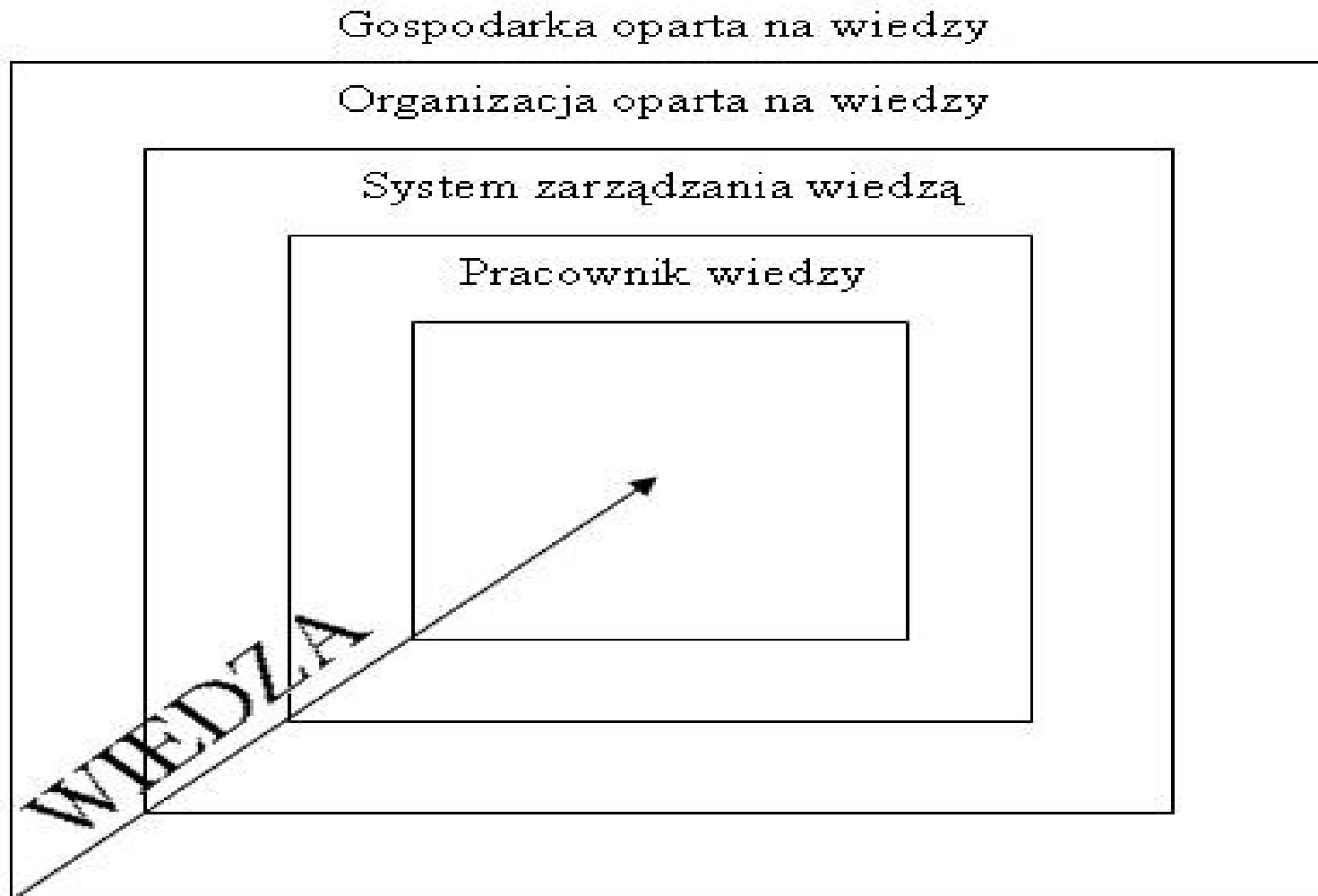


| | |
|--------------------|---|
| UCZELNIA | Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania |
| MIEJSCE | Centrum Zarządzania Innowacjami i Transferu Technologii Politechniki Warszawskiej ul. Rektorska 4, 00-614 Warszawa |
| TERMIN | 15 maja 2018r., godz. 15.00 |
| SEMINARIUM | Seminarium Naukowe „Wyzwania Modelowania Inżynierskiego i Biznesowego” |
| WYKŁAD | Modele organizacji w pełni zorientowanych na wiedzę |
| ORGANIZACJA | Centrum Informatyzacji PW oraz Centrum Studiów Zaawansowanych PW |
| WYKŁADOWCA | dr hab. Mieczysław Morawski prof. UE UE we Wrocławiu, Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie mieczyslaw.morawski@ue.wroc.pl |

Rys. 1. Perspektywy postrzegania wiedzy

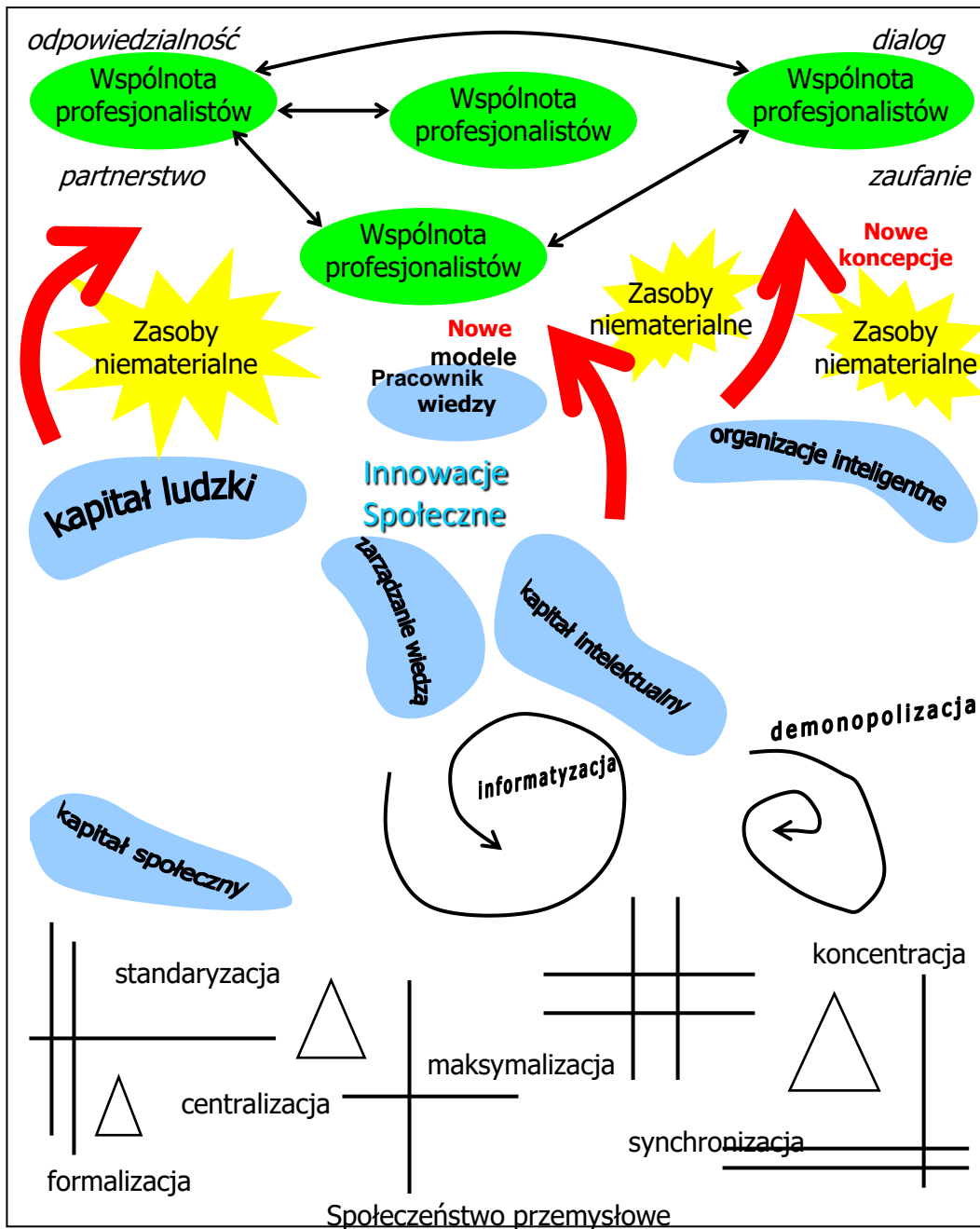
źródło: opracowanie własne: M.Morawski



St
an
do
cel
o
wy

Tr
an
sf
or
m
ac
ja

St
an
ob
ec
ny



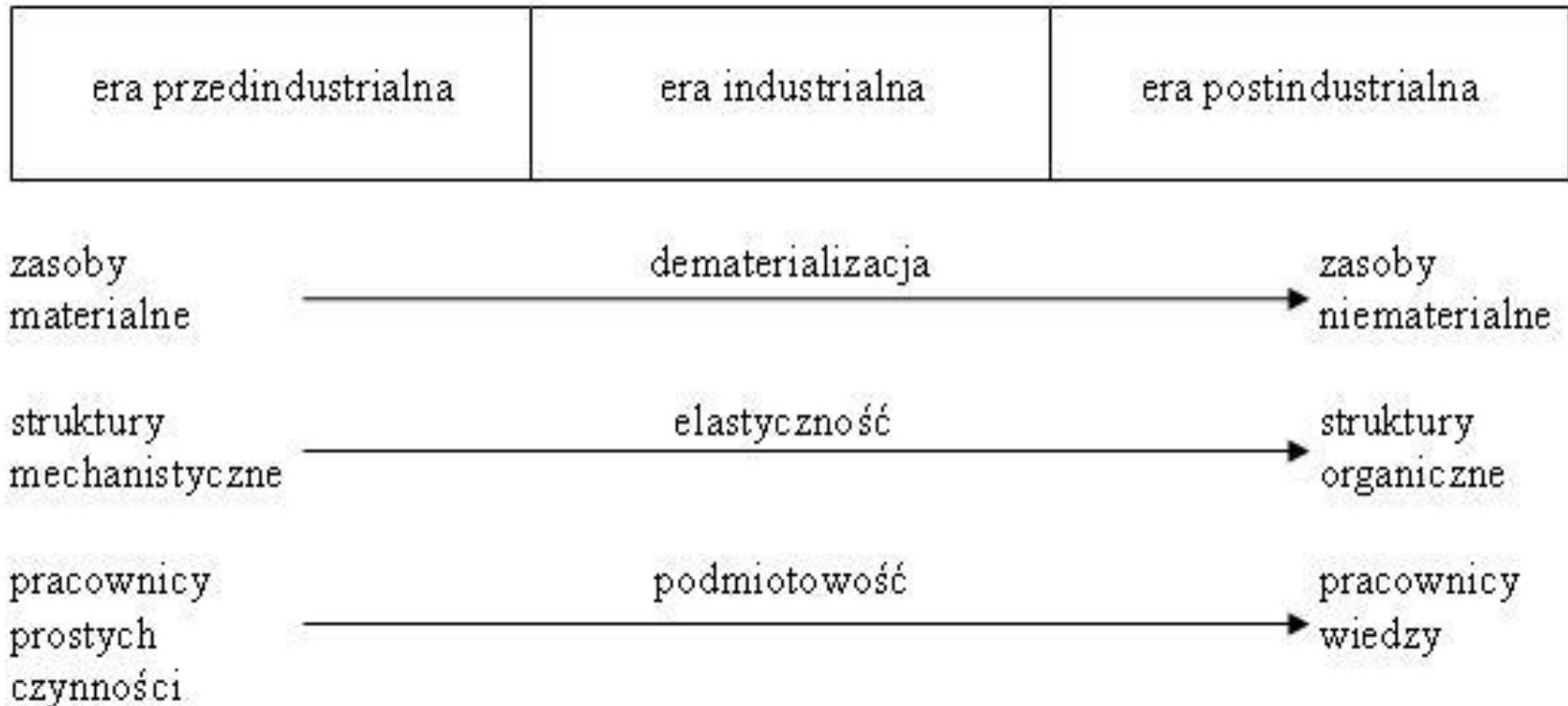
Gospodarka oparta na zasobach materialnych

Organizacja – istota pojęcia

- byt wyodrębniony z otoczenia pod względem prawnym, kapitałowym, materialnym, organizacyjnym itd., posiadający więzkę wspólnych celów, akceptowanych i realizowanych przez względnie stały zespół uczestników, wspomaganych w działaniu przez względnie trwałą strukturę organizacyjną, która określa sposób działania i podejmowania decyzji.

Rys.3. Zmiany podstawowych wyznaczników organizacji i zarządzania

Źródło: opracowanie własne M.Morawski



Organizacja – istota pojęcia

- Zmienia się istota funkcjonowania przedsiębiorstwa, które staje się organizacją w ciągłym „ruchu” łączącą idee, koncepcje i technologie, materializowane w postaci produktów i usług nasyconych wiedzą. Jest ono niejako zorganizowane wokół wiedzy, gromadząc ogromne ilości informacji tak ze źródeł zewnętrznych, jak i wewnętrznych i przekształcając je w zasoby wiedzy, stanowiące podstawę kluczowych kompetencji organizacji.

| Organizacja ery przemysłowej | transformacja | Organizacja ery wiedzy |
|--|---|--|
| obszary funkcjonalne |  | procesy |
| realizowanie wszystkich funkcji | | zlecenie wybranych funkcji na zewnątrz |
| hierarchia | | zespoły |
| stała domena aktywności biznesowej | | ciągłe redefiniowanie i zmiany domen |
| pracownik wykonawczy | | pracownik wiedzy |
| produktowanie wyrobów | | tworzenie pomysłów |
| reagowanie na problemy | | antycypowanie szans i okazji |
| pojedyncze wynalazki | | ciągła innowacyjność |
| zasoby materialne/kapitał finansowy i rzeczowy | | zasoby niematerialne/kapitał intelektualny |
| masowy klient | | klient inteligentny |

Rys.4. Kierunki ewolucji współczesnej organizacji

źródło: opracowanie własne M.Morawski

Tabela 1. Cechy organizacji starej i nowej generacji – rozwińnięcie porównania

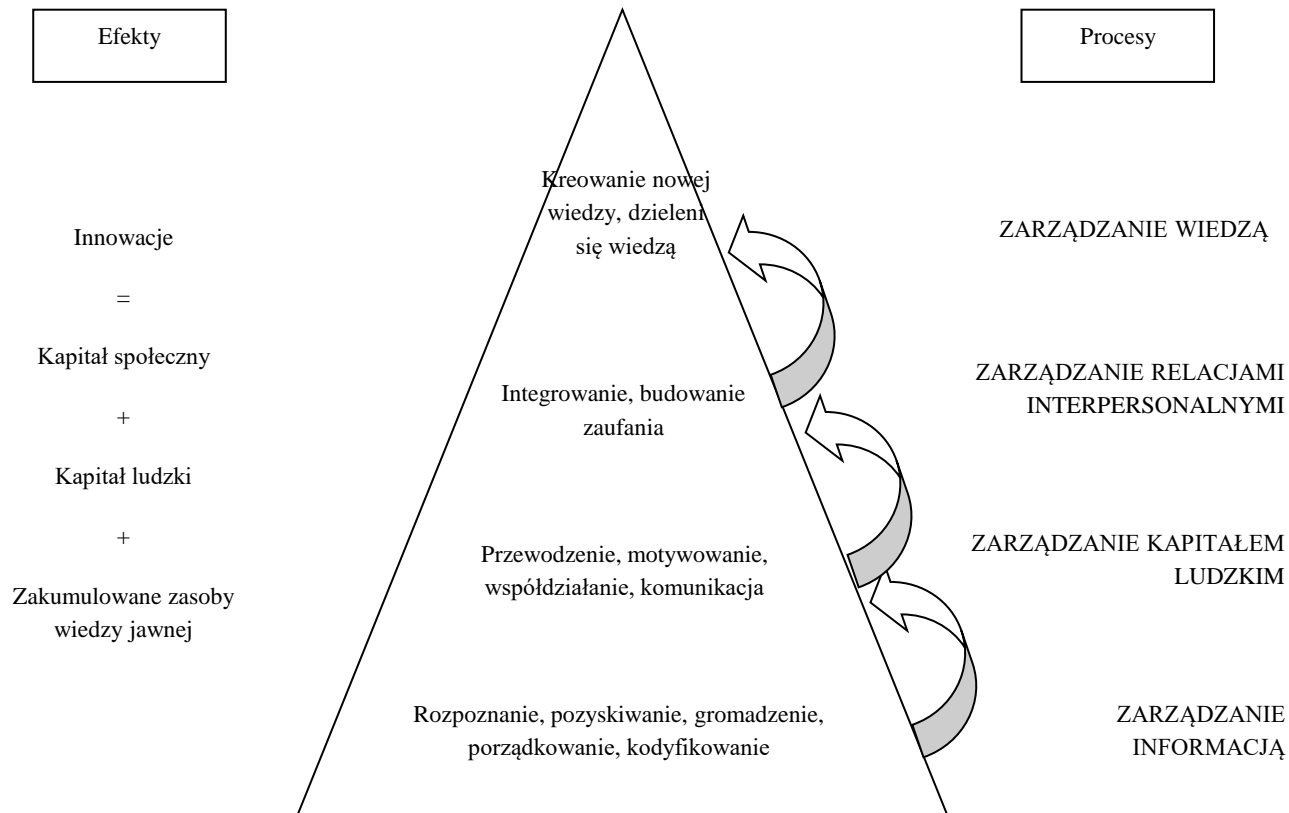
| Klasyczny wizerunek organizacji | Współczesny wizerunek organizacji |
|--|--|
| organizacja zatrudniająca i gromadząca zasoby | organizacja organizująca przedsięwzięcia i tworząca sieć powiązań |
| podstawowe zasoby: kapitał, ziemia, surowce mineralne, siła robocza | podstawowe zasoby: informacje, wiedza, kapitał intelektualny, w tym kapitał ludzki, społeczny, organizacyjny |
| o rozwoju organizacji decyduje zdolność zaspokojenia zidentyfikowanych potrzeb masowego klienta i oferowanie stopniowo doskonalonych dóbr konsumpcyjnych | o rozwoju organizacji decyduje zdolność zaspokajania zmieniających się potrzeb inteligentnego klienta i kreowanie nowych oczekiwań nim zostaną wyartykułowane przez rynek konsumenta, czyli tworzenie innowacji wartości |
| ewolucyjne zmiany technologii wzmacniają sztywne hierarchie i ogranicza dostęp do wiedzy/informacji dla uprzywilejowanych i ściśle wytypowanych grup pracowników w przedsiębiorstwie | skokowe, gwałtowne zmiany technologiczne w tworzeniu, przechowywaniu i wykorzystywaniu wiedzy/informacji oraz dzieleniu się nią powodują jej większą dostępność dla wszystkich pracowników, aczkolwiek mogą owocować centralizacją decyzji i koncentracją rozproszonych dotychczas potencjałów |
| poszukuje się do pracy pracowników wykonawczych o wąskich specjalnościach | poszukuje się do pracy pracowników wiedzy |
| model pracownika oparty na posłuszeństwie, bezkrytyczności, pasywności, wyczekiwaniu, poprawności, lojalności | model pracownika oparty na 3xP (profesjonalizm, przedsiębiorczość, prawość) |
| firma to „stojący budynek”, nastawiona głównie na tworzenie majątku i powiększanie rozmiarów | firma to „dynamiczny system społeczny”, nastawiona głównie na tworzenie szans i warunków działania w przyszłości |
| mobilizowanie do większej wydajności i produktywności wykorzystywanych zasobów, maksymalizacja efektów i minimalizacja nakładów | mobilizowanie pomysłowości poprzez rozwój kompetencji i intelektualne zaangażowanie we wspólnocie profesjonalistów, optymalne wykorzystywanie zasobów |
| orientacja na jakość techniczną | orientacja na pełną, kompleksową satysfakcję klienta (jakość techniczna, produktowa, funkcjonalna) |
| firmy są wyobcowane ze środowiska, nie zabiegają o opinię interesariuszy | firmy akceptują swoją społeczną odpowiedzialność |

| | |
|--|--|
| miarą znaczenia firmy są jej rozmiary w wymiarze kapitałowym, liczby zatrudnionych, wielkości majątku rzeczowego, zdolności produkcyjnych, wyników finansowych, rozmiarów rynku, liczby klientów (liczy się to, co firma ma i czym dysponuje) | znaczenie firmy jest funkcją jej zdolności do aktywnej adaptacji do zmian poprzez działania przedsiębiorcze, szybkie, błyskotliwe, twórcze, niepospolite; dążenie do stworzenia cyklu działania wiążącego usatysfakcjonowanych klientów, oczekiwane wyniki finansowe i zadowolonych pracowników (liczy się to, co firma wie i jakimi dysponuje kluczowymi kompetencjami) |
| źródłami sukcesu firm są: kapitał finansowy, aktywa fizyczne, wielkość personelu, udział w rynku, produkcja masowa, siła przetargowa i dominacja organizacji | źródłami sukcesu organizacji są: kapitał intelektualny, zdolność uczenia się, jakość personelu, bliskość klienta, stałe innowacje, elastyczność działania i zdolność do współpracy organizacji |
| zasoby materialne mają charakter ograniczony | zasoby niematerialne mają charakter nieograniczony |
| przedsiębiorstwo postrzegane jako „portfel” jednostek biznesowych | przedsiębiorstwo postrzegane jako zbiór wyróżniających kompetencji |
| wiedza ma charakter ekskluzywny, elitarny i zarezerwowana jest dla nielicznych wtajemniczonych (naukowcy, badacze, niektórzy menedżerowi) | wiedza staje się wartością użytkową, szeroko dostępną dla osób podnoszących kwalifikacje i zmieniających zawody |
| źródłem wiedzy są własne zasoby informacji, prowadzone badania w działach B+R, zakupione patenty, technologie, urządzenia, system współfinansowania badań podstawowych i sformalizowane, umowne kontakty z ośrodkami eksperckimi, akademickimi, doradczymi | źródła wiedzy są różnorodne, często o charakterze niesformalizowanym, sieciowym; dostawcami wiedzy stają się kooperanci, inne firmy współpracujące, inwestorzy, klienci, współpracujący eksperci i kompetentni pracownicy |
| orientacja na poprawność, pracowitość, posłuszeństwo, dyspozycyjność pracowników najemnych | orientacja na pomysłowość, oryginalność i kreatywność (współ)pracowników – partnerów w działaniu |
| bezwzględna rywalizacja przedsiębiorstw o względy masowego konsumenta, tworzenie imperiów przemysłowych /przejęcia, fuzje, wzajemne parytetowe wykupy akcji/, które potencjałem finansowym, produkcyjnym i logistycznym zdobywają wyraźną przewagę w danej branży lub innym obszarze działania | nastawienie przedsiębiorstw na współdziałanie, współpracę, łączenie potencjałów w celu zaspokajania coraz bardziej wysublimowanych i nietypowych oczekiwań klientów poprzez innowacyjne wykorzystanie zróżnicowanej wiedzy i informacji (tworzenie nowej wiedzy z już istniejącej) |
| dramatyczne i spektakularne procesy łączenia, podziałów i likwidacji aliansów przedsiębiorstw, często bardziej zaspokajające ambicje top-managamentu aniżeli realne potrzeby klientów i wymogi rynku | rośnie znaczenie układów sieciowych, w swej istocie dobrowolnych, mniej lub bardziej doraźnych, nieformalnych, wspartych techniką komputerową przełamujących bariery geograficzne, kulturowe, formalnoprawne, kapitałowe |

| Elementy sytemu zarządzania OW | Treść wytycznych funkcjonowania <u>organizacji w pełni opartej na wiedzy</u> |
|---------------------------------------|---|
| Strategia | zarządzanie strategiczne oparte na wizji rozwoju, budowa przewagi konkurencyjnej na podstawie zasobów niematerialnych, obserwacja i wychwytywanie szans i okazji rynkowych, jednoczesna analiza otoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa, orientacja na akumulację, transfer i wykorzystanie wiedzy oraz wdrażanie innowacyjnych rozwiązań, klient w centrum uwagi |
| Struktura organizacja | szczupła hierarchia, zespoły zadaniowe, nieformalne sieci ekspertów połączonych zainteresowaniami i zawodowymi pasjami, zmienne role i funkcje organizacyjne, rotacja na stanowiskach, procesy i procedury tworzące wartość dodaną dla klienta |
| Polityka personalna | pozyskiwanie pracowników o wysokim potencjale i kwalifikacjach zawodowych, wyodrębnienie grupy pracowników kluczowych, nagradzanie pomysłowości, zarządzanie kompetencjami, zarządzanie talentami, wsparcie procesów zarządzania wiedzą (pozyskiwanie, transfer, wykorzystywanie), zachęcanie i tworzenie warunków do osobistych, nieformalnych kontaktów między pracownikami |
| Kultura organizacyjna | otwarta komunikacja, kontakty nieformalne, akceptacja zmian, eksperymentowanie, brak dystansu, poczucie odpowiedzialności, poczucie wspólnoty partnerów w kreatywnym działaniu, etos profesjonalizmu, kluczowe wartości: zaufanie, dialog, partnerstwo. |
| Style kierowania | relacje między przełożonymi i podwładnymi na zasadzie partnerstwa, merytorycznego wspomaganie, dyskusji i wymiany poglądów, brak dystansu między pracownikami, władza ekspercka, autorytety oparte na wiedzy i osobowości, przywództwo organiczne |
| Kluczowe procesy | zarządzanie informacją, wiedzą, kapitałem intelektualnym, jakością, kompetencjami, innowacjami, relacjami z klientami, procesami organizacyjnego uczenia się, wymiana wiedzy z otoczeniem, projektowanie i wdrażanie ICT |

Rys.5. Zintegrowane podejście do ZW w organizacji wiedzy – podejście strategiczne

źródło: opracowanie własne M.Morawski



Tworzenie strategii inteligentnego przedsiębiorstwa

- Nasza wizja przyszłości to....
- Nasz model biznes będzie wyróżniał się poprzez....
- Naszym celem jest stać się
- Naszymi kluczowymi pracownikami będą...
- Będziemy eksperymentować w....
- Procesy uczenia się skupią się na....
- Postaramy się przewidzieć
- Będziemy inwestować w
- Będziemy znani i podziwiani dzięki....
- Nasze usługi/produkty będą kojarzyć się z
- Zatrudnimy ludzi
- Będziemy tworzyć wartość dodaną dla klienta dzięki...
- Będziemy współpracować z
- Będziemy poszukiwać i wymieniać się wiedzą z...
- Będziemy tworzyć ekosystem naszego biznesu z....
- Będziemy lepsi od

Organizacja inteligentna posiada pewne szczególne zdolności odróżniające ją od innych organizacji:

- zdolności adaptacyjne do zmieniającej się sytuacji;
- zdolności wywierania wpływu i kształtowania otoczenia;
- zdolność znajdowania nowych domen strategicznych (układu produkt–rynek) w ich środowisku zewnętrznym i szybkiej rekonfiguracji zasobów zgodnie z nową domeną;
- zdolność do pozytywnego współprzyczyniania się do rozwoju ich środowiska w ramach koncepcji zrównoważonego rozwoju (tzw. strategii socjoekologicznych).

źródło: M. Schwaninger: Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management, Springer- Verlag, Berlin Heidelberg, Germany 2009.

Organizacje inteligentne posiadają następujące cechy:

- ogólnie podzielaną i przejrzystą wizją oraz strategią rozwojową;
- występowaniem struktur organizacyjnych wspierających uczenie oraz odnowę strategiczną;
- oparciem kultury organizacyjnej oraz sposobu działania o wartości, które wzmacniają
- ustawiczne uczenie;
- wyznawaniem filozofii ciągłego usprawniania istniejących procesów;
- traktowaniem zasobów ludzkich jako najważniejszego zasobu organizacji;
- ustawicznym redefiniowaniem procesów (*Business Process Reengineering*);
- wdrożonym systemem zarządzania wydajnością pracowników (*Performance Management System*);
- wdrożonym programem zarządzania kompetencjami (*Competence Management System*);
- funkcjonującymi zespołami zadaniowymi złożonymi z celowo dobranych pracowników
- różnych szczebli i specjalizacji (na przykład dla celów realizacji prac badawczo-rozwojowych);
- gromadzeniem i wykorzystywaniem informacji pochodzących z procesów kontrolnych
- do korekty bieżącej działalności;
- stałym wdrażaniem nowych technologii (w szczególności technologii ICT),
- traktowaniem przywództwa jako kluczowej kompetencji organizacji;
- wysoką zdolnością do dokonywania zmian;
- systematycznym rozwiązywaniem problemów;
- eksperymentowaniem z nowymi projektami;
- czerpaniem doświadczeń z przeszłości;
- uczeniem się na podstawie doświadczeń innych;
- sprawną dyfuzją wiedzy wewnątrz organizacji.

Źródło: P. Sydanmaanlakka: *An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management*, Capstone Publishing Limited, Oxford 2002.

Organizacja inteligentna to taka, w której realizowane są następujące działania:

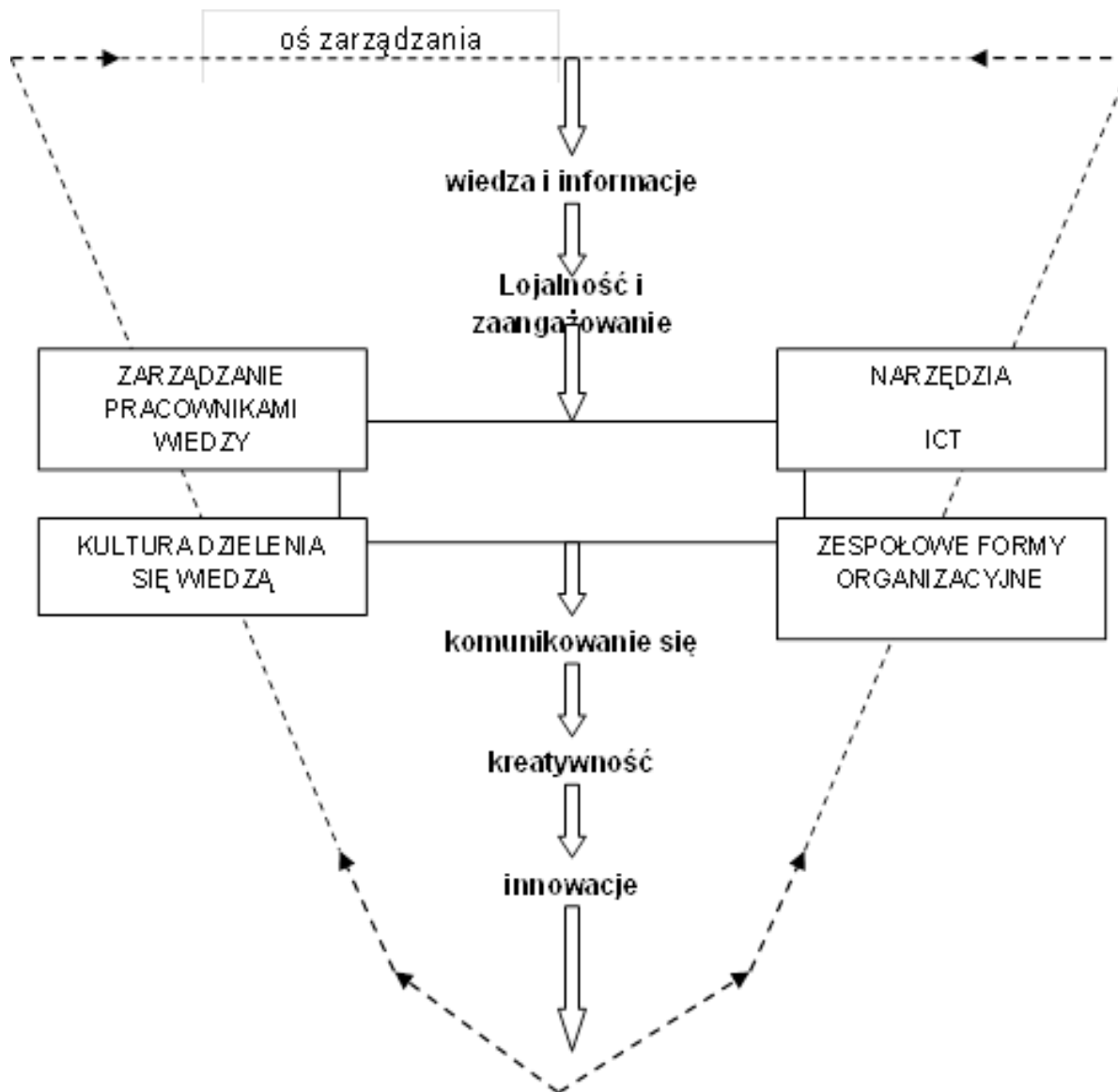
- systematyczne rozwiązywanie problemów;
- eksperymentowanie (systematyczne badania, testowanie nowej wiedzy, poszukiwanie nowych sposobów rozwiązywania problemów);
- uczenie się na podstawie zdobytych wcześniej doświadczeń;
- uczenie się od innych;
- przekazywanie wiedzy szybko i efektywnie poprzez organizację.

Źródło: W.M. Grudzewski, I.H. Hejduk: Systemy zarządzania wiedzą warunkiem wzrostu wartości firmy, w: B. Dobiegała-Korona, A. Herman (red.), Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa, Warszawa 2006.

Koncepcja organizacji inteligentnej

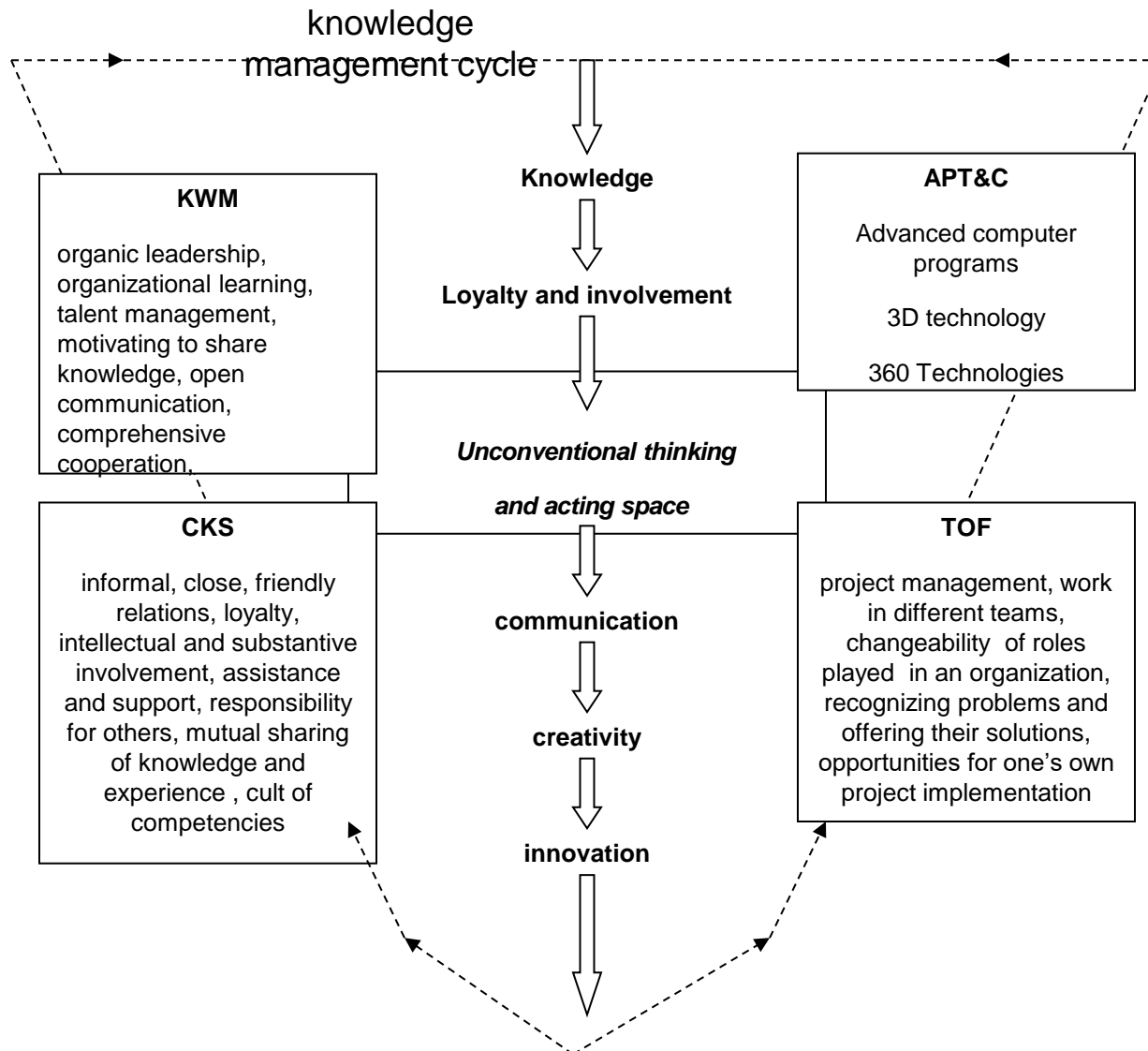
- *Organizacja inteligentna* nie jest projektem, który rozpoczyna się i kończy w określonym precyzyjnie momencie. Koncepcja ta wcielana w życie powoduje, z rosnącą dynamiką, fundamentalne zmiany w funkcjonowaniu organizacji. Ludzie, traktowani według zasad partnerskich, zaczynają myśleć coraz odważniej i oryginalniej, stawiając pytania i poszukując odpowiedzi, eksperymentując, ucząc się od najlepszych, dzieląc się wiedzą, postrzegając rzeczywistość w kategoriach wyzwań i dylematów, których rozwiązanie umożliwi wykorzystanie sprzyjających trendów i da szansę uniknięcia barier i zagrożeń. Ukształtowanie się kategorii pracowników wiedzy świadczy o przechodzeniu od fazy organizacji uczącej się do wyższej fazy rozwoju przedsiębiorstwa zorientowanego na wiedzę – organizacji inteligentnej. Wprowadzanie idei organizacji inteligentnej oznacza stworzenie systemu zarządzania zorientowanego na uruchamianie procesów swobodnego generowania pomysłów i ich materializacji w postaci technologii, programów, procesów i produktów. Wszechobecne i dominujące zarządzanie zasobami niematerialnymi tworzy i utrwała unikalne kompetencje inteligentnego przedsiębiorstwa.

Rys.6. Organizacja inteligentna – model autorski



Rys.7. Author's model of IO's management in the CI

source: own study and research



Kierunki rozwoju funkcjonowania organizacji – co dalej?

- Postępująca intelektualizacja przedsiębiorstwa, ukierunkowanie przewagi konkurencyjnej na strategię łączącą efektywne zarządzanie wiedzą z zarządzaniem kapitałem ludzkim spowoduje, że zarządzanie przedsiębiorstwem będzie polegało na konieczności uzgadniania wielu różnych kwestii poprzez partycypację uczestników (a nawet interesariuszy) organizacji w decyzjach, również o charakterze strategicznym. Względy efektywnościowe wymuszą odkrycie narzędzi informacyjno-komunikacyjnych ułatwiających szybkie podejmowanie decyzji pomimo ich grupowego charakteru.
- Przedsiębiorstwo będzie łączyć różne funkcje: podstawowe (produkcja, sprzedaż, usługi), szkoleniowe, edukacyjne, wypoczynkowo-rekreacyjne, a nawet socjalne (wsparcie pracowników w wybranych sferach życia rodzinnego i osobistego) dzięki czemu pracownik wiedzy będzie mógł w różnym stopniu i zakresie angażować się w różne projekty i inne aktywności, realizowane w danej organizacji, odpowiednio inwestując swój czas, energię i kwalifikacje w realizację przedsięwzięcia biznesowego, proces organizacyjnego uczenia się (wykłady, warsztaty, kontakty z mentorem), wyjazdy integracyjno-edukacyjne itd.

Kierunki rozwoju organizacji – co dalej?

- Środowisko aktywności zawodowej pracownika wiedzy będzie składać się z elementów fizyczno-technicznych: mobilny sprzęt, infrastruktura informacyjno-komunikacyjna, dostęp do sieci i informacji, programy specjalistyczne oraz – w przeważającej części – z elementów niematerialnych takich, jak: procesy komunikowania się, procesy uczenia się i dzielenia wiedzą, procesy gromadzenia, kodyfikowania i udostępniania informacji; wspólnoty praktyków – czyli ludzie o podobnych pasjach i zainteresowaniach, a jednocześnie potrzebie rozmawiania, wymiany poglądów, poszukiwania sprawdzonych przez innych rozwiązań, chęci przekazywania własnych doświadczeń poprzez kanały werbalne i wirtualne; duży zakres autonomii i samodzielności w wykonywaniu zadań i projektów pod względem dobieranych metod, narzędzi, zasobów (np. informacyjnych), podziału zadań na mniejsze elementy, intensywności, tempa i czasu wykonywania kolejnych etapów itd.
- Dopełnieniem wymienionych części środowiska aktywności pracowników wiedzy będzie elastyczne, w zależności od wymagań realizowanych zadań i projektów naprzemienne przechodzenie od pracy samodzielnej do zespołowej, od pracy analitycznej do projektowej, od eksperckiej do wykonawczej, od rejestrowania faktów do wnioskowania. Wszystkie aktywności pracownika wiedzy będą wymagały pełnienia od jednego człowieka różnorodnych, niekiedy trudnych do pogodzenia, funkcji i ról organizacyjnych: koordynatora, pełnomocnika, lidera, wynalazcy, szkoleniowca czy eksperta. W efekcie znacząca część pracowników wiedzy będzie miała niewyobrażalną – z dzisiejszej perspektywy – zdolność całościowego rozwiązywania wielu różnorodnych problemów, samodzielnie realizując proces decyzyjny, korzystając z ewentualnego wsparcia merytorycznego dzięki rozwiniętej sieci wirtualnych powiązań i kontaktów towarzysko-merytorycznych.