzystywaniu posiadanych zasobów wiedzy oraz ich ciągłym odnawianiu i aktualizowaniu⁴²³. Koncepcja organizacji inteligentnej powstała w odpowiedzi na rosnącą konkurencję, wysokie tempo rozwoju technologii i zmieniające się warunki gospodarowania⁴²⁴ oraz na procesy współczesnej gospodarki w warunkach GOW. Organizacja inteligentna to forma organizacji uczącej się, ale znajdująca się na wyższym poziomie, bo posiada zdolność do adaptowania się do zmian zachodzących w otoczeniu, a nawet wyprzedzania tych zmian i aktywnego kształtowania otoczenia⁴²⁵.

Organizacja inteligentna potrafi gromadzić niezbędną wiedzę dla stosowania najnowszych technik i technologii. Jest to organizacja kreatywna, konkurująca za pośrednictwem wiedzy i kapitału intelektualnego. To organizacja, która czyni użytek z inteligencji pracowników i zmierza do pełnego wykorzystania potencjału intelektualnego pracowników.

⁴²³ B. Łopusiewicz, *Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 41.

⁴²⁴ OECD *Studies on SMEs and Entrepreneurship. Poland: Key Issues and Policies*, <https://www.oecd.org/cfe/oecd-studies-on-smes-and-entrepreneurship-poland-key-issues-and-policies-9788377890554-pl.htm>, data dostępu: 10.10.2018.

⁴²⁵ R. Brett, *Creating Intelligent Organization*, „The Journal for Quality & Participation”, Winter 2002.

Organizacja inteligentna jest zdolna do gromadzenia kapitału intelektualnego i zarządzania wiedzą. Organizację tę cechuje⁴²⁶:

- odrzucenie tradycyjnych struktur działalności,
- wysoki poziom przedsiębiorczości wewnętrznej,
- ciągłe uczenie się,
- partnerskie stosunki z interesariuszami,
- wyjątkowe metody współpracy z klientami i dostawcami.

Rdzeniem organizacji inteligentnej są⁴²⁷:

- kluczowe kompetencje specjalistów (pracowników wiedzy) – inwestujących we własny kapitał intelektualny (ludzki); a poprzez procesy zarządzania wiedzą przeistacza się on w kluczowe kompetencje organizacji,
- kultura organizacyjna – oparta na poszanowaniu, zaufaniu, partnerstwie i dialogu; wspierająca tworzenie się wspólnoty uczących się specjalistów,
- infrastruktura informatyczna wspierająca otwartość komunikacyjną,
- zespołowe formy organizacyjne – bazujące na generowaniu innowacyjności poprzez innowacyjne podejście do tworzenia wartości dodanej.

Koncepcja organizacji inteligentnej (*intellectual organization*) ma za zadanie poprawę efektywności i sprawnej działalności organizacji. Ten typ organizacji wymaga ciągłego dostosowywania się do nowych sytuacji, tworzenia i wprowadzania współczesnych koncepcji, stałej analizy słabych i mocnych stron, traktowania błędów jako wyzwania do ciągłego doskonalenia pracy.

⁴²⁶ B. Mikuła, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem w GOW*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 51.

⁴²⁷ M. Morawski, *Organizacja inteligentna*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, K. Perechuda (red.), PWN, Warszawa 2005, s. 103-104.

M. Romanowska charakteryzuje taką organizację jako niekoniecznie wielką, ale posiadającą zasoby intelektualne trudne do skopiowania i zdolność do wyprzedzającego kształtowania zmian⁴²⁸. Wśród działań i cech charakterystycznych dla organizacji intelektualnych wskazano⁴²⁹:

- wytwarzanie produktów bogatych w wiedzę (*knowledge rich products*), tj. takich, których ponad 50% wartości stanowi wiedza, lub dostarczają usługi oparte na wykorzystaniu wiedzy w większym stopniu niż pracy fizycznej,
- systematyczne rozwiązywanie problemów z wykorzystaniem filozofii metod podnoszenia jakości,
- zatrudnianie wysokiej klasy specjalistów, tzw. pracowników wiedzy (*knowledge workers*), którzy stanowią trzon kapitału ludzkiego organizacji,
- eksperymentowanie, systematyczne badania i poszukiwania zmierzające do odkrywania nowej wiedzy,
- stosunek wartości rynkowej do wartości księgowej większy od 1, tzn. to, co nie jest ujęte w bilansie, jest więcej warte, niż wynosi wartość księgowa,
- uczenie się na podstawie zdobytych wcześniej doświadczeń – organizacja analizuje swoje sukcesy i porażki, systematycznie je archiwizuje i w łatwy sposób udostępnia pracownikom,
- uczenie się od innych,
- szybkie i efektywne przekazywanie wiedzy w obrębie całej organizacji np. poprzez szkolenia, treningi itp.

⁴²⁸ M. Romanowska, *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, [w:] *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001, s. 302.

⁴²⁹ I.K. Hejduk, *W drodze do przyszłości*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 2003, s. 52-53.

Organizacja inteligentna profesjonalnie prowadzi procesy organizacyjnego uczenia się, propaguje nowe koncepcje, które rozprzestrzenione są w całej organizacji⁴³⁰. Organizacja inteligentna:

- uczy się szybciej, niż zmienia się otoczenie,
- tworzy innowacyjne produkty,
- w sposób maksymalny wykorzystuje dostępną z wielu źródeł wiedzę,
- jej struktura, procesy i technologie cechuje nowoczesność i oryginalność,
- często funkcjonuje w strukturze sieciowej, co umożliwia wymianę informacji, szersze wykorzystanie kapitału intelektualnego, myślenie systemowe oraz wprowadzenie elastycznych rozwiązań innowacyjnych,
- w takiej organizacji wzrasta poziom inteligencji poprzez poprawę zdolności do aktualizowania i tworzenia nowej wiedzy,
- w organizacji inteligentnej uczestnicy posiadają szczególnie poziom mistrzostwa osobistego i biegłości działania,
- organizacja inteligentna wykorzystuje całą inteligencję wszystkich pracowników,
- powiększa kapitał intelektualny i doskonali inteligencję,
- bardzo dużo uwagi poświęca kulturze organizacyjnej i kadrze menedżerskiej; założenie: kultura odmiennych zadań wzbogaca doświadczenia pracowników,
- posiada zaufanie do kompetencji zatrudnionych pracowników, przy założeniu chęci współpracy, wnoszenia nowych rozwiązań, innowacji i twórczego podchodzenia do rozwiązywania problemów⁴³¹.

Porównania organizacji uczącej się i inteligentnej dokonano w tabeli 28.

⁴³⁰ D. Ulrich, *Tworzenie organizacji wokół umiejętności*, [w:] *Organizacja przyszłości*, F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1998, s. 221.

⁴³¹ W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000, s. 75-124.

Tabela 28. Zestawienie cech organizacji uczącej się i inteligentnej

Organizacja ucząca się	Organizacja inteligentna
Główne podobieństwa	
<ul style="list-style-type: none"> - wykorzystanie zasady myślenia systemowego - opiera się na pracy zespołowej - stosowana jest demokratyzacja zarządzania - istnieje pełna otwartość informacyjna (o działaniach i wynikach) 	
Podstawowe różnice	
Procedury dostosowane do sytuacji	System swobodnej przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej
Uczy się, jak się uczyć	Posiada zdolność nauki
Realizuje procesy organizacyjnego uczenia się	Profesjonalnie prowadzi procesy organizacyjnego uczenia się, angażuje do tego zespoły również spoza organizacji
Podstawową jednostką uczenia się jest zespół pracowniczy	Uczenie się jest silnie zakorzenione i naturalne, więc wchodzi na nowy poziom – zachodzi pomiędzy zespołami pracowniczymi
Płaska struktura organizacyjna	Struktura sieciowa, koncepcja organizacji wirtualnej o rozmytych granicach
Kierownictwo prowadzi ciągły trening personelu i planowe szkolenia – nastawienie na rozwój personelu	Brak typowych stanowisk kierowniczych (występuje trener i inspirator)
Ścisła współpraca, realizacja zadań łącznie z innymi wydziałami, warunki do pełnego wykorzystania kompetencji pracowniczych	Praca zespołowa, projektowa, bazująca na wiedzy wszystkich pracowników i na innowacjach
Delegowanie uprawnień, decentralizacja zarządzania, zachęcanie personelu do sugerowania rozwiązań i kwestionowania skuteczności pracy	Koordinacja zadań przez uczestników zespołu
W procesie nauki buduje wspólną wizję przyszłości oraz wspólny zestaw przekonań pracowników	Dopuszcza istnienie odmiennych poglądów

Tworzy jednorodną tożsamość firmy w celu integracji wszystkich pracowników z celami organizacji	Tworzy kulturę odmiennych zdań
Uczenie się na błędach, podejmowanie ryzyka, zachęcanie do eksperymentowania	Odmienne poglądy wzbogacają doświadczenia pracowników, zwiększają ich potencjał wiedzy i budzą chęć do eksperymentowania, a przez to dopuszczają możliwość popełnienia błędów
Wrażliwość na zmieniające się potrzeby klientów	Orientacja na klientów i partnerów

Źródło: B. Czerniachowicz, *Organizacja ucząca się a inteligentna*, www.mikroekonomia.net/system/publication_files/1323/original/3.pdf?1315307321, s. 47-48, data dostępu: 20.02.2020.

Inteligencja to więcej niż wiedza, to zdolność do rozumienia i kojarzenia oraz umiejętność znajdowania właściwych, celowych reakcji na nowe zadania i warunki życia, sprawnego zdobywania i wykorzystywania wiedzy⁴³². Inteligencja to coś więcej niż samo uczenie się, bo wykorzystuje konkretne środki myślenia, umożliwia uzyskiwanie pewnej umiejętności przystosowywania się. Inteligencja to dzieło, które wieńczy twórcze działanie uczenia się, genotypu człowieka, jego otoczenia oraz całej „żywej aktywności”⁴³³. Organizacja ucząca się jest utożsamiana przez W. Grudzewskiego i I. Hejduk z organizacją inteligentną. Definiują oni ją jako:

„koncepcję zarządzania, która ma za zadanie poprawę efektywności i sprawnej działalności organizacji. Opiera się na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni współpracownicy, wiedzy, która jest ciągle wzbogacana i rozwijana, a następnie udostępniana przedsiębiorstwu”⁴³⁴.

⁴³² W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1983, s. 192.

⁴³³ J. Niemczyk, *Organizacja ucząca się*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, K. Perechuda (red.), Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 76.

⁴³⁴ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Kreowanie systemów...*, op. cit., s. 23.

Natomiast S. Marek i M. Białasiewicz podkreślają, że organizacja inteligentna to wyższa forma organizacji uczącej się, co oznacza, że aby przedsiębiorstwo stało się inteligentne, musi wcześniej funkcjonować jako uczące się⁴³⁵. E. Masłyk-Musiał i inni uważają, że organizacja inteligentna jest tworzona na bazie organizacji uczącej się, i postrzegają ją jako organizację, która dąży do możliwie pełnego nadawania uprawnień poznawczych wszystkim swoim członkom. Ograniczając się do perspektywy rynku, nadawanie uprawnień poznawczych uczestnikom organizacji należy wiązać z przyzwoleniem na ustalanie przez nich celów i podejmowanie decyzji odnośnie kształtowania takich atutów organizacji, jak: innowacyjność, umiejętność sterowania przez czynnik czasu, elastyczność, jakość oraz ekonomiczność⁴³⁶.

Według B. Mikuły organizacja inteligentna to organizacja, w której ludzie na wszystkich poziomach indywidualnie i grupowo pracują ciągle nad osiąganiem rezultatów i wiedzy, na jakich im naprawdę zależy⁴³⁷. Optymalnym stanem w organizacji z punktu widzenia efektywności uczenia się organizacji wydaje się osiągnięcie między pracownikami sytuacji zaufania, lojalności i solidarności, co przybliżyłoby pokrycie się procesów formalnego uczenia się z nieformalnymi. Stan ten jest charakterystyczny dla organizacji inteligentnych⁴³⁸.

Organizacja inteligentna posiada ponadto następujące, ważne cechy: sformalizowaną strategię rozwoju i politykę zarządzania kadrami, stronę internetową, wewnętrzną sieć i wykorzystuje specjalistyczne programy informatyczne, oprócz wymiany informacji podczas zakupów lub sprzedaży w inny sposób wymienia wiedzę z otoczeniem⁴³⁹.

⁴³⁵ S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauk o organizacji*, PWE, Warszawa 2011, s. 63.

⁴³⁶ E. Masłyk-Musiał, A. Rakowska, E. Krajewska-Bińczyk, *Zarządzanie dla inżynierów*, PWE, Warszawa 2012, s. 147-148.

⁴³⁷ B. Mikuła, *Elementy współczesnego...*, op. cit., s. 39.

⁴³⁸ B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy...*, op. cit., s. 58.

⁴³⁹ P. Kordel i inni, *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników. Raport z badań w ramach projektu współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego*,

W literaturze podkreśla się, że organizacja inteligentna jest szczególną formą organizacji opartej na wiedzy. Jest to organizacja, która ułatwia proces uczenia się wszystkich jej członków i podlega ciągłej transformacji, jest wyspecjalizowana w kreowaniu, tworzeniu i przekazywaniu wiedzy, a także modyfikowaniu jej zachowań w celu odzwierciedlenia nowej wiedzy. W. Grudzewski i I. Hejduk wskazują, że organizacja inteligentna realizuje następujące działania⁴⁴⁰:

- systematyczne rozwiązywanie problemów, które odbywa się na podstawie filozofii i metod podnoszenia jakości,
- eksperymentowanie, które wiąże się z systematycznie prowadzonymi badaniami oraz poszukiwaniem i testowaniem nowej wiedzy,
- uczenie się na podstawie wcześniej zdobytych doświadczeń, które polega na dokonywaniu przez organizację przeglądu sukcesów i porażek będących jej udziałem oraz ich archiwizacji,
- uczenie się od innych, czyli penetracja, dostrzeganie nowej perspektywy poprzez patrzenie poza własne otoczenie,
- przekazywanie przez organizację w sposób szybki i efektywny, czemu służą eksperymenty, szkolenia, treningi.

Wybrane określenia organizacji inteligentnej są następujące:

- inteligentna organizacja nie jest oparta o wyspecjalizowane działy badawczo-rozwojowe, ale o sposób zachowania członków organizacji i kulturę organizacyjną, w ramach której każdy jest pracownikiem wiedzy, przedsiębiorcą⁴⁴¹,
- inteligentne organizacje realizują ustawiczny proces uczenia się złożony z obserwacji zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia, rozwoju percepcji otoczenia, nadawania znaczeń poprzez interpretację

Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB Radom, Warszawa 2010, s. 9.

⁴⁴⁰ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Kreowanie systemów zarządzania...*, op. cit., s. 137.

⁴⁴¹ I. Nonaka, H. Takeuchi, *The knowledge...*, op. cit.

- oraz podejmowanie działań i korekty zachowań organizacyjnych⁴⁴²,
- inteligentna organizacja posiada zdolność do zapominania i oduczania się starych nawyków i rutyn organizacyjnych⁴⁴³,
 - organizacja inteligentna posiada zdolności adaptacyjne do zmian, zdolność wywierania wpływu na kształtowanie się otoczenia, zdolność znajdowania nowych domen strategicznych, zdolność do współdziałania ze środowiskiem (kształtowanie strategii socjotechnicznej w ramach zrównoważonego rozwoju). Organizacja ta traktuje kapitał intelektualny jako zasadniczy nośnik wartości.

Współczesne rozumienie inteligencji to zdolność do współdziałania ze zdolnościami kreowanymi w sferze emocjonalnej, motywacyjnej czy też interpersonalnej ludzkiej psychiki. Inteligencja organizacyjna to zbieranie, przetwarzanie, interpretowanie i komunikowanie informacji potrzebnych dla procesów podejmowania decyzji⁴⁴⁴. Inteligencja to nie tylko uczenie się, to umiejętność przystosowania się dzięki wykorzystywaniu odpowiednich środków myślenia. Inteligencja to zdolność rozumienia, uczenia się i wykorzystywania posiadanej wiedzy i umiejętności w nowych sytuacjach. Inteligencja organizacji to zdolności przedsiębiorstwa, które wpływają na sprawność działania, przyczyniające się do dostosowania przedsiębiorstwa do otoczenia i jego innowacyjności. Organizacje inteligentne to elastycznie działające organizacje uczące się, przywiązujące znaczną uwagę do wiedzy i systemów zarządzania nią, korzystające z wiedzy w celu zagwarantowania własnego rozwoju⁴⁴⁵. Elastyczność, jako bardzo ważną cechę organizacji inteligentnej, wskazuje także M.J. Thannhuber⁴⁴⁶.

⁴⁴² G. Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Harvard 1994.

⁴⁴³ C.M. Christensen, *Making strategy: Learning by doing*, „Harvard Business Review” 1997, no. 4, s. 141-156.

⁴⁴⁴ M.L. Wilensky, *Organizational Intelligence*, Basic Books, London 1967.

⁴⁴⁵ S. Łobejko, *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce. Ekspertyza w ramach EFS*, Wydawnictwo PARP, Warszawa 2009, s. 3.

⁴⁴⁶ M.J. Thannhuber, *The intelligent enterprise: theoretical concepts and practical implications*, Physica-Verlag, New York 2005, s. 71.

M. Rosińska podkreśla, że organizacja inteligentna funkcjonuje często bez zdefiniowanej struktury organizacyjnej, w oparciu o nieformalne porozumienie samodoskonalących się uczestników⁴⁴⁷.

W. Grudzewski i I. Hejduk wskazują cztery cykle określające zdolność do działania⁴⁴⁸:

- cykl poznania: wiedza, zrozumienie, przyswojenie,
- cykl innowacji: wiedza, myślenie, komunikacja,
- cykl realizacji: wiedza, wartości, zachowanie,
- cykl adaptacji: wiedza, nauczanie, rozwiązywanie.

Cykle te stanowią sieć sprzężeń takich elementów jak: przyswajanie, zrozumienie, nauczanie, rozwiązywanie, komunikacja, myślenie, wartość, zachowanie i wiedza.

Organizacje inteligentne w zakresie swojego działania posiadają kompetencje do⁴⁴⁹:

- systematycznego rozwiązywania pojawiających się problemów,
- eksperymentowania,
- uczenia się na podstawie wcześniej zdobytych doświadczeń,
- uczenia się od innych,
- przekazywania wiedzy szybko i efektywnie.

Inteligentne przedsiębiorstwa według J.B. Quina to organizacje, których najcenniejszym produktem jest wiedza, mająca postać wartościowych usług⁴⁵⁰, by wykonywać swoje obowiązki wszędzie⁴⁵¹.

Uczenie się to proces, który trwa w czasie i wymaga stałych oddziaływań. Musi być ono innowacyjne i efektywne. Zdobywanie wiedzy to proces trwający w ciągu całego życia, w toku pracy i współdziałania

⁴⁴⁷ M. Rosińska, *Globalna sieć biznesowa jako konsekwencja nowego paradygmatu konkurencyjności w GOW*, [w:] *Region w gospodarce opartej na wiedzy*, A. Jewtuchowicz (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 69-81.

⁴⁴⁸ W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 136-140.

⁴⁴⁹ Ibidem, s. 137-138.

⁴⁵⁰ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie, PWE*, Warszawa 2001, s. 612.

⁴⁵¹ E. Skrzypek, A. Sokół, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Instytutu Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 3.

z innymi ludźmi⁴⁵². Ponadto na uwagę zasługuje model uczenia się Kima – OADI, zawierający następujące elementy: *observe*, *assess*, *desing*, *implement* – zaobserwuj, oceń, zaprojektuj, zastosuj⁴⁵³.

Istotą organizacji inteligentnej jest posiadanie rozwiniętych zdolności do osiągania wysokich wskaźników efektywności i wzrostu ekonomicznego. Ponadto możliwość generowania zdolności i umiejętności w zakresie poprawnego rozpoznania, szybkiego dostosowania się do warunków panujących w otoczeniu, innowacyjności i wydajności w realizowanych procesach. Powinna stanowić podstawę dla kierowania nowoczesnym systemem zarządzania współczesnych przedsiębiorstw. Organizacja ta opiera swoją działalność na efektywnym wykorzystaniu zasobów niematerialnych w postaci patentów, zgromadzonej wiedzy czy wzorów użytkowych.

Studia literaturowe upoważniają do wskazania następujących cech organizacji inteligentnych⁴⁵⁴:

- posiadają przejrzystą wizję i strategię rozwojową,
- posiadają struktury organizacyjne wspierające uczenie się i odnowę strategiczną,
- opierają kulturę organizacyjną i sposób działania na wartości, która wzmacnia ustawiczne uczenie,
- realizują filozofię ciągłego usprawniania procesów,
- traktują zasoby ludzkie jako najważniejszy zasób organizacji,
- ustawicznie redefiniują procesy (Business Process Reengineering),
- posiadają wdrożony system zarządzania wydajnością pracowników (Performance Management System),
- mają wdrożony program zarządzania kompetencjami (Competence Management System),

⁴⁵² E. Skrzypek, *Wpływ jakości kształcenia na sukces uczelni w warunkach GOW*, [w:] *Zarządzanie jakością. Wyzwania zarządzania jakością*, M. Salerno-Kochan (red.), Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 151.

⁴⁵³ M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 37.

⁴⁵⁴ P. Sydanmaanlakka, *An intelligent organization: integrating performance, competence and knowledge management*, Capstone Publishing Limited, Oxford 2002.

- funkcjonują zespoły zadaniowe stworzone z celowo dobranych pracowników,
- gromadzą i wykorzystują informacje pochodzące z procesów kontrolnych do korekty bieżącej działalności, stale wdrażają nowe technologie, w tym technologie ICT, traktują przywództwo jako kluczową kompetencję organizacji,
- posiadają wysoką zdolność do dokonywania zmian, systematycznie rozwiązują problemy, eksperymentują z nowymi projektami, czerpią doświadczenia z przeszłości, uczą się na podstawie doświadczeń innych,
- posiadają zdolności do sprawnej dyfuzji wiedzy wewnątrz organizacji.

Wśród atrybutów organizacji inteligentnej wskazuje się także na:

- biegłość i elastyczność działania,
- umiejętność oddziaływania na pracowników, by stale poszerzali swoją wiedzę,
- zdolność do wytwarzania wiedzy dzięki własnym doświadczeniom,
- umiejętność obserwacji doświadczeń innych i uczenia się od innych,
- zdolność do szybkich i nowatorskich wdrożeń,
- skuteczne przekształcanie wiedzy w działanie, efektem czego są nowe rozwiązania,
- umiejętność efektywnego zarządzania posiadaną wiedzą.

Hejduk wśród działań charakterystycznych dla organizacji inteligentnej wymienia⁴⁵⁵:

- systematyczne rozwiązywanie problemów z wykorzystaniem filozofii i metod podnoszenia jakości,
- eksperymentowanie i badania, poszukiwanie oraz testowanie nowej wiedzy metodą *kaizen* (japońska metoda stałego doskonalenia z wykorzystaniem małych kroków),

⁴⁵⁵ B. Mikula, *Organizacje oparte na wiedzy...*, op. cit., s. 63.

- uczenie się na podstawie zdobytych wcześniej doświadczeń, organizacja dokonuje przeglądu swoich sukcesów i porażek, systematycznie je archiwizuje w sposób prosty, łatwo dostępny dla pracowników (proces ten został nazwany zasadą Santayana – filozofa, który stwierdził: „Ci, którzy nie potrafią zapamiętać przeszłości, są skazani na jej powtarzanie”),
- uczenie się od innych – penetracja, patrzenie poza własne otoczenie, aby dostrzec nową perspektywę,
- przekazywanie wiedzy szybko i efektywnie poprzez organizację – czyli ekspertyzy, programy szkoleniowe, treningi.

Do istotnych atrybutów organizacji inteligentnej zalicza się⁴⁵⁶:

- szybkie zaspokojenie potrzeb klientów jako cel działalności,
- bogactwo kapitału intelektualnego, kreatywność i innowacyjność,
- wirtualność i możliwość odrzucenia tradycyjnych struktur organizacyjnych,
- uwzględnianie w zarządzaniu zmian podstawowych założeń, norm i reguł działania,
- partnerskie relacje między interesariuszami,
- wysoki poziom przedsiębiorczości wewnętrznej,
- system wczesnego ostrzegania pozwalający na szybkie dostosowywanie do zmian bliższego i dalszego otoczenia,
- istnienie i pielęgnowanie kultury odmiennych zdań,
- myślenie systemowe i samoorganizacja.

Inteligencja organizacji może być dostrzegalna nie tylko w aspekcie wewnętrznym, ale również w jej relacjach z otoczeniem. Można wyróżnić następujące zakresy inteligencji przedsiębiorstwa (tabela 29)⁴⁵⁷.

⁴⁵⁶ S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauk...*, op. cit., s. 63.

⁴⁵⁷ M. Wyskwarski, *Metody sztucznej inteligencji...*, op. cit., s. 159-168.

Tabela 29. Zakresy inteligencji przedsiębiorstwa

Rodzaj inteligencji	Interpretacja
inteligencja informacyjna	umiejętność szybkiego pozyskiwania informacji i sprawnego ich wykorzystania przez pracowników
inteligencja marketingowa	umiejętność ciągłego kreowania rynku, szybkiego dostrzegania nowych potrzeb klientów oraz zdolność do poszerzania grona odbiorców produkowanych wyrobów
inteligencja społeczna	dbałość o pracowników, ciągłe ulepszanie warunków pracy, odpowiednie rekompensowanie pracy, chęć do delegowania uprawnień
inteligencja organizacyjna	zdolność do szybkiego dostosowania się do nowych zadań, umiejętność odpowiedniego zaprojektowania stanowiska pracy
inteligencja finansowa	umiejętne zagospodarowanie funduszy, racjonalne wydatkowanie środków pieniężnych na działania bieżące oraz inwestycje
inteligencja ekologiczna	troska o ochronę środowiska, ograniczanie emisji zanieczyszczeń różnego typu
inteligencja innowacyjna	ciągłe poszukiwania innowacyjnych rozwiązań, wykazywanie kreatywności przez pracowników
inteligencja technologiczna	zastosowanie odpowiednich technologii, aby otrzymać wyroby wysokiej jakości

Źródło: M. Wyskwarski, *Metody sztucznej inteligencji w organizacji inteligentnej*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy” 2015, nr 86.

Można wyróżnić następujące kompetencje, którymi powinni cechować się menedżerowie organizacjach inteligentnych⁴⁵⁸:

- społeczne (między innymi zdolność sprawnej komunikacji, umiejętność współpracy w grupie oraz umiejętność przewodzenia zespołowi pracowników),

⁴⁵⁸ L. Hawrysz, *Kompetencje menedżerów klastrów*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy” 2011, nr 4, s. 175-187.

- strategiczne (przede wszystkim umiejętności koncepcyjne, przedsiębiorczość, zdolność do podejmowania ryzyka oraz do utrzymywania dobrych stosunków z partnerami biznesowymi),
- osobiste (głównie umiejętność podejmowania decyzji, dobra organizacja czasu pracy oraz zaangażowanie w wykonywane czynności),
- specjalistyczne (między innymi kompetencje w obszarze zarządzania wiedzą i zarządzania zmianą).

Organizacja inteligenta potrafi w sposób skuteczny oddziaływać na klientów i partnerów poprzez rozwój i wykorzystanie inteligencji i wiedzy ludzi. Oparta jest ona na kompetencjach, dla których ważnym wsparciem jest współdziałanie. Porównanie najważniejszych elementów organizacji uczącej się i inteligentnej zawarto w tabeli 30.

Tabela 30. Organizacja ucząca się a inteligentna

Wyszczególnienie	Organizacja ucząca się	Organizacja inteligentna
Istota	System zespołowego uczenia się	System tworzący i wykorzystujący zbiorową inteligencję
Strategia przedsiębiorstwa	Uczenie się organizacji, dążenie do wysokiego poziomu adaptacyjności	Oparte na wiedzy, wychwytywanie okazji (w oparciu o rozbudowany nadmiar kompetencji i relacji z otoczeniem)
Struktura organizacyjna	Zdominowana sieć zespołów autonomicznych lub/i samoprzewodzących	Symetryczna sieć zespołów i pracowników wiedzy
Koordinacja	Menedżerowie lub ich zespół, brokerzy, liderzy zespołów	Bezpośrednia przez elementy sieci lub przez wyznaczony podmiot (np. powołany zespół w sieci trilateralnej)
Poziom mistrzostwa osobistego	Budowanie mistrzostwa osobistego pracowników poprzez realizację organizacyjnego uczenia się w dążeniu do zdobycia nadmiaru zdolności i proaktywności wobec zmian w otoczeniu	Pełne mistrzostwo osobiste, zasadniczą częścią zasobu ludzkiego organizacji są pracownicy wiedzy

Najczęstsza rola w organizacji sieciowej lub wirtualnej	Podporządkowanie się integratorowi, a w sieci symetrycznej równorzędność wobec partnerów	Możliwość dominacji jako integrator lub równorzędność wobec innych organizacji
Najczęściej wykorzystywane strategie zarządzania wiedzą	Absorpcja wiedzy	Kreacja wewnętrzna
Dominujące procesy z udziałem wiedzy	Pozyskiwanie wiedzy z otoczenia i transfer wewnątrz organizacji	Indywidualne tworzenie wiedzy lub przy współpracy z partnerami, transfer wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji
Relacja między nieformalnym uczeniem się organizacji	Koncentracja głównie na formalnych przebiegach procesów uczenia się organizacji, świadomość procesów nieformalnych i dążenie do wykorzystania ich efektów	Spontaniczność, elastyczność i samoorganizacja formalnych i nieformalnych procesów uczenia się organizacji (wzajemne ich pokrycie się poprzez przybranie przez procesy formalne cech procesów nieformalnych) oraz pełne wykorzystanie ich efektów
Źródło synergii	Synergia jako efekt pracy zespołowej zespołów pracowników organizacji	Synergia jako efekt pracy zespołowej zespołów pracowniczych, wspólnot i pracowników wiedzy oraz współpracy z partnerami zewnętrznymi

Źródło: B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy. Zarys tendencji w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, [w:] *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*, E. Skrzypek (red.), Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004, t. 1, s. 50.

Zarówno organizacja ucząca się, jak i inteligentna generują możliwości rozwoju i wzrostu konkurencyjności współczesnego przedsiębiorstwa. Wskazują one na potrzebę i możliwości wykorzystania potencjału tkwiącego w ludziach, tworzenie warunków do dzielenia się wiedzą

i podnoszenia kwalifikacji pracowników, co wpływa na wzrost efektywności w organizacjach, ich wartość i umożliwia rozwój.

4.5. Organizacja wirtualna

Pojęcie organizacji wirtualnej (*virtual organization*) wprowadzone zostało przez Williama H. Davidowa i Michaela S. Malone'a⁴⁵⁹ w 1992 roku i spopularyzowane w 1993 przez Johna A. Byrne'a⁴⁶⁰. W definiowaniu tego pojęcia spotyka się ujęcie procesowe, w którym niezbędnym narzędziem działania organizacji wirtualnej jest twórcze wykorzystanie technologii informacyjnych, w tym Internetu. Spotyka się także określenie „organizowanie wirtualne”, które wskazuje stopień wirtualizacji spełniający przyjęte kryteria pojęcia organizacji wirtualnej⁴⁶¹. W ujęciu strukturalnym uwaga skupiona jest na elementach składowych organizacji wirtualnej, właściwościach oraz relacjach⁴⁶². Gdy szuka się form organizacyjnych XXI wieku, trudno nie napotkać wirtualnej organizacji. Pracujący kiedyś dla firmy Apple wizjoner John Sculley powiedział: „Za 10-20 lat przeżyjemy eksplozję nowych przemysłów i firm, które następnie utworzą dziesiątki tysięcy wirtualnych organizacji”⁴⁶³.

Virtus (łac.) – wirtualny, mający moc sprawczą, czynnik o zasadniczym znaczeniu dla kształtowania się procesów, choć zawsze tożsamy z relacjami sformalizowanymi. Określenie organizacji wirtualnej zamieszczone zostało na okładce „Business Week” 8 II 1993 roku, gdzie napisano:

„Duża, złożona firma nie może reagować odpowiednio szybko. Mała, zwinna może mieć słabe mięśnie. Jaka jest więc odpowiedź? Nowy model, który wykorzystuje technologię, aby połączyć ludzi, aktywa i idee

⁴⁵⁹ W. Davidow, M. Malone, *The virtual corporation*, Harper Business, New York 1992.

⁴⁶⁰ J. Byrne, *The virtual corporation*, „Business Week”, February 1993, s. 98-103.

⁴⁶¹ A. Sankowska, *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 12.

⁴⁶² M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa 2010, s. 42

⁴⁶³ W. Hueller, *Virtuellen Firmen gehört die Zukunft*, „Computer Zeitung” 1993, no. 43, s. 20.

w czasową organizację, która po wykonaniu zadania zostaje rozwiązana. Jest to organizacja wirtualna”.

Organizacja wirtualna polega na współpracy przedsiębiorstw, jej celem jest optymalne wykorzystanie sytuacji pojawiających się na rynku. W większości przypadków istnieje ona do czasu zrealizowania zadania, dla którego została powołana⁴⁶⁴.

Charakterystyczny dla GOW rozwój technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych ułatwia codzienne życie i prowadzenie działalności gospodarczej. Do najbardziej zaawansowanych form wykorzystania technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych w biznesie należy tworzenie wirtualnych firm.

Wirtualność rozpatrywana jest jako wirtualność produktów, usług i organizacji. Słowo wirtualny wywodzi się od słów łac. *virtualis*, czyli skuteczny, i *virtus* – moc. Wirtualny to możliwy do zaistnienia. Hammer organizację wirtualną nazywa organizacją po reengineeringu⁴⁶⁵. Wirtualność określana jest przez charakterystyczne własności, a nie cechy fizyczne. W literaturze mówi się, że jest to czasowa sieć niezależnych przedsiębiorstw – dostawców, klientów, kontrahentów – połączonych technologią informacyjną w celu dzielenia umiejętności i kosztów dostępu do nowych rynków⁴⁶⁶.

Organizacja wirtualna działa w cyberprzestrzeni, jest bardzo elastyczna. Jej celem są korzyści, technologia informacyjna stanowi dla niej infrastrukturę zarządzania (tu ważne są dwa elementy globalne: sieci komputerowe i rozproszone bazy danych). IT zmienia charakter kontaktu między uczestnikami procesu, jest to kontakt elektroniczny lub wirtualny. Technologie IT dają możliwość posługiwania się środkami multimedialnymi, tj. transmisją obrazu i dźwięku obok tradycyjnej transmisji danych.

⁴⁶⁴ W. Appel, R. Beher, *Towards the theory of virtual organizations: A description of their formation and figure*, „VoNet: The Newsletter” 1998, vol. 2, no. 2, s. 21.

⁴⁶⁵ M. Hamer, J. Champy, *Reengineering the Corporation*, Harper Business, New York 1994.

⁴⁶⁶ J.A. Byrne, R. Brandt, *The Virtual Corporation...*, op. cit.

Przedsiębiorstwo wirtualne oparte jest na „centrum kompetencji kluczowych”, obejmujących umiejętności w zakresie kształtowania strategii globalnej, tworzonej na bazie przedsiębiorczej wizji i misji skoordynowanej ze strategiami cząstkowymi poszczególnych biznesów. W tego rodzaju przedsiębiorstwie etapy rozwoju wyrobu (badania i rozwój, projektowanie konstrukcyjne, technologiczne i organizacyjne, logistyka, wytwarzanie, sprzedaż, marketing) realizowane są przez odrębne podmioty zwane dostawcami usług. Współpraca dostawców usług umożliwia rozwój przedsiębiorstwa wirtualnego i jest szansą dla zdobycia nowych kompetencji i dostępu do nowych rynków. Główną rolę pełni tu podmiot wiodący, przyjmujący rolę inicjatora przedsięwzięcia, ale też integratora działań w przedsiębiorstwie. Podmiot wiodący posiada największe kompetencje kluczowe dla koordynowania danego przedsięwzięcia (projektu), które musi być ekonomicznie opłacalne dla wszystkich podmiotów uczestniczących w przedsiębiorstwie wirtualnym. Rozproszoną współpracę w przedsiębiorstwie wirtualnym umożliwiają technologie informacyjne, gwarantujące szybką komunikację, wymianę danych (elektroniczna wymiana danych EDI, poczta elektroniczna e-mail, Internet Phone, *workflow*, dostęp do serwisów i baz danych przez Internet i wideokonferencje)⁴⁶⁷.

Charles Handy podkreśla, że organizacje wirtualne to „sól współczesnego świata”. Esencją organizacji wirtualnej jest metamanagement, czyli wirtualnie zorganizowane zarządzanie, charakteryzujące się optymalizacją pomiędzy tworzeniem wartości i samoorganizacją. Bardzo ważną cechą tej organizacji jest wysoka kultura zaufania⁴⁶⁸.

Pojęcie organizacji wirtualnej rozumie się wielokontekstowo:

- jako sposób organizowania wiedzy – pojęcie odnoszące się do przetwarzania danych w ramach sieci połączonych komputerów, co

⁴⁶⁷ H. Niedźwiedzińska, *Wirtualizacja jako aktualny trend rozwoju biznesu*, „Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica” 2003, nr 167, s. 207-216.

⁴⁶⁸ M. Bugdol, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

- pozwala na dostęp do zasobów informacyjnych wszystkim użytkownikom jednocześnie,
- jako organizacja działająca na pograniczu rzeczywistości i świata wyobrażonego,
 - odnoszące się do pojęcia „wirtualności”, czyli czegoś, co wydaje się, że istnieje, a w rzeczywistości tego nie ma,
 - jako organizacja sieciowa – rozumiana jako tymczasowa współpraca współzależnych, lecz odrębnych organizacji⁴⁶⁹.

Organizacja ta bazuje na kluczowych uzdolnieniach swoich uczestników, którzy tworzą kapitał intelektualny firmy. To także organizacje samouczące się, bazujące na wiedzy menedżerskiej, obejmującej wiedzę wewnętrzną i zewnętrzną. Suma tej wiedzy tworzy wiedzę wirtualną, gromadzoną w niematerialnym łańcuchu wartości przedsiębiorstwa. Istotą organizacji wirtualnej jest permanentne inwestowanie w zasoby ludzkie⁴⁷⁰. Cechuje ją spontaniczność połączona z szybkością, elastycznością i gotowością do zmian. Jest to związane z tym, że stosuje ona *outsourcing*, wewnątrz pozostawia jedynie kompetencje kluczowe, stając się „centrum kontraktowym”. Części składowe organizacji wirtualnej nie znajdują się w fizycznej bliskości. Znaczną rolę w tych organizacjach ma do spełnienia technologia informacyjna.

Organizacja wirtualna może przyjmować różne formy, np. partnerstwa w kierowaniu wspólnymi przedsięwzięciami, porozumień i umów o kooperacji, zakupu licencji, aliansów strategicznych, fuzji firm, świadczenia usług, tworzenia układów sieciowych. Przykładowe definicje organizacji wirtualnej zawarto w tabeli 31.

⁴⁶⁹ J.E. Fountain, *Building The Virtual State. Information Technology and Institutional Change*, Brookings Institution Press, Washington 2001, s. 24.

⁴⁷⁰ L. Kwiatkowska, *Organizacja wirtualna w społeczeństwie informacyjnym*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1999, nr 5, s. 7.

Tabela 31. Przykładowe definicje organizacji wirtualnej

Autor	Charakterystyka organizacji wirtualnej
K. Zimniewicz (1999) ⁴⁷¹	Wirtualna organizacja polega na włączeniu wszystkich lub tylko niektórych ludzi z różnych organizacji do wspólnej gry na rynku. Wirtualne przedsiębiorstwo jest tworem sztucznym, który bazuje na indywidualnych kompetencjach kluczowych i integruje niezależne firmy wzdłuż wspólnego łańcucha wartości produkcji.
K. Perechuda (1997) ⁴⁷²	Nowoczesny model organizacji optymalizujący grę na zasobach niematerialnych. W praktyce przedsiębiorstwo wirtualne charakteryzuje się takimi instrumentami i narzędziami pracy, jak: realizacja zadań jednostkowych organizacji gospodarczej przez pracowników w miejscu zamieszkania oraz wykorzystanie środków informatycznych.
R. Chrobak (1996) ⁴⁷³	Organizacja wirtualna jest systemem zorientowanym na cel, którego elementy sterują się samodzielnie. Granica systemu dopasowuje się płynnie do aktualnych warunków.
K. Bleicher za: D. Gach, O. Nowak (1997) ⁴⁷⁴	Organizacja wirtualna stanowi rozwinięcie organizacji sieciowej, składających się z mniejszych jednostek ogniskujących ze sobą firm, przeznaczonych do realizacji wspólnego przedsięwzięcia.
E. Niedzielska (1997) ⁴⁷⁵	Idea wirtualizacji wyraża się w postaci wielopłaszczyznowych i wieloczynnikowych transformacji systemowych, dokonujących się w rozmaitych podmiotach gospodarczych. Mają one na celu eliminowanie niewydolnych kanałów zasiłeniowych, ograniczanie wydłużonych tras przepływu strumieni informacyjnych oraz przekształcanie ociążałych hierarchii w elastyczne jednostki organizacyjne o dużej autonomii i wysokim standardzie działania w zakresie operatywnego zarządzania szeroko rozumianą produkcją i pracą.

⁴⁷¹ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje...*, op. cit., s. 119-125.

⁴⁷² K. Perechuda, *Organizacja wirtualna*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław 1997, s. 7, 80.

⁴⁷³ R. Chrobak, *Virtuelle Organisation*, „Zeitschrift Führung + Organisation” 1996, no. 2, s. 252.

⁴⁷⁴ D. Gach, O. Nowak, *Firma wirtualna – model przyszłościowy*, „Przegląd Organizacji” 1997, nr 12, s. 23.

⁴⁷⁵ E. Niedzielska, *Wirtualne organizacje gospodarcze*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w teorii i praktyce*, M. Przybyła (red.), „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, Wrocław 1997, s. 110.

A. Sankowska, M. Wańtuchowicz (2007) ⁴⁷⁶	Organizacja wirtualna to forma czasowej współpracy niezależnych firm, często dobieranych dynamicznie, zlokalizowanych w różnych miejscach, które łączy wspólny cel – świadczenie usług i/lub dostarczanie produktu na rzecz tego samego klienta. Opiera się bardziej na zaufaniu niż formalnych kontraktach i jest ograniczona czasowo przez czas realizacji zadania, dla którego współpraca została powołana. Każda firma wnosi do współpracy kluczowe kompetencje.
P. Banaszyk i inni (1998) ⁴⁷⁷	Koncepcja firmy wirtualnej opiera się na założeniu, że wytwarzanie nowej wartości – towaru czy usługi – nie wymaga pracodawców i pracowników.

Źródło: B. Barczak, K. Bartusik, A. Kozina, *Model strukturalne organizacji uczącej się*, [w:] *Doskonalenie struktur organizacyjnych w gospodarce opartej na wiedzy*, A. Stabryła (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 93.

M. Najda-Janoszka uważa, że organizacja wirtualna to przykład struktury organizacji sieciowej, jedną z podstaw której jest wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych, a istotą jest wirtualizacja procesu organizacyjnego; podkreśla elastyczność i brak sformalizowania⁴⁷⁸. M. Kłak wskazuje, że organizację wirtualną wyróżnia sposób organizowania wiedzy, jest to organizacja działająca na pograniczu rzeczywistości i świata wyobrażeń, organizacja sieciowa oraz organizacja, która funkcjonuje w cyberprzestrzeni⁴⁷⁹.

M. Brzozowski opisał 108 przypadków organizacji wirtualnych i wskazał na następujące cechy kluczowe⁴⁸⁰:

⁴⁷⁶ A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Korzyści z zastosowania organizacji wirtualnej w świetle teorii i własnych badań*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2007, nr 6.

⁴⁷⁷ P. Banaszyk, A. Stańda, K. Krzakiewicz, *Możliwości i warunki wdrażania wirtualnych struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu*, J. Skalik (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998.

⁴⁷⁸ M. Najda-Janoszka, *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 42-43.

⁴⁷⁹ M. Kłak, *Organizacja wirtualna nowoczesna forma współpracy przedsiębiorstw XXI wieku*, [w:] *Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw. Formy – metody – koncepcje – trendy*, T. Falencikowski, J. Dworak (red.), Wydawnictwo WSB w Gdańsku, Gdańsk 2010, s. 26.

⁴⁸⁰ M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna...*, op. cit., s. 54.

- współpraca niezależnych podmiotów – 98% opisów,
- wykorzystanie technologii informacyjnej – 82%,
- koncentracja na kluczowych kompetencjach – 57%,
- rozmyta tożsamość (przenikalność granic organizacyjnych) – 32%,
- zaufanie w relacjach między partnerami – 28%.

Wyróżnia się trzy rodzaje organizacji wirtualnych:

- organizacje wirtualne stałe, trwałe podmioty, tworzone w sposób planowy jako organizacje, w których wszystkie wymiary działalności są zwirtualizowane,
- przedsięwzięcia i projekty wirtualne, projektowane i realizowane przez odrębne jednostki gospodarcze, które współdziałają ze sobą w ramach tych samych lub odrębnych sektorów, są to działania o charakterze doraźnym o ograniczonym zasięgu czasowo-przestrzennym,
- zespoły wirtualne, tworzone wewnątrz firmy przez grupy specjalistów i ekspertów, pełniących różne funkcje w obrębie organizacji tradycyjnej, w celu wykonania określonego projektu.

Według Charlesa Handy'ego do życiowych podstaw organizacji wirtualnej należy zaufanie, ponieważ bardzo trudno kierować ludźmi, gdy się ich nie widzi. Wyróżnił on siedem zasad, które mają rządzić zaufaniem w przedsiębiorstwach przyszłości⁴⁸¹: zaufanie nie może być ślepe, musi mieć granice, wymaga nauki, jest bezwzględne, wymaga więzi i kontaktów osobistych, wymaga przywódców.

Zalety organizacji wirtualnych⁴⁸²:

- pracownicy podejmują decyzje, sprawują kontrolę i ponoszą odpowiedzialność za swoje działania, co sprzyja samorealizacji,
- stwarza możliwość kariery, gwarantuje mobilność i wspiera samodzielnych członków organizacji,
- tolerancja i możliwość realizacji nowych pomysłów,

⁴⁸¹ J. Dytwald, *Trzy oblicza organizacji wirtualnej*, „Szturmowiec”, grudzień 1999.

⁴⁸² B. Barczak, K. Barusik, A. Kozina, *Modele strukturalne...*, op. cit., s. 96

- optymalizacja łańcucha wartości produkcji dzięki integracji indywidualnych kompetencji kluczowych,
- redukcja kosztów eksploatacji zasobów rzeczowych (pomieszczenia biurowe, infrastruktura teleinformatyczna, technologia),
- redukcja czasu przeznaczanego na przemieszczanie się pracowników z miejsca zamieszkania do miejsca pracy,
- dynamiczny rozwój instrumentów przetwarzania zasobów informacyjnych oraz środków komunikacji społecznej,
- redukcja kosztów transportu,
- oszczędność czasu,
- istotny wzrost produktywności,
- wzrastająca płynność i elastyczność przedsiębiorstwa,
- uzyskanie efektu synergicznego wśród uczestników,
- otwartość na zmiany.

Wśród wad organizacji wirtualnych można wskazać⁴⁸³:

- stres wywołany zbyt wysokimi oczekiwaniami ze strony kierownictwa oraz zbyt dużą odpowiedzialnością,
- pojawić się może egoizm, nieufność, konkurencja i walka pracowników o wpływy,
- brak jasnej orientacji i stabilności, strach wynikający z braku możliwości przewidywania, konieczność ciągłej weryfikacji i oceny,
- możliwości nadużycia władzy i wywołania samowoli partnerów,
- problem z identyfikacją pracowników,
- stopniowe zanikanie zawodowego życia zbiorowości pracowników,
- trudności w ukształtowaniu się kultury organizacyjnej oraz wspólnej tożsamości.

W organizacjach wirtualnych tradycyjne elementy przewagi konkurencyjnej, takie jak cena czy jakość, zostały zastąpione przez jakość relacji przedsiębiorstwo – klient. Istotnym narzędziem konkurencji stała się

⁴⁸³ Ibidem.

terminowość i sprawność działania. Za kluczową cechę organizacji wirtualnej można uznać uczestnictwo jej członków, czyli ich połączenie, określające przestrzeń działania organizacji zamiast konkretnego miejsca⁴⁸⁴. Charakterystykę wybranych cech organizacji wirtualnej zawiera tabela 32.

Tabela 32. Cechy charakterystyczne różnych aspektów działania organizacji wirtualnych

Aspekt działania	Charakterystyka
Wizja i misja firmy	Nacisk na jakość, bezkonkurencyjność i rewolucyjność produktów i usług Dotrzymywanie złożonych klientowi obietnic o jakości i marce Innowacyjny i odpowiedzialny sposób rozwiązywania problemów i reklamacji
Struktura	Płaska, proste linie raportowania
Ludzie	Prace oparte na projektach i zespołowym podejściu do współpracy
Miary osiągnięcia wyniku jakości	Testy, liczba reklamacji, oceny zewnętrznych agencji i rankingów
Procesy	Przejrzyste, proste, jasno komunikowane
Kultura	Promująca własną inicjatywę, promująca odpowiedzialność już na niskich szczeblach w strukturze, zachęty dla innowacyjności, budowanie relacji na zasadzie komunikacji bezpośredniej
Systemy	Sprzyjające bezpośredniej komunikacji, dopasowane do potrzeb, zintegrowane

Źródło: M. Kulesza, *Myślenie systemowe w formułowaniu strategii przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu, Wydział Zamiejscowy w Chorzowie” 2015, nr 17, s. 182, opracowanie na podstawie: A. Rundo, M. Ziółkowska, *Nowoczesne modele współpracy przedsiębiorstw*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2013, s. 103.

⁴⁸⁴ A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2001, s. 333.

Do głównych atrybutów organizacji wirtualnej można zaliczyć⁴⁸⁵:

- przekraczanie granic organizacyjnych,
- komplementarne kluczowe kompetencje oraz specjalistyczne umiejętności organizacji wiodącej,
- rozproszenie geograficzne,
- zmieniający się uczestnicy,
- równorzędność uczestników,
- użycie nowoczesnych środków komunikacji komputerowej,
- stosowanie Internetu, intranetu i extranetu.

Nowe strategie konkurencji przedsiębiorstw wirtualnych to⁴⁸⁶:

- dostrajanie do ogniwa, ma tu miejsce koncentracja na jednym lub kilku podstawowych warstwach łańcucha wartości i zlecenie na zewnętrz działań związanych z pozostałymi ogniwami i ich koordynowaniem,
- opanowywanie ogniwa, ma tu miejsce koncentracja na jednym ogniwie łańcucha wartości, zdominowanie go przy wykorzystywaniu ekonomiki skali i nadzwyczajnych umiejętnościach, kolejno: wyrwanie go spod kontroli zintegrowanego łańcucha wartości i dalsze poziome rozszerzanie jego działań na inne gałęzie,
- tworzenie ogniwa, chodzi tu o rozwój zupełnie nowego rynku między istniejącymi warstwami łańcucha wartości,
- integrowanie ogniw, chodzi tu o strategię pośrednią pomiędzy tradycyjnym zintegrowanym łańcuchem wartości a łańcuchem zdekonstruowanym.

K. Perechuda do głównych zalet przedsiębiorstw wirtualnych zalicza⁴⁸⁷:

- wykorzystanie efektu synergii dzięki wykorzystaniu najlepszych kluczowych kompetencji poszczególnych firm,

⁴⁸⁵ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach...*, op. cit., s. 189-191.

⁴⁸⁶ E. Cyrson, *Strategie konkurencji jutra*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2001, z. 4, s. 163-169.

⁴⁸⁷ K. Perechuda, *Organizacja wirtualna...*, op. cit., s. 53-54.

- szybkość realizacji przedsięwzięć (zleceń, kontraktów),
- elastyczność i szybkość reagowania na wysoce fluktuacyjny popyt,
- możliwość scalania rozproszonych zasobów i kompetencji,
- efektywne wykorzystanie zasobów informacyjnych,
- uczenie się w sieci,
- redukcję kosztów działalności,
- decentralizację zarządzania,
- spłaszczenie struktury organizacyjnej,
- równorzędność podmiotów gospodarczych organizacji,
- brak sztywnej i sformalizowanej hierarchii organizacyjnej,
- płynność ról organizacyjnych, wyzwająca twórcze i innowacyjne działanie pracowników,
- orientację na procesy,
- efektywne wykorzystanie sieci informatycznych (komputerowych),
- koncentrację na kluczowych czynnikach sukcesu,
- podejście wirtualne wymuszające samoistne zmiany w strukturze organizacyjnej,
- interaktywny kontakt z klientami i otoczeniem.

Wirtualność przedsiębiorstwa przyczynia się do kształtowania zwinności w związku ze zwiększeniem potencjału zasobów i kompetencji w wyniku tworzenia sieci powiązań między współdziałającymi przedsiębiorstwami. W wielu publikacjach podkreśla się powiązania, jakie zachodzą pomiędzy wirtualnością przedsiębiorstwa a tworzeniem koncepcji zwinności organizacji⁴⁸⁸. Wirtualność przedsiębiorstwa jest jednym ze sposobów na szybkie uzyskanie i dostarczenie produktu do klienta. W związku z tym wzrasta możliwość szybszego wykorzystania okazji rynkowych. Cyfryzacja i wirtualizacja w społeczeństwie sieciowym pełnią

⁴⁸⁸ B. Sherehiy, W. Karwowski, J.K. Layer, *A review of enterprise agility: Concepts, frameworks and attributes*, „International Journal of Industrial Ergonomics” 2007, no. 37, s. 445-460.

zasadniczą rolę. Cyfryzacja umożliwia firmom zwiększenie produktywności na cztery sposoby⁴⁸⁹:

- dzięki optymalizacji procesów,
- rozszerzeniu rynku zbytu,
- innowacyjnym produktom,
- bardziej efektywnemu wykorzystaniu kapitału ludzkiego.

Predyktorami wirtualizacji są⁴⁹⁰:

- cyfryzacja produktów: produkty i usługi bazują na procesach informacyjnych i zarządzaniu wiedzą,
- Internet – powszechny dostęp do tego medium sprawił, że wiele firm ponownie zdefiniowało swój biznes,
- powiązania sieciowe – stanowią rozpowszechnioną formę współpracy, która umożliwia sprostanie warunkom rynkowym,
- globalizacja rynków i zasobów,
- główne filary współczesnych strategii: niskie koszty, wysoka jakość, szybka realizacja na potrzeby klienta.

W zakresie wirtualizacji pracy wyróżnia się trzy fale⁴⁹¹:

- lata 80. XX wieku – „wirtualni wolni strzelcy”: komputery osobiste (PC) i poczta elektroniczna doprowadziły do powstania specjalistów, którzy wykonywali prace na rzecz pracodawców poza siedzibą firmy,
- „wirtualni koledzy z firmy” – chmura komputerowa i zmiany w technologii umożliwiły wykonywanie pracy w dowolnym miejscu i czasie, stali się etatowymi pracownikami firm,
- „wirtualni współpracownicy” – zapewnienie pracownikom poczucia funkcjonowania we wspólnym środowisku pracy, pracownicy

⁴⁸⁹ Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Wydawnictwo PARP, Warszawa 2017, s. 74.

⁴⁹⁰ W.M. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 157-158.

⁴⁹¹ T. Johns, L. Gratton, *Trzecia fala pracy wirtualnej*, „Harvard Business Review Polska” 2013, nr 7-8 (125/126), s. 90-92.

zostali oderwani od siedziby firmy, w firmach brakuje poczucia wspólnoty, przynależności do przedsiębiorstwa.

Zespół wirtualny jest rozproszony, a do komunikowania się wykorzystuje głównie media teleinformatyczne⁴⁹².

Czynniki sukcesu zespołów wirtualnych według wybranych autorów:

- J. Goodbody: formowanie zespołu, zaufanie, współpraca, komunikacja⁴⁹³,
- B.J Bergiel i inni: zaufanie, komunikacja, wsparcie techniczne, silne przywództwo⁴⁹⁴,
- T. Stefaniuk: zaufanie, komunikacja⁴⁹⁵,
- D.I. Duarte, N.T. Snyder: przywództwo, procedury i standardy działania, technologie ICT, doświadczenie w obszarze wirtualnych form pomocy, kultura organizacyjna, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój pracowników⁴⁹⁶.

Bardzo ważną rolę w organizacjach wirtualnych pełni zaufanie. Badania prowadzone w USA, Szwecji i Polsce potwierdzają, że zaufanie jest najważniejszym postrzeganym krytycznym czynnikiem sukcesu w wirtualnym organizowaniu⁴⁹⁷. Bardzo ważną rolę w tworzeniu klimatu zaufania w firmie wirtualnej pełni menedżer zespołu, który powinien skoncentrować się na⁴⁹⁸: zmniejszeniu niepewności, wzmacnianiu spójności, usprawnianiu

⁴⁹² B. Mikuła, T. Stefaniuk, *Zarządzanie wiedzą w zespole wirtualnym jako istotny czynnik jego skutecznej pracy*, „Zeszyty Naukowe UPH w Siedlcach. Seria Administracja i Zarządzanie” 2013, nr 97 (24), s. 102.

⁴⁹³ J. Goodbody, *Critical success factors for global virtual teams*, „Strategic Communication Management” 2005, vol. 9, s. 18.

⁴⁹⁴ B.J. Bergiel, E.B. Bergiel, P.W. Balsmeir, *Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages*, „Management Research News” 2008, no. 2, s. 100.

⁴⁹⁵ T. Stefaniuk, *Komunikacja w zespole wirtualnym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014, s. 42.

⁴⁹⁶ A. Hanebuth, *Success factors of virtual research teams – Does distance still matter*, „Management Revue” 2015, vol. 26, no. 2, s. 163.

⁴⁹⁷ A. Sankowska, *Organizacja wirtualna...*, op. cit., s. 66.

⁴⁹⁸ C.L. Snellman, *Virtual teams: opportunities and challenges for a-leaders*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences. Contemporary Issues in Business. Management and Education 2013” 2014, vol. 110, s. 1256-1257.

zarządzania wiedzą, tworzeniu pozytywnego klimatu, zwiększaniu wzajemnego zrozumienia oraz dynamiki, by zespół mógł sprostać wspólnym wyzwaniom. E-lider powinien dysponować takimi kompetencjami, jak:

- rozwinięta umiejętność budowania relacji w środowisku wirtualnym,
- globalny i wielokulturowy sposób myślenia,
- ponadprzeciętna wrażliwość w stosunku do podwładnych.

Co dają zespoły wirtualne? Według raportu Flexible Working Handbook wirtualne formy pracy sprzyjają⁴⁹⁹:

- wzrostowi elastyczności struktury organizacyjnej przez wzrost liczebności personelu (elastyczność miejsca i czasu wykonywania pracy),
- ułatwieniu podziału obowiązków w zależności od bieżących potrzeb i optymalizacji wykorzystania zasobów ludzkich,
- stwarzają możliwości szybkiej reakcji na zmiany rynkowe⁵⁰⁰.

Funkcjonowanie w warunkach gospodarki turbulentnej wymaga od organizacji nowych sposobów skutecznego i efektywnego zarządzania. Organizacje powinny być inteligentne, zwinne, elastyczne i umiejące adaptować się do zmiennych warunków.

„Przedsiębiorstwo przyszłości powinno przypominać miejsce nieustannej walki, gdzie rozsądni menedżerowie podejmują odpowiednie decyzje oraz dzielą się między sobą swoimi spostrzeżeniami. Jeżeli umiejętność szybkiego uczenia się stanie się powszechnym wyznacznikiem działania przedsiębiorstwa, wtedy nowatorskie trendy będą zauważalne nie tylko w ramach firm, ale będą równie szybko rozpowszechniały się w całej gospodarce”⁵⁰¹.

⁴⁹⁹ T. Stefaniuk, *Komunikacja w zespole...*, op. cit., s. 32.

⁵⁰⁰ E. Stroińska, *Zarządzanie zespołami wirtualnymi – wybrane problemy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, t. XVII, z. 11, s. 45.

⁵⁰¹ F. Hesselbeim, M. Golgsmith, R. Beckhard, *Organizacja przyszłości*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1998, s. 221.

Przedsiębiorstwo XXI wieku nie jest maszyną, lecz żywym organizmem i podobnie jak jednostka może mieć poczucie tożsamości oraz fundamentalny cel⁵⁰².

4.6. Organizacja sieciowa

Funkcjonowanie w strukturach sieciowych to ważny wyznacznik współczesnej organizacji. Przedsiębiorstwa funkcjonują w strukturze sieciowej, gdy świadomie współpracują z partnerami zewnętrznymi przynajmniej w jednym z obszarów działalności. Sieci bada się jako makro, ego-sieci (koncentracja na strukturze zależności wokół wybranej organizacji) oraz optykę klastra⁵⁰³.

W 1990 roku szwajcarscy profesorowie P. Gomez, Gilbert Probst i Hans Urlich opracowali metodykę myślenia sieciowego, która w Polsce została opisana przez Kazimierza Zimniewicza⁵⁰⁴. Metodyka ta składa się z sześciu faz⁵⁰⁵:

- ustalanie celów i modelowanie sytuacji problemowej,
- analiza oddziaływań,
- ujęcie i interpretacja możliwości zmian sytuacji,
- objaśnianie możliwości kierowania zmianą,
- planowanie strategii działań,
- wprowadzenie rozwiązania problemu w życie.

⁵⁰² I. Nonaka, *The knowledge – creating Company*, „Harvard Business Review”, November–December 1991, s. 313.

⁵⁰³ A. Tomaszewski, *Network Structures in Polish Enterprises – Management Practices Responding to the Macroeconomic Crisis of 2007-2013*, „Journal of Management and Finance Sciences” 2014, no. 18, s. 49-61.

⁵⁰⁴ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje..*, op. cit.

⁵⁰⁵ G. Probst, P. Gomez, *Vernetztes Denken. Unternehmen ganzheitlichen fuhren*, Gabler, Wiesbaden 1989, s. 6; H. Urlich, G. Probst, *Anleitung zum ganzheitlichen denken und Handeln. Ein Brevier fur Fuhrungskrafte*, Paul Haupt Verlag, Bern-Stuttgart 1990, s. 114.

Przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach: internalizacji, indywidualizacji, przyspieszenia, niestałości, rosnącej burzliwości⁵⁰⁶. Pojęcie organizacji sieciowej odnosi się do⁵⁰⁷:

- nowoczesnej formy organizacji,
- nowej metody zarządzania,
- nowej formy zorganizowania stosunków pomiędzy odrębnymi podmiotami gospodarczymi.

Carl Shapiro wyróżnia cztery podstawowe strategie sieciowe: strategia jakości, migracja kontrolowania, migracja otwarta i brak ciągłości⁵⁰⁸. Powstaje nowy model organizacji oparty na aliansach oraz sieciach i wzrasta znaczenie *outsourcingu*. Współpraca oparta jest na wzajemnych relacjach i więziach o charakterze produkcyjnym, handlowym i konkurencyjnym. Organizacja sieciowa to formy, w których przenikają się różne formy współdziałania⁵⁰⁹. Umiejętności zwinne przedsiębiorstwa i jego struktura sieciowa przyczyniają się do uzyskania przewagi konkurencyjnej w obszarze wyników przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa powinny dołożyć wysiłku oraz bardziej się angażować w rozwijanie, a następnie utrzymanie ich struktur sieciowych w roli repozytoriów zewnętrznych zasobów, a także jako sposobu na poprawę wyników przedsiębiorstwa⁵¹⁰.

Sieć lub struktura sieciowa to względnie trwałe zgrupowanie autonomicznych, wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw uczestniczących w systemie wzajemnej kooperacji według zasad rynkowych⁵¹¹.

⁵⁰⁶ J. Majchrzak, *Przekształcenia przedsiębiorstw w świetle teorii zmian*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 20-21.

⁵⁰⁷ M. Benassi, A. Greve, J. Harkola, *Looking a Network Organization: the Case of GESTO*, „Journal of Market Focused Management” 1999, vol. 4, no. 3, s. 205-210.

⁵⁰⁸ C. Shapiro, *Potęga informacji. Strategiczny przewodnik po gospodarce sieciowej*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 220-221.

⁵⁰⁹ S.K. Chetty, H.I. Wilson, *Collaborating with Competitions to Acquire Resources*, „International Business Review” 2003, vol. 12, no. 1, s. 63-67.

⁵¹⁰ Ch. Yang, H.M. Liu, *Boosting firm performance via enterprise agility and network structure*, „Management Decision” 2012, no. 6, s. 3-5.

⁵¹¹ P. Dwojacksi, B. Nogalski, *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 4.

Pojęcie sieci może być utożsamiane ze zmianą dotychczasowych relacji i odmiennym niż dotąd systemem zarządzania⁵¹². K. Perechuda stwierdza, że sieć to zbiór niezależnych w sensie prawnym jednostek gospodarczych, realizujących różnorodne przedsięwzięcia i projekty koordynowane przez firmę – integratora, która ma wyróżniające kompetencje⁵¹³.

Przykładowe definicje organizacji sieciowych:

M. Castells uważa, że organizacja sieciowa jest uzależniona od możliwości komunikowania się między podmiotami w ramach określonej konstelacji oraz stopnia zbieżności celów, które chcą osiągać poszczególne podmioty sieci, jak i cała ich grupa⁵¹⁴.

M. Brzozowski wskazuje, że jest to organizacja będąca rodzajem organizacji wirtualnej, „czasowa sieć wyspecjalizowanych organizacji związana z wykorzystaniem Internetu”⁵¹⁵.

S. Łobejko wskazuje, że organizacja sieciowa to trwałe zgrupowanie odrębnych, wyspecjalizowanych przedsiębiorstw, kooperujących zgodnie z zasadami rynkowymi, w której hierarchiczna struktura została zastąpiona poziomymi powiązaniem i wzajemnymi ich relacjami⁵¹⁶.

Wśród atrybutów sieciowych wyróżnia się: współpracę, wiedzę i doświadczenie, atmosferę i klimat, decyzyjność, źródła informacji, zaufanie, energię, inspirację i kreatywność⁵¹⁷.

Organizacje sieciowe wiążą się z koncepcją i praktyką sieci organizacji. Organizacja sieciowa musi być gotowa do redefinicji swoich działań,

⁵¹² Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej...*, op. cit., s. 113.

⁵¹³ K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 55.

⁵¹⁴ M. Castells, *Spółczesność sieciowa*, Wydawnictwo Blackwell Publishers, Oxford 2000, s. 187.

⁵¹⁵ M. Najda-Janoszka, *Organizacja wirtualna...*, op. cit., s. 46.

⁵¹⁶ S. Łobejko, *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2010, s. 52.

⁵¹⁷ K. Kolev, J. Haleblain, G. Mc Namara, *A review of the merger and acquisition wave*, [in:] *The Handbook of Mergers and Acquisitions*, D. Faulkner, S. Teerikangas, R. Joseph (eds.), Oxford University Press, Oxford 2012.

by dostosować się do nowych rynków w celu wzrostu efektywności. Umiejętności, zarządzanie wiedzą, uczenie się organizacji, kapitał intelektualny odgrywają podstawową rolę w kształtowaniu sieci i osiąganiu przez nią sukcesów na rynku⁵¹⁸.

Podstawową funkcją sieci jest dzielenie się wiedzą. Zarządzanie sieciowe stanowi bazę kreowania różnorodnych relacji partnerskich i osiągnięcia efektów skali w wyniku globalizacji. Na sieć przedsiębiorstwa oddziałuje:

- otoczenie, w tym konkurencja, technologie, czynniki społeczne i polityczne,
- przywódcy strategiczni, w tym wartości i zachowanie,
- organizacja, w tym struktura, procesy, kultura,
- rezultaty działalności organizacyjnej, w tym efektywność, wydajność, satysfakcja, pozycja konkurencyjna interesariuszy.

Sieć przedsiębiorstw powiązana jest z zarządzaniem, celami strategicznymi sieci, kreowaniem sieci i strategicznymi zmianami w przedsiębiorstwach. Bardzo ważną rolę pełni tu też strategia rozwoju sieci⁵¹⁹. Proces kreowania sieci przedsiębiorstw skutkuje powstawaniem sieci i doskonaleniem zmian strategicznych w przedsiębiorstwach do niej włączonych⁵²⁰. Poziom sieci wymaga uwzględnienia następujących uwarunkowań: niedoskonałość i nieprzewidywalność rynku, doświadczenia we współpracy oraz proces wzajemnego dostosowania się we współdziałaniu przedsiębiorstw⁵²¹. Przedsiębiorstwa dziś funkcjonują na krawędzi chaosu, występuje konieczność balansowania między stabilnością

⁵¹⁸ I. Drabik, *Zarządzanie wiedzą w korporacjach transnarodowych*, [w:] *Spółczeństwo informacyjne. Stan i kierunki rozwoju w świetle uwarunkowań regionalnych*, C.F. Hales (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2008, s. 233-239.

⁵¹⁹ M.H. Morris, D.F. Kuratko, J.G. Covin, *Corporate entrepreneurship and innovation*, „European Journal of Innovation Management” 2005, vol. 8, no. 3, s. 50.

⁵²⁰ X. Gimbert, J. Bisbe, X. Mendoza, *The role of performance measurement systems in strategy formulation processes*, „Long Range Planning” 2010, no. 43, s. 479.

⁵²¹ M. Ratajczak-Mrozek, M. Zieliński, *Czynniki usieciowienia przedsiębiorstw – ujęcie koncepcyjne*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 11, s. 34-35.

a zmiennością⁵²². Problemy te dotyczą w znacznym stopniu organizacji sieciowych. Odnosząc się do sieci, należy określić wymiar współpracy, który może dotyczyć:

- sieci więzi ekonomicznych, w tym sieci transakcyjnych i wymiany zasobów,
- sieci więzi społecznych, w tym sieci uczenia się i rozwoju kontaktów.

W badaniach nad sieciami bardzo ważną rolę pełni ekosystem. J.A. Mathews twierdzi, że każdy sektor jest zbudowany z ekosystemów, które potrzebują wiedzy, umiejętności technicznych i wsparcia finansowego⁵²³. J.F. Moore wprowadził pojęcie ekosystemu biznesu, uzasadniając jego większy potencjał poznawczy w procesie zrozumienia oraz wyjaśniania problemów zarządzania strategicznego⁵²⁴.

Problematyka sieci międzyorganizacyjnych to bardzo ważne i aktualne zagadnienie z zakresu funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku. Sieciowe podejście do zarządzania to efekt globalizacji i umiędzynarodowienia działalności.

Wyróżnia się dwa modele zarządzania⁵²⁵: mechanistyczny (właściwy dla przedsiębiorstw działających w stałych warunkach otoczenia) i organiczny (gdym otoczenie jest turbulentne).

Sieć międzyorganizacyjna to układ współdziałania niezależnych pod względem organizacyjno-prawnym przedsiębiorstw, powiązanych kapitałowo lub nie, ale zawsze oparty na potencjale synergicznym podmiotów sieci w jednym obszarze funkcjonowania bądź na ich większej liczbie i na szerszej współpracy niż jednorazowa wymiana.

⁵²² J. Lichtarski i in. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Wrocławskiego” nr 340, Wrocław 2014, s. 81.

⁵²³ J.A. Mathews, *Resources, Routines, and interfirm Relations: Entrepreneurial and Evolutionary Dynamics within an Industrial Market System*, Paper to be presented at DRUID Nelson & Winter conference Aalborg, Denmark, June 2001.

⁵²⁴ J.F. Moore, *The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business, New York 1996.

⁵²⁵ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 132-133.

Funkcjonowanie w warunkach społeczeństwa sieciowego zależy w dużym stopniu od zasobów sieciowych, ich jakości i dostępności do nich. R. Gulati nazwał zasoby, do których miało dostęp więcej firm, zasobami sieciowymi⁵²⁶. Jakość tych zasobów i sposób ich wykorzystania wpływa na relacje między przedsiębiorstwami tworzącymi sieć. T. Saxton odnosząc się do zasobów w sieciach, podkreślał, że z reputacji znanych firm w sieci korzystają inni, mniej znani⁵²⁷. Dla sukcesu firm sieciowych bardzo ważne są wzajemne interakcje zasobów na poziomie sieci, w tym obszarze ważne są wyniki badań H. Hananssona⁵²⁸ i E. Baraldi⁵²⁹. Nie tylko zasoby, ale ich łączenie i użytkowanie są przedmiotem coraz szerszego zainteresowania, uwaga jest przenoszona coraz częściej na pary firm (diady – *dyad*) na poziom międzyorganizacyjny. W sieciach mamy do czynienia z wieloma kategoriami zasobów.

Odnosząc się do wyznaczników zasobów w sieci, należy mieć na uwadze następujące uwarunkowania:

- konteksty sieciowe, w których firmy tworzą, użytkują i rozwijają zasoby, mają kluczowe znaczenie dla cech zasobów i ich ekonomicznej wartości⁵³⁰,
- możliwość przypisania aktualnego lub potencjalnego zastosowania przez producentów lub użytkowników pozwala mówić o zasobie⁵³¹,

⁵²⁶ R. Gulati, D. Lavie, *The nature of partnering experience and gains from alliances*, „Strategic Management Journal” 2009, vol. 30.

⁵²⁷ T. Saxton, *The effects of partner und relationship characteristic on alliance outcomes*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 40.

⁵²⁸ H. Hakansson, A. Waluszewski, *Managing technological Change-IEKA, the environment and technology*, Routledge, London-New York 2002.

⁵²⁹ E. Baraldi, D. Gerretvold, D. Harisson, *Resource interaction in inter-organizational networks: Foundations, comparison and a research agenda*, „Journal of Business Research” 2012, vol. 65.

⁵³⁰ D. Harrison, H. Hakansson, *Activation in resource networks*, „Journal of Business Industrial Networks” 2006, vol. 21, no. 4, s. 232.

⁵³¹ H. Hakansson, D. Ford, *How should companies interact in business networks*, „Journal of Business Research” 2002, vol. 55, s. 133-139.

- wartość zasobu zawsze zależy od tego, z jakimi innymi zasobami jest łączony,
- zasoby mają charakter obiektów otwartych i zmiennych.

Rozwój firmy wymaga sprawnego zarządzania interakcjami pomiędzy zasobami firmy oraz zasobami w sieci. Dla efektywności funkcjonowania firmy w sieci poważne znaczenie ma określenie stopnia integracji z innymi uczestnikami sieci, co oznacza określenie granic firmy i granic sieci.

Decyzje odnoszące się do form koordynacji sposobu budowania relacji z innymi podmiotami mają charakter strategiczny i oznaczają konieczność:

- dokonania wyboru rozwoju bazy zasobowej samodzielnie lub z wykorzystaniem innych podmiotów,
- w przypadku wykorzystania innych podmiotów istnieje konieczność wyboru pomiędzy współpracą a przejęciem⁵³².

W literaturze spotyka się pogląd, że organizacje wirtualne i sieciowe są tożsame, tak twierdzi np. S.P. Robbins⁵³³.

4.7. Organizacja zwinna

Koncepcja zwinnego przedsiębiorstwa powstała w latach 90. XX wieku, będąc odpowiedzią strategiczną na rosnące potrzeby adaptowania działalności do zmiennego otoczenia biznesowego. Jedną z najbardziej popularnych i najczęściej omawianych koncepcji radzenia sobie w nieprzewidywalnym środowisku stało się pojęcie zwinności, które powstało jako odpowiedź na nowe rozwiązania w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, konieczne dla osiągnięcia powodzenia na dynamicznie

⁵³² H. Yang, L. Zhiang, L.Ya, *A multilevel framework of firm boundaries: firm characteristics, dyadic differences and network attributes*, „Strategic Management Journal” 2010, vol. 31, s. 238-239.

⁵³³ S.P. Robbins, A. Judge, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2012, s. 343.

zmieniającym się rynku⁵³⁴. Początek zainteresowań nieliniowymi metodami realizacji przedsięwzięć sięga lat 70. XX wieku⁵³⁵. W latach 80. pojawiła się metodyka Rapid Application Development, a o metodykach „lekkich” zaczęto mówić w połowie lat 90.⁵³⁶ W warunkach nasilających się zmian bliższego i dalszego otoczenia skuteczność zarządzania zależy od nadążania za zmianami oraz wykorzystania pojawiających się możliwości biznesowych. Definicja zwinności przedsiębiorstwa została spopularyzowana w 1991 roku przez grupę naukowców Iaccoca Institute Leigh University, jest to system produkcji, który jest zdolny szybko i elastycznie sprostać zmieniającym się potrzebom⁵³⁷. By przedsiębiorstwo było zwinne, powinno odchudzić swoje struktury, stosować *lean management*.

Za początek zwinnego zarządzania można uznać „zwinny manifest” (ang. *The Agile Manifesto*) zaprezentowany w 2001 roku przez Martina Fowlera i Jima Highsmitha oraz podpisany przez 17 ekspertów zarządzania projektami IT w kurorcie narciarskim w stanie Utah w USA, którzy napisali manifest wspólnych zasad dla zwinnych metodyk⁵³⁸. Manifest wskazywał, że to przede wszystkim interakcje pomiędzy członkami zespołu projektowego i jego klientami powinny podtrzymywać wysiłki w wypracowaniu działających rozwiązań w elastyczny sposób⁵³⁹. Celem spotkania był krytyczny dyskurs odnoszący się do aktualnego stanu wiedzy na temat dobrych praktyk realizacji projektów IT. Zamierzano wypracować zestaw prostych, jasnych, łatwych praktyk, które ułatwiałyby pracę programistów. Na spotkaniu byli obecni między innymi: Jeff Sutherland

⁵³⁴ A. Olak, *Organizacja zwinna – wyznaczniki oraz kierunki strategii prowadzące do zwinności przedsiębiorstwa*, „E-mentor” 2017, nr 1 (68), s. 1-8.

⁵³⁵ T. Gilb, *Software Metrics*, Little, Brown and Co, 1976.

⁵³⁶ H. Wolf, *Zwinne projekty w klasycznej organizacji, Scrum, Kanban, XP*, Wydawnictwo Helion, Warszawa 2012.

⁵³⁷ Y.Y. Yusuf, M. Sarhaadi, A. Gunasekaran, *Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes*, „International Journal of Production Economics” 1999, vol. 62, no. 1-2, s. 33-43.

⁵³⁸ <https://akademik.pl/blog/post/32/agile-zwinne-metodyki-zarzadzania-projektami>, data dostępu: 07.01.2017.

⁵³⁹ A. Moran, *Managing Agile. Strategy, Implementation, Organization and People*, Springer, Zurich 2015.

i Ken Schwaber (Scrum), Kent Bech (Extreme Programming), Alistair Cockburn (Crystal Clear) oraz Ward Cunningham. W pierwszej wersji wszystkie wypracowane metody miały nazywać się „lekkimi metodami”, lepsze okazało się określenie „zwinne”, ang. *agile*, co zapoczątkowało istnienie terminu „zwinne metody”. Zespół ekspertów stworzył manifest *agile*, podkreślający cztery wartości, na których opierają się wszystkie zwinne metody pracy. Starali się oni znaleźć i opisać cechy łączące sposoby organizacji pracy. Tak powstała zwinna organizacja pracy. W manifestie zapisano, że w wyniku podjętej pracy zaczęto bardziej cenić⁵⁴⁰:

- ludzi i interakcje od procesów i narzędzi,
- działające oprogramowanie od szczegółowej dokumentacji,
- współpracę z klientem od negocjacji umów,
- reagowanie na zmianę od realizacji założonego planu.

Oznacza to, że elementy wypisane po prawej stronie są wartościowe, ale większą wartość mają te, które wpisano po lewej. Metody zwinne to sposób pracy, ale nie sedno tego, o co nam chodzi. Jak dotąd *agile* to metody, które wydają się być najlepszym sposobem na budowanie użytecznego *software*, stwierdził jeden z sygnatariuszy manifestu, Martin Fowler. Metody zwinne nie są celem, są środkiem do celu.

W praktyce praca w *agile* opiera się na dwunastu zasadach zwinnego tworzenia oprogramowania:

- 1) Najwyższy priorytet ma zadowolenie klienta, osiąganego dzięki wczesnemu i ciągłemu wdrażaniu wartościowego oprogramowania;
- 2) Bądźcie gotowi na zmiany wymagań nawet na późnym etapie jego rozwoju. Procesy zwinne wykorzystują zmiany dla zapewnienia klientowi konkurencyjności;
- 3) Dostarczajcie funkcjonujące oprogramowanie często, w kilkutygodniowych lub kilkumiesięcznych odstępach, im częściej, tym lepiej;

⁵⁴⁰ K.R. Wysocki, *Effective project management: traditional, agile, extreme*, John Wiley&Sons, Indianapolis 2014.

- 4) Zespoły biznesowe i deweloperskie muszą ściśle współpracować w codziennej pracy przez cały rok trwania projektu;
- 5) Twórcie projekty wokół zmotywowanych ludzi. Zapewnijcie im potrzebne środowisko oraz wsparcie i zaufajcie, że wykonają powierzone zadania;
- 6) Najbardziej efektywnym i wydajnym sposobem przekazywania informacji zespołowi deweloperskiemu i wewnątrz niego jest rozmowa twarzą w twarz;
- 7) Działające oprogramowanie jest podstawową miarą postępu;
- 8) Procesy zwinne umożliwiają zrównoważony rozwój. Sponsorzy, deweloperzy oraz użytkownicy powinni być w stanie utrzymać równe tempo pracy;
- 9) Ciągłe skupianie się na technicznej doskonałości i dobrym projektowaniu zwiększa zwinność;
- 10) Prostota – sztuka minimalizowania ilości koniecznej pracy – jest kluczowa;
- 11) Najlepsze rozwiązania architektoniczne, wymagania i projekty pochodzą od samoorganizujących się zespołów;
- 12) W regularnych odstępach czasu zespół analizuje możliwości poprawy wydajności, a następnie dostraja i dostosowuje swoje działanie do wyciągniętych wniosków⁵⁴¹.

Manifest mówi wprost, że ten sposób dostarczania produktów dotyczy wytwarzania oprogramowania, to jednak filozofia *agile* może być wykorzystywana w każdym projekcie, jeśli taka potrzeba zaistnieje. Ponieważ nie do końca wiemy, co chcemy otrzymać, metodyka *agile* może być postrzegana jako bardzo ryzykowna. Podejście to stanowi jeden z najpopularniejszych sposobów zarządzania projektami na świecie, sprawdza się w projektach o ustalonym budżecie i terminie zakończenia. *Agile* zakłada, że zakres projektu będzie ulegał zmianie w trakcie jego realizacji, co pozwala na dużą elastyczność pracy.

⁵⁴¹ <http://agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html>, data dostępu: 04.01.2017.

Rozwijająca się od ponad 20 lat koncepcja zwinności rozumiana jest jako zdolność do radzenia sobie ze zmiennością. Strategia *agile* dąży do rozwinięcia sieciowej i wirtualnej organizacji i wiedzy o rynku przy szerokim stosowaniu technologii IT. Zwinność określana jest także jako zdolność organizacji do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez inteligentne, szybkie i proaktywne określenie pojawiających się szans i zagrożeń⁵⁴². Zwinność to nowoczesne podejście do zarządzania organizacją, skoncentrowane na przepływie wartości dla klienta, uwzględniające zaangażowanie nowoczesnych rozwiązań informatycznych, gotowe do zmian w odpowiedzi na zapotrzebowania płynące od coraz bardziej wymagających klientów.

Dominacja wiedzy jako podstawowego zasobu kreującego rzeczywistość społeczną i gospodarczą determinuje strukturę współczesnych przedsiębiorstw. Efektywne działanie w warunkach gospodarki opartej na wiedzy i gospodarki sieciowej oraz uzyskanie poziomu przedsiębiorstwa opartego na wiedzy wymusza zmianę sposobu myślenia i podejścia do zarządzania zasobami ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy. Organizacje muszą umieć reagować na zmiany, działać w ramach ryzyka i niepewności, korzystać z krótkotrwałych okazji, co umożliwiała koncepcja przedsiębiorstwa zwinnego. Wśród ważnych cech organizacji zwinnej wskazywane są: bystrość, elastyczność zasobowa, przewidywalność oraz szybkie przystosowanie do zmian.

Zwinne zarządzanie to sprawdzony sposób na efektywne funkcjonowanie w warunkach postępujących zmian bliższego i dalszego otoczenia. Zwinność to zdolność do radzenia sobie ze zmiennością. Firma powinna poprawnie reagować na zmiany i nieprzewidziane okoliczności w oparciu o zwinne kompetencje. Strategia zwinności znana jest jako *agile production*, *agile manufacturing*, *agile enterprise* i ma na celu rozwijanie sieciowej i wirtualnej organizacji. Wybrane definicje zwinności zawarto w tabeli 33.

⁵⁴² J. Bessant, S. Brown, D. Francis, S. Meredith, S. Kaplinsky, *Developing manufacturing agility in SMEs*, „International Journal of Technology Management” 1999, no. 2 (1/2/3).

Tabela 33. Wybrane definicje zwinności

Autor	Definicja zwinności
A. Gunasekaran	Zwinność to zdolność do przetrwania i umiejętność radzenia sobie w otoczeniu pełnym nieprzewidywalnych zmian, wymagających szybkiej i skutecznej reakcji na zmiany rynkowe ⁵⁴³ .
J. Bresin	Zwinność to cecha organizacji, która charakteryzuje się: szybkością podejmowania decyzji i umiejętnością ich egzekwowania, wysokim poziomem efektywności, umiejętnością zdobywania odpowiednich informacji w odpowiednim czasie ⁵⁴⁴ .
S. Goldman R.N. Nagel, K. Preis.	Zwinność to kompleksowa reakcja na biznesowe wyzwania odnoszące się do rentowności na zmieniających się rynkach globalnych, które cechuje wysoka jakość, wydajność i spersonalizowanie oferowanych dóbr i usług ⁵⁴⁵ .
S. Winby, Ch.G. Worley	Zwinność to dynamiczna możliwość projektowania organizacji, które odczuwają potrzebę zmian. Zmiana ma swoje źródła zarówno we wnętrzu przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu, realizowana jest rutynowo i prowadzi do podtrzymywania ponadprzeciętnej wydajności ⁵⁴⁶ .
Z. Zhang, H. Sharifi	Zwinność to umiejętność radzenia sobie organizacji ze zmianami przez wykształcenie zdolności przetrwania, pomimo występowania w otoczeniu rynkowym różnych zagrożeń ⁵⁴⁷
R. Dove	Zwinność to połączenie zdolności reagowania i zarządzania wiedzą w celu dostosowania się do zmian potrzeb klientów

⁵⁴³ A. Gunasekaran, *Agile manufacturing: enablers and an implementation framework*, „International Journal of Production Research” 1998, no. 5.

⁵⁴⁴ J. Breslin, *Creating Agile Organization, Role of learning and Performance Management, leader excellence essential presented by HR*, „COM” 2014, no. 2.

⁵⁴⁵ S.L. Goldman, R.N. Nagel, K. Preis, *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, Wiley, New York 1955.

⁵⁴⁶ S. Winby, Ch.G. Worley, *Management processes for agility, speed and innovation*, „Organizational Dynamics” 2014, no. 43, s. 226.

⁵⁴⁷ Z. Zhang, H. Sharifi, *A methodology for achieving agility in manufacturing organization*, „International Journal of Operations & Production Management” 2000, vol. 20, no. 4, s. 10-21.

	i okazji rynkowych bez podnoszenia kosztów i obniżania jakości produktu ⁵⁴⁸ .
R. Narasimhan i inni	Zwinność to zdolność przeprowadzenia wydajnej zmiany poziomu operacyjnego, pojmowanej jako reakcja na rosnące wymagania klientów ⁵⁴⁹ .
S. Meredith, D. Francis	Zwinność to umiejętność uzyskania przewagi konkurencyjnej przez inteligentne i szybkie wykorzystanie nadarzających się szans w otoczeniu biznesowym ⁵⁵⁰ .
M. Sahota	Zwinność to idea będąca zbiorem wartości i przekonań. Innymi słowy <i>agile</i> to kultura umożliwiającą skuteczną realizację projektów. <i>Agile</i> to synonim fundamentalnej zmiany w myśleniu, w sposobie postrzegania procesu realizacji projektów ⁵⁵¹ .
J. Fraser	Zwinność to umiejętność efektywnej, czyli przynoszącej zysk odpowiedzi na wymagania klienta ⁵⁵² .
J. Bessant, D. Francis, S. Meredith, R. Raplinsky, S. Brown	Zdolność organizacji do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez inteligentne, szybkie i proaktywne określenie szans oraz reagowanie na zagrożenia ⁵⁵³ .
O.E. Ofoegbu, P.A. Akanbi	Zwinność i adaptacyjność to czynniki wpływające na wrażliwość strategiczną, zespołowe zaangażowanie oraz płynność zasobów ⁵⁵⁴ .

⁵⁴⁸ R. Dove, *Response Ability – The Language, Structure and Culture of the Agile Enterprise*, Wiley, New York 2001.

⁵⁴⁹ R. Narasimhan, S. Talluri, S.K. Mahapatra, *Multiproduct, multicriteria model for supplier selection with product life-cycle considerations*, „Decision Sciences” 2006, vol. 37, no. 4, s. 577-603.

⁵⁵⁰ S. Meredith, D. Francis, *Journey towards...*, op. cit., s. 137-143

⁵⁵¹ M. Sahota, *An Agile Adoption and Transformation Survival Guide: Working with Organizational Culture*, Lulu.com, New York 2012.

⁵⁵² J. Fraser, *Finite scheduling and manufacturing synchronization*, „IIE Solutions” 1995, vol. 27 (9).

⁵⁵³ J. Bessant, S. Brown, D. Francis, S. Meredith, S. Kaplinsky, *Developing manufacturing...*, op. cit.

⁵⁵⁴ O.E. Ofoegbu, P.A. Akanbi, *The influence of strategic agility on the perceived performance of manufacturing firms in Nigeria*, „International Business & Economics Research Journal” 2012, vol. 11, no. 2.

L.M. Sanchez, R. Nagi	Zwinność strategiczna to zdolność przedsiębiorstwa do szybkiego dostosowania się do nieprzewidywanych i nagłych zmian na rynku ⁵⁵⁵ .
S. Trzcieliński	Zwinność określa jako umiejętność wykorzystywania pojawiających się okazji, dzięki takim cechom przedsiębiorstwa, jak bystrość, elastyczność, inteligencja i spryt ⁵⁵⁶ .
M. Walczak	Zwinność to cecha przedsiębiorstwa, oznaczająca zdolność do dokonywania efektywnych zmian w zakresie realizowanych operacji, procesów i powiązań biznesowych w odpowiedzi na ciągle zmieniającą się sytuację zarówno w otoczeniu, jak i w organizacji ⁵⁵⁷ .
M. Sajdak	Zwinność to cecha przedsiębiorstwa, dzięki której uzyskuje ono zdolność do natychmiastowego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym poprzez wykorzystanie kluczowego zasobu, jakim jest wiedza ⁵⁵⁸ .
A. Skrzypek	Zwinność to nie metoda, to raczej nowy sposób myślenia, nowy sposób pracy, to rodzaj kultury, budowanie relacji, współpraca, zaangażowanie na wszystkich szczeblach, włączając w to klienta ⁵⁵⁹ .

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanej literatury.

Zwinność to integracja organizacji i struktur zarządzania innowacyjnego, pracowników i technologii, a także umiejętność przetrwania i radzenia sobie w konkurencyjnym otoczeniu, skuteczne reagowanie na pojawiające się zmiany i traktowanie ich jako wyzwanie. To także umiejętność podjęcia działań, które umożliwiają utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Wybrane rodzaje zwinności zawarto w tabeli 34.

⁵⁵⁵ L.M. Sanchez, R. Nagi, *A review of agile manufacturing systems*, „International Journal of Production Research” 2001, vol. 39, no. 16, s. 3561-3600.

⁵⁵⁶ S. Trzcieliński, *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.

⁵⁵⁷ M. Walczak, *Systemy zwinne w organizacji produkcji*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2010, nr 234, s. 347-360.

⁵⁵⁸ M. Sajdak, *Zwinność w odpowiedzi współczesnych przedsiębiorstw na nowe wyzwania otoczenia*, „Studia Oeconomica Posnaniensa” 2014, vol. 2, no. 11, s. 39, 145.

⁵⁵⁹ A. Skrzypek, *Zwinne zarządzanie organizacją w warunkach zmienności otoczenia*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2017, vol. 12, nr 1, s. 283-293.

Zwinność to elastyczne podejście do wykonywania pracy, to konieczność, a nie moda, to możliwość szybkiej odpowiedzi na potrzeby klienta. Zwinność pozwala dopasować pracę do wciąż zmieniających się oczekiwań zarówno rynku, jak i odbiorcy. To proces myślenia, to także wartości i przekonania, jest także budowanie relacji, współpraca i zaangażowanie na wszystkich szczeblach organizacji.

Tabela 34. Zdolności zwinności zdefiniowane przez H. Sharifi i Zanga

Zdolności	Specyficzne kategorie
Responsywność	<ul style="list-style-type: none"> - wykrywanie, postrzeganie i przewidywanie zmian - natychmiastowe reagowanie na zmiany i wdrażanie ich do systemu przedsiębiorstwa - odzyskiwanie dobrej kondycji przedsiębiorstwa po wdrożeniu zmiany
Kompetencja	<ul style="list-style-type: none"> - strategiczna wizja - odpowiednia technologia (twarda i miękka) - wystarczające zdolności technologiczne - jakość produktu/usługi - efektywność kosztowa - wysokie tempo wprowadzania nowych produktów - zarządzanie zmianą - doświadczeni, kompetentni i obdarzeni umiejętnościami pracownicy - efektywność i skuteczność działania - racjonalne zarządzanie zasobami firmy - współpraca wewnętrzna i zewnętrzna firmy - integracja
Elastyczność	<ul style="list-style-type: none"> - elastyczność objętości produktu - elastyczność modelu produktu/elastyczność konfiguracji - elastyczność organizacji i problemów organizacyjnych - elastyczność pracowników
Szybkość	<ul style="list-style-type: none"> - szybki czas wprowadzenia produktu na rynek - szybkość dostarczania produktów i usług - szybkość dostawy i terminowość - szybki czas działania

Źródło: H. Sharifi, Z. Zhang, *A methodology for achieving agility in manufacturing organization: An introduction*, „International Journal of Production Economics” 1999, no. 62, s. 22-33.

Zwinność to aktywna komunikacja i transparentność. To koncentracja na wartościach dla klienta. Zwinność wiąże się z częstą i szybką informacją zwrotną oraz możliwością częstego wprowadzania zmian. Pozwala na eksperymentowanie oraz umożliwia rozwój i dostosowywanie się do zmian oraz stałe dążenie do doskonalenia i osiągania dojrzałości procesowej, projektowej, jakościowej, w zakresie zarządzania ryzykiem i wiedzą⁵⁶⁰.

Odnosząc się do problemu zwinności, należy uwzględnić jej dwa niezależne aspekty: strategiczny i operacyjny⁵⁶¹. Na poziomie strategicznym podejmowane są działania skierowane na zewnątrz organizacji, w tym: skupiające się na monitoringu otoczenia, podejmujące działania związane z ekstrapolacją trendów analizowanej branży, uwzględniające możliwości w obszarze technologii, dostrzegające siły konkurencyjne oraz odnoszące się do zmian na rynku i w obszarze segmentów rynkowych. Na poziomie operacyjnym rozpatrywane są zmiany wewnątrz organizacji, w sposób szczególnie uwaga powinna być skupiona na zmianach w procesie produkcyjnym i innowacyjnym oraz transformacji operacji i procesów wewnętrznych w organizacji.

Źródłami koncepcji zwinnych przedsiębiorstw są podejścia do charakteryzowania zwinności. Są to:

- zwinne wytwarzanie (*agile manufacturing*),
- zwinne zarządzanie (*agile management*),
- zwinne programowanie (*agile software development*),
- zwinność przedsiębiorstwa (*agile enterprise*).

W burzliwym otoczeniu pojawiającym się zagrożeniom może sprostać nowoczesna, zwinna organizacja⁵⁶². Powinna ona opracować i realizować zwinne strategie, a warunkiem osiągnięcia zwinności powinien być zbiór powiązanych ze sobą zmian w zakresie marketingu, produkcji, wzornictwa

⁵⁶⁰ A. Skrzypek, *Dojrzałość i doskonalenie organizacji...*, op. cit.

⁵⁶¹ S. Meredith, D. Francis, *Journey towards agility: the agile wheel explored*, „The TQM Magazine” 2000, vol. 12, no. 2.

⁵⁶² K. Pawłowski, S. Trzcieliński (red.), *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.

i organizacji⁵⁶³. Wprowadzenie zwinnego zarządzania tworzy warunki dla szybszej reakcji na zmiany występujące na rynku, poprawę efektywności, większą satysfakcję i zadowolenie klienta oraz wyższą rentowność rezultatów biznesowych.

Zwinna organizacja często traktowana jest jako uzupełnienie i rozszerzenie *Lean Management*. Zwinność organizacyjna związana jest ze zmianami w sferze kultury organizacyjnej oraz biznesowej w obszarach zarządzania zmianą i ryzykiem. Duży wpływ na określenie poziomu zwinności organizacji mają zaangażowanie i opinie kadry kierowniczej.

Zwinna organizacja charakteryzuje się:

- szybką reakcją na pojawiające się strategiczne możliwości biznesowe,
- skróconymi cyklami decyzyjnymi, produkcyjnymi i przeglądownymi,
- koncentracją na zarządzaniu zmianą i ryzykiem,
- zintegrowaniem głosu klienta,
- interdyscyplinarnymi zespołami,
- eliminacją silosów.

Wyznaczniki zwinności organizacyjnej według P.T. Kidda skupione są na integracji innowacyjnej struktury organizacji i zarządzania firmą oraz umiejętności i doświadczeniu ludzi tworzących zwinną siłę roboczą⁵⁶⁴.

S. Goldman i zespół wskazuje na ważne wymiary strategiczne umożliwiające osiągnięcie zwinnych zdolności konkurencyjnych, są to: wzbogacanie klienta, organizowanie i opanowanie zmian, współpraca w celu wzmocnienia konkurencyjności oraz wykorzystywanie wpływu ludzi i informacji⁵⁶⁵.

⁵⁶³ J. Storey, C. Emberson, D. Reade, *The barriers to consumer responsive supply chain management*, „International Journal Operations & Production Management” 2005, vol. 25 (3), s. 242-260.

⁵⁶⁴ P.T. Kidd, *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*, Addison-Wesley, Boston 1994, s. 2-14.

⁵⁶⁵ S.L. Goldman, K. Preiss, R.N. Nagel, R. Dove, *Principal investigator, with 15 industry executives*, „21st Century Manufacturing Enterprise Strategy. An Industry-Led View” 1991, vol. 2, s. 3-18.

M. Jackson i C. Johansson wskazali na następujące wyznaczniki zwinnej organizacji: możliwości związane ze zmianą produktu, zmiany kompetencyjne w ramach działalności, współpraca wewnętrzna i zewnętrzna, osoby, wiedza i kreatywność⁵⁶⁶. Zwinna organizacja to wirtualne przedsiębiorstwo bazujące na kluczowych kompetencjach, które powinny spełniać trzy kryteria:

- oferować potencjał wejścia na szeroki wachlarz rynków,
- dostarczać klientom znacznego zwiększenia postrzeganych korzyści produktu,
- powinny być trudne do skopiowania i naśladowania⁵⁶⁷.

Należy wskazać na zwinność rynkową i organizacyjną zachowań organizacyjnych pracowników i zespołów zadaniowych. Organizacja zwinna realizuje zwinne procesy produkcyjne, które posiadają określone cechy:

- produkowanie na zamówienie klienta, który jest coraz bardziej wymagający, troska o zadowolenie i zachwyty klienta, szybka reakcja na wymagania i oczekiwania klientów,
- zmiana cyklu życia produktów na krótki oraz bardziej efektywny,
- możliwość stworzenia warunków i zasobów, by sprostać specyficznym wymaganiom i oczekiwaniom klientów,
- osiągnięcie szybkości i elastyczności procesu produkcyjnego, odpowiadającego na potrzeby zmieniającego się rynku,
- sprawne zarządzanie wiedzą, umiejętne łączenie wiedzy z działaniem,
- elastyczne procesy produkcyjne, strategia *just in time*, częsty *outsourcing* także w odniesieniu do procesów logistycznych,
- zarządzanie kosztami (koszty działań, koszty jakości),
- daleko posunięte procesy automatyzacji, będące odpowiedzią na zmienność bliższego i dalszego otoczenia, postępujące procesy integracji technologii IT poprzez *reengineering*,

⁵⁶⁶ M. Jackson, C. Johansson, *An agility analysis from a production system perspective*, „Integrated Manufacturing Systems” 2003, vol. 14, no. 6, s. 482-488.

⁵⁶⁷ M. Walczak, *Systemy zwinne...*, op. cit., s. 347-360.

- faktyczne opomiarowanie procesów i pełne wykorzystanie wyników w procesach doskonalących zarządzanie,
- przemyślane zarządzanie wiedzą organizacyjną, będącą ważnym potencjałem konkurencyjności,
- zarządzanie wiedzą jawną i ukrytą, organizacyjną oraz techniczną w celu wsparcia strategii zwinności,
- kreowanie „wirtualnego” projektu organizacji w celu wykorzystania potrzebnych umiejętności wówczas, gdy pojawiają się okazje,
- spłaszczona struktura organizacyjna,
- samoistna autonomia,
- zespoły zadaniowe tworzące strukturę sieciową,
- system produkcji łatwo reagujący na zmiany,
- zintegrowanie produktywności z kompleksowo rozumianą jakością,
- organizacja powinna być uczącą się, opartą na wiedzy i nauczającą (uczącą),
- duża samodzielność pracowników, uwzględnianie w rozwiązaniach wiedzy i pomysłów ludzi,
- kierownictwo otwarte na współpracę, na zmiany, poszukujące sposobów doskonalenia procesów,
- rosnąca rola przywództwa, łączenie wizji z poziomem operacyjnym.

Koncepcja zwinnego przedsiębiorstwa stanowi podstawę zapewnienia przewagi konkurencyjnej nad biznesowymi rywalami, którzy prowadzą działalność w zmiennych warunkach otoczenia bliższego i dalszego. Zwrócenie się w kierunku zwinności stanowi odpowiedź na postępujące procesy globalizacji, wzrost konkurencyjności, konieczność zintensyfikowania działań na pozyskiwanie klientów, co determinuje wiele zmian w modelu prowadzenia biznesu. By firma mogła przetrwać i rozwijając się, konieczne jest, by była elastyczna, zwinna i by potrafiła szybko dostosowywać się do zmian. Idea funkcjonowania zwinnego przedsiębiorstwa

opiera się na koncentracji i łączeniu czterech obszarów sprzyjających zwinności, do których należą⁵⁶⁸:

- zarządzanie kluczowymi kompetencjami,
- wirtualność przedsiębiorstwa,
- zdolność do rekonfiguracji zasobów,
- oparcie przedsiębiorstwa na wiedzy.

Wśród celów zwinnego przedsiębiorstwa należy wskazać na:

- szybką reakcję na zmiany,
- lepsze zorientowanie na potrzeby i oczekiwania klienta i rynek,
- kształtowanie dobrych relacji z klientem,
- troskę o elastyczność produkcji,
- zdolność reagowania na pojawiające się szanse,
- zdolność tworzenia wirtualnych korporacji i działanie w warunkach zmian,
- większą skłonność do ryzyka,
- umiejętność zdobycia odpowiednich informacji,
- umiejętność szybkiego podejmowania decyzji oraz zapewnienia warunków dla ich realizacji.

Przedsiębiorstwo osiąga zwinność poprzez wiedzę i doświadczenie. Przedsiębiorstwa, które identyfikują okazje, unikają zagrożeń w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, a przez to są skuteczne.

M. Hormozi wskazuje, że zwinne przedsiębiorstwo to takie, które wpadając w objęcia zmiany, łatwo i szybko adaptuje się do niej⁵⁶⁹. Wśród wyznaczników zwinnej organizacji wskazano⁵⁷⁰:

- szybkość i elastyczność,
- odpowiedź na zmiany i niepewność,
- wysoką jakość i wysoce zindywidualizowane produkty,
- produkty i usługi z wysoką zawartością informacji i wartością dodaną,

⁵⁶⁸ Y.Y. Yusuf, M. Sarhaadi, A. Gunasekaran, *Agile manufacturing...*, op. cit., s. 38-40.

⁵⁶⁹ A.M. Hormozi, *Agile manufacturing: the next logical step*, „Benchmarking” 2009, vol. 8 (2), s. 132.

⁵⁷⁰ Y.Y. Yusuf, M. Sarhadi, A. Gunasekaran, *Agile manufacturing...*, op. cit., s. 43.

- uruchomienie kluczowych kompetencji,
- reakcję na kwestie społeczne i środowiskowe,
- syntezę różnych technologii,
- integrację zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i między przedsiębiorstwami.

Przedsiębiorstwo zwinne wyróżnia: integracja wewnętrzna, sieciowa organizacja ludzi, koncentracja na kluczowych kompetencjach, wirtualna korporacja, środowisko wspierające eksperymentowanie, uczenie się, innowacyjność, elastyczni i wielofunkcyjni pracownicy, zarządzanie wiedzą, technologie wzmacniające wiedzę i umiejętności, stałe doskonalenie oraz zarządzanie zmianą i ryzykiem.

Przedsiębiorstwo, które chce osiągnąć zwinność powinno rekonfigurować swoje umiejętności poprzez⁵⁷¹:

- wyczuwanie i kreowanie szans i zagrożeń,
- wykorzystywanie okazji rynkowych,
- utrzymywanie konkurencyjności poprzez poprawianie, łączenie i rekonfigurację aktywów materialnych i niematerialnych.

Cechy zwinnego przedsiębiorstwa⁵⁷²:

- elastyczność i współpraca z otoczeniem,
- współpraca wewnątrz organizacji,
- silna orientacja na klienta,
- szybkość rekonfiguracji procesów biznesowych,
- komunikatywność – architektura sieci powiązań biznesowych,
- adaptacyjność do nowych warunków otoczenia,
- bystrość,
- kreowanie przyszłości otoczenia organizacji,
- zdolność zachowania równowagi w zakresie wykorzystania zasobów i ochrony środowiska.

⁵⁷¹ D.J. Teece, *Explicating dynamics capabilities: the nature and micro foundation of sustainable enterprise performance*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28, no. 13.

⁵⁷² M. Sajdak, *Zwinność w odpowiedzi...*, op. cit.

Zwinne przedsiębiorstwo powinno charakteryzować się umiejętnością szybkiego podejmowania decyzji, wysoką efektywnością organizacyjną oraz umiejętnością zdobywania informacji w odpowiednim czasie⁵⁷³. Ponadto powinno szybko i skutecznie reagować na zmiany i niepewność, skupiać się na budowaniu kluczowych kompetencji, dostarczać produkty wysoce dopasowane do wymagań klientów, łączyć zróżnicowane technologie i zmierzać w kierunku integracji wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstwa⁵⁷⁴. Zwinne przedsiębiorstwo posiada zdolność do prosperowania w turbulentnym środowisku i strategię do skutecznego i efektywnego wprowadzania nowych produktów na szybko zmieniające się rynki, posiada elastyczny potencjał operacyjny, skutecznie współpracuje z podmiotami otoczenia biznesu, wykorzystując systemy informatyczne wspierające zarządzanie. Zwinność przedsiębiorstwa wspomagana jest przez struktury organizacyjne, innowacyjność pracowników, zintegrowaną sieć kooperantów, powiązania z klientem, organizację opartą na wiedzy i nowoczesne IT⁵⁷⁵. Podstawy przedsiębiorstwa zwinnego stanowią: ciągła zmiana, szybka reakcja, doskonalenie jakości, odpowiedzialność za pracowników i środowisko, kompleksowe zorientowanie na klienta. Wybrane modele zwinnego przedsiębiorstwa przedstawione zostały w tabeli 35.

Odnosząc się do zwinności przedsiębiorstwa, należy wskazać na cechy zwinnego zarządzania. Zwinne zarządzanie, naprzemiennie określane w języku polskim zwinnym zarządzaniem projektami, jest terminem określającym metody i praktyki, które powstały w ciągu ostatnich kilkunastu lat, a łączy je położenie nacisku na istotność, jakość, elastyczność i wartość biznesową rozwiązań głównie w zakresie oprogramowania. Jest odpowiedzią na problemy, których przez lata doświadczał sektor IT podczas tworzenia oprogramowania i dostarczania usług klientom: przekraczanie budżetu

⁵⁷³ J. Bresin, *Creating Agile Organization...*, op. cit.

⁵⁷⁴ L. Jin-Hai, A.R. Anderson, R.T. Harrison, *The Evolution of agile manufacturing*, „Business Process Management Journal” 2003, vol. 9, no. 2, s. 172.

⁵⁷⁵ J. Appelo, *Kierowanie zespołami z wykorzystaniem metodyk Agile*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2016.

projektowego, niedotrzymywanie terminów, niskiej jakości wyniki pracy oraz nieusatysfakcjonowanych klientów⁵⁷⁶. W tabeli 36 dokonano charakterystyki fal zwinności w zarządzaniu.

Tabela 35. Wybrane modele zwinnego przedsiębiorstwa⁵⁷⁷

Model	Istota i elementy modelu
<p>1. Model zwinnego przedsiębiorstwa zawarty w raporcie 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy⁵⁷⁸</p>	<p>Koncepcja i model zwinnej organizacji to efekt prac nad zwinnością wytwarzania, które prowadził instytut Iacocca w 1991 roku. Za podstawę modelu uznano zwinność jako najważniejszą cechę przedsiębiorstw funkcjonujących w XXI wieku. Elementy modelu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - wizja, która uwzględnia ciągłą zmianę, szybką reakcję, ciągły rozwój jakości, odpowiedzialność za środowisko, - obszary koncentracji zmian koniecznych do osiągnięcia zwinności: otoczenie biznesu, komunikacja i informacja, kooperacja i zespołowość, elastyczność przedsiębiorstwa, poprawa środowiska, współbieżność w całym przedsiębiorstwie, czynnik ludzki, wsparcie podwykonawców i dostawców, wdrożenie technologii.
<p>Model zwinności przedsiębiorstwa autorstwa H. Sharifiego i Z. Zhanga⁵⁷⁹</p>	<p>Model oparty na zdolności do właściwej reakcji na zmiany, umiejętności ich wykorzystywania oraz traktowania ich jako okazji. Elementy modelu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kierunkowskazy zmienności: potrzeby zwinności, strategia prowadząca do zwinności, strategia zwinności, - możliwości osiągnięcia zwinności: odpowiedzialność, kompetencje, elastyczność, szybkość, - dostawcy zwinności: praktyki, metody, narzędzia, organizacja, technologia, ludzie i innowacje.

⁵⁷⁶ J.L. Cooke, *Everything you want to know about Agile: how to get Agile results in a less-than-Agile organization*, IT Governance Ltd, Ely 2012.

⁵⁷⁷ H. Włodarkiewicz-Klimek, *Koncepcja i modele zwinnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 71, s. 213-225.

⁵⁷⁸ S.L. Goldman, K. Preiss, R.N. Nagel, R. Dove, *Principal investigator...*, op. cit.

⁵⁷⁹ H. Sharifi, Z. Zhang, *A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: An introduction*, „International of Production Economics” 1999, vol. 62, s. 11.

<p>Model zwinnego projektowania organizacji autorstwa Ch.G. Worleya i E.E. Lawlera III⁵⁸⁰</p>	<p>Struktura modelu sugeruje przedsiębiorstwu oderwanie się od tradycyjnych założeń projektowych i skłania do elastycznego kreowania i dynamicznego dostosowania części organizacji do wymagań zwinności. Elementy modelu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - solidna strategia charakteryzująca się zdolnością do generowania dobrych wyników w zmieniających się warunkach otoczenia; strategię kreują: logika ekonomiczna, skupianie się na przyszłości i elastyczności celów, - adaptacyjne projektowanie organizacji, organizacja posiada konstrukcję, którą można przystosować zgodnie z oczekiwaniami zmian celów strategicznych, płaską strukturę, skupia się na budowaniu sieci zależności między kooperantami, klientami, dostawcami, - przywództwo i tożsamość rozumiane jako zdolności organizacyjne związane z zaangażowaniem większej liczby uczestników w proces decyzyjny. <p>Model umożliwia kreowanie wartości związanej z ciągłym uczeniem się, rozwojem kompetencji i umiejętności w wyniku wzrostu wiedzy organizacyjnej. Zwinności sprzyjają dobre praktyki zarządzania związane z właściwym formułowaniem strategii i celów, rozwoju kapitału, zarządzania budżetem i wynagradzania pracowników.</p>
<p>Model kształtowania zwinności przedsiębiorstwa oparty na wykorzystywaniu okazji S. Trzcielińskiego⁵⁸¹</p>	<p>Wyróżnił cztery rodzaje zwinności: technologiczną, finansową, społeczną i przedsiębiorczą i na ich bazie powstały modele:</p> <ul style="list-style-type: none"> - model zwinności technologicznej, materialna infrastruktura technologiczna będąca w dyspozycji przedsiębiorstwa i wykorzystywana w nim znajduje się w centrum uwagi kształtowania zwinności przedsiębiorstwa, typ i charakter technologii wpływa na wykorzystywanie pojawiających się okazji,

⁵⁸⁰ Ch.G. Worley, E.E. Lawler III, *Agility and organization design; A diagnostic framework*, „Organizational Dynamics” 2010, vol. 39, no. 2, s. 194-204.

⁵⁸¹ S. Trzcieliński, *Model zwinności przedsiębiorstw*, [w:] *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, S. Trzcieliński (red.), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005, s. 17-22.

	<ul style="list-style-type: none"> - model zwinności finansowej, dostępność środków finansowych oraz ich inwestowanie rozszerza możliwości korzystania z nadarzających się okazji, co wpływa na wzrost wartości firmy, - model zwinności społecznej, oparty jest na możliwości rekonfigurowania zasobów ludzkich, by jak najlepiej wykorzystać pojawiające się okazje, przy czym kompetencje, stosunek pracy i forma organizacyjna pracy wpływają na możliwość wykorzystywania pojawiających się okazji, - model zwinności przedsiębiorczej, u jego podstaw znajduje się wiedza ulokowana w produkcji, działalności operacyjnej i handlowej. Wiedza to kluczowa kompetencja wpływająca na przewagę konkurencyjną poprzez identyfikowanie okazji i pobudzenie ich dzięki rozwojowi inteligencji organizacji.
<p>Model kształtowania zwinności przedsiębiorstw opartych na wiedzy opracowany przez H. Włodarkiewicz-Klimek⁵⁸²</p>	<p>Autorka podkreśla, że poziom zwinności organizacji opartej na wiedzy zależy od konfiguracji zasobów wiedzy przedsiębiorstwa i zdolności dostrzegania, ocenia i wykorzystania okazji. Wskazuje na szczególne wyróżniki zwinnej organizacji opartej na wiedzy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - struktura zasobów, w szczególności kapitału intelektualnego, wyrażonego poziomem innowacyjności, przedsiębiorczości oraz pozytywnego nastawienia do zmian, - szczególne znaczenie wiedzy, - kształtowanie i utrzymywanie świadomych relacji z otoczeniem, w tym kreowanie powiązań sieciowych, co stanowi podstawę transferu wiedzy między uczestnikami rynku oraz determinuje czynniki dostrzegania i wykorzystywania nadarzających się okazji, - wewnętrzna struktura przedsiębiorstwa, która uwzględnia podział zadań, poziom elastyczności oraz niezbędne kompetencje zatrudnionych pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Włodarkiewicz-Klimek, *Koncepcja i modele zwinnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 71, s. 213-225.

⁵⁸² H. Włodarkiewicz-Klimek, *Koncepcja i modele...*, op. cit., s. 213-225.

Tabela 36. Obszary oddziaływania poszczególnych fal zwinności

Fale	Obszar zainteresowań	Domena zarządcza	Domena aplikacyjna
Pierwsza fala	Zespoły zwinne (członkowie zespołów, menedżerowie niższego szczebla)	Zarządzanie projektami	Wytwarzanie oprogramowania
Druga fala	Skalowana zwinność (menedżerowie wyższego szczebla)	Zarządzanie programami, zarządzanie portfelem, analiza biznesowa	Inne obszary biznesowe w obrębie strumienia wartości
Trzecia fala	Zwinność biznesowa (menedżerowie wyższego szczebla)	Zarządzanie przedsiębiorstwem	Cały strumień wartości

Źródło: T. Kosiński, *Trzy fale w zwinności w zarządzaniu*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2019, nr 172, s. 143-154. Za: Ch. Rudd, *The Third Wave of Agile*, <http://www.solutionsig.com/the-third-wave-of-agile>, data dostępu: 10.12.2019.

Ch. Rudd jest autorem koncepcji „trzech fal zwinności”. Według niego każda fala ma swój początek, gdy ludzie zaczynają organizować się wokół innowacyjnych praktyk w celu rozwiązywania określonego problemu i zaczyna pojawiać się odrębna społeczność praktyków. Z czasem poglądy w ramach wspólnoty się ujednolicają, praktyki się stabilizują, powstaje konsensus dotyczący sposobu ich wykorzystania. Gdy wspólnota zwraca uwagę na nowy problem, zaczyna się nowa fala i cykl jest powtarzany⁵⁸³. Ewolucję zwinności podzielono na trzy fale charakteryzujące się odrębnym obszarem zainteresowań i unikatową domeną zarządczą i aplikacyjną.

Pierwsza fala zaczęła się w 2001 roku wraz z pojawieniem się Manifestu zwinnego programowania, metodyki zwinne zaczęły zdobywać dużą popularność. W fali tej utworzono w 2010 roku Agile Coaching Institute (ACI), którego misją było rozwijanie kompetencji i zaufania do

⁵⁸³ Ch. Rudd, *The Third Wave of Agile*, <http://www.solutionsig.com/the-third-wave-of-agile>, s. 2, data dostępu: 10.12.2019.

zawodu *agile coacha*. Ponadto, utworzony w 2012 roku Project Management Institute, uruchomił certyfikację Agile Certified Practitioner (PMI-ACP, obejmuje takie podejścia do zwinności, jak: Scrum, Kanban, Lean, Extreme Programming, Rozwój Sterowany Testami).

Druga fala koncentruje się na integracji i koordynacji pracy pomiędzy zespołami zwinnymi, przy jednoczesnym utrzymaniu zwinności zespołów w warunkach instytucjonalnych. Początku tej fali Ch. Rudd upatruje w publikacji K. Schwabera z 2007 roku⁵⁸⁴, w której autor pokazuje, w jaki sposób można przenieść Scrum na całe przedsiębiorstwo. Wskazuje na trzy rodzaje zespołów: pojedynczy zespół, tj. zespół zamiany przedsiębiorstwa, odpowiedzialny za całościowe zarządzanie zmianą i adopcję Scrum w organizacji, drugi zespół, tj. wdrożeniowy Scrum, odpowiedzialny za wykonanie pracy związanej z adopcją i spowodowanie zmiany w przedsiębiorstwie, trzeci zespół to właściwy zespół Scrum, który zajmuje się tworzeniem produktów dla przedsiębiorstwa.

Trzecia fala koncentruje się na tym, w jaki sposób kierujemy i zarządzamy organizacjami, stosując podejście zwinne (ang. *agile mindset*), wspierając kulturę uczenia się i wprowadzając zwinne działania operacyjne w całej organizacji. Ch. Rudd wskazuje, że za początek tej fali można uznać między innymi publikację J. Appelo *Zarządzanie 3.0*⁵⁸⁵. Podkreśla, że trzecia fala wpływa także na rozumienie przywództwa⁵⁸⁶. W ramach tej fali prowadzone są prace nad nowym standardem Framework for Business Agility przez konsorcjum DSDM⁵⁸⁷.

Zwinne zarządzanie opiera się na zaangażowaniu klienta, jest rozumiane jako zdolność przedsiębiorstwa do przetrwania przez szybką i efektywną reakcję na zmiany rynkowe, napędzane przez zaprojektowane

⁵⁸⁴ K. Schwaber, *The Enterprise and Scrum*, „Microsoft Press”, June 2004, s. 9-11.

⁵⁸⁵ J. Appelo, *Zarządzanie 3.0. Kierowanie zespołami z wykorzystaniem metodyk Agile*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2016.

⁵⁸⁶ N. Taleb, *Antifragile, Things that Gain from Disorder*, Penguin Books, New York 2019.

⁵⁸⁷ T. Kosiński, *Trzy fale zwinności w zarządzaniu*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2019, nr 172, s. 151.

przez klientów wyroby i usługi⁵⁸⁸. Koncepcja zarządzania zwinnego akcentuje znaczenie wiedzy i kapitału intelektualnego w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Zwinność na poziomie organizacji da się osiągnąć przez właściwy ład projektowy. Zwinne podejście w projektach umożliwia:

- wzrost łatwości radzenia sobie ze zmiennymi priorytetami,
- skrócenie czasu wprowadzania produktu na rynek,
- zmniejszone ryzyko projektu,
- lepsze dopasowanie celów IT i biznesu.

U podstaw zwinnych praktyk znajdują się następujące zasady:

- pomiar i adaptacja; zwinne zespoły pracują w rytmie codziennych startupów i kilkutygodniowych sprintów. Stałej adaptacji podlegają bieżąca taktyka, warunki pracy, cechy produktu,
- współpraca z klientem, która umożliwia wzrost jego zadowolenia, ogranicza marnotrawstwo, umożliwia lepsze dopasowanie produktu do jego potrzeb,
- praca zespołowa odbywająca się na bazie interdyscyplinarności i samoorganizacji.

Ważnym aspektem w drodze do zwinności jest strategia. W przypadku zwinnej organizacji nawiguje ona w kierunku obranym przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Jednak gdy pojawi się nowa szansa, kierownictwo jest gotowe zmienić kurs, inwestować dostępny kapitał i rozwijać potencjał. Przedsiębiorstwa muszą się zmieniać, reagować i być zwinne. Muszą być gotowe, by reagować na:

- nieprzewidziane zmiany w otoczeniu biznesowym,
- konkurencyjne rynki, posiadające unikalne lub rzadkie zasoby,
- bliskie relacje z dostawcami, dystrybutorami i klientami,
- różnicowanie produktów, klientów, rodzajów działalności (innowacyjność traktowana jest jako cecha niezbędna do zwinnego zarządzania).

⁵⁸⁸ A. Gunasekaran, *Agile manufacturing: a framework for research and development*, „International Journal of Production Economics” 1999, vol. 62 (1), s. 87-105.

Właściwe wdrażanie zwinności organizacyjnej umożliwia:

- szybszą reakcję na zmiany występujące na rynku,
- polepszenie efektywności całej organizacji,
- większą satysfakcję klienta,
- wyższą rentowność rezultatów biznesowych.

Korzyści związane ze zwinnym zarządzaniem obejmują korzyści strategiczne i taktyczne. Korzyści strategiczne wynikające z wdrożenia zwinnego zarządzania są zauważalne w długofalowej działalności firmy i dotyczą usprawnienia zarządzania ryzykiem i wydatkami budżetowymi. Dzięki zachowaniu ciągłych i bezpośrednich interakcji zarówno wewnątrz zespołów projektowych, jak i z klientem, wymagania są regularnie uaktualniane, a tworzone rozwiązania testowane, co umożliwia wykrywanie ewentualnych zagrożeń i minimalizowanie ryzyka podczas procesu tworzenia rozwiązań. Ponadto ciągle uaktualniane są wskaźniki tworzonej wartości na każdym etapie prac oraz oceniany jest oczekiwany poziom zwrotu z inwestycji, co pozwala na szybką interwencję osób decyzyjnych w zakresie dostosowania, wstrzymania czy nawet zakończenia finansowania prac. Zwinne zarządzanie, przez skupienie prac na ciągłym dostarczaniu w pełni funkcjonalnych rozwiązań, pozwala na błyskawiczne dostarczanie wymiernych efektów prac, które można wykorzystać w działaniu jeszcze przed zakończeniem całości procesu. Bezpośrednia komunikacja z klientem sprawia, że wszystkie prace są skupione na jego wymaganiach, również odnośnie ważności poszczególnych elementów opracowywanego rozwiązania – postęp prac można dostosować do bieżących potrzeb klienta. Na każdym etapie znany jest status prac, przez co szybsza i skuteczniejsza jest też reakcja na zmianę. Te wszystkie elementy finalnie pozwalają osiągnąć niższy całościowy koszt opracowania rozwiązania oraz jego wyższą jakość. Dodatkową korzyścią dla przedsiębiorstwa jest wyższy komfort pracy w przyjaznym środowisku, opartym na komunikacji, wzajemnym zaufaniu, wspieraniu innowacji, delegowaniu odpowiedzialności oraz

docenianiu wkładu poszczególnych członków zespołu w prace nad tworzeniem rozwiązania⁵⁸⁹.

Każda ze strategicznych korzyści, jakie firma osiąga dzięki wykorzystaniu zwinnych metod zarządzania, ma też bezpośrednie przełożenie na osiągnięte korzyści na poziomie taktycznym. Wśród nich można wymienić przede wszystkim bardziej efektywne wykorzystanie czasu pracy pracowników, co oznacza tworzenie większej wartości w danym okresie lub danej wartości w krótszym czasie, co redukuje do minimum niedotrzymywanie terminów czy nadgodziny. Ograniczane jest produkowanie zbędnej dokumentacji, chociażby raportów podsumowujących postępy prac, co tworzy możliwości dla większej elastyczności całego zespołu projektowego, jak i większej autonomii poszczególnych członków. Pracownicy, którzy odczuwają zaufanie lidera zespołu i są doceniani, są bardziej usatysfakcjonowani ze swojej pracy, przez co wykazują się w niej większą kreatywnością, co przekłada się na innowacyjność. Dodatkową korzyścią z wykorzystania zwinnego zarządzania jest redukcja zapotrzebowania klienta na ciągłe wsparcie w użytkowaniu dostarczonego rozwiązania, ponieważ zna on jego wszystkie cechy już od wczesnych etapów projektowania, a sam produkt końcowy jest wielokrotnie testowany i zatwierdzany jako spełniający potrzeby klienta już podczas procesu tworzenia⁵⁹⁰. Ponadto istnieje możliwość przystosowania się do zmian, możliwość szybkiej reakcji na pojawiające się zmiany, programowania w parach, dwie osoby pracują nad algorytmem, testem, co umożliwia obniżenie poziomu popełnianych błędów, mamy do czynienia z refleksją, bo przy *agile* trzeba intensywnie myśleć i rozmawiać z klientem, by więcej wiedzieć.

⁵⁸⁹ J.L. Cooke, *Everything you want to know about Agile: how to get Agile results in a less-than-Agile organization*, IT Governance Publishing, Ely 2012, s. 37-39.

⁵⁹⁰ Ibidem, s. 39-43.

4.8. Organizacja turkusowa

Nowe zarządzanie w przyszłości wymagać będzie koncentrowania się na ludziach i relacjach między nimi, dlatego potrzebny jest inny model organizacji, przywództwa i relacji. Zarządzanie to „rozwój ludzi, a nie kierunek rzeczy”⁵⁹¹. Świat stopniowo ewoluuje w kierunku firm turkusowych, firm bez szefów, w których zarządzają pracownicy. Aktualnie dzięki nowoczesnej technologii, sieci internetowej, wszelkie decyzje, plany i badania są łatwiejsze do wykonania⁵⁹². Jak dowodzą wyniki prowadzonych badań, ludzkość potrzebuje obecnie zdolności regeneracyjnych równych 1,6 planety Ziemia, by zapewnić zaopatrzenie w dobra i usługi, które zużywane są w skali globalnej każdego roku⁵⁹³. Zasady, na których oparto funkcjonowanie organizacji turkusowej, stanowią płaszczyznę rozwiązań funkcjonujących od lat w wielu organizacjach w mniej lub bardziej rozwiniętej postaci.

Zarządzanie stanowi bazę dla opracowania nowych, bardziej skutecznych metod, technik, narzędzi, instrumentów umożliwiających podejmowanie skutecznych decyzji i wzrost efektywności działania. Świat się szybko zmienia⁵⁹⁴. Nowe społeczeństwo to społeczeństwo wiedzy. Zarządzanie to fundament wszelkich relacji międzyludzkich, a w biznesie to podstawa współdziałania i przyjęcie odpowiedzialności za planowanie, przeprowadzenie, motywację i kontrolę. Zarządzanie jest budowaniem rzeczywistości z posiadanych zasobów materialnych oraz niematerialnych⁵⁹⁵. Polega ono na świadomym tworzeniu właściwych warunków do tego, żeby przedsiębiorstwo funkcjonowało zgodnie z wytycznymi, a więc spełniało

⁵⁹¹ T. Ramasamy, *Principles of management*, PG and Research Department of Business Administration, Government Arts College, Paramakudi 2014, s. 3.

⁵⁹² S. Keller, M. Meaney, *Leading Organizations*, Bloomsbury Publishing, New York 2017.

⁵⁹³ WWF's *Living Planet Report 2016*, http://awsassets.panda.org/downloads/lpr_2016_full_report_low_res.pdf, s. 13, data dostępu: 10.10.2018.

⁵⁹⁴ J. Morgan, *The Future of Work: Attract new talent. Build better leaders and create a competitive organization*, Wiley, New York 2014.

⁵⁹⁵ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

swoją misję, osiągało zgodne z nią cele oraz zachowywało potrzebny poziom spójności, pozwalający na bieżące działanie oraz późniejszy stały rozwój.

Zarządzanie jest czynnością koordynowania wspólnych wysiłków dla uzyskania wyznaczonych celów organizacji przez pracowników poprzez wykorzystanie dostępnych technik, w rozplanowanych strukturach, poprzez wyznaczone zadania. Pojawia się wobec tego potrzeba umiejętności rozpoznawania sygnałów pochodzących z otoczenia, dostosowania się do nowych warunków, pojawiających się okazji oraz nabycia i rozwijania zdolności do nowatorskich wdrożeń innowacyjności i poszukiwania szans wzrostu wydajności⁵⁹⁶. Zarządzanie to dyscyplina naukowa, która pozwala wykorzystywać wiedzę o prawidłowościach funkcjonowania i rozwoju organizacji oraz zasadach zarządzania nimi w praktycznej działalności. Dynamiczny rozwój technologii, w tym IT, coraz silniej oddziałuje na funkcjonowanie współczesnego przedsiębiorstwa i wyznacza kierunki zmian w systemach zarządzania przedsiębiorstw i życiu społecznym⁵⁹⁷. Wartości kreowane są dziś w większym stopniu przez kapitał intelektualny, a nie zasoby materialne. Procesy wirtualizacji zmieniają obszary działalności przedsiębiorstwa, szukają one przewag konkurencyjnych w dostępie do informacji, wiedzy, relacjach z klientami i partnerami biznesowymi. Rozwój technologii spowodował, że mamy do czynienia z asymetrią, gdzie połączenia sieciowe sprawiają, że małe elementy systemu mogą wpływać na zaburzenia całości w sposób nagły i znaczący.

Tradycyjny model zarządzania organizacją jest na tyle przestarzały, że firmy powinny z niego zrezygnować, stwierdził Frederic Laloux, autor książki *Pracować inaczej (Reinventing Organizations)*, która stała się bestsellerem na całym świecie. Autor książki (Belg, urodzony w 1969 roku)

⁵⁹⁶ E. Skrzypek, *Wiedza jako narzędzie wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach nowej gospodarki*, [w:] *Przewaga konkurencyjna w przedsiębiorstwie. Sektor – wiedza – przeszczerń*, H. Godlewska-Majkowska, E. Skrzypek, M. Płonka (red.), Wydawnictwo Texter, Warszawa 2016, s. 45-60.

⁵⁹⁷ J. Collins, *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2017.

określa siebie jako człowieka eksperymentującego z życiem bez określania swojego zawodu. To były polityk, były sekretarz stanu w rządzie federalnym Belgii. Jednocześnie wiadomo, że przez 10 lat był partnerem w jednej z największych firm doradztwa strategicznego McKinsey&Company. Pracował także jako doradca, coach i moderator, wspierając przywódców korporacyjnych⁵⁹⁸. W oparciu o bogate doświadczenia zawodowe stworzył koncepcję turkusowej organizacji, w której nie ma sztywnej hierarchii, największą nagrodą dla pracownika jest to, że bierze odpowiedzialność za projekty, które sam traktuje jako swoje⁵⁹⁹. Turkusowa organizacja to pojęcie stworzone przez Fredericka Laloux w celu nadania wspólnej tożsamości firmom, które postanowiły „pracować inaczej”. Na turkusowe podejście do pracy składają się: samoorganizacja, pełnia i ewolucyjny cel⁶⁰⁰. W Polsce problematyką organizacji turkusowej zajmuje się między innymi A. Blikle⁶⁰¹.

W organizacji turkusowej liczy się talent człowieka oraz potrzeba dumy z siebie. Można spotkać opinie, że talenty w systemach tradycyjnego zarządzania często znikają, były zagłuszane przez system motywacyjny (finansowy). Natomiast firmy, które stwarzają swobodę działania, pozwalają na zmianę ról, motywują do rozwoju, który przekłada się na kreatywność i innowacyjność⁶⁰². Pojawia się prosta zależność – gdy ludzie są zadowoleni i dumni z tego co robią, to rośnie jakość ich pracy, wyrobów, usług, wzrastają dochody przedsiębiorstw. Pracownicy powinni być przekonani o konieczności zmian, powinni mieć poczucie sprawczości, bo to generuje zaangażowanie. „Wszystko będzie toczyło się z większą łatwością, jeśli zaniechamy kontrolowania, a w zamian wybierzemy po prostu intuicję i reagowanie na pojawiające się sytuacje” – stwierdza F. Laloux. Charakterystykę praktyki turkusu przedstawia tabela 37.

⁵⁹⁸ F. Laloux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2016.

⁵⁹⁹ Ibidem.

⁶⁰⁰ <https://leance.org/turkus-info-white-png/>, data dostępu: 02.09.2017.

⁶⁰¹ A. Blikle, *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Wydawnictwo OnePress, Warszawa 2017, s. 7.

⁶⁰² T. Demaco, T. Lister, *Czynnik ludzki, skuteczne przedsięwzięcia i wydajne zespoły*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2002.

Tabela 37. Charakterystyka praktyki turkusu

Wyszczególnienie	Charakterystyka praktyki turkusu
Koncepcja celu istnienia organizacji	Organizacja widziana jest jako żyjący byt o własnym, ewolucyjnym celu istnienia.
Strategia	Strategia wyłania się w sposób naturalny ze zbiorowej inteligencji samzarządzających się pracowników.
Podjęcie decyzji	Praktyki wsłuchiwanie się w cel istnienia organizacji; każdy jest sensorem, procesy dużych grup, medytacje, wizualizacje prowadzone, odpowiadanie na zewnętrzne sugestie.
Konkurencja	Istotna o tyle, o ile pomaga osiągać cel istnienia organizacji.
Zysk	Wskaźnik zwrotny: zysk przyjdzie naturalnie, kiedy robi się odpowiednie rzeczy.
Marketing i rozwój produktu	Z wewnątrz na zewnątrz: oferta jest określana przez cel istnienia. Wiodącą rolę pełni intuicja i piękno.
Planowanie, budżetowanie i kontrola	Oparte na zasadzie „wyczuwaj i reaguj”. Albo w ogóle brak, albo radykalnie uproszczone budżety, bez śledzenia odchyżeń od planu. Działające rozwiązania i szybkie iteracje zamiast szukania „doskonałych odpowiedzi”. Ciągłe wyczuwanie tego, co jest potrzebne. Żadnych wymiernych liczbowo celów.
Zarządzanie zmianą	„Zmiana” nie jest istotnym tematem, ponieważ organizacje stale przystosowują się od wewnątrz.
Dostawcy i przejrzystość	Dostawcy również wybierani w oparciu o dopasowanie do celu istnienia organizacji. Całkowita przejrzystość zachęca osoby postronne do sugerowania, w jaki sposób lepiej realizować cel istnienia organizacji.
Zarządzanie nastrojem	Świadome wyczuwanie, jaki nastrój służyłby celowi istnienia organizacji.
Indywidualny cel	Rekrutacja, szkolenia i ocena pracownicza używana w zgłębianiu punktów styczności indywidualnego powołania z celem istnienia organizacji.

Źródło: F. Laloux, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2015, s. 259.

Często pojawia się pytanie: dlaczego turkus został wybrany jako kolor charakterystyczny dla nowej formy organizacji XXI wieku? Jego charakterystykę, a także innych form zawiera tabela 38.

Tabela 38. Relacje struktur organizacyjnych a władza i przywództwo

Nazwa systemu	Relacje między-organizacyjne	Relacje wewnątrz-organizacyjne	Formy władzy	Poziomy instytucjonalizacji
Czerwony	przemoc	scentralizowany	dowodzenie	przemoc, terror
Bursztynowy	umowa, prawo	konglomerat	rządzenie	prawo
Oranżowy	klaster	korporacja	negocjacje	prawo międzynarodowe
Zielony	sieci	zdecentralizowany	procesowe	normy międzynarodowe
Turkusowy	współpraca międzynarodowa	samozarządzanie (<i>holacracy</i>)	międzyorganizacyjne	transakcja, gra

Źródło: Z. Olesiński, opracowanie na podstawie F. Laloux, *Pracować inaczej...*, op. cit., s. 269.
 W: *Liderzy o liderowaniu w XXI wieku. Refleksje przedstawicieli nauk o zarządzaniu i praktyków*,
 E. Bojar (red.), Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2017, s. 121.

Turkus to tylko jeden z kolorów typologii paradygmatów organizacyjnych, które określił w swojej książce *Pracować inaczej* Frederic Laloux. Pozostałe to:

- czerwień – zarządzanie oparte na lęku, dominuje silna władza centralna, np. mafia,
- bursztyn – wielu szefów, hierarchiczna struktura, np. armia,
- pomarańcz – zarządzanie przez cele, hierarchiczność, np. korporacje,
- zieleń – demokratyczne reguły decyzyjne, kultura oparta na wartościach, np. ruchy społeczne,
- turkus – najwyższy stopień świadomości zarządzania organizacją.

Wskazane kolory symbolizują pięć modeli zarządzania, porządkując je od najbardziej autorytarnych do najbardziej demokratycznych. Ustrój zobrażowany kolorem turkusowym uzyskał nazwę demokracja partnerska (A. Blikle), co jest centralną cechą organizacji turkusowych. Odrzuca się tu zasadę prowizji, premii, strukturę hierarchiczną, wydawanie poleceń, współzawodnictwo, okresowe rozmowy oceniające. Działalność opiera się na wolności, zaufaniu, partnerstwie i współpracy.

F. Laloux kreśli wizję samo zarządzania (*holacracy*), do którego człowiek świadomy swych praw i obowiązków będzie dążył i poszukiwał optymalnego rozwiązywania wyzwań, przed którymi zostanie postawiony, licząc jednocześnie na życzliwość i wsparcie samo zarządzających kolegów.

Według opinii F. Lalouxa pojawia się nowy paradygmat zarządzania, trzeba tworzyć nowe pokolenie firm i organizacji, które pozwoli leczyć świat z ran współczesności. Istotą tej organizacji jest poczucie współuczestnictwa i współodpowiedzialności. Jest ona oparta na:

- współpracy, dialogu, zaufaniu i poczuciu, że wszyscy w organizacji są jednakowo ważni i potrzebni,
- sukces całości zależy od sukcesu każdego pracownika. Lider w organizacji turkusowej to mentor, przewodnik, wzór do naśladowania,
- praca w organizacji turkusowej odbywa się bez dyrektorów i kierowników, sami ludzie tworzą pomysły, realizują je i odpowiadają za wszystko,
- w organizacji turkusowej działają ludzie, a lider czuwa nad właściwym przebiegiem procesów. Liderzy otwartych, turkusowych organizacji, traktują zysk jako miernik efektywności, dopływ tlenu, ale nie cel biznesu.

F. Laloux poddał badaniu firmy, które funkcjonują na rynku przynajmniej pięć lat i zatrudniają przynajmniej 100 pracowników. Wszystkie firmy działają, wykorzystując nowy poziom świadomości człowieka, który przekłada się na całkowicie odmienny sposób zarządzania organizacjami. Wyróżnione zostały trzy przełomowe aspekty: samo zarządzanie, oparcie w pełni na człowieku, szukanie ewolucyjnego celu organizacji,

który zastępuje próby przewidywania i kontrolowania przyszłości. Przytoczone studia przypadków same w sobie są intrygującą lekturą⁶⁰³.

Autor koncepcji turkusowej organizacji wskazuje przykłady firm, które dynamicznie się rozwijają wskutek przyjęcia zasad organizacji turkusowej, są to⁶⁰⁴:

- AES (40 tys. zatrudnionych), która zajmuje się produkcją i dystrybucją energii elektrycznej, posiada fabryki w 12 krajach na świecie,
- holenderska organizacja Buurtzorg, organizacja non profit, zrzeszonych jest tu 8 tys. pielęgniarek społecznych, największa lokalna organizacja pielęgniarstwa w Holandii, oferuje opiekę nad osobami starszymi i chorymi,
- Heiligenfeld, szpitale psychiatryczne w Niemczech, zatrudnionych jest tu 600 osób, organizacja non profit, firma prowadzi ośrodek rehabilitacji i cztery szpitale psychiatryczne w Niemczech,
- Holacracy, organizacyjny model działania rozwinięty przez firmę Ternary Software. Kolejno powstała firma Holacracy One, firma szkoleniowo-konsulingowo-badawcza mająca na celu rozpowszechnianie nowego modelu organizacji turkusowej, model został zaadaptowany przez małe i duże firmy komercyjne i non profit na kilku kontynentach,
- RDH, służby społeczne, organizacja non profit, funkcjonuje w Stanach Zjednoczonych, zatrudnia 4 tysiące osób, działa w 14 stanach i służy ludziom w potrzebie za pośrednictwem domów, schronisk, programów w obszarach: upośledzenie umysłowe, leczenie uzależnień, bezdomność,
- Sounds True, sektor mediów, USA, zatrudnia 90 osób oraz 20 psów, jest to organizacja non profit, jest to biznes zajmujący się rozpowszechnianiem nagrań mistrzów duchowych, prowadzi kursy online, rozprowadza książki i utwory muzyczne,

⁶⁰³ virtualo.pl/ebook/pracowac-inaczej-nowatorski-model-organizacji-inm, data dostępu: 05.09.2017.

⁶⁰⁴ F. Laloux, *Pracować inaczej...*, op. cit., s. 73-76.

- Sun Hydraulics, firma globalna, zatrudnia 900 osób, organizacja komercyjna, zajmuje się projektowaniem i produkowaniem hydraulicznych zaworów kasetowych i rur rozgałęźnych, zlokalizowana na Florydzie, ma oddziały w Anglii, Niemczech i Korei⁶⁰⁵,
- Morning Star, organizacja komercyjna, zatrudnia od 400 do 2400 osób, reprezentuje przemysł spożywczy, zajmuje się dostarczaniem i przetwórstwem pomidorów,
- Patagonia, organizacja komercyjna, zatrudnia 1350 osób, zajmuje się produkcją odzieży turystycznej, ekologicznej w Stanach Zjednoczonych,
- francuska odlewnia mosiądzu FAVI, 500 osób zatrudnionych, produkuje między innymi widełki skrzyni biegów dla przemysłu samochodowego,
- firma BSO/Origin z branży IT, zatrudniająca 10 tys. ludzi w 20 krajach, została sprzedana Philipsowi,
- Ewangelische Schule Berlin, ESBZ, niemiecka szkoła publiczna, w której jest 1,5 tys. uczniów, nauczycieli i rodziców, obejmuje klasy 7-12. Zyskała międzynarodowe uznanie dzięki innowacyjnemu programowi nauczania i modelowi organizacyjnemu.

Na uwagę zasługuje często opisywana firma amerykańska Morning Star, będąca największą światową przetwórną pomidorów, posiada 23 oddziały i 700 mln dol. rocznego dochodu, zatrudnia 2,4 tys. ludzi. Pracownicy w tej firmie samodzielnie planują pracę, na początku każda osoba tworzy swój roczny plan działań, jest on konsultowany z kooperantami, kolejno wciela plan w życie, jeśli coś się nie powiedzie, to dowie się o tym od osób, z którymi pracuje, a nie od szefa⁶⁰⁶.

Laloux opisuje historię organizacji z punktu widzenia rozwoju ludzkiej świadomości. Opiera się m.in. na teorii integralnej Kennetha Earla

⁶⁰⁵ <https://turkusorg.pl/system-wynagrodzen-w-turkusowej-organizacji/>, data dostępu: 20.12.2019.

⁶⁰⁶ www.pulshr.pl/zarzadzanie/jacek-santorski-turkusowe-firmy-w-polsce, data dostępu: 04.09.2017

Wilbera (ur. 31.01.1949). Teoria integralna opiera się na koncepcji holonów, które są całością same w sobie i jednocześnie częścią holonów. Są one podstawowym i jedynym budulcem rzeczywistości. W książce autor dokonuje syntezy nowego modelu organizowania pracy zespołowej. Narodziny koncepcji sięgają połowy XX wieku, ale zaczyna się ona cieszyć większą popularnością w ostatnim dwudziestoleciu. Autor opisał w książce dwaście przedsiębiorstw, które miały odwagę odrzucić fundamentalne zasady porządku korporacyjnego, jak kontrakty, prowizje, premie, hierarchiczną strukturę kierowniczą, wydawanie poleceń, współzawodnictwo, okresowe rozmowy oceniające pracowników. W zamian za to wprowadziły trzy zasady⁶⁰⁷:

Zasada 1. Samozarządzanie, samoorganizacja:

- zniesienie relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą jako zwierzchnikiem a podwładnym i tym samym całkowite zlikwidowanie hierarchii, nie ma kierownika, wszystkie zadania to elementy zobowiązań każdego z członków zespołu, relacje oparte są na uczciwości, działania zgodne ze wspólnym systemem wartości i na zaufaniu,
- organizacja pracy w turkusowych organizacjach jest stopniowo przekazywana zespołom,
- przywództwo i kierowanie, które było domeną menedżerów, stopniowo zastępowane jest przez procesy decyzyjne podejmowane w grupach,
- menedżerowie stają się członkami zespołów lub, jeśli posiadają odpowiednie kompetencje, mogą zostać „turkusowymi liderami”, łączącymi w sobie role coachów, facylitatorów (osoby pomagające innym osobom lub firmom osiągnąć dany cel), mediatorów i trenerów w obszarze „turkusowych” narzędzi organizacji pracy,

⁶⁰⁷ Nagrajbiznes.tv/turkus-efektywny-sposob-prowadzenia-firmy, data dostępu: 05.09.2017.

- samoorganizacja pracowników, którzy dążą do wspólnego celu, czyni ich współodpowiedzialnymi również dlatego, że po roku pracy mają szansę stać się udziałowcami firmy.

Zasada 2. Odniesienie do pełni:

Zasada, w której ma miejsce odniesienie do postawy wymagającej zmiany sposobu komunikacji, którą cechuje dbanie o zaspokojenie potrzeb swoich i rozmówcy, otwartość na szukanie wspólnego rozwiązania. Pełnia polega na zmianie stosunku do siebie i innych, co przejawia się w:

- byciu autentycznym,
- posiadaniu głębokiego szacunku dla siebie i innych,
- stopniowym zdejmowaniu masek niewzruszonych profesjonalistów, a zamiast tego ma miejsce otwarte mówienie o tym, co dla nich jest ważne w kontekście wartości, potrzeb i emocji,
- dążeniu do pełni: docenia się różne umiejętności, stwarza przestrzeń do rozwoju, funkcje są zamienne, szkolenie odbywa się według potrzeb czy uznania samego zatrudnionego.

Problemy rozwiązywane są przez zespoły doradcze, pracownikom okazuje się wsparcie w identyfikacji problemu i naprowadza na odnalezienie właściwego rozwiązania. Organizacja jest transparentna, przejrzysta w całości.

Zasada 3. Określona jako ewolucyjny cel:

- bazuje na samoorganizacji i pełni,
- ma tu miejsce rozwój inteligencji emocjonalnej oraz lepsze poznanie samego siebie, w tym swoich dążeń, wyznawanych wartości i potrzeb,
- możliwe jest odnalezienie swojego ważnego miejsca w organizacji,
- dzięki zniesieniu sztywnej hierarchii stanowisk, zastąpionej rolami i strukturą kręgów, można poprzez pracę realizować cele ważne dla siebie i jednocześnie dla organizacji,

- dzięki takiemu podejściu praca nabiera głębokiego sensu, czego efektem jest pojawienie się silnej wewnętrznej motywacji (motywacja musi pochodzić z wnętrza człowieka),
- nie marnuje się energii na przewidywanie czy kontrolowanie przyszłości. Ważne jest, by słuchać tego, co dzieje się teraz i odpowiednio reagować. Odchodzi się od badania czy podglądania konkurencji, bo idea organizacji turkusowej odrzuca pojęcie konkurencji. Każda organizacja turkusowa żyje dla celu swego istnienia.

Pracownik w wyniku wprowadzenia tych trzech zasad czuje, że robi coś ważnego i potrzebnego, uwalnia się jego kreatywność, może podejmować decyzje, ma wpływ na otaczającą go rzeczywistość, a sukces przedsiębiorstwa uważa za swój sukces.

Koncepcja turkusowej organizacji wyznacza nowy paradygmat, jakim są organizacje samozarządzające się. Podstawą tego paradygmatu jest upodmiotowienie pracownika, zyskuje on poczucie wagi i znaczenia tego, co robi w firmie. Oznacza to zmianę relacji: z trybiku w wielkiej maszynie staje się partnerem (często określa się go jako przyjaciela). Jeśli do tego dodać akcjonariat pracowniczy, to każdy z zatrudnionych staje się współwłaścicielem firmy i wpływa na decyzje. Partnerstwo w organizacji turkusowej posunięte jest bardzo daleko. Oznacza to, że w takiej organizacji w zasadzie nie ma lidera, a poszczególni pracownicy przyjmują funkcje, w zależności od tego, co potrafią i jaka jest potrzeba firmy⁶⁰⁸.

Biorąc powyższe pod uwagę, wystarczy zmienić perspektywę, odwrócić priorytety i oprzeć swoje działania biznesowe na kilku ważnych zasadach. Nowy typ organizacji, tzw. organizacja turkusowa, oparta jest na zaufaniu, aktywnym słuchaniu oraz efektywnej komunikacji. Ma tu miejsce pełnomocnienie pracownika. Pełnomocnienie pracownika to możliwość podejmowania decyzji np. podpisania umowy w przedszkolu przez nauczyciela z rodzicem, decyduje on o budżecie swojej grupy

⁶⁰⁸A. Jezach, W. Eichelberger, *Szef, który ma czas. Evolucja zarządzania – dziennik budowy turkusowej firmy*, Wydawnictwo OnePress, Warszawa 2017.

i sposobie wydatkowania środków. Kolor turkus traktowany jest jako bardzo przyjazny.

Zasady funkcjonowania cywilizacji turkusowej:

- nie należy szukać winnego, poszukiwać raczej należy przyczyny niepowodzenia,
- nie oczekuje się od wszystkich perfekcji, docenia się postęp w działaniach,
- unika się współzawodnictwa, a w zamian stwarza dogodne warunki do współpracy,
- wystrzegać się należy oceniania, które niszczy, doceniać jednostki, bo to je wzmacnia,
- nie mówi się o tym, co jest źle, a rozmawia się o tym, co może być lepiej,
- nie pyta się ludzi, co mogliby zrobić lepiej, a o to, co im w pracy przeszkadza,
- nie buduje się na kontroli, a opiera się na wzajemnym zaufaniu,
- nie ocenia się innych, a mówi się o własnych uczuciach,
- odchodzi się od zarządzania na rzecz stwarzania warunków do samoorganizacji.

Porównania struktury hierarchicznej i turkusowej dokonano w tabeli 39.

Tabela 39. Porównanie hierarchicznej i turkusowej strategii zarządzania

Wyszczególnienie	Struktura hierarchiczna (pomarańczowa)	Organizacja turkusowa
Struktura		
Struktura organizacyjna	piramida hierarchiczna	samoorganizujące się zespoły, wsparcie trenerów w razie potrzeby (bez władzy zarządczej)
Funkcje sztabowe	związane z zarządzaniem kadrami, systemami IT, zaopatrzeniem, finansami, kontrolingiem, jakością, bezpieczeństwem, zarządzaniem ryzykiem	poszczególne funkcje pełnią członkowie zespołów lub dobrowolnie tworzone grupy zadaniowe, jakiegokolwiek funkcje związane są głównie z doradztwem

Koordynowanie	przez stałe spotkania na każdym poziomie (od zespołu dyrektorskiego w dół)	brak spotkań dyrektorskich, koordynowanie i spotkania <i>ad hoc</i> , w razie pojawiających się potrzeb
Projekty	kierownicy projektów, plany, budżety w celu próby kontrolowania złożoności oraz priorytetyzacji zasobów	uproszczone zarządzanie projektami, brak kierowników projektu, pracownicy sami włączają się w projekty, minimum lub brak planów i budżetów, priorytetyzacja naturalna
Zasoby ludzkie		
Rekrutacja	wywiady z kandydatami prowadzone przez przeszkolonych pracowników działu kadr, skupienie uwagi na zakresie obowiązków	wywiady z kandydatami prowadzone są przez przyszłych kolegów z pracy, uwaga skupiona jest na dopasowaniu do organizacji i celu jej istnienia
Wdrażanie nowo zatrudnionego pracownika	tryb administracyjny	szkolenie w zakresie umiejętności budowania i utrzymania relacji oraz kultury firmy, program pracy rotacyjnej w celu dogłębnego poznania całej organizacji
Nazwa stanowisk, zakres obowiązków	każde stanowisko ma nazwę i zakres	płynne i cząstkowe role zamiast stałych zakresów obowiązków, brak nazw stanowisk
Szkolenia	ścieżka szkoleń zaprojektowana przez dział kadr, głównie szkolenia w obszarze umiejętności zarządzania	osobista swoboda i odpowiedzialność za szkolenie, znacząca waga powszechnych szkoleń wszystkich pracowników
Indywidualny cel	przedsiębiorstwo nie jest nastawione na szeroką pomoc pracownikom	rekrutacja, szkolenia, ocena pracownicza powinny być zgodne z powołaniem pracownika i celem organizacji
Elastyczność i określenie wymiaru godzin pracy	brak elastyczności	szczerza dyskusja na temat indywidualnych zobowiązań życiowych, duży stopień elastyczności w stosunku do czasu pracy
Zarządzanie wydajnością	skupianie się na indywidualnych wynikach i wydajności, oceny wydawane przez przełożonych	skupienie się na wydajności zespołu, indywidualne oceny w ramach wspólnie wypracowanego procesu, realizacja powołania

Wynagrodzenie	decyzje podejmuje przełożony, indywidualne dodatki motywacyjne, duże zróżnicowanie wynagrodzeń	ustanawiane samodzielnie przez pracowników w odniesieniu do wspólnie wypracowanego wynagrodzenia zasadniczego, brak premiowania, równy udział w zyskach, mniejsze zróżnicowanie wynagrodzeń
Przydzielanie ról, mianowanie, awanse	wzmoczona walka o rzadkie awanse, każdy kierownik jest decydem w swoim obszarze	brak awansów, płynne zmiany ról w oparciu o wspólne uzgodnienia pracownicze, obowiązek wskazywania na dostrzegalne problemy spoza zakresu własnych kompetencji
Zwolnienia	szeef może zwolnić podwładnego	zwolnienie jest ostatnim krokiem w mediacyjnym mechanizmie rozwiązywania konfliktów, w praktyce występuje bardzo rzadko
Życie codzienne w firmie		
Przestrzenie biurowe	standardowe, widoczne symbole statusu	ciekawie urządzone, ciepłe przestrzenie, brak symboli statusu
Spotkania	brak praktyk związanych ze spotkaniami	konkretne praktyki spotkań, wysłuchiwanie głosu każdego uczestnika
Podejmowanie decyzji	wysoko w hierarchii piramidy, każda decyzja może być unieważniona przez przełożonego	decyzje podejmowane w procesie doradczym, może ją podjąć każdy po konsultacji
Obieg informacji	ujawnianie informacji tylko takiej ilości osób, jaka jest niezbędna	wszyscy mają dostęp do wszelkiej informacji w czasie rzeczywistym, włącznie z finansami firmy oraz wynagrodzeniami
Rozwiązywanie konfliktów	konflikty często tuszowane, brak praktyk rozwiązywania konfliktów	praktyka rozwiązywania konfliktów, rozwiązywanie ich między zainteresowanymi stronami, bez udziału osób trzecich
Wartości	nie są uznawane w praktyce, są elementem promocyjnym firmy	jasne wartości przełożone na zasady zachowań, które pielęgnują bezpieczne środowisko pracy, praktyki pielęgnujące ciągłą dyskusję na temat wartości

Przestrzenie refleksji	brak	cichy pokój, praktyki grupowej refleksji, nadzór zespołu, coaching partnerski
Zarządzanie nastrojem	brak	świadome wyczuwanie, jakie nastroje służą celowi organizacji
Budowanie wspólnoty	brak	odkrywanie się przed innymi, opowiadanie sobie
Główne procesy organizacyjne		
Cel	brak	organizacja jako byt o własnym celu istnienia, praktyki związane ze wsłuchiowaniem się w cel istnienia, odpowiadanie na zewnętrzne sugestie
Strategia	kurs wytycza kadra kierownicza	wyłania się w sposób naturalny ze zbiorowej inteligencji pracowników
Innowacje i rozwój	ankietowanie i segmentacja klientów określająca ofertę, potrzeby klienta są kreowane	oferta określana przez cel istnienia, oparte na intuicji
Zarządzanie dostawcami	kryterium wyboru jest cena i jakość	wybierani są w oparciu o dopasowanie do celu organizacji
Zaopatrzenie i inwestycje	limity uprawnień połączone z hierarchizacją, budżety inwestycyjne zarządzane przez kadrę kierowniczą	każdy może wydać dowolną kwotę pod warunkiem, że przestrzega procesu doradczego, zespoły wzajemnie konsultują swoje budżety
Sprzedaż i marketing	marki pozycjonowane są tak, by dopasować się do segmentacji klientów, siły sprzedażowe napędzane celami mierzalnymi liczbowo	propozycja ofertowa, brak mierzalnych liczbowo celów sprzedażowych
Planowanie, budżetowanie, kontrola	oparte na prognozach i kontrolach, półroczne planowanie, roczne i miesięczne budżety, trzymanie się planu jest zasadą, wymierne liczbowo cele, motywowanie pracowników	oparte na zasadzie „wyczuwaj i reaguj”, brak cykli planowania, uproszczone budżety, brak liczbowo wymiernych celów
Środowisko i społeczne inicjatywy	pieniądze jako zewnętrzny punkt odniesienia, inicjatywy rozpoczynają przywódcy	uczciwość jest wewnętrznym punktem odniesienia, pracownicy wyczuwają, jakie postępowanie jest słuszne

Zarządzanie zmianą	narzędzia do zarządzania zmianą, prowadzenie organizacji z punktu A do B	stałe przystosowywanie się do zmian
Zarządzanie kryzysem	mała grupa doradców spotyka się poufnie, by wspierać prezesa w podejmowaniu odgórných decyzji, komunikacja tylko po podjęciu decyzji	przejrzysty przepływ informacji, wszyscy uczestniczą w procesie, by wyłonić najlepsze rozwiązanie, proces doradczy może być zawieszony w razie potrzeby

Źródło: <http://turkusorg.pl/porownanie-turkusowej-organizacji-i-struktury-hierarchicznej/>, data dostępu: 30.10.2019.

Przykłady firm, gdzie prowadzi się w Polsce działalność zgodnie z turkusowym paradygmatem zarządzania lub deklaruje prace według partycypacji⁶⁰⁹:

- producent opakowań Masterpress,
- firma LeaNce sp. z o.o. – przedszkole, żłobek, *coworking* i konsulting NVC Kraków,
- Znanylekarz.pl,
- Spółdzielnia Pracy „Muszynianka”,
- NotJustShop.com,
- firma Kamsoft sp. z o.o. z Zambrowa, zajmująca się wdrażaniem i serwisem systemów informatycznych w farmacji i służbie zdrowia,
- producent etykiet i opakowań Marco, Gliwice,
- Brewa s.c., firma usługowa instalująca ogniwa słoneczne, Kalisz,
- Not Just Shop, oferująca odzież, by pomagać dzieciom z ubogich rodzin, sierocińców i hospicjów,
- Mentax.pl, Koszlin, kompleksowa likwidacja szkód,
- MTA Digital Poznań, zajmująca się internetowymi kampaniami marketingowymi, tworzeniem stron internetowych i grafik użytkowych,
- Oxalis Polska, polski oddział czeskiego dystrybutora kawy i herbaty, Radzionków,

⁶⁰⁹ <https://zkolmaga.wordpress.com/turkusowe-firmy>, data dostępu: 04.09.2017.

- Turkusowa wieża – szkoła, Warszawa,
- Zielona wieża – przedszkole i żłobek NVC, Warszawa,
- GEP Poland, biuro projektowe oferujące projekty instalacji, przyłączy, sieci, Łódź,
- PKS Gdańsk-Oliwa SA,
- Halibut – grupa szkoleniowa z Poznania,
- Kaizendo, forma doradcza zajmująca się sposobami poprawy efektywności firm, Warszawa,
- WINS (Web Innovative Software), dostawca platform B2B, obsługa portali branżowych, Wrocław,
- SoftwareMill, tworzy oprogramowanie na zamówienia klientów na pięciu kontynentach, Warszawa,
- GEP-REC, firma zajmująca się odzyskiwaniem metali kolorowych ze starych komputerów, Kraków,
- Igus Polska, światowy lider w produkcji e-prowadników przewodów, łożysk ślizgowych i liniowych oraz kabli elektrycznych do połączeń ruchomych, Warszawa,
- Mediaflex, produkuje nowoczesne rozwiązania internetowe, Kraków⁶¹⁰.

Wprowadzenie organizacji turkusowej nie jest proste, wymaga zmian w obszarze organizacyjnym i psychologicznym, wymaga akceptacji nowego podejścia do zarządzania ze strony pracowników i zarządzających firmą.

Zdaniem A. Bliklego przy budowaniu firmy turkusowej należy przestrzegać następujących zasad⁶¹¹:

- nie szukaj winnego, by go ukarać – szukaj przyczyny, by ją usunąć,
- nie oczekuj perfekcji, której nie da się osiągnąć – oczekuj postępu, który zawsze jest możliwy,

⁶¹⁰ <http://turkusorg.pl/turkusowe-organizacje-w-polsce/>, data dostępu: 03.12.2018.

⁶¹¹ A.J. Blikle, *Doktryna jakości...*, op. cit.

- unikaj współzawodnictwa, które niszczy partnerstwo – stwarzaj warunki do współpracy,
- nie oceniał, bo to niszczy – doceniaj, bo to wzmacnia,
- nie mów, co jest źle – mów, co może być lepiej,
- nie pytaj ludzi, co mogliby zrobić lepiej – pytaj, co im w pracy przeszkadza,
- nie buduj na kontroli – buduj na zaufaniu,
- nie mów, że ktoś jest zły – mów, jak ty się z tym czujesz (tzw. „komunikat ja”),
- nie zarządzaj – twórz warunki do samoorganizacji,
- nie bądź nadzorcą – bądź nauczycielem, moderatorem i uczniem.

4.9. Organizacja fraktalna

Jedną z form zorganizowania nowego typu przedsiębiorstwa jest ta, która oparta jest na koncepcji fraktali. Fraktal, z łac. *fractus*, oznacza złamany, cząstkowy, figurę geometryczną o złożonej strukturze, która nie jest krzywą, powierzchnią ani bryłą w znaczeniu geometrii klasycznej, ma wymiar ułamkowy⁶¹². W 1975 roku B.B. Mandelbrot wprowadził fraktale do badań matematycznych. Według niego fraktal jest kształtem złożonym z części podobnych w pewien sposób do całości, stanowi zależność rekurencyjną, mającą cechę samopodobieństwa, której wymiar nie jest liczbą całkowitą, czyli dąży do nieskończoności⁶¹³.

Fraktal jako pojęcie przeniesione zostało do teorii zarządzania, gdzie rozumiany jest jako jednostka organizacyjna działająca autonomicznie, posiadająca określone cele i zasady działania albo jako system samopodobnych jednostek o określonych właściwościach. Są do siebie strukturalnie samopodobne i tworzą spójną i złożoną całość.

⁶¹² *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1999, s. 363.

⁶¹³ D. Levick, L. Kuhn, *Fractality, Organizational Management and Creative Change*, „World Futures” 2007, vol. 63, s. 266.

H.J. Warnecke podkreśla, że każdy z fraktali odgrywa rolę fabryki w obrębie fabryki, tworząc elastyczny system, złożony z samopodobnych i samoorganizujących się obiektów⁶¹⁴.

R. Krupski fraktale definiuje jako elementy większej całości, mające jednocześnie strukturę owej całości. Fraktale są miniaturkami przedsiębiorstwa, powiązаныmi ze sobą efektywnym systemem komunikacji, co powoduje, że cele poszczególnych fraktali są w zgodzie z celami innych fraktali i celami przedsiębiorstwa jako całości. Cechą przedsiębiorstwa fraktalnego jest decentralizacja i uelastycznienie struktur oraz uniwersalizacja, czyli odchodzenie od wysokiej specjalizacji każdego pracownika⁶¹⁵.

B. Mikuła stwierdza, że charakterystyczną cechą fraktala jest to, że może on wykonywać swoje zadania tak obszernie, jak całe przedsiębiorstwo. Fraktal staje się przez to jednostką samoorganizującą. W powiązaniu z innymi fraktalami tworzone jest przedsiębiorstwo złożone z samoregulujących się podobnych komórek, zdolnych do myślenia i działania w napotkanych warunkach. Cecha samoorganizacji wynika z dużego zakresu autonomii każdego z fraktali i posiadania potrzebnej do działania wiedzy. Dzięki temu w każdej komórce dobierane są odpowiednio do sytuacji metody działania, a przez to wzrasta elastyczność całej organizacji⁶¹⁶.

M. Majewska stwierdza, że fraktal to system samopodobnych jednostek o określonych właściwościach, które mają wspólne cechy i zasady działania, co sprawia, że są strukturalnie samopodobne i razem konstytuują spójną złożoną całość⁶¹⁷. Cechuje je:

⁶¹⁴ M. Shin, J. Mun, L. Lee, M. Jung, *r-FrMS: a Relation-driven Fractal Organization for Distributed Manufacturing Systems*, „International Journal of Production Research” 2009, no. 7, s. 1791-1814.

⁶¹⁵ R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Badania, koncepcje*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2002, s. 12-13.

⁶¹⁶ B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy...*, op. cit., s. 89.

⁶¹⁷ M. Majewska, *Organizacja fraktalna jako strategia rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2013, nr 747, s. 167.

- samopodobieństwo w organizacji fraktalnej (makrofraktalu) polega na tożsamości celów, umiejętności, relacji całego przedsiębiorstwa i jego autonomicznych części komórek (mikrofraktali). To zdolność do powielania się. Duplikaty fraktali posiadają zbieżne cele, zadania i funkcje, co powoduje, że każdy problem z obszaru organizacji i zarządzania może być rozwiązany przez dowolną jednostkę organizacyjną. Przejawia się w tym, że każda z ich części zawiera strukturę całości, ale nie są to obiekty identyczne,
- samopodobnienie to efekt wzajemnego świadczenia sobie usług przez mikrofraktale, komunikacji między nimi i integracji na poziomie operacyjnym. Przepływ informacji umożliwiającą sieciowe technologie informatyczne i Internet,
- samoorganizacja to elastyczne definiowanie celów zgodnych z celem nadrzędnym i adaptacji *ad hoc* do zmieniających się warunków otoczenia. Fraktale posiadają autonomię organizacyjną w kwestiach dotyczących sposobu realizacji celów. Mikrofraktale nie muszą posiadać aprobaty menedżerów wyższego szczebla. Samoorganizacja to zdolność do odrzucenia nieodpowiednich elementów. Zmianie ulega relacja pomiędzy podwładnymi i przełożonymi. Pochodnymi samoorganizacji są samorestrukturyzacja, samonawigowanie, samozarządzanie i samokierowanie,
- witalność – określana jako zdolność życiowa, siła życiowa, żywotność, to zdolność fraktali do adaptacyjnego reagowania na każdorazowe wpływy otoczenia, dzieli czemu organizacja fraktalna uzyskuje cechę systemu dynamicznego⁶¹⁸. Fraktale mają zdolność samoklonowania się i adaptacyjnego reagowania na wpływy otoczenia, fraktale powinny wyprzedzać tempo zmian w otoczeniu i posiadać zdolność jego kreowania,
- samooptrymalizacja, oznaczająca, że fraktale potrafią się reorganizować, czyli powstawać i ulegać rozkładowi, są elastyczne i działają na

⁶¹⁸ B. Miłkuła, *Organizacje oparte na wiedzy...*, op. cit., s. 88-89.

własną odpowiedzialność, potrafią w sposób optymalny wykorzystywać zasoby, posiadają dostępność znanych w organizacji metod i środków organizacyjno-zarządczych,

- samonawigowanie – oznacza, że fraktale potrafią stale weryfikować poziom osiągania celów, co pozwala na sterowanie w kierunku wyznaczonym dla wszystkich jednostek.

Charakterystyka fraktali zamieszczona została w tabeli 40.

Tabela 40. Charakterystyka fraktali według wybranych autorów

Autor	Cechy charakterystyczne fraktali
H.J. Warnecke	Samopodobieństwo, zdolność do samorealizacji, samoopptymalizacja, dynamika, mierzenie i ocena swej wydajności, posiadanie niesprzecznego systemu celów
K. Perechuda	Strukturalne podobieństwo, duża swoboda decyzyjna, możliwość funkcjonowania względnie niezależnie w długim okresie, samonawigowanie zorientowane na tworzenie wartości dla klienta, wartość dodana generowana przez przedsiębiorstwo stanowi synergę wartości dodanych tworzonych przez jednostki organizacyjne
K. Krupski	Elastyczność działania i możliwość szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu, system celów fraktali służy osiągnięciu celów organizacji, samowystarczalność
H. Gienke, R. Kampf	Samopodobieństwo, orientacja na cele, samoorganizacja, dynamika/witalność, samoopptymalizacja
B. Mięka	Samoopptymalizacja, samoadaptacja do zmian w otoczeniu
A. Binsztok	Samorganizacja, samopodobieństwo, samoopptymalizacja, witalność, opptymalizacja wykorzystania zasobów organizacji, samonawigowanie, zdolność do uczenia się, zdolność do działania w warunkach burzliwego otoczenia, wysokie wymagania wobec członków organizacji w zakresie zdolności komunikowania się, dzielenia się wiedzą, mobilności, elastyczności i odpowiedzialności w wykonywaniu procesów pracy

Źródło: A. Wiczorek-Szymańska, *Organizacja fraktalna w gospodarce sieciowej*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 39, s. 95-96. Opracowanie na podstawie A. Binsztok, *Koncepcja organizacji wirtualnej oraz organizacji fraktalnej jako odpowiedź na turbulencje otoczenia gospodarczego*, [w:] *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, H. Dudycz, M. Dyszkowski (red.), „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” nr 1044, Wrocław 2004, s. 311-313.

Pojęcie organizacja fraktalna wprowadził H.J. Warnecke i wymienił jej trzy cechy:

- samoorganizację,
- samopodobieństwo,
- wirtualność.

Autor ten wskazał, że organizacja fraktalna to „samodzielnie działająca jednostka przedsiębiorstwa, której cele i wydajność mogą być jednoznacznie opisane”⁶¹⁹.

Charakterystyczną cechą struktur fraktalnych jest to, że każda z ich części zawiera strukturę całości. Organizacja fraktalna to nowoczesna forma, model przedsiębiorstwa, który charakteryzuje się zastosowaniem koncepcji kapitału intelektualnego jako podstawowego zasobu o charakterze strategicznym⁶²⁰. Podstawą takiej organizacji jest „odchudzone przedsiębiorstwo”, gdzie ma miejsce upraszczanie rzeczywistości, odpowiednie rozmieszczenie sił, a także zaangażowanie pracowników w prace strukturyzacyjne, co umożliwia stworzenie takiej struktury organizacyjnej, która potrafi szybko dostosowywać się do zmiennych warunków bliższego i dalszego otoczenia.

W organizacji fraktalnej występuje szczebel menedżera najwyższego szczebla oraz menedżerów „fraktalnych”. Menedżerom fraktalnym podporządkowani są liderzy zespołów roboczych. Na najwyższym poziomie hierarchii organizacyjnej funkcjonuje szczebel, który wspiera menedżerów w procesach kształtowania celów przedsiębiorstwa i kontroli strategicznej. Natomiast wewnętrzna struktura fraktali stanowi odzwierciedlenie struktury całego przedsiębiorstwa. W ramach fraktali funkcjonują zespoły robocze i niewielkie sztaby, które wspomagają działania menedżerów⁶²¹.

⁶¹⁹ H. J. Warnecke, *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, PWN, Warszawa 1999, s. 109.

⁶²⁰ B. Barczak, K. Barusik, A. Kozina, *Modele strategiczne...*, op. cit., s. 101-105.

⁶²¹ M. Hopej, *Struktura organizacyjna fraktalnego przedsiębiorstwa*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2001, nr 3.

Funkcjonowanie organizacji fraktalnych związane jest z autonomicznymi i samopodobnymi zespołami pracowników tworzącymi fraktale, które wpływają na organizację, oddziałując na nią pozytywnie, co przejawia się w⁶²²:

- poprawie przepływu pracy,
- mniejszej liczbie odchodzących pracowników,
- zwiększeniu elastyczności kadry,
- wzroście jakości produktów i usług,
- redukcji wielkości personelu nadzorczego,
- dokładniejszej ocenie pracowników,
- obiektywnym ustaleniu skali wynagrodzeń,
- łatwym określeniu braków w szkoleniu, edukacji, umiejętnościach.

W naukach o zarządzaniu występuje organizacja fraktalna, która⁶²³:

- działa, opierając się na samoregulujących się autonomicznych zespołach pracowniczych,
- buduje samopodobną strukturę organizacyjną, w której integralne miejsce zajmują mechanizmy dziedziczenia celów,
- w wyniku „zaszczepiania” zasady samooptymalizowania zasobów oraz procesów pracy wpływa na możliwość ciągłego zmieniania struktur organizacyjnych, dzięki czemu jest uzyskiwany wysoki poziom adaptacyjności w zmiennych warunkach rynkowych, co z kolei rzutuje na kreowanie wartości dodanej dla klienta,
- dzięki zastosowaniu elastycznych form pracy i zagwarantowaniu wysokiego stopnia swobody osiąga wysoki poziom wirtualności, co w efekcie przekłada się na możliwość szybkiego reagowania na zmiany zachodzące na zewnątrz i wewnątrz organizacji,
- oferuje pełną dostępność środków i metod organizacyjno-zarządczych, co daje możliwość optymalnego wykorzystania zasobów organizacji,

⁶²² A. Binsztok, *Organizacja fraktalna*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w wirtualnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, R. Krupski (red.), PWE, Warszawa 2005, s. 146-147.

⁶²³ Ibidem, s. 138.

- przez permanentne prowadzenie działań kontrolno-sterujących pozwala na nawigowanie w kierunku wyznaczonym dla wszystkich jednostek fraktalnych,
- opierając swoją działalność na pełnej dostępności informacji i jej dynamicznym przepływie, wpływa pozytywnie na procesy uczenia się i doskonalenia umiejętności oraz podnoszenia kwalifikacji swych członków,
- najlepiej sprawdza się w warunkach burzliwego otoczenia o dużej dynamice zmian,
- wymaga od swych członków zdolności komunikacyjnych, umiejętności szybkiego uczenia się, chęci dzielenia się wiedzą i informacją oraz dużej mobilności i elastyczności w planowaniu i przeprowadzaniu procesów pracy,
- obliguje swych członków do holistycznej dbałości oraz odpowiedzialności za przeprowadzane na rzecz klienta procesy pracy.

Cechy organizacji fraktalnej zamieszczono w tabeli 41.

Tabela 41. Cechy organizacji fraktalnej

Cechy	Założenia	Efekty
Samopodobieństwo	<ul style="list-style-type: none"> - izomorfizm (równopostaciowość) części i całości - samoreprodukcja – zdolność do powielania się zespołów i struktur - tożsamość celów, zadań i funkcji wynikająca ze świadczenia wzajemnych usług i zastosowania mechanizmu „dziedziczenia celów” - holograficzność (część równoważna całości) - powiązanie z systemem zasilania informacyjnego, koniecznego do utrzymania maksymalnego podobieństwa struktury organizacyjnej 	<ul style="list-style-type: none"> - spójność celów, dążenie we wspólnym kierunku - lepsze dostosowanie do otoczenia - przejrzystość struktury i działań zespołów

<p>Samoorganizacja</p>	<ul style="list-style-type: none"> - autonomizacja fraktali (duża swoboda działania w zakresie wybierania metod) - samookreślenie technik działania i podejmowania decyzji - samodzielność w pozyskiwaniu zasobów - inicjowanie zmian „od wewnątrz” - samoregulacja (dzielenie pracy wewnątrz grupy) - wspólny nadzór realizacji zadań w ramach zespołu/grupy, pełnienie zamiennych funkcji - zasada rywalizacji wewnętrznej i zewnętrznej powodująca mobilizację sił - podkreślenie konieczności decentralizacji władzy (samozarządzanie) - zawężanie kontaktów z centralą - angażowanie klienta w proces świadczenia dla niego usług - realizacja oryginalnych, autorskich pomysłów 	<ul style="list-style-type: none"> - szybkość reakcji na zmiany w otoczeniu - lepsze dopasowanie do oczekiwań klienta - kreowanie wartości dodanej dla klienta
<p>Witalność i dynamika</p>	<ul style="list-style-type: none"> - samouczenie się - zarządzanie wiedzą - wzmacnianie kultury organizacyjnej - stwarzanie przyjaznego klimatu współpracy wewnątrz przedsiębiorstwa oraz z otoczeniem, wzajemne świadczenie sobie usług - powiększanie i pomniejszanie zespołów pracowniczych - uśpienie fraktali w czasie bezużyteczności - akcentowanie woli samoodnowy - unikanie zakłóceń - przechodzenie organizacji przez fazy witalności - symultaniczność działań - adaptowanie się do nowych warunków otoczenia - odpowiednie wyprzedzanie tempa zmian w środowisku, w którym funkcjonuje organizacja 	<ul style="list-style-type: none"> - wyższy stopień rozpoznawania potrzeb klienta - szybkość reakcji na zmiany w otoczeniu - dopasowanie struktury organizacyjnej do struktury/wielkości rynku, form konkurencyjnych, liczby potencjalnych klientów - możliwość prowadzenia wielu projektów/procesów naraz - antycypowanie zmian w otoczeniu

Samooptymalizacja	<ul style="list-style-type: none"> - tworzenie całościowej struktury klienci – firma - oparcie prac na rundach racjonalizatorskich (ponadhierarchiczne i ponadfraktalne grupy dyskusyjne), warsztaty integracyjne, moderacje, treningi (<i>couching</i>) - utrzymywanie przejrzystości w gospodarce zasobami i niezbędnego poziomu redundancji zasobów, zwłaszcza niematerialnych - wykonywanie prac optymalizacyjnych w trzech etapach 	<ul style="list-style-type: none"> - lepsze dopasowanie do oczekiwań klienta - optymalne gospodarowanie organizacji
Nawigowanie	<ul style="list-style-type: none"> - ciągłe sprawdzanie, modelowanie i ewentualne korygowanie pozycji fraktali w przestrzeni celów, przy jednoczesnym tworzeniu swobody decyzyjnej wyboru tunelu nawigowania, tj. przestrzeni decyzji, zachowań, działań, funkcjonowania i sterowania zdarzeniami organizacyjno-zarządczymi - tworzenie mechanizmów zabezpieczających przed przypadkowym wrogim wtargnięciem konkurencyjnych fraktali - ciągłe doskonalenie mechanizmów blokujących możliwość stosowania przez firmy konkurencyjne strategii imitacji - zaszczepienie poczucia ciągłego samokontrolowania wśród członków całej organizacji - wykorzystywanie map nawigowania - stosowanie metod zarządzania przez wyjątki oraz zarządzanie przez zaufanie 	<ul style="list-style-type: none"> - szybkość reakcji na zmiany przy jednoczesnym utrzymaniu spójności kierunku działania - szybkość reakcji przy jednoczesnym zachowaniu wysokiego stopnia oryginalności - szybkość reakcji na zmiany dzięki klarowności działań i atmosferze zaufania

Źródło: A. Binsztok, *Organizacja fraktalna...*, op. cit., s. 141-154.

Organizacja fraktalna (*fractal organisation, fractal company, fractal factory*) w swoich założeniach odpowiada wymogom działania w turbulentnym, nasyconym konkurencją otoczeniu⁶²⁴. J. Martan wskazuje, że przedsiębiorstwo fraktalne ma być zbudowane w oparciu o zespoły posiadające autonomię i prawo do organizowania się⁶²⁵. Organizacja fraktalna spaja kilka już istniejących koncepcji w obszarze nauk organizacji i zarządzania. W zakresie stanowienia celów wykorzystuje dorobek techniki zarządzania przez cele, wykorzystuje także zarządzanie procesami, koncepcję opartą na autonomicznych zespołach oraz zarządzanie wiedzą. Wszystko to skierowane jest na człowieka. Samodzielne jednostki (mikrofraktale) połączone narzędziami informatycznymi tworzą makrofraktal. Taka forma organizacji cechuje się dużą fluktuacją podmiotów w nim uczestniczących, stąd określenie fraktalne. Cechą takiej organizacji jest łatwość wejścia i wyjścia z przedsięwzięcia. Posiada płaską strukturę organizacyjną składającą się z dwóch poziomów, menedżera najwyższego szczebla i menedżerów poszczególnych fraktali. Fraktale tworzą sieć powiązaną na zasadzie świadczenia wzajemnych usług. O sprawności działania decyduje efektywny system komunikacji. Sieć jest amorficzna, co oznacza, że nie posiada z góry określonego kształtu, bo dowolny fraktal może wchodzić w alternatywne powiązania z innymi fraktalami dla realizacji konkretnego procesu. Fraktal oparty jest na pracy zespołowej oraz dzieleniu się wiedzą i współpracy oraz zaufaniu.

Organizacja fraktalna to odpowiedź na rosnącą złożoność i zmienność wewnętrzną i zewnętrzną walorów przedsiębiorstwa⁶²⁶. Ostateczny kształt organizacji fraktalnej stanowiącej sieć zależeć będzie od

⁶²⁴ C. Torres, J. Spiegala, *Samozatrudniające się zespoły robocze*, Centrum Kierowania Liderów, Kludzienko 2000, s. 18-19.

⁶²⁵ J. Martan, L. Lehkunów, *Organizacja fraktalna – społeczeństwo w skali mikro, czyli znana niewiadoma*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Studia i Materiały” 2006, nr 79, s. 83.

⁶²⁶ P. Hoverstandt, *The Fractal Organizations with the Viable System Model*, John Wiley&Sons, Chichester 2008.

dotychczasowego doświadczenia i wiedzy (pamięć organizacyjna), jak i procesu uczenia się członków.

Wśród cech organizacji fraktalnej wskazuje się na brak typowej struktury organizacyjnej, autonomiczne zespoły robocze, wspomaganie dzielenia się wiedzą, mapowanie kompetencji pracowników na potrzeby konkretnego zlecenia, elastyczność oznaczająca umiejętność szybkiej reorganizacji. Organizacja fraktalna z uwagi na jej cechy oraz przyjęty sposób działania powinna być także organizacją uczącą się i inteligentną. Jest to elastyczny system otwarty, który ma zdolność adaptowania się do zmian, wyznaczania nowych celów i uczenia się. Działanie to może dlatego, że obiekty fraktalne połączone są ze sobą siecią relacji wspieranych technologiami informatycznymi.

| ZAKOŃCZENIE

W warunkach zmienności bliższego i dalszego otoczenia organizacje poszukują sposobów na przetrwanie i rozwój. Dzisiejszy świat funkcjonuje w warunkach sieci, co wywołuje konieczność uczenia się i przystosowywania do zmian, w których można upatrywać zagrożenia lub szans. Społeczeństwo sieciowe funkcjonuje w ramach społeczeństwa informacyjnego, opartego na logice sieciowej. Rozwijająca się sztuczna inteligencja zmusza do szeroko zakrojonej edukacji informatycznej i alfabetyzacji, czyli tzw. *information literacy*, która skupia się na określaniu zawartości informacji, komunikacji, szerokiej analizie, wyszukiwaniu informacji i umiejętności jej prawidłowej oceny oraz dostrzegania społecznych, kulturowych i filozoficznych kontekstów korzystania z informacji. Informacje w ramach rozwiniętej kultury informacyjnej powinny być stosowane w celu przemyślanego i etycznego ich wykorzystywania. System postaw ludzi wobec roli informacji i technologii informacyjnych musi podlegać zmianom i przystosowywać się do zmieniającego się otoczenia. Do tego niezbędna jest odpowiednia wiedza, powstała na bazie informacji, i efektywne zarządzanie nią. Zarządzanie wiedzą w warunkach zmian bliższego i dalszego otoczenia stanowi szansę na sukces organizacji funkcjonującej w społeczeństwie sieciowym. Zarządzanie wiedzą to ważny podsystem zarządzania organizacją w warunkach wzrostu rangi zasobów niematerialnych w strukturze zasobów strategicznych. Strategie biznesowe zawierają strategie wiedzy, które umożliwiają efektywne i sprawne zarządzanie wszystkimi procesami w organizacji. Technologie informatyczne wspomagają zarządzanie organizacją we wszystkich jej obszarach i są narzędziem umożliwiającym

rozwój i wzrost konkurencyjności organizacji. Bardzo ważną rolę w tych procesach pełni kultura organizacyjna, kultura informacyjna i kultura wiedzy. Funkcjonowanie w warunkach społeczeństwa sieciowego wymusza troskę o znajomość metod i technik zarządzania związanych z tworzeniem i doskonaleniem rozwiązań sieciowych. Dynamiczny rozwój rozwiązań w obszarze dostępu do informacji oraz ich przetwarzania i wykorzystania w decyzjach wymaga kompleksowych kompetencji. Wiedza stała się dziś najważniejszym zasobem strategicznym, którym trzeba w sposób umiejętny zarządzać. Stworzono w tym względzie wiele modeli o charakterze teoretycznym i aplikacyjnym. Modele organizacyjne we współczesnym świecie oparte są na wiedzy. Przedstawione w niniejszej monografii modele uwzględniają organizację opartą na wiedzy, organizację uczącą się, przedsiębiorstwo oparte na wiedzy, organizację inteligentną, wirtualną, sieciową, zwinną, turkusową i fraktalną. Wszystkie oparte są na systematycznym uczeniu się. W warunkach nowego ładu gospodarczego nowe modele organizacyjne funkcjonują przy szerokim wsparciu technologii informatycznych. Oparte są one na sieci wiedzy i umiejętności, które stale się rozwijają, zmieniają i wymuszają procesy ustawicznego uczenia się.

W monografii odniesiono się do wybranych problemów związanych z zarządzaniem wiedzą w organizacjach opartych na wiedzy w społeczeństwie sieciowym. Wielość zagadnień istniejących i pojawiających się w nieprzewidywalnej przyszłości zmusza wszystkich do poszukiwania narzędzi, metod i sposobów umożliwiających funkcjonowanie w zmieniającym się otoczeniu, coraz bardziej nasyconym technologiami, które powinny ułatwiać życie.

BIBLIOGRAFIA

Adelstein J.A., *Disconnecting knowledge from the knower. The Knowledge worker as Icarus*, „Equal Opportunites International” 2007, vol. 26, no. 8.

Ahmed P.K., Lim K.K., Loh A.Y.E., *Learning Through Knowledge Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2002.

Alavi M., Leidner D.E., *Review, Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*, „MIS Quarterly” 2001, vol. 25 (1).

Algorta M., Zeballos F., *Human Resource and Knowledge Management: Best Practices Identification*, „Measuring Business Excellence” 2011, vol. 15.

Allaire Y., Firsirotu M.F., *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000.

Amidon D., *Managing the knowledge asset into the 21st century*, Ch. Savage, Boston 1998.

Amit R., Schoemaker J.H., *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14 (1).

Amit R., Schoemaker P.J.H., *The Competitive Dynamics of Capabilities: Developing Strategic Assets for Multiple Features*, [in:] *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, G.S. Doy, D.J. Reibstein, R.E. Gunter (eds.), John Wiley&Sons, New York 1997.

Anis M., Armstrong S.J., Zhu Z., *The Influence of Learning Styles on Knowledge Acquisition in Public Sector Management*, „Educational Psychology” 2004, vol. 24, no. 4.

Appel W., Beher R., *Towards the theory of virtual organizations: A description of their formation and figure*, „VoNet: The Newsletter” 1998, vol. 2, no. 2.

Appelhans W., Globe A., Laugero G., *Managing Knowledge. A Practical Web-Based Approach*, Addison-Wesley Professional, Boston 1999.

Appelo J., *Kierowanie zespołami z wykorzystaniem metodyk Agile*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2016.

Appelo J., *Zarządzanie 3.0. Kierowanie zespołami z wykorzystaniem metodyk Agile*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2016.

Argote L., Miron-Spektor E., *Organizational learning: from experience to knowledge*, „Organization Science” 2011, no. 22 (5).

Argyris Ch., *Double-Loop Learning in Organizations*, „Harvard Business Review” 1977, vol. 55 (5).

Argyris Ch., Schon D.A., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison Werley, MA 1978.

Argyris Ch., *Strategy Implementation: an Experience in Learning II: Theory, Method and Practice*, Addison-Wesley, Boston 1996.

Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie ludźmi*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Arystoteles, *Metafizyka*, PWN, Warszawa 1983.

Awad E.M., Ghajjni H.M., *Knowledge Management Pearson Education International*, Bookmark, New Jersey 2004.

Babik W. (red.), *Nauka o informacji*, Wydawnictwo SBP, Warszawa 2016.

Babik W., *Kultura informacyjna – spojrzenie z punktu widzenia ekologii informacji*, „Bibliotheca Nostra: Śląski Kwartalnik Naukowy” 2012, nr 2/2.

Bajdak A. (red.), *Internet w marketingu*, PWE, Warszawa 2003.

Balcerzak A., *Symulacja ze wspomaganie i badaniem uczenia się organizacyjnego*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Studia i Materiały” 2006, nr 22.

Banaszyk P., Stańda A., Krzakiewicz K., *Możliwości i warunki wdrażania wirtualnych struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu*, J. Skalik (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998.

Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.

Baraldi E., Gerretvold D., Harisson D., *Resource interaction in inter-organizational networks: Foundations, comparison and a research agenda*, „Journal of Business Research” 2012, vol. 65.

Barczak B., Bartusik K., Kozina A., *Model strukturalne organizacji uczącej się*, [w:] *Doskonalenie struktur organizacyjnych w gospodarce opartej na wiedzy*, A. Stabryła (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

Barney D., *Spółczeństwo sieci*, przekł. M. Fronia, Wydawnictwo Sic, Warszawa 2008.

- Bartczak J., *Wiedza jak zatopiony skarb*, „Magazyn Kadry Zarządzającej” 2001, nr 2.
- Barton D.L., *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston 1995.
- Bartosik-Purgat M., *Kulturowe uwarunkowania zachowań konsumentów na przykładzie młodych Europejczyków*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2011.
- Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.
- Barwacz K., *Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie zarządzania wiedzą*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2005, nr 7.
- Batorski J., *Organizacja ucząca się*, „Personel” 1998, nr 11.
- Beatty J., *Świat według Petera Druckera*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2004.
- Beckman T.J., *The Current State of Knowledge Management*, [in:] *Knowledge Management – handbook*, J. Lebowitz (ed.), CRC Press, Boca Raton, London–New York–Washington D.C. 1999.
- Beliczyński J., Mesjasz Cz., Stabryła A., *Podstawy teoretyczne gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, A. Stabryła (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Benassi M., Greve A., Harkola J., *Looking a Network Organization: the Case of GESTO*, „Journal of Market Focused Management” 1999, vol. 4, no. 3.
- Bendyk E., *Antymatrix. Człowiek w labiryncie sieci*, Wydawnictwo W.A.B. / GW Foksal, Warszawa 2004.
- Bergiel B.J., Bergiel E.B., Balsmeir P.W., *Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages*, „Management Research News” 2008, nr 2.
- Bertrand J.C., *Deontologia mediów*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 2007.
- Bessant J., Brown S., Francis D., Meredith S., Kaplinsky S., *Developing manufacturing agility in SMEs*, „International Journal of Technology Management” 1999, no. 2 (1/2/3).
- Białasiewicz M., *Kompetencje menedżerów w przedsiębiorstwie zorientowanym na wiedzę*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu*, E. Urbańczyk (red.), „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Seria Finanse. Ryzyko Finansowe. Ubezpieczenia” 2010, nr 35.
- Bielski, M. *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.

Binsztok A., *Koncepcja organizacji wirtualnej oraz organizacji fraktalnej jako odpowiedź na turbulencje otoczenia gospodarczego*, [w:] *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, H. Dudycz, M. Dyszkowski (red.), „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 1044, Wrocław 2004.

Binsztok A., *Organizacja fraktalna*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w wirtualnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, R. Krupski (red.), PWE, Warszawa 2005.

Black A., Wright P., *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.

Blackler F., *Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation*, „Organization Studies”, November 1995.

Blikle A., *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Wydawnictwo OnePress, Warszawa 2017.

Blikle A., *Refleksje na temat gospodarki wiedzy w Polsce*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, A. Kukliński (red.), Biuro Banku Światowego w Polsce, Komitet Badań Naukowych, Warszawa 2000.

Blodgett C., Crowell M., Lahaise K., *Mobilizing Knowledge: Status of KM in Defense*, „Bravo Defense” 2005, vol. 5.

Bloodgood J.M., Salisbury W.D., *Understanding the Influence of Organizational Strategies on Information Technology and Knowledge Management Strategies*, „Decision Support Systems” 2001, vol. 31 (1).

Błaszczuk A., Brdulak J., Guzik A., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.

Bojar E. (red.), *Liderzy o liderowaniu w XXI wieku. Refleksje przedstawicieli nauk o zarządzaniu i praktyków*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2017.

Borowiecki R., Kwieciński M., *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Wydawnictwo Zakamycze, Kraków 2004.

Bosch-Sijtsema P.M., Rouhomaki V., Vartiainen M., *Knowledge work productivity in distributed teams*, „Journal of Knowledge Manager” 2009, vol. 13, no. 6.

Boulanger P., *Organiser l'entreprise en reseaux*, Nathan, Paris 1995, [w:] *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, J. Brilman (red.), PWE, Warszawa 2002.

Bratnicki M., *Informacyjne przesłanki przedsiębiorczości*, [w:] *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001.

- Bratnicki M., *Transformacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 1998.
- Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- Breslin J., *Creating Agile Organization, Role of learning and Performance Management, leader excellence essential presented by HR*, „COM” 2014, no. 2.
- Brett R., *Creating Intelligent Organization*, „The Journal for Quality&Participation”, Winter 2002.
- Brooking A., *Introduction to intellectual capital*, The Knowledge Broker Ltd., Cambridge 1996.
- Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A., *Człowiek w firmie bez obaw i z ochotą*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
- Brzozowski M., *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa 2010.
- Buckley P.J., Carter M.J., *Knowledge Management in Global Technology Markets: Applying Theory to Practice*, „Long Range Planning” 2000, vol. 33.
- Bugdol M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Bugliarello G., *Telecommunities: The next Civilization*, „The Futurist” 1997, vol. 31.
- Bukowitz W., Williams R., *The Knowledge management Fieldbook*, Printice Hall, London 2000.
- Burton R.T., *Definition of Knowledge Management: A Working Perspective*, Process Renewal Group Inc., <http://www.processrenewal.com/other.html>, data dostępu: 18.03.2018.
- Buttery A., BATTERY E., *Business Networks, Reaching new markets with low cost strategies*, Longman Business &Professional, Melbourne 1994.
- Byrne J.A., Brandt R., *The Virtual Corporation*, „Business Week”, February 1993.
- Caldwell B.J., Spinks J.M., *Leading the Self-Managing School*, Falmer Press, London 1992.
- Cameron B.H., Butcher-Powell L., *Gender Differences among IT Professionals in Dealing with Change and Skill Set Maintenance*, „Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management” 2006, no. 12.
- Capra F., *The Hidden Connections: Integrating the Biological Cognitive and Social Dimensions of Life into a Science Sustainability* Doubleday, New York 2002.

Castells M., *Człowiek wobec środków masowego przekazu*, Wydawnictwo WARTO, Dziegielów 2009.

Castells M., *Galaktyka Internetu. Refleksje nad Internetem, biznesem i społeczeństwem*, Wydawnictwo Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2003.

Castells M., *Spółeczeństwo sieciowe*, PWN, Warszawa 2007.

Castells M., *Spółeczeństwo sieciowe*, Wydawnictwo Blackwell Publishers, Oxford 2000.

Castells M., *The Rise of the Network Society*, John Wiley&Sons, Hoboken-New Jersey 1996.

Chełpa S., *Strategie badawcze kwalifikacji kierowniczych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004, nr 1.

Chetty S.K., Wilson H.I., *Collaborating with Competitions to Acquire Resources*, „International Business Review” 2003, vol. 12, no. 1.

Child J., *Organizational Learning*, [in:] *The Oxford Handbook of Strategy*, D.O. Foulkner, A. Cambell (eds.), Oxford University Press, Oxford 2003.

Chlebowski K., *Strategiczny wymiar wiedzy*, „Problemy Jakości” 2003, nr 8.

Chmielewska-Muciek D., *Pojęcie wiedzy w teorii i praktyce*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego” 2013, nr 27.

Chodorek M., *Uwarunkowania zewnętrzne zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, J.M. Stankiewicz (red.), Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2006.

Chong S.Ch., Salleh K., Ahmad S.N., Sharifuddin S., *KM Implementation in a Public Sector Accounting Organization: an Empirical Investigation*, „Journal of Knowledge Management” 2011, vol. 15.

Choo Ch., *Information culture and information use: an exploratory study of three organizations*, „Journal of the American Society for Information Science” 2008, no. 59 (5).

Choo Ch.W., Bontis N., *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, Oxford University Press, Oxford 2002.

Christensen C.M., *Making strategy: Learning by doing*, „Harvard Business Review” 1997, no. 4.

Chrobak R., *Virtuelle Organisation*, „Zeitschrift Führung + Organisation” 1996, no. 2.

- Cisek M. (red.), *Innowacje i cyfryzacja gospodarki*, Wydawnictwo Naukowe UPH, Siedlce 2019.
- Coffield F., *Learning at Work*, The Policy Press, Bristol 1998.
- Collins J., *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2017.
- Comite Europeen de Normalisation [CEN], *European guide to good practice in Knowledge Management-Part 5: KM Terminology*, <ftp://centfp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/GWA14924-05-2004-Mar.pdf>, data dostępu: 18.05.2018.
- Cooke J.L., *Everything you want to know about Agile: how to get Agile results in a less-than-Agile organization*, IT Governance Ltd, Ely 2012.
- Crossan M.M., Lane H.W., White R.C., *An Organizational Learning Framework: from Institution to Institution*, „Academy of Management Review” 1999, vol. 29, no. 3.
- Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podstuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
- Curry A., Moore A., *Assessing information culture. An exploratory model*, „International Journal of Information Management” 2003, vol. 23, no. 2.
- Cykl Kolba, <https://humanly.pl/cykl-kolba/>, data dostępu: 10.10.2018.
- Cyrson E., *Strategie konkurencji jutra*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2001, z. 4.
- Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe AE w Katowicach” 2007.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Czerniachowicz B., *Organizacja ucząca się a inteligentna*, www.mikroekonomia.net/system/publication_files/1323/original/3.pdf?1315307321, data dostępu: 20.02. 2020.
- Dalkir K., *Knowledge Management in Theory and Practice*, 2nd edition, Cambridge MA: MIT Press, Cambridge 2011.
- Dalkir K., *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier, Oxford 2005.
- Darroch J., *Developing a Measure of Knowledge Management Behaviors and Practices*, „Journal of Knowledge Management” 2003, vol. 7 (5).
- Davenport T.H., Leibold M., Voelpel S., *Strategic management in the Innovation Economy. Strategy Approaches and Tools for Dynamics Innovation Capabilities*, Publicist Wiley, Erlangen 2006.

Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

Davidow W., Malone M., *The virtual corporation*, Harper Business, New York 1992.

Dell C.O, Grayson C.J., *If only we knew what we know the transfer of internal knowledge and best practice*, Free Press, New York 1998.

Demaco T., Lister T., *Czynnik ludzki, skuteczne przedsięwzięcia i wydajne zespoły*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2002.

Doliński D., *Psychologia wpływu społecznego*, Wydawnictwo Towarzystwo Przyjaciół Ossolineum, Wrocław 2000.

Dove R., *Response Ability – The Language, Structure and Culture of the Agile Enterprise*, Wiley, Hoboken-New Jersey 2001.

Drabik I., *Zarządzanie wiedzą w korporacjach transnarodowych*, [w:] *Spółeczeństwo informacyjne. Stan i kierunki rozwoju w świetle uwarunkowań regionalnych*, C.F. Hales (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2008.

Drucker P., *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002.

Drucker P., *Post-capitalist society*, Harper Business, New York 1993.

Drucker P., *Spółeczeństwo postkapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.

Drucker P., *The Age of Discontinuity*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1994.

Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1994.

Drucker P.F., *Od czego zależy skuteczność menedżera*, „Harvard Business Review Polska” 2004, nr 9 (19).

Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo Muza SA, Warszawa 2000.

Dudek T., *Obszary zastosowania gospodarki elektronicznej*, Wydawnictwo Biblioteka Cyfrowa, Szczecin 2011.

Dwojacki P., Nogalski B., *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 4.

Dworzecki Z., *Edukacja i szkolenie menedżerów XXI wieku*, [w:] *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, A. Ludwiczynski (red.), Wydawnictwo Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999.

Dytwald J., *Trzy oblicza organizacji wirtualnej*, „Szturmowiec”, grudzień 1999.

- Easterby-Smith M., Lyles M., *The evolving field of organizational learning and knowledge management*, [in:] *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, M. Easterby-Smith, M. Lyles (eds.), John Wiley&Sons, Hoboken-New Jersey 2011.
- Easton G., *Industrial networks: a review*, [in:] *Industrial Networks. A New View of Reality*, B. Axelsson, G. Easton [eds.], Routledge, London 1992.
- Economist Intelligence Unit, The 2013 e-readiness rankings*, The IBM Institute for Business Value, 2013.
- Elsner D. (red.), *Szkoła jako ucząca się organizacja. Szansa dla ambitnych*, Wydawnictwo Mentor, Chorzów 2003.
- Elsner D., *Doskonalenie kierowania placówką oświatową. Wokół nowych pojęć i znaczeń*, Wydawnictwo Mentor, Chorzów 1999.
- Encyklopedia popularna PWN*, PWN, Warszawa 1982.
- Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
- Fasel D.K., *Partnering in action. A guide for building successful collaboration across organizational boundaries*, Pathways, Oxford 2000.
- Fazlagić A., *Co to znaczy „oparty na wiedzy”*, „Problemy Jakości” 2007, nr 9.
- Fazlagić J., *Know-how w działaniu! Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010.
- Fazlagić A., *Systematyzacja pojęć związanych z zarządzaniem wiedzą*, „Problemy Jakości” 2005, nr 3.
- Fel S., *Gospodarka społecznie zakorzeniona*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2014.
- Ford D., Gadde L.E., Hakansson H., Snehota I., *Managing Business Relationship*, John Wiley&Sons Ltd., Chichester 2003.
- Fountain J.E., *Building The Virtual State. Information Technology and Institutional Change*, Brookings Institution Press, Washington 2001.
- Fraser J., *Finite scheduling and manufacturing synchronization*, „IIE Solutions” 1995, vol. 27 (9).
- Freeman L., *The Development of Social Network Analysis – with an Emphasis on Recent Events*, [in:] *The Sage Handbook of Social Media Analysis*, J. Scott, P.J. Carrington (eds.), Sage, London 2011.
- Frost A., *Knowledge Management Definition*, <http://www.knowledge-management-tools.net/knowledge-managementdefinition.html>. data dostępu: 17.10. 2018.

Frydman R., Goldberg M.D., *Imperfect Knowledge Economics Exchange Rates and Risk*, Princeton University Press, New Jersey 2007.

Furmanek W., *Kultura informacyjna kategorią pedagogiki współczesnej*, „Dydaktyka Informacji” 2004, nr 1.

Gach D., Nowak O., *Firma wirtualna – model przyszłościowy*, „Przegląd Organizacji” 1997, nr 12.

Gach D., *Relacje między kulturą a realizacja procesów zarządzania wiedzą w organizacjach*, „E-mentor” 2007, nr 4.

Gamble P.R., Blackwell J., *Knowledge Management. A State of the Art Guide*, Kogan Page, London 2001.

Gardner H., *Przełomowe trendy*, „Harvard Business Review Polska” 2006, nr 2.

Garratt B., *The learning organization 15 years on: some personal reflections*, „The Learning Organization” 1999, vol. 6, no. 5.

Garvin D.A., *Building a learning organization*, „Harvard Business Review” 1993, vol. 4 (71).

Teece D.J., *Explicating dynamics capabilities: the nature and micro foundation of sustainable enterprise performance*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28, no. 13.

Gettier E., *Is Justified True Belief Knowledge?*, „Analysis” 1963, vol. 23.

Giblin L., *Umiejętność obcowania z ludźmi*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000.

Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2001.

Gilb T., *Software Metrics*, Little, Brown and Co, 1976.

Gimbert X., Bisbe J., Mendoza X., *The role of performance measurement systems in strategy formulation processes*, „Long Range Planning” 2010, no. 43.

Girard J., *Defining knowledge management: Toward an applied compendium*, „Online Journal of Applied Knowledge Management” 2015, no. 3 (1).

Gladstone B., *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo PETIT, Warszawa 2004.

Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.

Goban-Klas T., *Cywilizacja medialna. Geneza, ewolucja, eksplozja*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2005.

- Godziszewski B., *Istota i główne problemy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, M.J. Stankiewicz (red.), Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2006.
- Goldman S. L., Nagel R.N., Preis K., *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, Wiley, New York 1995.
- Goldman S.L., Preiss K., Nagel R.N., Dove R., *Principal investigator, with 15 industry executives*, „21st Century Manufacturing Enterprise Strategy. An Industry-Led View” 1991, vol. 2.
- Goodbod J., *Critical success factors for global virtual teams*, „Strategic Communication Management” 2005, vol. 9.
- Gospodarek T., *O przyszłości zasobu informacyjnego w ujęciu formalnym*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, A. Glińska-Neweś (red.), Wydawnictwo TNOIK, Toruń 2008.
- Górska J., *Ocena efektywności rozwoju kapitału ludzkiego*, [w:] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, M. Rybak (red.), Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2003.
- Grant R.M., *The knowledge-based view of the firm. Implications for management practice*, „Long Range Planning” 1997, vol. 30, no. 6.
- Graszewicz M., Lewiński D., *Co to jest społeczeństwo sieciowe i dlaczego ono istnieje?*, „Nowe Media, Studia i Rozprawy” 2010, nr 1.
- Gregor B., Stawiszyński M., *E-commerce*, Oficyna Wydawnicza Brandta, Bydgoszcz–Łódź 2002.
- Gromkowski Ł., *Serwery zastępują szafy z papierami*, „Puls Biznesu”, sierpień 2003.
- Growth perspectives for polish ICT sector by 2025*, PARP, Warszawa 2017, https://en.parp.gov.pl/storege/publications/pdf/2017_ict_sector_by_2025_en.pdf, data dostępu: 12.05.2019.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Centrum Doradztwa i Informacji, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, W.M. Grudzewski, I. Hejduk (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.

Grudzewski W.M., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowanie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie technologiami*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.

Grzywińska-Rapca A., *Poziom wykorzystania technologii informatycznych w przedsiębiorstwach w Polsce*, „Monografie i Opracowania”, nr 589, SGH, Warszawa 2012.

Gulati R., Lavie D., *The nature of partnering experience and gains from alliances*, „Strategic Management Journal” 2009, vol. 30.

Gunasekaran A., *Agile manufacturing: a framework for research and development*, „International Journal of Production Economics” 1999, vol. 62 (1).

Gunasekaran A., *Agile manufacturing: enablers and an implementation framework*, „International Journal of Production Research” 1998, no. 5.

Gupta B., Iyer L.S., Aronson J.E., *Knowledge management: practices and challenges*, „Industrial Management and Data Systems” 2000, no. 100 (1/2).

Hakansson H., Ford D., *How should companies interact in business networks*, „Journal of Business Research” 2002, vol. 55.

Hakansson H., Waluszewski A., *Managing technological Change – IKEA, the environment and technology*, Routledge, London-New York 2002.

Hamer H., *Nowoczesne uczenie się*, Wydawnictwo Veda, Warszawa 1999.

Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation*, Harper Business, New York 1994.

Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Harvard 1994.

Handy Ch., *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Wydawnictwo Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.

Hanebuth A., *Success factors of virtual research teams – Does distance still matter?*, „Management Revue” 2015, vol. 26, no. 2.

Hansen M., Nohria N., Tierney T., *What is Your Strategy for Managing Knowledge?*,

„Harvard Business Review”, March-April 1999.

Harrison D., Hakansson H., *Activation in resource networks*, „Journal of Business Industrial Networks” 2006, vol. 21, no. 4.

Hartman A., Sifonis J., Kador J., *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2001.

Hawrysz L., *Kompetencje menedżerów klastrów*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy” 2011, nr 4.

Hejduk I.K., Korczak J. (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy*, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2006.

Hejduk I.K., *W drodze do przyszłości*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 2003.

Hesselbeim F., Golgsmith M., Beckhard R., *Organizacja przyszłości*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1998.

Holsapple C.W., Whinston A.B., *Decision support systems*, West Publishing Co., Minneapolis 1996.

Hopej M., *Budzenie kreatywności pracowników*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 1.

Hopej M., *Struktura organizacyjna fraktalnego przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001, nr 3.

Hormozi A.M., *Agile manufacturing: the next logical step*, „Benchmarking” 2009, vol. 8 (2).

Hoverstandt P., *The Fractal Organizations with the Viable System Model*, John Wiley&Sons, Chichester 2008.

<http://agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html>, data dostępu: 04.01.2017.

<http://turkusorg.pl/porownanie-turkusowej-organizacji-i-struktury-hierarchicznej/>, data dostępu: 30.10.2019.

<http://turkusorg.pl/turkusowe-organizacje-w-polsce/>, data dostępu: 03.12.2018.

<https://akademiq.pl/blog/post/32/agile-zwinne-metodyki-zarzadzania-projektami>, data dostępu: 07.01.2017.

<https://leance.org/turkus-info-white-png/>, data dostępu: 02.09.2017.

<https://turkusorg.pl/system-wynagrodzen-w-turkusowej-organizacji/>, data dostępu: 20.12.2019.

- <https://zkolmaga.wordpress.com/turkusowe-firmy>, data dostępu: 04.09.2017.
- Hueller W., *Virtuellen Firmen gehört die Zukunft*, „Computer Zeitung” 1993, no. 43.
- Hutt M.D., Speh T.W., *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, PWN, Warszawa 1997.
- Huxham Ch., Vangen S., *Managing to collaborate*, Routledge, New York 2006.
- Internet Society, Global Internet. Report 2014. Open and Sustainable Access for All*, Internet Society, Geneva 2014.
- Jackson M., Johansson C., *An agility analysis from a production system perspective*, „Integrated Manufacturing Systems” 2003, vol. 14, no. 6.
- Jamali D., Sidiani Y., *Learning Organizations: Diagnosis and measurement in a developing country context. The case of Lebanon*, „The Learning Organization” 2008, vol. 15 (1).
- James C., *Designing learning organizations*, „Organizational Dynamics” 2003, vol. 32 (1).
- Jamming Kao J., *The Art and Discipline of Business Creativity*, Harper Business, New York 1996.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą: zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006.
- Jemiłniak D., *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Jezach A, W. Eichelberger, *Szef, który ma czas. Ewolucja zarządzania – dziennik budowy turkusowej firmy*, Wydawnictwo OnePress, Warszawa 2017.
- Jin-Hai L., Anderson A.R., Harrison R.T., *The Evolution of agile manufacturing*, „Business Process Management Journal” 2003, vol. 9, no. 2.
- Johns T., Gratton L., *Trzecia fala pracy wirtualnej*, „Harvard Business Review Polska” 2013, nr 7-8 (125/126).
- Jones P.H., *Knowledge Strategy: Aligning Knowledge Programs to Business Strategy*, „Knowledge Management World”, September 2000.
- Juza M., *Ewolucja pojęcia społeczności wirtualnej w naukach społecznych. W dwudziestą rocznicę ukazania się pracy Howarda Reingolda The Virtual Community. Homesteading on the Electronic Frontier*, „Annales Universitatis Pedagogicae Cracoviensis. Studia Sociologica” 2013, vol. 5, t. 2.
- Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników – jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.

- Karaś E., Piasecka-Głuszak A., *Nowy wymiar organizacji – organizacja ucząca się i organizacja inteligentna*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2014, nr 3 (41).
- Karwowski W., *Zarządzanie wiedzą*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2004, nr 11.
- Keller S., Meaney M., *Leading Organizations*, Bloomsbury Publishing, New York 2017.
- Kerechove D., *Inteligencja otwarta*, Wydawnictwo MIKOM, Warszawa 2001.
- Kidd P.T., *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*, Addison-Wesley, Boston 1994.
- Kieżun W., *Patologia transformacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2012.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.
- Kijek T., Angowski M., Skrzypek A., *Millennials Use of Social Media in Product Innovation Purchasing Processes*, „Journal of Computer Information Systems” 2020, vol. 60.
- King D., *Humanitarian Knowledge Management. Paper presented at the Second International Information Systems for Crisis Response and Management (ISCRAM) Conference*, Brussels 2005.
- Kisielnicki J. (red), *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa, Warszawa 2003.
- Kisielnicki J., *Kapitał intelektualny w procesie zarządzania wiedzą: relacje i czynniki*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, J. Kisielnicki, A.P. Wiatrak (red.), „Problemy Zarządzania”, nr 4/18, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007.
- Kisielnicki J., Sroka H., *Systemy informatyczne biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
- Kisielnicki J., *System pozyskiwania i zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach. Monografie i opracowania*, J. Kisielnicki (red), Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa, Warszawa 2003.
- Kłak M., *Organizacja wirtualna nowoczesna forma współpracy przedsiębiorstw XXI wieku*, [w:] *Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw. Formy – metody – koncepcje – trendy*, T. Falencikowski, J. Dworak (red.), Wydawnictwo WSB w Gdańsku, Gdańsk 2010.
- Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa, Kielce 2010.

Knop L., *Determinanty relacji w sieci współpracy*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, B. Godziszewski (red.), Wydawnictwo TNIOK, Toruń 2008.

Koğuł, B., Zander H., *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, [in:] *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, N.Y. Foss (ed.), Oxford University Press, Oxford 1997.

Kolev K., Haleblain J., Mc Namara G., *A review of the merger and acquisition wave*, [in:] *The Handbook of Mergers and Acquisitions*, D. Faulkner, S. Teerikangas, R. Joseph (eds.), Oxford University Press, Oxford 2012.

Kołodziejczyk W., *Jakość, oświata, wartość*, „Edukacja i Dialog” 2000, nr 6.

Kołodko G., Piątkowski M., Szabo K. (red.), *Gospodarka „cegly i klawiatury”. Zanikające różnice pomiędzy sektorem IT a sektorem produkcyjnym*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2006.

Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1983.

Kordel P. i in., *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników. Raport z badań w ramach projektu współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB Radom, Warszawa 2010.

Kosiński T., *Trzy fale w zwinności w zarządzaniu*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2019, nr 172.

Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Centrum Doradztwa i Informacji, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.

Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.

Koźuch B., *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2008.

Krogh G., Nonaka I., Aben M., *Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework*, „Long Range Plannig” 2001, no. 4.

Krok E., *Determinanty skłonności pracowników do dzielenia się wiedzą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013.

Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Badania, koncepcje*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2002.

Kubiak M.J., *Wirtualna edukacja*, Wydawnictwo Mikrom, Warszawa 2000.

Kuciński K., *Metodologia nauk ekonomicznych. Dylematy i wyzwania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001.

Kulesza M., *Myślenie systemowe w formułowaniu strategii przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu. Wydział Zamiejscowy w Chorzowie” 2015, nr 17.

Kwaśnik Z., Żukow W. (red.), *Współczesne problemy ekonomiczne jako wyzwanie dla zmieniającej się gospodarki*, Wydawnictwo Radomskiej Szkoły Wyższej, Radom 2010.

Kwiatkowska L., *Organizacja wirtualna w społeczeństwie informacyjnym*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1999, nr 5.

Lachiewicz S., Zakrzewska A. (red.), *Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, „Monografie Politechniki Łódzkiej”, Łódź 2009.

Laloux F., *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2016.

Laloux F., *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2015.

Lassy P., *Developing a Learning Organization*, Kogan Page, London 1998.

Lebowitz I., Beckman T., *Knowledge Organizations: What Every Manager Should Know*, St. Lucie Press, Boca Raton 1998.

Leonard D., *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston 1993.

Leonard-Barton D., *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston 1995.

Leśniak-Moczuk A.D., *Od edukacji do e-gospodarki. Kreatywność szansą na egalitaryzm globalny*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2017, vol. 52.

Leśnik M., *Pomiar wiedzy jako źródło informacji o przebiegu procesów przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.

Lev B., *Intangibles: Management. Measurement and Reporting*, Brookings Institution Press, Washington 2001.

Levick D., Kuhn L., *Fractality, Organizational Management and Creative Change*, „World Futures” 2007, vol. 63.

Levine E.L., Maye D.M., Ulm R.A., Gordon T. R., *A methodology for developing and validating minimum qualifications (MQs)*, „Personnel Psychology” 1997, vol. 50.

Leydesdorff L., *The Knowledge Based Economy. Modeled, Measured, Simulated*, Universal Publishers, Boca Raton 2006.

Lichtarski J. i in. (red), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Wrocławskiego” nr 340, Wrocław 2014.

Lichtarski J., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2007.

Liebowitz J., Wilcox L.C., *Knowledge Management and Its Integrative Elements*, CRC Press, 1997.

Lisiecka K., *O potrzebie zarządzania wiedzą w organizacji uczącej się*, [w:] *Zarządzanie wiedzą i informacją w procesie doskonalenia jakości. Materiały z konferencji naukowej*, E. Skrzypek (red.), Wydawnictwo UMCS, Lublin 2001.

Liu S., *Introduction to Knowledge Management*, http://web.archive.org/web/20070319233812/http://www.unc.edu/~sunnyliu/inls258/Introduction_to_Knowledge_Management.html, data dostępu: 10.10. 2018.

Low J., Kalafut P.C., *Niematerialna wartość firmy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004.

Luhmann N., *Die Realität der Massenmedien*, Westduetscher Verlag, Opladen 1996.

Lundvall B.A., Johnson B., *The Learning Economy*, „Journal of Industrial Studies” 1994, vol. 1, no. 2.

Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities, epp.eurostat.ec.eu., data dostępu: 10.10.2018.

Łobejko S., *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

Łobejko S., *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacje w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.

Łobejko S., *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce. Ekspertyza w ramach EFS*, Wydawnictwo PARP, Warszawa 2009.

Łopusiewicz B., *Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2004.

Maier R., *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer, Berlin–Heidelberg 2004.

Majchrzak J., *Przekształcenia przedsiębiorstw w świetle teorii zmian*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2001.

- Majewska M., *Organizacja fraktalna jako strategia rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2013, nr 747.
- Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, PWN, Warszawa 2012.
- Malara Z., *Umiejętność zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym jako czynnik sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2009, nr 2-3.
- Malhotra Y., *Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance*, „Journal of Knowledge Management” 2005, vol. 9 (1).
- Malhotra Y., *Knowledge management, knowledge organizations and knowledge workers: a view from the front lines*, www.brint.com/interview/maeil.htm, data dostępu: 10.01.2018.
- Manville B., Foote N., *Strategy as if Knowledge Mattered*, „Fast Company Magazine” 2003, vol. 3.
- Marchand D., Kettinger W., Rollins J., *Information orientation: the link to business performance*, Oxford University Press, New York 2001.
- Marek S., Białasiewicz M. (red.), *Podstawy nauk o organizacji*, PWE, Warszawa 2011.
- Marshall A., *Principles of Economics*, Macmillan, London 1965.
- Martan J., Lehkunów L., *Organizacja fraktalna – społeczeństwo w skali mikro, czyli znana niewiadoma*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Studia i Materiały” 2006, nr 79.
- Mascott L., *Ensuring the quality Information*, „KM Review” 2006, vol. 8, no. 6.
- Masłyk-Musiał E., Rakowska A., Krajewska-Bińczyk E., *Zarządzanie dla inżynierów*, PWE, Warszawa 2012.
- Materska K., *Ekologiczne zarządzanie informacją*, „Przegląd Informacyjno-Dokumentacyjny CONIW” 2005, nr 2 (289).
- Materska K., *Informacja w organizacjach społeczeństwa wiedzy*, Wydawnictwo SBP, Warszawa 2007.
- Mathwes J.A., *Resources, Routines, and interfirm Relations: Entrepreneurial and Evolutionary Dynamics within an Industrial Market System*, Paper to be presented at DRUID Nelson & Winter conference Aalborg, Denmark, June 2001.

Mayer-Schonberger V., Cukier K., *Big Data. Rewolucja, która zmieni nasze myślenie, prace i życie*, (przekł. M. Glatki), Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2014.

McElroy M.W., *The New Knowledge management, Complexity Learning and Sustainable Innovation*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2003.

McLuhan M., *Zrozumieć media. Przedłużenie człowieka*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.

McGregor J., Tweed D., Pech R., *Human Capital in the new economy: Devil's bargain?*, „Journal Intellectual Capital” 2004, vol. 5, no. 1.

Meredith S., Francis D., *Journey towards agile: the agile wheel explored*, „The TQM Magazine” 2000, vol. 12, no. 2.

Meyer M., Zack M., *The desing and implementation of information products*, „Sloan Mangement Review” 1996, vol. 37, no. 3.

Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesami zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003.

Mikuła B., Ćwiklicki M., *Integracyjna rola zarządzania wiedzą*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 4.

Mikuła B., *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 2001.

Mikuła B., *O aspektach i kontekście zarządzania wiedzą*, „Problemy Jakości” 2004, nr 2.

Mikuła B., *Organizacja oparta na wiedzy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006.

Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy. Zarys tendencji w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, [w:] *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*, E. Skrzypek (red.), Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004.

Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.

Mikuła B., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem w GOW*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.

Mikuła B., *W kierunku organizacji inteligentnych*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 2001.

Mikuła B., *Wiedza w organizacji i jej rozwój*, [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, A. Stabryła (red.), Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2005.

Mikuła B., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, „ Problemy Jakości” 2007, nr 1.

Mikuła B., Stefaniuk T., *Zarządzanie wiedzą w zespole wirtualnym jako istotny czynnik jego skutecznej pracy*, „Zeszyty Naukowe UPH w Siedlcach, Seria Administracja i Zarządzanie” 2013, nr 97 (24).

Milton N., *Knowledge Management FAQ*, <http://www.knoco.com/knowledge-management-FAQ.htm>, data dostępu: 10.09.2017.

Ministerstwo Rozwoju, *Perspektywy rozwoju polskiej branży ICT do 2025 roku*, Wydawnictwo PARP, Warszawa 2017.

Moore J.F., *The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business, New York 1996.

Moran A., *Managing Agile. Strategy, Implementation, Organization and People*, Springer, Zurich 2015.

Morawski M., *Organizacja inteligentna*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, K. Perechuda (red.), PWN, Warszawa 2005.

Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę, „E-mentor”* 2006, nr 4.

Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.

Morbitzer J., *Internet a kształcenie ku mądrości*, [w:] *Techniki komputerowe w przekazie edukacyjnym*, J. Morbitzer (red.), Wydawnictwo Akademii Pedagogicznej, Kraków 2000.

Morgan J., *The Future of Work: Attract new talent. Build better leaders and create a competitive organization*, Wiley, New York 2014.

Morris M.H., Kuratko D.F., Covin J.G., *Corporate entrepreneurship and innovation*, „European Journal of Innovation Management” 2005, vol. 8, no. 3.

Moy J.W., Lam K.F., *Selection Criteria and the impact of personality on getting hired*, „Personnel Review” 2004, vol. 33.

Mruk H., *Makrotrendy a zachowania konsumentów*, [w:] *Konsument – gospodarstwo domowe – rynek*, Z. Kędzior (red.), Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2007.

Murray P., Myers A., *The Fact about Knowledge. Special Report*, „Information Strategy” 1997, no. 11.

Myers P. (red.), *Knowledge management and organizational design*, Butterworth-Heinemann, Boston 1996.

Nagrajbiznes.tv/turkus-efektywny-sposob-prowadzenia-firmy, data dostępu: 05.09.2017.

Naisbitt J., *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań 1997.

Najda-Janoszka M., *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.

Narasimhan R., Talluri S., Mahapatra S.K., *Multiproduct, multicriteria model for supplier selection with product life-cycle considerations*, „Decision Sciences” 2006, vol. 37, no. 4.

Nevis E., Bella D., Gould A.J., *Understanding organizations as learning systems*, „Sloan Management Review” 1995, vol. 36 (2).

Nicolopoulon K., Karata-Ozkan M., *Practicing knowledge workers: perspectives of an artis and economist*, „Equal Opportunities International” 2007, vol. 26, no. 8.

Niedzielska E., *Wirtualne organizacje gospodarcze*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w teorii i praktyce*, M. Przybyła (red.), „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, Wrocław 1997.

Niedźwiedzińska H., *Wirtualizacja jako aktualny trend rozwoju biznesu*, „Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica” 2003, nr 167.

Niemczyk J., *Organizacja ucząca się*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, K. Perechuda (red.), Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

Nikolsa F., *Corporative development od a classification of knowledge management functions*, <http://www.media-access.com/classification.html>, data dostępu: 10.10.2018.

Nonaka I., Kano N., *The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation*, „California Management Review” 1998, vol. 40.

Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000.

Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Wydawnictwo Polskiej Fundacji Promocji Kadr, Warszawa 2000.

Nonaka I., *The knowledge creating company*, „Harvard Business Review”, November-December 1991.

Nonaka I., Takeuchi H., *The knowledge creating company*, Oxford University Press, New York 1995.

Nosal Cz., *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.

- Obłój K., *Tworzywo skutecznych decyzji*, PWE, Warszawa 2002.
- O'Dell C., Grayson C.J., *If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice*, Free Press, New York 1998.
- OECD *Studies on SMEs and Entrepreneurship. Poland: Key Issues and Policies*, <https://www.oecd.org/cfe/oecd-studies-on-smes-and-entrepreneurship-poland-key-issues-and-policies-9788377890554-pl.htm>, data dostępu: 10.10.2018.
- OECD, *The Knowledge-Based Economy*, Paris 2006.
- Ofoegbu O.E., Akanbi P.A., *The influence of strategic agility on the perceived performance of manufacturing firms in Nigeria*, „International Business & Economics Research Journal” 2012, vol. 11, no. 2.
- Olak A., *Organizacja zwinna – wyznaczniki oraz kierunki strategii prowadzące do zwinności przedsiębiorstwa*, „E-mentor” 2017, nr 1 (68).
- Olejniczak K., Rok J., Płoszaj A., *Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą*, [w:] *Organizacje uczące się. Model administracji publicznej*, K. Olejniczak (red.), Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.
- Oleński J., *Elementy ekonomiki informacji*, Katedra Informatyki Gospodarczej i Analiz Ekonomicznych UW, Warszawa 2000.
- Olszak C., Ziemba E. (red.), *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, PWN, Warszawa 2007.
- Orna E., *Making knowledge visible. Communicating Knowledge Through Information Products*, Gower, Aldershot 2005.
- Ortenblad A., *The learning organization: towards an integrated model*, „The Learning Organization” 2004, vol. 11 (2).
- Paliszkiewicz J.O., *Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcja oceny i modele*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2007.
- Paliszkiewicz J.O., Sobolak L., *Dostęp małych i średnich przedsiębiorstw do informacji*, [w:] *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, S. Trzcieliński (red.), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005.
- Paliszkiewicz J.O., Soniewicki M., *Zarządzanie wiedzą – próba definicji wiedzy*, [w:] *Zarządzanie organizacją w warunkach różnorodności*, E. Skrzypek (red.), Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin 2018.
- Papińska-Kacperek J., *Nowa epoka – społeczeństwo informacyjne* [w:] *Spółeczeństwo informacyjne*, J. Papińska-Kacperek (red.), PWN, Warszawa 2008.

Pawłowski K., Trzcieliński S. (red.), *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.

Pedler M., Aspinwall K., *Przedsiębiorstwo uczące się*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1999.

Pedler M., Burgoyne J., Boydell T., *The Learning Company. A strategy for sustainable development*, The Mc Graw Hill Company, London 1997.

Penc J., *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2002.

Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley&Sons, New York 1959.

Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.

Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław 1997.

Perechuda K., *Sieciowe „zapadanie się” wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Efektywność źródłem bogactwa narodów*, T. Dudycz (red.), Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2006.

Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.

Peters T., *Biznes od nowa*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2005.

Peterson R.R., *Information governance*, Tilberg University Press, Tilberg 2002.

Pfeffer J., Sutton R., *Wiedza a działanie. Przeszkody w wykorzystaniu zasobów wiedzy w organizacji*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Piech K., *Wiedza i innowacje*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.

Pleszczyński J., *Etyka dziennikarska*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.

Polska w drodze do globalnego społeczeństwa informacyjnego. Raport o rozwoju społecznym, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2002.

Pope K., *Wiedza obiektywna*, PWN, Warszawa 2002.

Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1985.

Potocki A. (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2011.

Pouzar E., *What qualities describe the ideal risk manager*, „National Underwriter” 1992, vol. 96.

Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June 1990.

Prior V., *Glossary of terms used in competitive intelligence and knowledge management*, http://www.comintelli.com/Documents/Glossary_CI_and_KM, data dostępu: 02.02.2018.

Probst G., Gomez P., *Vernetztes Denken. Unternehmen ganzheitlichen fuhren*, Gabler, Wiesbaden 1989.

Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Ramasamy T., *Principles of management*, PG and Research Department of Business Administration, Government Arts College, Paramakudi 2014.

Rampersad H.K., *Kompleksowa karta wyników*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004.

Raport „Czas na przyspieszenie. Cyfryzacja Gospodarki Polski”, https://www.academia.edu/22504101/Czas_na_przyspieszenie._Cyfryzacja_gospodarki_Polski, data dostępu: 15.07.2016.

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Wydawnictwo PARP, Warszawa 2017.

Ratajczak-Mrozek M., Zieliński M., *Czynniki usieciowienia przedsiębiorstw – ujęcie koncepcyjne*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 11.

Report IDC Future Scape “Worldwide IT Industry 2016 Predictions: Leading Digital Transformation to Scale”, New York 2016.

Rifkin J., *Wiek dostępu. Nowa kultura hiperkapitalizmu, w której płaci się za każdą chwilę życia*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2003.

Robbins S.P., Judge A., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2012.

Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

Romanowska M. (red.), *Leksykon zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.

Romanowska M., *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, [w:] *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001.

Romanowska M., *Przedsiębiorstwo doskonałe – w świetle współczesnych koncepcji zarządzania*, [w:] *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.

Romańczuk A., *Zarządzanie wiedzą w korporacjach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, B. Wawrzyniak (red.), Wydawnictwo WSPiZ w Warszawie, Warszawa 2003.

Rosenfeld S., *Cluster and the Creative Economy – Keynote Address Presented and Future Strategies*, Clustering Conference, Ballarat 2005.

Rosińska M., *Globalna sieć biznesowa jako konsekwencja nowego paradygmatu konkurencyjności w GOW*, [w:] *Region w gospodarce opartej na wiedzy*, A. Jewtuchowicz (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

Rouse M., *Knowledge Management (KM)*, <http://searchdomino.techtarget.com/definition/knowledge-management>, data dostępu: 01.02.2018.

Rowden R., *The learning organization and strategic change*, „SAM Advanced Management Journal” 2001, vol. 66 (3).

Rowe M., Burn J., *Clustering, Collaborative Networks and Collaborative Commerce in Small and Medium Enterprises*, [in:] *Small Business Clustering Technologies*, R.C. MacGregor, A.T. Hodgkinson (eds.), Idea Group Publishing, Harsey-Melbourne-Singapore 2007.

Rudawska A., *Zdolność przedsiębiorstw do organizacyjnego uczenia się a wyniki ich działalności*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, A. Glińska-Neweś (red.), Wydawnictwo TNOIK, Toruń 2008.

Rudd Ch., *The Third Wave of Agile*, <http://www.solutionsig.com/the-third-wave-of-agile>, data dostępu: 10.12.2019.

Rudolf T., *Raport Katedry Teorii Zarządzania*, pod red. P. Płoszajskiego, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2001.

Rundo A., Ziółkowska M., *Nowoczesne modele współpracy przedsiębiorstw*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2013.

Rybak M., *Budowanie potencjału konkurencyjności*, [w:] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, M. Rybak (red.), Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2003.

Ryznar Z., *Nieodczorny dostęp do informacji*, www.http://ceo.cxo.pl/artyluly/20781.html. 2001, data dostępu: 20.11.2018.

Sahota M., *An Agile Adoption and Transformation Survival Guide: Working with Organizational Culture*, Lulu.com, New York 2012.

Sajdak M., *Zwinność w odpowiedzi współczesnych przedsiębiorstw na nowe wyzwania otoczenia*, „Studia Oeconomica Posnaniensa” 2014, vol. 2, no. 11.

Sanchez L.M., Nagi R., *A review of agile manufacturing systems*, „International Journal of Production Research” 2001, vol. 39, no. 16.

Sankowska A., *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.

- Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Korzyści z zastosowania organizacji wirtualnej w świetle teorii i własnych badań*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2007, nr 6.
- Saxton T., *The effects of partner und relationship characteristic on alliance outcomes*, „*Academy of Management Review*” 1997, vol. 40.
- Schwaber K., *The Enterprise and Scrum*, „Microsoft Press”, June 2004.
- Schwaninger M., *Intelligent Organizations. Powerful Models for Systematic Management*, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2010.
- Seebacker U.G., *Cybercommerce. Reframing the end of business process reengineering*, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2002.
- Seetharaman A., Helmi Bin Zaini Soona H., Saravan A.S., *Intellectual capital accounting and reporting in the knowledge economy*, „*Journal of Intellectual Capital*” 2002, vol. 3, no. 2.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wydawnictwo Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Senge P., *The Fifth Discipline: The Art. Practice of the Learning Organization*, Currency Doubleday, New York 1990.
- Shapiro C., *Potęga informacji. Strategiczny przewodnik po gospodarce sieciowej*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
- Sharifi H., Zhang Z., *A methodology for achieving agility in manufacturing organization: An introduction*, „*International Journal of Production Economics*” 1999, no. 62.
- Sherehiy B., Karwowski W., Layer J.K., *A review of enterprise agility: Concepts, frameworks and attributes*, „*International Journal of Industrial Ergonomics*” 2007, no. 37.
- Shin M., Mun J., Lee L., Jung M., *r-FrMS: a Relation-driven Fractal Organization for Distributed Manufacturing Systems*, „*International Journal of Production Research*” 2009, no. 7.
- Siegel J.G., Shim J.K. (eds.), *Dictionary of Accounting Terms*, 5th edition, Barron's Educational Series, Hauppauge 2010.
- Simon T., *Routery to Intellectual Capital Formation: The Genesis and Development of Wealth Creating Knowledge in the Entrepreneurial Minds*, [in:] *Knowledge cafe for intellectual Entrepreneurship*, S. Kwiatkowski, L. Edvinsson (eds.), Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warszawa 1999.
- Skowronek B., *Mediolingwistyka*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2013.

Skrzypek A., *Czynniki sukcesu firmy przyszłości w warunkach globalizacji*, [w:] *Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, E. Skrzypek (red.), Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002.

Skrzypek A., *Dojrzałość i doskonalenie organizacji*, Wydawnictwo Dom Organizatora TNOIK, Toruń 2019.

Skrzypek A., *Innowacyjność i wiedza w procesie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy” 2009, nr 1 (5).

Skrzypek A., *Knowledge Based Enterprise in the global Economy*, Sbornik naukowych prac, I Konferencja informacyjno-technologiczna – modelowanie w ekonomii, Czerkasy 2009.

Skrzypek A., *Organizacja ucząca się i organizacja ucząca jako modele organizacji opartych na wiedzy; aspekty teoretyczne i praktyczne*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niestabilności otoczenia*, J. Kardas (red.), Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2014.

Skrzypek A., *Organizacja ucząca się jako szansa na sukces w warunkach nowej ekonomii*, [w:] *Problemy etyczne w organizacji uczącej się*, E. Skrzypek (red.), Wydawnictwo UMCS, Lublin 2010.

Skrzypek A., *Przydatność pracowników wiedzy w doskonaleniu zarządzania w warunkach GOW*, [w:] *Pracownicy wiedzy w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, E. Skrzypek (red.), Katedra Zarządzania Jakością i Wiedza UMCS, Lublin 2013.

Skrzypek A., *Zwinne zarządzanie organizacją w warunkach zmienności otoczenia*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2017, vol. 12, nr 1.

Skrzypek E. (red.), *Wiedza jako zasób strategiczny przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2008.

Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002.

Skrzypek E., *Kapitał intelektualny oraz możliwości jego wyceny*, [w:] *Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji*, E. Skrzypek (red.), Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004.

Skrzypek E., *Kapitał relacji jako element kapitału intelektualnego*, [w:] *Kapitał relacyjny w nowej gospodarce*, M. Cisek (red.), Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009.

Skrzypek E., *Kreatywność a zarządzanie wiedzą*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2014, nr 24 (1).

- Skrzypek E., *Nowa gospodarka jako paradygmat wzrostu gospodarczego*, [w:] *Wpływ wiedzy na sukces organizacji w nowej gospodarce*, E. Skrzypek (red.), Wydawnictwo UMCS, Lublin 2014.
- Skrzypek E., Paliszkievicz J.O., *Wykorzystanie analizy wielowymiarowej w ocenie poziomu zarządzania wiedzą*, „*Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia*” 2007, vol. XLI, nr 14.
- Skrzypek E., *Ranga jakości w społeczeństwie wiedzy*, „*Problemy Jakości*” 2006, nr 9.
- Skrzypek E., *Rola wiedzy we współczesnym zarządzaniu*, [w:] *Polskie firmy wobec globalizacji – luka kompetencyjna*, A. Sitko-Lutek (red.), PWN, Warszawa 2007.
- Skrzypek E., Sokół A., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Instytutu Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
- Skrzypek E., *Wiedza jako narzędzie wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach nowej gospodarki*, [w:] *Przewaga konkurencyjna w przedsiębiorstwie. Sektor – wiedza – przestrzeń*, H. Godlewska-Majkowska, E. Skrzypek, M. Płonka (red.), Wydawnictwo Texter, Warszawa 2016.
- Skrzypek E., *Wpływ jakości kształcenia na sukces uczelni w warunkach GOW*, [w:] *Zarządzanie jakością. Wyzwania zarządzania jakością*, M. Salerno-Kochan (red.), Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004.
- Skrzypek E., *Wpływ zarządzania wiedzą na jakość*, „*Problemy Jakości*” 1999, nr 11.
- Skrzypek E., *Zarządzanie wiedzą oraz informacją jako podstawa zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, R. Borowiecki (red.), Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2000.
- Skyrme D. J., *Knowledge Networking. Creating the collaborative enterprise*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999.
- Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1999.
- Small C.T., Sageb A.P., *Knowledge Management and Knowledge Sharing. A review*, „*Information – Knowledge – Systems Management*” 2005, vol. 5, no. 3.
- Smith A.N., Medley D.B., *Information Resource Management*, South-Wester Publ., Cincinnati 1987.
- Smith D., *Developing People and Organizations*, CIMA Publishing, London 1998.
- Smith P., Saint-Onège H., *The evolutionary organization: Avoiding a titanic fate*, „*The Learning Organization*” 1996, vol. 3 (4).

Snellman C.L., *Virtual teams: opportunities and challenges for a-leaders*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences. Contemporary Issues in Business. Management and Education 2013” 2014, vol. 110.

Sojkin B., *Informacyjne podstawy decyzji marketingowych*, PWE, Warszawa 2009.

Spis polskich firm, <http://spispolskichfirm.pl>, data dostępu: 24.09.2015.

Stabryła A. (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

Stalder T., Castells M., *Teoria społeczeństwa sieci*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2012.

Stankiewicz M.J. (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2006.

Stańczyk-Hugiet E., *Konkurencyjność organizacji opartych na wiedzy*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, M. Przybuła (red.), Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.

Stefaniuk T., *Komunikacja w zespole wirtualnym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.

Stefanowicz B., *Imperatywy kultury informacyjnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica” 2015, nr 36.

Stefanowicz B., *Kultura informacyjna*, www.iiwz.univ.szczecin.pl/zsgi/konferencje/1/, data dostępu: 12.03.2018.

Stefanowicz B., *Wiedza. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

Stern L.W., El-Ansary A.I., Coughlan A. T., *Kanały marketingowe*, PWN, Warszawa 2002.

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

Storey J., Emberson C., Reade D., *The barriers to consumer responsive supply chain management*, „International Journal Operations & Production Management” 2005, vol. 25 (3).

Stroińska E., *Zarządzanie zespołami wirtualnymi – wybrane problemy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, t. XVII, z. 11.

Strojny M., *Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych*, „Problemy Jakości” 2000, nr 32 (3).

Strojny M., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1999.

- Strojny M., *Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2.
- Strojny M., *Teoria i praktyka zarządzania wiedzą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000, nr 10.
- Strzelecki W., Pawlak P., *Deindywidualizacja w sieci i środowisku wielkomiejskim*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia Informatica” 2012, nr 29.
- Stuhlman D.D., *Knowledge management terms*, Stuhlman Management Consultants, 2012, <http://home.earthlink.net/~ddstuhlman/defin1.htm>, data dostępu: 03.03.2017.
- Sullivan I., Mercado B., Terry C., *Learning Organization*, [in:] *The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences*, I. Sullivan, B. Mercado, C. Terry (eds.), Sage Publications, Thousand Oaks 2009.
- Sveiby K.E., *What is Knowledge Management?*, <http://www.sveiby.com.au>, data dostępu: 13.10.2019.
- Sveiby K., *Knowledge Management*, „Executive Excellence”, vol. 17, March 2000.
- Sveiby K.E., *Know-how company*, www.sveiby.com, data dostępu: 10.10.2018.
- Sveiby K.E., *What is Knowledge Management?* <http://www.centrumwiedzy.edu.pl/cw/index.php?sm=104&Ca=262&al.=dol1>, data dostępu: 10.10.2018.
- Sydanmaanlakka P., *An intelligent organization: integrating performance, competence and knowledge management*, Capstone Publishing Limited, Oxford 2002.
- Szplit A., Szplit M., *Rafał Krupski – kielczanin, dolnoślązak – w poszukiwaniu nie(równowagi) w zarządzaniu strategicznym*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2015, t. 32 (2).
- Szyjewski Z., *Zarządzanie wiedzą korporacyjną*, „Pro Dialog” 2003, nr 16.
- Świtalski W., *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.
- Tabor J., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/24/iel538>, data dostępu: 10.10.2018.
- Taleb N., *Antifragle, Things that Gain from Disorder*, Penguin Books, New York 2019.
- Tapscott D., *Gospodarka cyfrowa. Nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Cyfrowej*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1998.
- Thannhuber M.J., *The intelligent enterprise: theoretical concepts and practical implications*, Phisysca-Verlag, New York 2005.

Tiwana A., *The Knowledge Management Toolkit. Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*, Prentice Hall, New York 2000.

Tkaczyk S., *Inżynieria zarządzania w aspekcie strategii jakości*, [w:] *Jakościowe aspekty integracji zarządzania*, E. Skrzypek (red.), Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin 2013.

Toffler A., Toffler H., *Budowa nowej cywilizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Warszawa 1996.

Toffler A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1985.

Tomaszewski A., *Network Structures in Polish Enterprises – Management Practices Responding to the Macroeconomic Crisis of 2007-2013*, „Journal of Management and Finance Sciences” 2014, no. 18.

Torres C., Spiegall J., *Samozatrudniające się zespoły robocze*, Centrum Kierowania Liderów, Kłodzisko 2000.

Toruński J., Chrzęścik M. (red.), *Wiedza i doświadczenie a współczesne koncepcje zarządzania organizacją*, Wydawnictwo UPH, Siedlce 2015.

Trajer J., Paszek A., Iwan S., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2012.

Trzcieliński S., *Model zwinności przedsiębiorstw*, [w:] *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, S. Trzcieliński (red.), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005.

Trzcieliński S., *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.

Turban E., Arnsion J.E., *DSS and Intelligent Systems*, Printice Hall, New Jersey 2005.

Ulrich D., *Tworzenie organizacji wokół umiejętności*, [w:] *Organizacja przyszłości*, F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1998.

Unold J., *Zarządzanie informacją w cyberprzestrzeni*, PWN, Warszawa 2015.

Ulrich H., Probst G., *Anleitung zum ganzheitlichen denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte*, Paul Haupt Verlag, Bern-Stuttgart 1990.

Urrich D., *Context, Capability and response*, [in:] *Management 21C*, S. Chowdhury (ed.), Financial Times Prentice Hall, London 2000.

Van Dijk J., *De netwerkmaatschappij: sociale aspecten van nieuwe media*, Samson, Houten 1997; wydanie angielskie: J. Van Dijk, *The Network Society: Social Aspects of New Media*, Sage Publications Ltd, 1997; wydanie polskie: J. Van Dijk, *Spoleczne aspekty nowych mediów: analiza społeczeństwa sieci*, PWN, Warszawa 2010.

Vera D., Crossan M.M., *Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework*, [in:] *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, M. Easterby-Smith, M.A. Lyles (eds.), Blackwell Publishing, Hoboken-New Jersey 2005.

virtualo.pl/ebook/pracowac-inaczej-nowatorski-model-organizacji-inm, data dostępu: 05.09.2017.

Walczak M., *Systemy zwinne w organizacji produkcji*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2010, nr 234.

Walczak W., *Wiedza w procesach zarządzania*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2009, nr 2 (11).

Wallace P., *Psychologia Internetu*, Wydawnictwo Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2001.

Warnecke H.J., *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, PWN, Warszawa 1999.

Wawrzyniak B., *Zarządzanie wiedzą*, „Zarządzanie XXI wieku” 2000, nr 2.

Webster F., *Theories of the Information Society*, 3rd edition, Routledge, London-New York 2006.

Wieczorek-Szymańska A., *Organizacja fraktalna w gospodarce sieciowej*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 39.

Więśław S., *Szkoła jako organizacja ucząca się*, „Vulcan. Zarządzanie Oświatą” 2002, nr 1 (36).

Wiig K., *Knowledge Management Foundations*, Schema Press, Arlington 1993.

Wiig K., *Knowledge Management Glossary*: Knowledge Research Institute, Inc. and Other Sources, 2004.

Wilensky M.L., *Organizational Intelligence*, Basic Books, London 1967.

Wilson G.C., Banzhaf W., *Discovery of email communication networks from the Enron corpus with a genetic algorithm using social network analysis*, IEEE Congress on Evolutionary Computation, CEC 2009, 18-21 May 2009, Trondheim, Norway.

Winby S., Worley Ch.G., *Management processes for agility, speed and innovation*, „Organizational Dynamics” 2014, no. 43.

Wit B. de, Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.

Witwicki W., *Platona Teajtet*, PWN, Warszawa 1936.

Włodarkiewicz-Klimek H., *Koncepcja i modele zwinnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 71.

Wodo D., *Continuing Professional Development thorough a Regional Network*, „Management in Education” 1997, vol. 11, no. 5.

Wolf H., *Zwinne projekty w klasycznej organizacji, Scrum, Kanban, XP*, Wydawnictwo Helion, Warszawa 2012.

Worley Ch.G., Lawler E.E. III, *Agility and organization design; A diagnostic framework*, „Organizational Dynamics” 2010, vol. 39, no. 2.

Woźniak K., *System informacji menedżerskiej jako instrument wspomagania zarządzania strategicznego w firmie*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2005.

Woźniak M.G., Cyrek M. (red.), *Kapitał ludzki w procesie serwicyzacji rozwoju społeczno-gospodarczego*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2005, *Kapitał ludzki i intelektualny*, cz. 1, z. 6.

WWF's *Living Planet Report 2016*, http://awsassets.panda.org/downloads/lpr_2016_full_report_low_res.pdf, s. 13, data dostępu: 10.10.2018.

www.pulshr.pl/zarządzanie/jacek-santorski-turkusowe-firmy-w-polsce, data dostępu: 04.09.2017.

Wyskwarski M., *Metody sztucznej inteligencji w organizacji inteligentnej*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy” 2015, nr 86.

Wysocki K.R., *Effective project management: traditional, agile, extreme*, John Wiley&Sons, Indianapolis 2014.

Yang Ch., Liu H.M., *Boosting firm performance via enterprise agility and network structure*, „Management Decision” 2012, no. 6.

Yang H., Zhiang L., Ya L., *A multilevel framework of firm boundaries: firm characteristics, dyadic differences and network attributes*, „Strategic Management Journal” 2010, vol. 31.

Young R., *Knowledge Management for the Public Sector*, Asian Productivity Organization, Tokyo 2013.

Yusuf Y.Y., Sarhadi M., Gunasekaran A., *Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes*, „International Journal of Production Economics” 1999, vol. 62, no. 1-2.

Zakrocki E., *Czym jest kultura informacyjna*, <https://slideplayer.pl/slide58567>, data dostępu: 10.09.2019.

Zaliwski A., *Korporacyjne bazy wiedzy, PWE*, Warszawa 2000.

Zbigień-Maciąg L., *Kultura organizacyjna. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2002.

Zeler B., *Nowe nowe media – multitasking – przestrzeń przepływu*, „Transformacje. Pismo Interdyscyplinarne” 2013, nr 1-2.

Zhang Z., Sharifi H., *A methodology for achieving agility in manufacturing organization*, „International Journal of Operations & Production Management” 2000, vol. 20, no. 4.

Zhu Z., *Knowledge management: Towards a universal or cross-cultural context?*, „Knowledge Management Research & Practice” 2002, vol. 2.

Zieliński Z.E., *Nauczanie na odległość jako metoda zdobywania wiedzy*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 2004, nr 641, *Prace z zakresu informatyki i jej zastosowania*.

Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.

Żak K., *Przedsiębiorstwo ery nowej gospodarki*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2008, nr 6.

Żemigala M., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków 2007.

Abstrakt rozszerzony

W warunkach zmienności otoczenia przedsiębiorstwa muszą zdobywać i wykorzystywać wiedzę. Wiedza to czynnik warunkujący zdolność organizacji do szybkiego reagowania na zmiany rynkowe oraz baza do generowania nowych produktów, technologii czy rozwiązań organizacyjnych. To podstawowy zasób dzisiejszego świata i logicznie uporządkowane zasoby informacji wraz z umiejętnością posługiwania się nimi w celu intelektualnym lub praktycznym. Wiedza to połączenie informacji związanych z kontekstem, refleksji i wnikliwości. Sukces organizacji w warunkach gospodarki globalnej i gospodarki wiedzy oraz społeczeństwa informacyjnego zależy od inteligencji i umiejętności zarządzania wiedzą i informacją. Informacja to nieodzowny instrument odkrywania i budowania wiedzy. Umiejętność gromadzenia i wykorzystania wiedzy stanowi podstawową kompetencję przedsiębiorstwa, która jest w stanie zapewnić trwałą przewagę rynkową. Konieczna jest zmiana sposobu myślenia, nastawienie na podnoszenie kwalifikacji, rozwijanie i wdrażanie innowacyjnych i nowatorskich pomysłów oraz kreatywności. Zmiany i ich tempo wymuszają na podmiotach gospodarczych konieczność obserwacji i analizy zachodzących procesów i podejmowania szybkich reakcji w celu utrzymania swej pozycji na konkurencyjnym rynku.

Współczesne gospodarowanie zdeterminowane jest przez dynamikę zmian otoczenia, intensywny rozwój rynku i konkurencji oraz globalizację, które wypromowały informację i wiedzę na kluczowe zasoby współczesnej cywilizacji gospodarczej. Bez szerokiego dostępu do wiedzy i umiejętności jej wykorzystania nie ma szans na identyfikację niepewności i ryzyka otoczenia, a organizacja i jej pracownicy nie nabędą umiejętności posługiwania się nowoczesnymi technologiami.

Zarządzanie wiedzą umożliwia organizacji ciągłe uczenie się, tworzy warunki dla inteligentnego działania i efektywnego wykorzystania swoich zasobów. Opiera się ono na dobrym zarządzaniu systemami informacyjnymi,

zarządzaniu zmianami organizacyjnymi i praktykami zarządzania zasobami ludzkimi.

Praca składa się z czterech rozdziałów, w których odniesiono się do istoty społeczeństwa sieciowego, wiedzy jako zasobu strategicznego, zarządzania wiedzą w społeczeństwie sieciowym i wybranych modeli organizacji opartych na wiedzy.

Rozdział pierwszy opisuje problematykę odnoszącą się do społeczeństwa sieciowego; przedstawiono w nim jego istotę, wskazując, że funkcjonuje ono ramach społeczeństwa informacyjnego, w którym dominuje logika sieciowa, a informacje są najważniejszym surowcem. Wskazano rodzaje sieci, typologię i cechy sieci, odniesiono się do sieci biznesowych. Przedstawiono rangę kultury informacyjnej, wskazując na jej istotę, elementy oraz uzasadniając potrzebę alfabetyzacji, która jest unikalnym aspektem współczesnej kultury, optymalizującym pracę intelektualną i wspomagającym budowanie zaplecza wiedzy. Przedstawiono istotę sieci społecznych jako wielowymiarowej struktury złożonej ze zbioru jednostek społecznych i połączeń między nimi. Wskazano na rolę i znaczenie sieci współpracy i ich wpływ na relacje, zaufanie, partnerstwo i współdziałanie. Przedstawiono istotę i znaczenie oraz przydatność technologii informatycznych dla funkcjonowania podmiotów w gospodarce sieciowej. Ukazano powiązania technologii informatycznych z zarządzaniem wiedzą.

Rozdział drugi poświęcony został wiedzy jako zasobowi organizacji w społeczeństwie sieciowym. Odniesiono się w nim do kategorii i rodzajów wiedzy. Wskazano, że wiedza jest podstawowym zasobem niematerialnym, odniesiono się do ekonomii zasobów oraz wiedzy jako zasobu strategicznego. Przedstawiono wybrane zagadnienia z zakresu wiedzy organizacyjnej, wskazano rodzaje wiedzy organizacyjnej, pokazano jej wpływ na pozycję konkurencyjną. Ukazano miejsce wiedzy w ekonomii i naukach o zarządzaniu oraz przedstawiono problem ekonomii wiedzy.

Rozdział trzeci przybliży problematykę związaną z zarządzaniem wiedzą w społeczeństwie sieciowym, przedstawiono w nim istotę procesowego zarządzania wiedzą, wskazując, że jest to pojęcie interdyscyplinarne, związane z potencjalnymi korzyściami wynikającymi z dzielenia się wiedzą. Przedstawiono istotę, narzędzia i style oraz aspekty zarządzania wiedzą. Dokonano przeglądu ujęć zarządzania wiedzą z punktu widzenia teorii

i praktyki. Wskazano na konieczność kompleksowego podejścia do zarządzania wiedzą. Odniesiono się do strategii zarządzania wiedzą i modeli zarządzania wiedzą.

Rozdział czwarty zawiera modele organizacyjne oparte na wiedzy. Organizacja oparta na wiedzy to model współczesnej organizacji funkcjonującej w społeczeństwie sieciowym. Działa ona na bazie sieci wiedzy i umiejętności. To organizacja, w której struktura jest podporządkowana i nakierowana na tworzenie wartości dodanej w oparciu o efektywne wykorzystanie wiedzy. Podkreślono rolę kultury opartej na wiedzy, wskazano rodzaje i cechy tego modelu organizacyjnego.

Kolejno odniesiono się do przedsiębiorstwa opartego na wiedzy, będącego nowym modelem organizacji w warunkach nowego ładu gospodarczego, świadomie wykorzystującego uczenie się osób i zespołów oraz organizacji. Wskazano cechy, wyznaczniki oraz klasyfikacje przedsiębiorstw opartych na wiedzy.

W rozdziale tym odniesiono się do organizacji uczącej się, jej istoty, roli organizacyjnego uczenia się w warunkach nowej gospodarki, dokonano przeglądu definicji i wskazano wspólne cechy organizacji uczących się. Określono przyczyny renesansu organizacji uczących się.

Organizacja inteligentna uznana została w społeczeństwie wiedzy za najbardziej nowoczesny etap doskonalenia organizacji, bo jest zdolna do gromadzenia kapitału intelektualnego i zarządzania wiedzą oraz uczenia się szybciej, niż zmienia się otoczenie. Wskazano, że jest to forma organizacji opartej na wiedzy. Przedstawiono cechy organizacji inteligentnej i dokonano porównania organizacji inteligentnej i organizacji uczącej się.

Kolejnym modelem organizacyjnym jest organizacja wirtualna, która charakteryzuje się tym, że współpracuje z innymi organizacjami w celu optymalnego wykorzystania sytuacji pojawiających się na rynku, działa w cyberprzestrzeni i jest bardzo elastyczna. Organizacja wirtualna określana jest jako „sól współczesnego świata”, a jej esencją jest metamanagement, czyli wirtualnie zorganizowane zarządzanie. Dokonano przeglądu definicji, omówiono zalety i wady, przedstawiono rolę zespołów wirtualnych w procesie doskonalenia zarządzania.

Przedstawiono model organizacji sieciowej jako nowoczesnej formy organizacji oraz sposobu zorganizowania stosunków pomiędzy odrębnymi

podmiotami gospodarczymi, dokonano przeglądu definicji oraz atrybutów organizacji sieciowych.

Odniesiono się także do organizacji zwinnych, przedstawiono istotę i zasady ich funkcjonowania. Przedstawiono istotę „zwinności”, jej definicję, rodzaje, aspekty i podejścia do charakteryzowania. Omówiono rolę zwinności w zarządzaniu. Wskazano, że zwinna organizacja potrafi reagować na pojawiające się strategiczne możliwości biznesowe, zarządzać zmianą i ryzykiem, kształtować dobre relacje z klientem. Wskazano wyznaczniki zwinnej organizacji. Omówiono wybrane modele zwinnej organizacji.

Ważnym modelem organizacji uczącej się jest organizacja turkusowa. Dokonano charakterystyki organizacji turkusowej, wskazano zasady, na których się opiera, tj. samoorganizacja, samoorganizacja, odniesienie do pełni oraz ewolucyjny cel, porównano organizację hierarchiczną i turkusową. Przedstawiono firmy objęte badaniem przez F. Laloux'a oraz wskazano polskie firmy, które funkcjonują zgodnie z turkusowym paradygmatem zarządzania lub deklarują pracę zgodną z zasadami partycypacji.

Wśród modeli organizacyjnych opartych na wiedzy znalazła się także organizacja fraktalna, która cechuje się samoorganizacją, samopodobieństwem i wirtualnością. Jej kształt zależy od doświadczenia i wiedzy oraz procesu uczenia się członków organizacji. Przedstawiono także istotę i cechy organizacji fraktalnych, dokonano charakterystyki fraktali.

Celem monografii jest przedstawienie wybranych problemów mających wpływ na funkcjonowanie organizacji w warunkach społeczeństwa sieciowego, w którym dostęp do informacji oraz umiejętne zarządzanie wiedzą, zdolność funkcjonowania w warunkach zmian, ryzyka i niepewności tworzy warunki dla wzrostu wartości i konkurencyjności oraz stałego doskonalenia zarządzania organizacjami.

Słowa kluczowe: *społeczeństwo sieciowe, sieci, technologie informatyczne, wiedza, zarządzanie wiedzą, organizacje oparte na wiedzy*

Extended abstract

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN A NETWORK SOCIETY

In a changing environment, companies must acquire and use knowledge. Knowledge is a factor that determines an organization's ability to react quickly to market changes and a basis for generating new products, technologies or organizational solutions. It is the most essential resource of today's world. Knowledge is, in essence, a logically structured information resource accompanied by competence to use it for intellectual or practical purposes. Knowledge is a combination of context-related information, reflection and insight. Success of an organization in a global economy and in a knowledge and information society depends on intelligence and skills of knowledge and information management. Information is an indispensable instrument for discovering and building knowledge. The ability to collect and use knowledge is a core competence of companies, which are capable of maintain a lasting market advantage. It is crucial to change the mindset, focus on improving qualifications, develop and implement innovative and novel ideas and creativity. The changes and their pace force economic entities to observe and analyse the processes taking place and to react quickly in order to maintain their position on the competitive market.

Modern management is determined by the dynamics of changes taking place in the environment, intensive development of the market, competition and globalization, which have promoted information and knowledge to the key resources of modern economic civilization. Without wide access to knowledge and the ability to use it productively, there is no chance to identify the uncertainty and risk of the environment, and the organization and its employees will not acquire the skills to use modern technologies.

Knowledge management enables continuous learning of the organization, creates conditions for intelligent operation and effective use of

organizational resources. It is based on skilled management of information systems, organizational change and human resources.

The work consists of four chapters, which refer to the essence of network society, knowledge as a strategic resource, knowledge management in network society and selected models of knowledge-based organizations, respectively.

The first chapter addresses the problems related to the network society and presents its essence, indicating that it operates within the framework of the information society, where network logic dominates and information is the most important fabric. The types of networks, typology and characteristics of networks were indicated, and business networks were described. The rank of information culture was presented, indicating its essence, elements and justifying the need for literacy, which is a unique aspect of modern culture, optimizing intellectual work and helping to build a knowledge base. The essence of social networks as a multidimensional structure consisting of a set of social units and connections between them was discussed. The role and importance of cooperation networks and their influence on relations, trust, partnership and participation were emphasized. The essence, significance and usefulness of information technologies in the functioning of organisations in the network economy were presented. The links between information technologies and knowledge management were described.

The second chapter is devoted to knowledge as an organizational resource in the network society. It refers to categories and types of knowledge. It was emphasised that knowledge is a basic intangible resource, and applies to the economy of resources and knowledge as a strategic resource. Selected problems of organizational knowledge were presented, types of organizational knowledge were described, its influence on competitive advantage was illustrated. The place of knowledge in economics and management sciences was described and the problem of knowledge economics was discussed.

The third chapter contains problems related to knowledge management in a network society, the essence of process knowledge management was presented, indicating that it is an interdisciplinary concept related to the potential benefits resulting from knowledge sharing. The third chapter highlights selected problems related to knowledge management in a network society. It presents the essence, tools, styles and aspects of knowledge management. The approaches to knowledge management in theory and practice were

reviewed. The need for a comprehensive approach to knowledge management was indicated. Knowledge management strategies and models were described.

The fourth chapter four contains knowledge-based organisational models. Knowledge-based organisation model is a model of contemporary organisation functioning in a network society. It operates on the basis of knowledge and skills networks. It is an organization in which the structure is subordinate and oriented towards creating added value based on and efficient, productive use of knowledge. The role of knowledge-based culture was emphasized, the types and features of this organisational model were described.

Much attention was paid to the knowledge-based enterprise, which is a new model of organization in the new economic landscape, consciously capitalizing on learning of the individuals, teams and organizations. The characteristics, determinants and classifications of knowledge-based enterprises were indicated.

Furthermore, the fourth chapter refers to the learning organisation, its essence, the role of organisational learning in the new economy. The chapter reviews the definitions and indicates the common features of learning organisations. The reasons for the renaissance of learning organisations were indicated.

In the knowledge society, an intelligent organization was considered the most modern stage of organization improvement as being capable of gathering intellectual capital and managing knowledge and learning at faster pace than the changing environment. It was indicated that intelligent organisation is a form of knowledge-based organisation. The characteristics of intelligent organization were presented and a comparison between intelligent organization and learning organization was made.

Another presented organizational model was virtual organization, in which an organization cooperates with other organizations in order to make optimal use of situations emerging on the market. Virtual organisations operate in cyberspace and are most flexible. Virtual organizations are described as the “salt of the modern world” and their essence is metamanagement, i.e. virtually organized management. Virtual organisation definitions were reviewed, advantages and disadvantages were discussed, the role of virtual teams in the process of improving management was presented.

The model of network organization was presented as a modern form of organization and the way of organizing relations between stand-alone economic entities, the definitions and attributes of network organization were reviewed.

Moreover, a reference was made to agile organisations, the essence and principles of their functioning were presented. The essence of agility, its definitions, types, aspects and approaches to characterising agility were presented. The waves of agility in management were discussed. It was noted that agile organizations can respond to emerging strategic business opportunities, manage change and risk, shape good relationships with their customers. The determinants of an agile organization were indicated. Selected models of an agile organization were discussed.

Another important model of learning organization is turquoise organization. The characteristics of turquoise organisation were described, the principles on which it is based were identified, i.e. self-management, self-organisation, reference to completeness and evolutionary purpose. Hierarchical and turquoise organisation were compared. The companies surveyed by F. Laloux were presented and Polish companies operating in line with the turquoise management paradigm or those that declare work in accordance with participation principles were indicated.

Among the knowledge-based organizational models included there were also fractal organizations, which were characterized by self-organization, self-similarity and virtuality. Their shape depends on the experience, knowledge and learning processes among its members. The essence and characteristics of fractal organizations were presented and the characteristics of fractals were given.

The aim of the monograph was to present selected problems affecting the functioning of organizations in the conditions of network society, in which access to information, skillful knowledge management and the ability to function in conditions of change, risk and uncertainty creates conditions for the growth of value, competitiveness and continuous management improvement.

Keywords: *network society, networks, information technology, knowledge, knowledge management, knowledge-based organisations*

