

*mgr Karolina Beyer*

Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński

## **Funkcjonowanie przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy**

### WPROWADZENIE

Globalizacja, zmiany technologiczne, nieograniczony przepływ informacji przyczyniły się do powstania gospodarki opartej na wiedzy. Nowe warunki dyktowane między innymi przez pojawiające się zmiany rynkowe, nowych konkurentów, nowe produkty, jak również nowe technologie, wymagają od współczesnych przedsiębiorstw podjęcia nowych działań oraz przekształcenia w nowy typ organizacji. Organizacje oparte na wiedzy, bo tak należy nazwać te podmioty, które odnoszą sukces we współczesnej rzeczywistości gospodarczej, cały czas utrzymują swoją innowacyjność na wysokim poziomie. Sukces tych podmiotów tkwi w unikatowym sposobie pozyskiwania, przetwarzania i kreowania wiedzy. W warunkach permanentnej niepewności jedynie wiedza może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Niniejszy artykuł ma na celu zaprezentowanie cech współczesnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej, tzw. gospodarki opartej na wiedzy, jak również przedsiębiorstw funkcjonujących w jej warunkach. Przedstawione zostaną koncepcje, cechy charakterystyczne oraz zasady działania nowego typu przedsiębiorstw – przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Zwrócona zostanie również uwaga na najważniejszy zasób współczesnych organizacji, tj. pracowników wiedzy.

### POWSTANIE GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY

Kształt współczesnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej był przewidywany już wiele lat wcześniej. A. Toffler, jeden z badaczy zmian zachodzących na świecie, nadchodzącą epokę określił mianem III fali, gdzie I fala to epoka agrarna, a II to okres ery przemysłowej. Twierdził, że III fala będzie wymagała większej liczby pracowników, którzy będą potrafili błyskawicznie przystosowywać się do zmieniających się warunków oraz będą wypełniać więcej zadań. Ludzie ci powinni posiadać takie cechy, jak wrażliwość i życzliwość w stosunku do otoczenia. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w okresie III fali w większym

stopniu potrzebują pracowników chętnych do samodzielnego działania<sup>1</sup>. Spada natomiast zapotrzebowanie na pracowników produkcji, a zwiększa się zatrudnienie pracowników tworzących pomysły, patenty, formuły naukowe i posiadających zmysł organizacyjny<sup>2</sup>.

P.F. Drucker opisywał transformację społeczeństwa w społeczeństwo, którego kluczowym zasobem jest wiedza i w którym wartość jest kreowana poprzez produktywność i innowacyjność, a nie przez alokację kapitału i pracy<sup>3</sup>. Wiodącą grupę pracowników w nowym społeczeństwie nazwał pracownikami wiedzy (*knowledge workers*), którzy w pracy będą wykorzystywać swój intelekt, a nie siłę własnych mięśni. Ponadto P.F. Drucker określając kształt przyszłych przedsiębiorstw przewidział, że struktury organizacyjne przedsiębiorstw bardzo się spłaszczą. Twierdził, że nowe przedsiębiorstwa będą miały o połowę mniej szczebli kierowniczych i o jedną trzecią mniej menedżerów, a poszczególne zadania będą realizowane przez specjalistów<sup>4</sup>.

Na przełomie XX i XXI wieku pojawiło się wiele nowych koncepcji określających nową rzeczywistość społeczno-gospodarczą. W literaturze tematu początkowo nowa era nazywana była epoką postindustrialną, później gospodarką wiedzy, cybergospodarką, gospodarką sieciową. Obecnie najczęściej nazywana jest gospodarką opartą na wiedzy (GOW).

Powstanie gospodarki opartej na wiedzy jest wynikiem kilku czynników. Pierwszym i bardzo istotnym jest globalizacja. Powstanie „jednego świata gospodarczego” wymusza na przedsiębiorstwach wprowadzenie zmian gwarantujących unikalność działania, która zapewni sukces rynkowy w dynamicznym otoczeniu konkurencyjnym. Ta unikalność może zostać uzyskana poprzez posiadanie zasobów o charakterze niematerialnym, takich jak np.: unikalna wiedza, know-how, specyficzne umiejętności, image, marka. Innym czynnikiem wpływającym na powstanie GOW są procesy deregulacji kluczowych sektorów gospodarki, takich jak: telekomunikacja, transport, energia czy usługi finansowe<sup>5</sup>. Deregulacja spowodowała, że światowy przepływ towarów, zasobów, produktów i usług nigdy jeszcze nie był tak łatwy jak obecnie. Gwałtowne zmiany technologiczne również przyczyniły się do rozwoju GOW. Pojawiające się nowe technologie informacyjne, nowe sposoby komunikacji przyczyniły się do obniżenia kosztów pozyskiwania wielu informacji i wiedzy, które są niezbędne do funkcjonowania we współczesnym świecie.

<sup>1</sup> A. Toffler, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1985, s. 436–437.

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 229.

<sup>3</sup> P.F. Drucker, *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 22 i nn.

<sup>4</sup> P.F. Drucker, *Nadchodzi nowa organizacja* [w:] *Zarządzanie wiedzą*, *Harvard Business Review*, Helion, Gliwice 2006, s. 7.

<sup>5</sup> D. Andriessen, *Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method of the Valuation of Intangibles*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2004, s. 50.

Istotne zmiany, które zaszły w życiu społeczno-gospodarczym, spowodowały, że nowa era diametralnie różni się od poprzednich, tj. od ery przemysłowej i agrarnej. Do podstawowych cech charakteryzujących GOW zaliczyć można m.in.<sup>6</sup>:

- wzrost znaczenia zasobów niematerialnych i tworzenie przez nie istotnej części wartości dodanej;
- zastąpienie pracy i kapitału jako podstawowych czynników produkcji zasobami wiedzy;
- gwałtowny wzrost zawartości wiedzy w produktach i usługach (np.: wartość wyposażenia elektronicznego współczesnego samochodu przewyższa wartość stali niezbędnej do jego budowy)<sup>7</sup>;
- wzrost znaczenia sektora usług;
- konieczność tworzenia nowych praw ekonomicznych, w związku z charakterystyką zasobów niematerialnych (np.: możliwość wykorzystania ich w tym samym czasie w różnych miejscach, trudności w zabezpieczeniu praw właściciela zasobów niematerialnych, czy sposób realizowania transakcji kupna-sprzedaży);
- zmiana koncepcji właściciela najważniejszego zasobu przedsiębiorstwa – wiedzy. Wiedza jest w posiadaniu pracowników, co powoduje, że przedsiębiorstwa nie są właścicielami swoich kluczowych zasobów;
- zmiany cech zatrudnienia, w związku z zatrudnianiem pracowników wiedzy. Ponadto zarządzanie nowym typem pracownika stanowi wyzwanie;
- zmiana sposobów zarządzania przedsiębiorstwami. Zmiany te głównie zachodzą w kategorii zarządzania zasobami niematerialnymi, które jest diametralnie różne od klasycznego zarządzania zasobami materialnymi i finansowymi.

#### PRZEDSIĘBIORSTWA W WARUNKACH GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY

W związku z transformacją społeczno-gospodarczą i powstaniem gospodarki opartej na wiedzy zarządzanie przedsiębiorstwami w nowych warunkach wymaga nowego podejścia. Zmiany dotyczą w szczególności sposobów motywowania, tworzenia wizji, struktury, zapewnienia odpowiedniej liczby i jakości pracowników. W GOW uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej wymaga m.in.<sup>8</sup>:

- posiadania wyróżniających kompetencji;

<sup>6</sup> D. Andriessen, *Making Sense...*, s. 40 i n.

<sup>7</sup> T.A. Stewart, *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*, Doubleday, New York 1999, s. 14.

<sup>8</sup> B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 26.

- wyboru odpowiednich partnerów biznesowych;
- zabezpieczenia przed niepożądanym wpływem wiedzy z przedsiębiorstwa;
- doboru odpowiednich technologii informacyjnych i komunikacyjnych;
- samodzielnego tworzenia wiedzy.

W związku z powyższym przedsiębiorstwa zmieniają się w tzw. organizacje oparte na wiedzy. Pojęcie to wymaga głębszej definicji, gdyż niewielu współczesnych menedżerów potrafi określić, czym jest przedsiębiorstwo/organizacja oparte na wiedzy. Według K.E. Sveiby'ego nowy typ organizacji charakteryzuje się przede wszystkim tym, że zatrudnia wysoko wykwalifikowanych specjalistów, tzw. *knowledge workers*, których podstawowym zadaniem jest przekształcanie informacji w wiedzę pozwalającą przedsiębiorstwu osiągnąć sukces na rynku. Ponadto organizacje oparte na wiedzy nie posiadają dużych zasobów materialnych, natomiast ich potencjał budują zasoby o charakterze niematerialnym<sup>9</sup>.

I. Nonaka dodaje, że w nowych warunkach gospodarczych sukces odnoszą jedynie takie przedsiębiorstwa, które posiadają zdolność do systematycznego zdobywania nowej wiedzy i rozpowszechniania jej w ramach swoich struktur. W związku z powyższym podstawowym zadaniem nowego typu przedsiębiorstwa jest stymulowanie procesów transferu wiedzy i informacji między jego członkami<sup>10</sup>. Natomiast według P.F. Druckera nowy typ organizacji wymaga zwiększenia samodyscypliny każdego pracownika. Ponadto, organizacja oparta na wiedzy powinna koncentrować się na działaniach, takich jak<sup>11</sup>:

- stworzenie systemu motywowania i wynagradzania specjalistów oraz kreowanie dla nich szans ciągłego rozwoju;
- opracowanie wspólnej dla całej organizacji wizji;
- kreowanie struktury organizacyjnej składającej się z zespołów zadaniowych;
- zapewnienie dostatecznej liczby pracowników pracujących na najwyższych stanowiskach kierowniczych, jak również ich szkolenie i weryfikowanie.

A. Brooking nowy typ organizacji nazywa przedsiębiorstwem trzeciego tysiąclecia. Jego kluczową cechą jest fakt, że wartość siły roboczej zależy od tego, jaką się posiada wiedzę. Za zasób uznaje nieustanne szkolenia i poszerzanie kompetencji. Ponadto, w przedsiębiorstwie trzeciego tysiąclecia kontakty *face-to-face* zastępowane są poprzez elektroniczną komunikację, rynek funkcjonowania przenosi się do Internetu, a klienci są obsługiwani poprzez różne technologie. Nowy typ przedsiębiorstw charakteryzuje się również tym, że wartość ich marki często przewyższa wartość materialnego majątku<sup>12</sup>.

<sup>9</sup> K.E. Sveiby, *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehle Publishers, San Francisco 1997, s. 19.

<sup>10</sup> I. Nonaka, *Organizacja oparta na wiedzy [w:] Zarządzanie wiedzą...*, s. 30–35.

<sup>11</sup> P.F. Drucker, *Nadchodzi nowa organizacja...*, s. 20.

<sup>12</sup> A. Brooking, *Intellectual Capital, Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, CENGAGE Learning EMEA, Hampshire 2010, s. 10–11.

Dla lepszego zrozumienia specyfiki nowego typu przedsiębiorstwa należy wskazać czynniki odróżniające go od klasycznego typu organizacji. Podstawowe różnice między klasycznymi przedsiębiorstwami ery przemysłowej a organizacjami wiedzy przedstawia tabela 1.

**Tabela 1. Zasady organizacji wiedzy**

Czynnik	Perspektywa organizacji industrialnej	Perspektywa organizacji wiedzy
Ludzie	Generator kosztów; zasób	Generator zysków
Menedżerowie	Pozycja wynikająca z hierarchii organizacyjnej	Pozycja wynikająca z posiadanej wiedzy
Walka pomiędzy	Pracownikami fizycznymi i kapitałistami	Pracownikami wiedzy i menedżerami
Główne zadania zarządzania	Nadzór podwładnych	Wspieranie współpracowników
Informacja	Instrument kontroli	Narzędzie komunikacji, zasób
Produkcja	Pracownicy fizyczni przetwarzają zasoby fizyczne, by stworzyć produkt materialny	Pracownicy wiedzy przetwarzają wiedzę w struktury niematerialne
Przepływ informacji	Poprzez hierarchię organizacyjną	Poprzez sieci współpracowników
Podstawowa forma dochodu	Materialny w postaci pieniędzy	Niematerialny (nauka, nowe pomysły, nowi klienci, B+R)
Wąskie gardło produkcji	Kapitał finansowy i umiejętności pracowników	Czas i wiedza
Efekt produkcji	Produkt materialny ( <i>hardware</i> )	Struktura niematerialna (konceptcje, <i>software</i> )
Przepływ produkcji	Przy użyciu maszyn, sekwencyjny	Przy użyciu pomysłów, chaotyczny
Rozmiar produkcji	Wykorzystanie ekonomii skali	Ekonomia możliwości wykorzystania sieci
Relacje z klientem	Jednostronne poprzez rynek	Interaktywne poprzez kontakty osobiste
Wiedza	Narzędzie lub zasób pośród innych	Rdzeń biznesu
Cel szkolenia	Zastosowanie nowych narzędzi	Kreacja nowych zasobów
Wartość rynkowa	Tworzona przez zasoby materialne	Tworzona przez zasoby niematerialne

Źródło: K.E. Sveiby, *The New Organizational Wealth...*, s. 27.

Podsumowując przytoczone powyżej definicje i cechy nowego typu przedsiębiorstwa należy zwrócić uwagę, że jego sukces zależy od wprowadzenia wielu działań dostosowawczych do nowych warunków społeczno-gospodarczych, do których można zaliczyć m.in.<sup>13</sup>:

- uelastycznienie struktury organizacyjnej poprzez jej spłaszczenie, decentralizację oraz kształtowanie struktur sieciowych, w ramach których współpracują zespoły pracowników o wysokim stopniu samodzielności;

<sup>13</sup> B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Podstawy zarządzania...*, s. 27.

- kreowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej;
- wprowadzanie przedsiębiorstw na rynek globalny – przenoszenie jednostek firmy do miejsc o najbardziej korzystnych warunkach kreowania wartości;
- wprowadzanie bardziej elastycznych form zatrudniania, w związku z zatrudnianiem pracowników wiedzy;
- budowanie kapitału relacyjnego poprzez zawieranie związków kooperacyjnych;
- wzmożone kształtowanie zasobów niematerialnych opartych na wiedzy i zarządzanie wiedzą;
- kształtowanie odpowiedniej struktury zasobów;
- zmiana kierunków inwestycji finansowych – inwestowanie szczególnie w zasoby niematerialne (np.: poprzez szkolenia, prace badawczo-rozwojowe, kształtowanie reputacji i marki);
- tworzenie systemów zarządzania relacjami z klientami, w celu monitorowania zmian potrzeb konsumentów;
- zarządzanie informacjami i zasobami wiedzy poprzez korzystanie z systemów informatycznych.

#### PRACOWNICY W PRZEDSIĘBIORSTWACH OPARTYCH NA WIEDZY

W przedsiębiorstwach funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy kluczową rolę odgrywają zasoby niematerialne, a w szczególności zasoby wiedzy. Wiedza jest integralną częścią zatrudnionych w przedsiębiorstwie pracowników. Dlatego wraz z transformacją przedsiębiorstw nastąpiła również transformacja pracowników.

W literaturze tematu można spotkać różne klasyfikacje pracowników zatrudnionych we współczesnych przedsiębiorstwach. K.E. Sveiby proponuje podział pracowników organizacji wiedzy na cztery kategorie<sup>14</sup>:

1. profesjonalści (*the professional*);
2. menedżerowie (*the manager*);
3. personel pomocniczy (*the support staff*);
4. lider (*the lider*).

Profesjonaliści są to zatrudnieni specjaliści, eksperci, fachowcy. Charakteryzują ich bardzo wysokie kompetencje zawodowe, wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, kreatywność, inteligencja. Posiadają wykształcenie i doświadczenie, które wykorzystują do tworzenia, rozpowszechniania i praktycznego wykorzystywania wiedzy. Skupiają się w pełni na swojej pracy. Natomiast nie zwracają

<sup>14</sup> K.E. Sveiby, *The New Organizational Wealth...*, s. 54.

cają uwagi na to, co dzieje się wokół nich i często brakuje im zmysłu organizacyjnego. Dlatego nie spełniają się w roli zarządzających innymi<sup>15</sup>.

Profesjoniści, według K.E. Sveiby'ego, charakteryzują się następującymi cechami<sup>16</sup>:

- czują się świetnie rozwiązując skomplikowane problemy, lubią podejmować nowe wyzwania, czuć swobodę w realizowaniu zadań, jak również wymagają dobrze wyposażonych miejsc pracy i publicznego uznania ich osiągnięć;
- nie przepadają za ograniczeniami ich indywidualnej wolności w realizowaniu zadań, nie lubią rutyny i biurokracji;
- nie przywiązują szczególnej uwagi do wynagrodzenia, czasu wolnego, do organizacji ich zatrudniającej, a także do ludzi niezainteresowanych ich specjalizacją;
- rzadko potrafią pracować z innymi ludźmi i nie nadają się do prowadzenia organizacji;
- podziwiają jedynie tych, którzy są jeszcze większymi ekspertami niż oni sami;
- gardzą ludźmi wykorzystującymi swoją władzę (tradycyjni szefowie).

Drugą grupą pracowników współczesnej organizacji są menedżerowie<sup>17</sup>. Są to kierownicy prowadzący organizację do ustalonego celu przy użyciu dostępnych metod i zasobów. Ich działania ograniczają się do ram ustalonych przez autorytety wyższych szczebli. Menedżerowie w odróżnieniu od profesjonalistów posiadają niskie fachowe kompetencje (w zakresie znajomości organizacji wiedzy), natomiast charakteryzują ich wysokie kompetencje organizacyjne. Posiadają wysokie zdolności zarządzania i organizowania, w związku z czym używają swoich kompetencji do nadzorowania pracy innych.

Menedżerowie w przeciwieństwie do profesjonalistów lubią pracować z różnymi ludźmi, a ich podstawowym zadaniem jest prowadzenie działań przy współudziale innych. Pracownicy tego typu występują w każdej tradycyjnej organizacji, natomiast w organizacji wiedzy jest ich stosunkowo niewiele. To stanowi podstawową różnicę między organizacjami tradycyjnymi a tymi opartymi na wiedzy.

Personel pomocniczy składa się z różnego rodzaju asystentów, pracowników sekretariatów, recepcji itp. Za podstawowe ich zadanie uznaje się wspieranie pracy profesjonalistów i menedżerów. Nie wymaga się od nich posiadania specjalistycznych umiejętności, zarówno w zakresie kompetencji zawodowych, jak i organizacyjnych. Nie oznacza to, że personel pomocniczy nie jest wystarczająco wykwalifikowany. Wręcz przeciwnie, musi posiadać umiejętności w zakresie wspierania innych i to od ich pracy często zależy efektywność wykonywanych działań w organizacji. Ta grupa pracowników jest również odpowie-

<sup>15</sup> T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 22.

<sup>16</sup> K.E. Sveiby, *The New Organizational Wealth...*, s. 57.

<sup>17</sup> Więcej na ten temat zob. K.E. Sveiby, *The New Organizational Wealth...*, s. 57–59.

działna za obsługę klientów. Ponadto muszą oni sobie często radzić ze współpracą z przełożonymi i profesjonalistami, co nie zawsze jest łatwe.

Jako ostatni typ pracownika organizacji wiedzy K.E. Sveiby wymienia lidera. Lider posiada wysokie kompetencje zarówno w zakresie zawodowym, jak i organizacyjnym. Jego podstawowym zadaniem jest określanie celów, do których ma dążyć organizacja. Ponadto, kieruje on ludźmi, aby te cele osiągać. Od liderów wymaga się posiadania umiejętności tworzenia wizji przedsiębiorstwa oraz umiejętności komunikacyjnych, empatii, zaangażowania, energii itp.

Według K.E. Sveiby'ego lider to podstawowy pracownik organizacji wiedzy, ponieważ<sup>18</sup>:

- lider zmienia, menedżer utrzymuje obecny stan;
- lider jest menedżerem, natomiast nie każdy menedżer jest liderem;
- liderzy są istotnymi pracownikami organizacji wiedzy i często jest ich kilku;
- lidera motywuje prawdziwa chęć kierowania;
- inspiracją lidera jest wizja, do której zmierza organizacja;
- lider potrafi jednoczyć ludzi, aby włożyli swój wysiłek w realizowanie wizji;
- lider jest całkowicie oddany realizowanemu zadaniu;
- lider zorientowany jest na działanie.

Ponadto, dobry lider w organizacji opartej na wiedzy musi posiadać zdolność kierowania profesjonalistami, stanowiącymi prawdziwą wartość przedsiębiorstwa. Jak zostało wcześniej wspomniane, zarządzanie profesjonalistami jest zadaniem dość trudnym, wymagającym zagwarantowania kreatywnym ekspertom dużo wolności i swobody działania. Dobry lider zagwarantuje tę wolność, ale w pewnych określonych przez niego granicach.

Natomiast T. Stewart proponuje podzielić pracowników na inne cztery kategorie. Klasyfikacja ta zaprezentowana została na rysunku 1.

Pracownicy trudni do zastąpienia, niska wartość dodana	Pracownicy trudni do zastąpienia, wysoka wartość dodana
Pracownicy łatwi do zastąpienia, niska wartość dodana	Pracownicy łatwi do zastąpienia, wysoka wartość dodana

**Rysunek 1. Macierz klasyfikacji pracowników**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T.A. Stewart, *Intellectual Capital...*, s. 90.

W lewym dolnym rogu macierzy zajmuje miejsce kadra niewykwalifikowana lub średniowykwalifikowana. Przedsiębiorstwo potrzebuje tego typu pracowników, natomiast jego sukces nie jest od nich zależny. Zatrudnienie na stanowisku o niskich kwalifikacjach nie jest trudne, proces przeszkolenia krótki i nieskomplikowany.

<sup>18</sup> K.E. Sveiby, *The New Organizational Wealth...*, s. 61.



W ramach lewej górnej części macierzy znajdują się pracownicy posiadający konkretne kwalifikacje i wiedzę. Zalicza się do nich na przykład wykwalifikowanych robotników, doświadczone sekretarki, pracowników odpowiedzialnych za zapewnianie jakości itp. Ich zastąpienie może być utrudnione, gdyż wykonują istotną pracę, ale nie jest to praca, która spowoduje pozyskanie nowych klientów.

Pracownicy zajmujący miejsce w prawej dolnej części macierzy wykonują pracę, która jest wysoko ceniona przez klientów, natomiast łatwo można ich zastąpić. Posiadają oni często umiejętności i wiedzę specyficzną dla danej działalności, a niekoniecznie specyficzną dla danej firmy.

Natomiast prawa górna część macierzy to pracownicy odgrywający kluczową rolę w przedsiębiorstwie. Są trudni do zastąpienia, co wynika z faktu, że przechodzą wiele szkoleń zanim staną się pełnowartościowymi członkami organizacji czy zespołu. Stanowią swego rodzaju inwestycję przedsiębiorstwa. Często są to pracownicy zasiadający na wyższych szczeblach struktury organizacyjnej, ale nie tylko. Zaliczyć tu można zatrudnionych naukowców, menedżerów projektów, czy przedstawicieli handlowych wyższego szczebla. Ta grupa pracowników stanowi fundament kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa, ponieważ ich doświadczenie i wiedza przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Celem współczesnego przedsiębiorstwa funkcjonującego w warunkach gospodarki opartej na wiedzy jest zatrudnianie jak największej liczby pracowników trudnych do zastąpienia generujących wysoką wartość dodaną. W odniesieniu do pozostałych pracowników Stewart proponuje<sup>19</sup>, by stanowiska łatwe do zastąpienia i nieprzynoszące wartości dodanej w miarę możliwości zautomatyzować. Zatrudnionych na stanowiskach z lewej górnej ćwiartki „zinformatyzerować”, tak by ich praca generowała więcej wartościowych informacji, co przyniesie korzyści dla klientów firmy. Natomiast dla zatrudnionych z prawej dolnej części macierzy Stewart proponuje dwa rozwiązania. Z jednej strony outsourcing, aby przedsiębiorstwo mogło skoncentrować się na swojej kluczowej działalności. Z drugiej strony organizacja może zróżnicować pracę na tych stanowiskach, co oznacza opracowanie sposobów, by wiedza ogólna mogła być przekształcona w coś unikalnego dla organizacji.

## PODSUMOWANIE

Przed przedsiębiorstwami funkcjonującymi w gospodarce opartej na wiedzy stoi wiele wyzwań. Globalizacja, gwałtowny rozwój technologiczny, informacyjny z jednej strony tworzą szanse dla przedsiębiorstw, natomiast z drugiej mogą stanowić ogromne zagrożenie. Nowa rzeczywistość społeczno-gospodar-

---

<sup>19</sup> Szerzej na ten temat zob. T.A. Stewart, *Intellectual Capital...*, s. 91–92.

cza wymusza transformację tradycyjnych organizacji w tzw. organizacje oparte na wiedzy. To wiedza, specyficzne umiejętności i kompetencje dają możliwość efektywnego funkcjonowania organizacji we współczesnych warunkach gospodarczych. Organizacja wiedzy powinna charakteryzować się unikalnością i elastycznością. Warunki te mogą zostać spełnione dzięki posiadaniu płaskiej struktury organizacyjnej, odpowiedniej kultury organizacyjnej, ale przede wszystkim organizacja wiedzy powinna posiadać unikalne zasoby niematerialne. Poprzez zarządzanie zasobami niematerialnymi, a w szczególności zasobami wiedzy organizacja może budować swój potencjał konkurencyjny.

Istotnym elementem tworzącym organizację opartą na wiedzy są pracownicy wiedzy. K.E. Sveiby wyróżnia cztery grupy kluczowych graczy organizacji wiedzy: profesjonalistów, menedżerów, personel pomocniczy oraz liderów. Organizacja wiedzy powinna głównie składać się z profesjonalistów, którzy generują wartość przedsiębiorstwa oraz z liderów, których jednym z zadań jest właściwe zarządzanie profesjonalistami. Pozostałe grupy pracowników powinny wspierać pracę profesjonalistów i liderów. Natomiast według T. Stewarta za kluczowych pracowników uważa się tych, którzy są trudni do zastąpienia i generują wysoką wartość dodaną dla przedsiębiorstwa. Praca pozostałych zatrudnionych w miarę możliwości powinna być automatyzowana, informatyzowana i przekształcana w taki sposób, by generowała jak największą ilość wiedzy i informacji wspomagającej tworzenie wartości przedsiębiorstwa.

We współczesnych warunkach gospodarki opartej na wiedzy jedynie organizacja nakierowana na generowanie wartości dodanej poprzez wykorzystywanie wiedzy ma szansę na osiągnięcie sukcesów.

Niniejszy artykuł stanowi wstępne badanie literaturowe będące podstawą do dalszych prac empirycznych.

## LITERATURA

- Andriessen D., *Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method of the Valuation of Intangibles*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2004.
- Brooking A., *Intellectual Capital, Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, CENGAGE Learning EMEA, Hampshire 2010.
- Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- Drucker P.F., *Nadchodzi nowa organizacja [w:] Zarządzanie wiedzą, Harvard Business Review*, Helion, Gliwice 2006.
- Drucker P.F., *Spółczesność pokapitalistyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.

Nonaka I., *Organizacja oparta na wiedzy* [w:] *Zarządzanie wiedzą*, *Harvard Business Review*, Helion, Gliwice 2006.

Stewart T.A., *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*, Doubleday, New York 1999.

Sveiby K.E., *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehle Publishers, San Francisco 1997.

Toffler A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1985.

#### *Streszczenie*

Globalizacja, zmiany technologiczne, nieograniczony przepływ informacji przyczyniły się do powstania gospodarki opartej na wiedzy. Nowe warunki gospodarcze wymagają od organizacji, aby przekształciła się w nowy typ – organizację opartą na wiedzy.

W pierwszej części artykułu przedstawiono warunki gospodarki opartej na wiedzy, a następnie skoncentrowano się na omówieniu nowego typu organizacji, przejawiającej koncepcje, cechy i zasady organizacji opartej na wiedzy. Artykuł zwraca uwagę na najważniejszy składnik organizacji opartej na wiedzy, tj. wiedzę pracowników.

#### **Functioning of enterprises in knowledge based on economy**

#### *Summary*

Globalization, technological changes, unrestricted flow of information contributed to arise the knowledge based economy. New economic conditions require from organizations to transform into a new type – the knowledge organization.

This article in the first part presents conditions of the knowledge economy, then concentrates on the new type of organization, showing conceptions, characteristics and principles of the knowledge organization. The article also draws attention to the most important asset of the knowledge organization i.e. the knowledge workers.