
Zakład pracy w gospodarce opartej na wiedzy

*Organizacja ucząca się podbije świat.
Ta, która jest upojona sukcesem w przekonaniu,
że jest najlepsza z najlepszych – przegra!
Przekona się bowiem, że świata,
w którym funkcjonuje, już nie ma!*

E. Hoffer

Przemiany zachodzące na świecie zarówno o charakterze politycznym, społecznym, kulturowym, jak i technicznym, stanowią wyzwanie dla wszystkich podmiotów gospodarczych, niezależnie od branż i sektorów oraz dotyczą każdego, kto podejmuje jakąkolwiek działalność. Przeobrażanie się gospodarki industrialnej w informacyjną nie pozostaje bez wpływu na problemy pracy, organizację i strukturę rynku pracy, edukację zawodową, politykę społeczną i politykę zatrudnienia, a także na zarządzanie zakładami pracy². To właśnie zakładom pracy poświęcone będą niniejsze rozważania.

Współczesna gospodarka, która jest globalną gospodarką wolnorynkową, generuje określone mechanizmy i siły. Tradycyjne kategorie ekonomiczne zmieniają w niej swoje znaczenie, powstają także nowe pojęcia³. Mówi i pisze się coraz częściej o społeczeństwie postindustrialnym, społeczeństwie informacyjnym, społeczeństwie wiedzy, czy gospodarce opartej na wiedzy. W ostatnim z wymienionych aspektów rozpatrywany będzie zakład pracy.

¹ Cyt. za: Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Warszawa 2006, s. 131.

² K. Doktorowicz, *Europejski model społeczeństwa informacyjnego. Polityczna strategia Unii Europejskiej w kontekście globalnych problemów wieku informacji*, Katowice 2005, s. 111.

³ J. Telep, *Podstawowe pojęcia z dziedziny organizacji i efektywności*, [w:] Z. Bombera, J. Telep (red.), *Ocena efektywności funkcjonowania organizacji gospodarczych*, Warszawa 2004, s. 10.

Wyznaczniki gospodarki opartej na wiedzy

Wśród wielu wyzwań, które bliższa i dalsza przyszłość stawia przed zakładami pracy są takie, które emitują zachodzące i nieuchronnie pogłębiające się zmiany w szeroko rozumianej sferze pracy. Stanowią one z kolei następstwo generalnych tendencji dominujących w wysoko i średnio rozwiniętych gospodarkach świata. Te megatrendy są powszechnie znane i wystarczy je jedynie zasygnalizować:

- zasadnicze przewartościowania rangi zasobów i czynników rozwoju na rzecz potencjału intelektualno-informacyjnego, tworzonego i rozwijanego przez naukę i edukację. Upowszechnianie się przejawów gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwa informacyjnego;
- przekształcenia strukturalne w kierunku dziedzin wysokiej techniki oraz sfery nowoczesnych usług przetwarzających informacje i oferujących powstające na tej drodze szczególnie produkty;
- umiędzynarodowienie stosunków gospodarczych przejawiające się w postaci przepływów kapitału, towarów i ludzi, korporacjach ponadnarodowych, tendencjach integracyjnych prowadzących do globalizacji;
- nasilająca się konkurencja;
- zmiany w hierarchii wartości podnoszące znaczenie szerokiego spektrum potrzeb niematerialnych, takich jak czas wolny, poczucie sprawstwa i podmiotowości, komfort psychiczny, samorealizacja i wiele innych;
- procesy demograficzne prowadzące do stopniowego starzenia się społeczeństw, w tym populacji aspirujących do aktywności zawodowej;
- rosnące znaczenie w rozwoju firm i całych gospodarek, wykwalifikowanego potencjału pracy⁴.

Równie ważnym megatrendem jest pojawianie się nowych zawodów i zmiana charakteru zawodów tradycyjnych w skali nigdy nie notowanej. Ocenia się, że w dekadzie lat 90. powstało na świecie więcej nowych zawodów niż w ciągu poprzednich lat 40. Najbardziej charakterystyczne z punktu widzenia gospodarki opartej na wiedzy jest pojawienie się na rynku pracy kategorii „pracownika wiedzy” (*knowledge worker*). Przez termin ten rozumie się osiągnięcie wysokiego poziomu kwalifikacji, z reguły wymagającego wyższego wykształcenia oraz wysokiej specjalizacji i zdolności do samodzielnej pracy i twórczości. Do tej kategorii zatrudnionych zalicza się dziś w Stanach Zjednoczonych już 1/3 ogółu pracujących. Za 25 lat odsetek ten wyniesieć ma 2/3 zatrudnionych. Jest to najbardziej dynamicznie rozwijająca się kategoria zatrudnionych na rynku pracy w USA. Wypiera ona masowo pracowników o kwalifikacjach prostych i manualnych. Sytuacja ta przyczynia się do powstawania

⁴ J. Meller, *Przedsiębiorstwa wobec przemian na rynku pracy*, [w:] M. Haffer, S. Sudoł (red.), *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, Toruń 1999, s. 399-400.

zjawiska określanego mianem *dematerializacji pracy*, praca kojarzy się bowiem coraz częściej z wiedzą i informacją niż z produktami materialnymi. Obecnie przyjmuje się tezę, że do gospodarki opartej na wiedzy trzeba się przygotować, a w procesie tych przygotowań istotną rolę musi odegrać państwo. Przemawiają za tym stanowiskiem trzy argumenty: (1) w sektorach uznanych za nośniki gospodarki opartej na wiedzy mamy do czynienia z najwyższym udziałem pracowników z wyższym wykształceniem, którego wymagać będzie około 55% stanowisk pracy w przyszłości. Ze względu na długi cykl kształcenia (10-12 lat) wymuszać to będzie prowadzenie działań z dużym wyprzedzeniem; (2) sektory gospodarki opartej na wiedzy charakteryzują się najwyższym nasileniem powstawania zawodów. Na 75 nowych zawodów zidentyfikowanych w pracach Zespołu do Prognozowania Popytu na Pracę, aż 28 dotyczy bezpośrednio dziedzin uznanych za jej nośniki, czyli prawie 40%; (3) nowe elastyczne formy pracy występują przede wszystkim w sektorach GÓW. Na przykład na 10 krajów o najwyższym udziale telepracy w ogólnym zatrudnieniu, aż 7 to kraje o najwyższym zaawansowaniu w procesie przechodzenia do warunków nowej ekonomii. W chwili obecnej wśród obszarów gospodarczych szczególnie rozwijanych pod wpływem nauki wymienić można pięć dziedzin: przemysł wysokiej techniki, nauka i zaplecze B+R, edukacja, wybrane usługi biznesowe, sektor technologii informacyjnych. Łączny udział tych obszarów w całym zatrudnieniu w gospodarce przyjmuje się jako miernik zaawansowania danej gospodarki w procesie przechodzenia do warunków gospodarki opartej na wiedzy⁵.

Gospodarka oparta na wiedzy wymaga stałego podnoszenia poziomu intelektualnego, a jej synonimem jest „społeczeństwo uczące się”. Jest ona immanentnie związana z gospodarką rynkową i stanowi jej logiczne zwieńczenie, co oczywiście nie oznacza, że jest to jej ostatnie stadium. Przemiany związane z jej przekształcaniem się mają przełomowy charakter, który bywa porównywany z rewolucją przemysłową. Na czym polega ewolucja od gospodarki tradycyjnej do gospodarki opartej na wiedzy? Przyjmuje się, że towarzyszą jej następujące zmiany: wzrost nakładów na B+R (np. w Stanach Zjednoczonych 2,2% PKB, w Szwecji 4% PKB) oraz edukację; wzrost poziomu wykształcenia, upowszechnienie wykształcenia średniego i ekspansja wyższego (np. w Stanach Zjednoczonych ponad 20% ludności posiada wyższe wykształcenie); ekspansja technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych; rozwój Internetu i handlu elektronicznego⁶. Uważa się, że odkrycie znaczenia wiedzy dla gospodarki przypisać należy P. F. Druckerowi. Jednakże znacznie wcześniej – Immanuel Kant – znalazł związek między wzrostem wiedzy a rozwojem społeczeństwa. Stwierdził on, że społeczeństwo ludzi wolnych rozwija się dzięki doskonaleniu umysłu,

⁵ A. Karpiński, *Przyszłość gospodarki opartej na wiedzy w Polsce a rynek pracy*, [w:] *Społeczeństwo oparte na wiedzy w dobie globalizacji. Wybrane zagadnienia*, K. Ślęczka (red.), Sosnowiec 2003, s. 12-15.

⁶ J. T. Hryniewicz, *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Warszawa 2007, s. 245-247.

a doskonalenie umysłu odbywa się dzięki analizie krytycznej, czyli dyskusji. Wspomniany Drucker uważa, że obecnie jesteśmy świadkami transformacji polegającej na tworzeniu się społeczeństwa postkapitalistycznego. Bazą rozwoju społeczeństwa kapitalistycznego był kapitał i umiejętne jego inwestowanie. Obecnie na plan pierwszy wysuwa się wiedza, która nie likwiduje znaczenia kapitału, ale to ona staje się zasobem pierwszoplanowym. W związku z powyższym, problemy związane z funkcjonowaniem gospodarki opartej na wiedzy mogą być analizowane przede wszystkim na dwóch płaszczyznach. Pierwsza to obserwacja i analiza sektorów, branż i przemysłów, które w całości dadzą się zakwalifikować jako elementy gospodarki opartej na wiedzy. Branże takie określa się mianem wiedzochłonnych. W krajach OECD takie przemysły, jak, np. sprzęt elektroniczny, przetwarzanie danych, wyroby farmaceutyczne, rozwijały się w latach 90. o wiele szybciej niż wynosił wzrost PKB. Przemysły te odgrywają relatywnie największą rolę w tych samych krajach, w których procesy globalizacyjne są najbardziej zaawansowane. Druga płaszczyzna analizy gospodarki opartej na wiedzy to diagnozowanie zarządzania organizacjami i formułowanie zaleceń, w jaki sposób powinny się one przystosowywać do jej wymogów⁷. Płaszczyzna ta stanowi przedmiot zasadniczych rozważań podjętych w niniejszym opracowaniu.

Nowe formy organizacyjne zakładu pracy

Nowe formy organizacji gospodarki nasyconej informacją przyczyniają się do powstawania elastycznych form organizacyjnych zakładów pracy. Współczesne organizacje są coraz bardziej skomplikowane i złożone. Szczególnego znaczenia w ich funkcjonowaniu nabierają obecnie: systemy zarządzania wiedzą, twórcza dezorganizacja, skuteczna komunikacja, budowanie zaufania oraz zarządzanie paradoksami. Zarządzanie zakładami pracy w nowym stuleciu wymagać będzie zachowywania szczególnej czujności (przy jednoczesnej otwartości), umiejętnego filtrowania nadmiaru informacji, tworzenia wiedzy na własny użytek oraz dużej elastyczności. Nowe organizacje już stały się faktem i funkcjonują na rynku obok tych tradycyjnych i tych będących na etapie przemian. W literaturze opisywane są różne ich koncepcje. Większość z nich powstała na podstawie analizy przypadków firm będących pionierami w zakresie innowacyjnego funkcjonowania, dlatego można znaleźć między nimi wiele cech wspólnych. Są to m.in. koncepcje: „organizacji postmodernistycznej, organizacji postprzedsiębiorczej, organizacji elastycznej, federalizmu, organizacji sieciowej, organizacji wirtualnej, procesów reinżynierskich, organizacji tworzącej wiedzę, organizacji zręcznej, organizacji bez granic, organizacji hybrydowej, organizacji inteligentnej,

⁷ Tamże, s. 246.

organizacji fraktalnej, organizacji w ruchu, organizacji wirtualnej, e-organizacji, systemów wysokiego zaangażowania”⁸.

W nowoczesnych zakładach pracy na uwagę zasługują trzy obszary ich funkcjonowania. Po pierwsze, w jaki sposób najlepiej jest ustalać i przekazywać wspólne cele przy założeniu, że ulegają one nieustannym zmianom oraz przy założeniu, że zatrudnienie ma charakter elastyczny. Po drugie, jak regulować przepływ zasobów na wejściach i wyjściach z organizacji. Po trzecie, jak ciągle na nowo określać i przydzielać prawa, obowiązki, funkcje i role ich członkom. Nowe formy organizacji można również charakteryzować w kontekście czterech wymiarów: *wzajemnej zależności* (dzięki sieciom w organizacji powstaje wiele systemów), *rozpraszania się* (w biznesie opartym na informacji może następować oddzielnie osiąganych rezultatów od własności środków materialnych), *szybkości* (zwiększa się szybkość działań, przepływu kapitału, transportu, a w efekcie zmniejsza się dystans między firmą i rynkiem, wymusza to jednak konieczność szybszego reagowania), *władzy* (zaprzeczenie tradycyjnej biurokracji, rozproszenie władzy, przy szerzącej się depersonalizacji tworzone są nowe możliwości zjednywania pracowników). Ponadto szczególna rola przypada naczelnej kadrze kierowniczej. Sprowadza się ona głównie do ukierunkowywania działań zespołu, udzielania wskazówek oraz dbałości o spójność grupy, motywowanie i poczucie organizacyjnej przynależności. Kluczowe działania są skoncentrowane w mniejszych jednostkach, które są związane sieciami powiązań z innymi zespołami. Dla sprawnego nimi kierowania konieczne są dobre relacje interpersonalne, które można budować poprzez odpowiedni klimat, artykułowanie wspólnych korzyści, budowanie zaufania⁹. Jak zauważa J. Żurek można się spodziewać, że organizacje XXI wieku będą się znacząco różniły od tych z poprzedniej epoki. Wieloszczeblowe struktury hierarchiczne ustąpią miejsca strukturom płaskim, budowanym wokół procesów, o małej liczbie szczebli, gdzie jednemu przełożonemu podlega wielu podwładnych o dużej samodzielności działania. Ważne będą nie same stanowiska, ale to, ile kto wie, umie i potrafi. Formalna władza zastąpiona zostanie funkcjonalną, opartą na wiedzy, informacjach i umiejętnościach konkretnych osób. Nastąpi swoista demokratyzacja (rozproszenie) zarządzania. Wzrośnie liczba kompetentnych pracowników samodzielnie podejmujących decyzje. Miejsce wąskiej specjalizacji i rutyny zajmie wielofunkcyjność. Oznacza to priorytet wiedzy ogólnej nad specjalistyczną i konkretnych umiejętności nad ogólnymi kwalifikacjami. To umiejętności i dyspozycyjność jednostki będą decydowały o karierze zawodowej, a nie „zasługi” i staż pracy¹⁰.

⁸ A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Lublin 2007, s. 12-22.

⁹ Tamże, 22-25.

¹⁰ J. Żurek (red.), *Przedsiębiorstwo. Zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*, Gdańsk 2007, s. 118.

Wszystkie te przedsięwzięcia dostosowawcze mają na celu przekształcenie form organizacyjnych skutecznych w warunkach gospodarki industrialnej do form umożliwiających sprawne działanie w warunkach gospodarki opartej na wiedzy (oczywiście krótkie zestawienie kierunków zmian nie wyczerpuje całości zagadnienia)¹¹. Wydaje się, że firmom przyszłości zależeć będzie również na dobrej reputacji, a takie działania jak ochrona środowiska, zapewnienie bezpieczeństwa pracy i zatrudnienia, angażowanie się w sprawy miejscowej społeczności reputację tę będą budować i umacniać¹².

Organizacja w gospodarce opartej na wiedzy może utrzymać się na rynku tylko poprzez adaptację i kształtowanie swej działalności w powiązaniu z wiedzą, wyobraźnią i elastycznością. Musi więc być zarządzana według zasad różnych od tych, które przynosiły jej sukces w przeszłości. Te nowe style zarządzania nazywa się używając wielu różnych przymiotników. Mówi się o zarządzaniu: sprawnym, skutecznym, efektywnym, przedsiębiorczym, profesjonalnym, doskonałym, systemowym, holistycznym, zintegrowanym, partycypacyjnym itp. Każde zarządzanie, rozumiane jako zestaw przemysłanych działań skierowanych na zasoby firmy w celu ich optymalnego wykorzystania dla osiągnięcia założonych przez nią celów, powinno zawierać wszystkie te cechy. Powinno być nie tylko fachowe w sensie prakseologicznym (sprawne i skuteczne), ale także etyczne i społecznie odpowiedzialne, jednym słowem: *humanistyczne*. Zarządzanie humanistyczne to zarządzanie, które duże znaczenie przypisuje człowiekowi w pracy i w życiu poza nią, a więc rozsądnie łączy kryteria efektywności ekonomicznej z regułami kształtowania warunków, w których jednostki mogą w korzystnym dla siebie stopniu realizować i doskonalić potencjalne możliwości. Jego humanizm przejawia się głównie w tym, że menedżerowie troszczą się i dbają o swoich pracowników, starają się przyjmować różne koncepcje przez nich proponowane, dzielą się informacjami, aby każdy wiedział jak funkcjonuje organizacja, jaka jest jej sytuacja na rynku, gwarantują pełniejsze skupienie się na realizacji wspólnego celu oraz inspirują i motywują do poszukiwania skutecznych i efektywnych dróg służenia rynkowi i społeczności, w której firma egzystuje. Humanizm zarządzania to koncepcja, w której znaczenia nabierają takie wartości, jak: wolność działania (praca samostereowna), autonomia i przedsiębiorczość, postęp (zmiany), autokracja, asertywność, altruizm, poczucie odpowiedzialności, wspólnota, troska o sprawy publiczne¹³.

Proces globalizacji oraz szybki przepływ informacji sprawiają, iż tradycyjne źródła sukcesu, tj. produkt, proces technologiczny, dostęp do zasobów finansowych, tracą na popularności na rzecz niematerialnych zasobów, zamiennie nazywanych aktywami

¹¹ B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa 2007, s. 27-28.

¹² J. Penc, *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy*, część 1, Bydgoszcz 2002, s. 47.

¹³ Tamże, s. 7-19.

i zasobami intelektualnymi, które stają się decydującymi z punktu widzenia konkurencyjności. Zasoby takie istniały w każdym zakładzie pracy zawsze. Wiele koncepcji dostrzegało umiejętności pracowników, relacje społeczne, wizerunek firmy itp. Jednak problematyka ta była dotychczas rozproszona i nieusystematyzowana. Odpowiedzią na konieczność jej uporządkowania i sklasyfikowania jest *koncepcja kapitału intelektualnego* akcentująca doniosłą rolę człowieka, jako strategicznego i kluczowego źródła sukcesu organizacji. Wyrosła ona na gruncie innego specyficznego zasobu, jakim jest wiedza¹⁴. *Zarządzanie wiedzą* dotyczy takich aspektów funkcjonowania organizacji, jak tworzenie i uzyskiwanie dostępu do nowej wiedzy, wykorzystywanie jej do podejmowania decyzji, wbudowywanie wiedzy do procesów i produktów, przedstawianie w postaci dokumentów, wspieranie wzrostu zasobów wiedzy, transfer oraz pomiar jej wartości. W najbardziej nowoczesnych firmach tworzone są stanowiska np. dyrektora ds. zarządzania wiedzą, ds. kapitału intelektualnego, czy też menedżerów zasobów intelektualnych. A. Carneige twierdzi, że jedynym i prawdziwym kapitałem firmy jest kapitał intelektualny, czyli wiedza pracowników. Kapitał ten obejmuje: *kapitał ludzki*, czyli wartość pochodzącą od człowieka; *kapitał strukturalny*, czyli organizacyjne zdolności firmy do spełniania wymagań rynku; *kapitał relatywny*, który dotyczy sieci powiązań z otoczeniem oraz wewnętrznych relacji między poszczególnymi elementami organizacji. Potencjał intelektualny tworzą natomiast: aktywa rynkowe, aktywa majątku intelektualnego, aktywa infrastruktury, aktywa dotyczące w sposób bezpośredni ludzi. Wiedza i zarządzanie nią w warunkach zmienności otoczenia stają się niezastąpioną receptą na sukces rynkowy każdego zakładu pracy. Organizacja, która chce funkcjonować w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, musi więc nauczyć się zarządzać wiedzą i kapitałem intelektualnym¹⁵.

Warto w tym miejscu wspomnieć, iż proces globalizacji spowodował, że przedsiębiorstwa lokalne mogą stawać się międzynarodowymi, a następnie podejmować wyzwania rynku światowego. W procesie globalizacji szczególne miejsce zajmują *korporacje transnarodowe*, których zasięg wyraża się tworzeniem sieci powiązań między jednostką macierzystą a filiami i oddziałami zlokalizowanymi poza krajem pochodzenia korporacji. Ogromny kapitał, jakim dysponują, stwarza możliwość szybkiego reagowania na sygnały rynkowe. Dzięki temu uzyskują przewagę konkurencyjną nad innymi firmami funkcjonującymi na rynkach lokalnych¹⁶. Wśród nich będą też nowo powstałe małe firmy tworzone jedynie do realizacji konkretnego przedsięwzięcia, które podlegać będą szybkim zmianom w poszukiwaniu zdolności i możliwości rozwojowych, a także ulegać szybkiej anihilacji. K. Perechuda stosując analogię do odkryć w fi-

¹⁴ K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2005, s. 127-128.

¹⁵ E. Skrzypek, *Wiedza i praktyka*, [w:] *Dylematy cywilizacji informatycznej*, A. Szewczyk (red.), Warszawa 2004, s. 109-111.

¹⁶ J. Żurek (red.), *Przedsiębiorstwo...*, s. 986.

zyce cząsteczek elementarnych, traktuje owe firmy jako elektrony, charakteryzujące się nagłym pojawieniem, trudnościami w pomiarze ich istotnych parametrów, krótkim okresem działalności, mutacjami oraz nieoczekiwanymi anihilacjami (bankructwami). Pojawianie się i znikanie *firm-elektronów* zwiększać będzie turbulencję otoczenia i mienność układów sieciowych oraz organizacji wirtualnych¹⁷.

Gospodarka oparta na wiedzy modyfikuje również kształt powiązań nauki i gospodarki. Dotychczasowe dualne relacje nauka – przemysł otrzymały nowego uczestnika, czyli *przedsiębiorstwa innowacyjne*. Typowym przykładem są okołouniwersyteckie „zagłębia firm” tworzonych przez naukowców. W Polsce nie ma, jak dotychczas, tak intensywnej wymiany nauka – gospodarka, niemniej podobne przedsiębiorstwa też powstają. Procesy te S. M. Kwiatkowski¹⁸ określił mianem przedsiębiorczości intelektualnej. Mamy tu do czynienia z nowym rodzajem przedsiębiorstwa. Nie jest to tradycyjna firma, ale nie jest to też instytucja naukowa, mimo że wytwarza wiedzę. Od instytucji naukowej różni je fakt, iż nowa wiedza służy wytworzeniu produktu lub usługi. Instytucja naukowa również produkuje ekspertyzy, ale polega na tym, że prowadzi badania podstawowe. Taki rodzaj przedsiębiorstw przyczynia się do zmniejszenia dystansu między praktyką a nauką. Wyrazem czego były i nadal są spory operujące argumentami niedopasowania rozwiązań naukowych do realiów praktycznych i niechęci naukowców technicznych do podejmowania współpracy z gospodarką, z powodu małych szans samorealizacji i własnego rozwoju naukowego. Z drugiej strony, nie można wykluczyć, że przedsiębiorstwa intelektualne są pionierskimi inicjatywami wskazującymi przyszłe tendencje rozwojowe wszystkich form pracy zorganizowanej. Może się okazać, że „okołouczelniane” firmy staną się trwałą formą organizacyjną, niezależną od tradycyjnych zakładów adaptujących się do gospodarki opartej na wiedzy¹⁹.

Większość funkcjonujących obecnie organizacji niewiele jeszcze różni się strukturą i metodami działania od tych, które istniały dwadzieścia czy pięćdziesiąt lat temu. Mimo powszechnie znanych i szeroko omawianych przemian, przeważającym modelem najczęściej spotykanym w praktyce życia gospodarczego, jest nadal model hierarchiczny oparty na mechanizmach kontrolnych, mający wielopoziomą strukturę, podział według określonych funkcji, zróżnicowanie stanowisk, siatki płac oraz fragmentaryczny dostęp do informacji²⁰. Organizacje „trzeciej fali” stały się jednak już faktem i rozpoczęły swoje funkcjonowanie w gospodarce. Posiadają one pewne wspólne i charakterystyczne cechy. Są to na ogół młode firmy, zarówno jeśli chodzi

¹⁷ Cyt. za: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania...*, s. 23.

¹⁸ Cyt. za: J. T. Hryniewicz, *Stosunki pracy...*, s. 244.

¹⁹ Tamże, s. 244-245.

²⁰ R. Ashkenas, *Nowe szaty organizacji*, [w:] *Organizacja przyszłości*, F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), Warszawa 1998, s. 119-120.

o czas ich powstania, jak i wiek pracowników. Struktura hierarchiczna jest w nich zastępowana przez formy współdziałania i swobodną komunikację między ludźmi. Ponadto nieustannie wprowadzają innowacje, co sprawia, że inwestują w badania rozwojowe oraz edukację i osobowość swoich pracowników. Dzięki stosowaniu wiedzy w praktyce działania, firmy te są wysoko zintelektualizowane²¹.

Do tak scharakteryzowanych organizacji będzie należała przyszłość w gospodarce opartej na wiedzy.

W kierunku organizacji wiedzy

Jednym z ważniejszych wyzwań, przed jakimi stają współczesne zakłady pracy, jest wymóg stałego uczenia się, i to w większym stopniu niż czyni to konkurencja. Stąd, oprócz realizowania tradycyjnych zadań produkcyjnych i usługowych, muszą stawać się *organizacjami opartymi na wiedzy*, to jest takimi, których struktura wewnętrzna jest podporządkowana tworzeniu wartości dodanej na podstawie efektywnego wykorzystywania wiedzy. Gospodarka oparta na wiedzy jest uosabiana przez tzw. *organizację uczącą się*. Można ją zidentyfikować jako organizację, która dzięki wiedzy jest zdolna do nieustannego przekraczania granic przy tworzeniu wartości, a tym samym do kreowania własnej przyszłości w stopniu doskonalszym niż czynią to firmy tradycyjne. Charakteryzuje się ona przede wszystkim tym, że:

- jej produkty są nasycone rozwiązaniami bogatymi w wiedzę, co oznacza, że wiedza jest wykorzystywana w stopniu większym niż praca fizyczna;
- zatrudnia wysokiej klasy specjalistów, którzy stanowią trzon spośród wszystkich zatrudnionych;
- o pozycji rynkowej w decydującym stopniu przesądza nie wartość aktywów materialnych i finansowych, lecz wartość kapitału intelektualnego²².

Można w tym miejscu postawić tezę, że zakład pracy oparty na wiedzy to również *organizacja inteligentna*, która buduje swoją przewagę w globalnym otoczeniu w oparciu o wyróżniające ją na rynku kompetencje, które są nieustannie doskonałe dzięki ustawicznemu uczeniu się, tworzeniu i nabywaniu nowej wiedzy, upowszechnianiu jej i wykorzystywaniu w prowadzonej działalności. Pracownicy uczą się w imieniu i na jej rzecz, a równocześnie biorą odpowiedzialność za rozwój osobisty, będący ważnym instrumentem utrzymania firmy w stanie odpowiadającym potrzebom efektywnego funkcjonowania²³.

Każda organizacja, jeśli chce egzystować i rozwijać się, musi nie tylko dostosowywać się, ale i wyzwać możliwość kreatywnego i elastycznego działania. Jej funk-

²¹ J. Penc, *Przedsiębiorstwo...*, s. 38.

²² Z. Malara, *Przedsiębiorstwo...*, s. 131.

²³ Tamże, s. 132.

cjonowanie powinno być skupione wokół intelektu, powinno opierać się na wiedzy, żeby łatwiej rozwiązywać własne problemy z korzyścią dla rynku i dla siebie. „Zmierzch produkcji o wysokim stopniu pracochłonności – podkreśla Ch. Handy – sprawił, że na rynku pojawiły się organizacje, które czerpią wartość dodaną z wiedzy i potencjału twórczego, a nie z siły ludzkich mięśni. Mniejsza liczba mądrych myślących pracowników wspomaganych inteligentnymi maszynami i komputerami tworzy znacznie większą wartość niż całe grupy czy linie bezmyślnej masy „zasobów ludzkich” (...). Nawet najstarsze branże, takie jak rolnictwo i budownictwo zainwestowały w wiedzę i inteligentne maszyny, zastępując nimi siłę ludzkich mięśni”²⁴. Wiedza specyficzna dla danej firmy to jej kapitał intelektualny, który ma już dzisiaj często większą wartość niż budynki, maszyny czy udziały finansowe. Obejmuje on nie tylko sumę umiejętności i wiadomości poszczególnych pracowników, lecz również odpowiednią infrastrukturę w zakładzie, stosunki z klientami, motywację załogi i różne procesy, które znacznie pomnażają praktyczną wartość tej wiedzy i jej skuteczne wykorzystanie w zarządzaniu. Organizacje oparte na wiedzy, określane niekiedy jako „uniwersytety przedsiębiorczości”, będą organizacjami uczącymi się, jeśli ich trwałym elementem stanie się wzmacnianie własnego potencjału, zaradności i konkurencyjności dzięki doskonaleniu umiejętności, poprawie zaangażowania oraz kreatywności pracowników poprzez odpowiednie procedury, praktykę oraz systemy organizacyjne²⁵.

Koncepcja organizacji opartej na wiedzy upowszechniła się w literaturze jako alternatywa wobec modelu przedsiębiorstwa wykorzystującego kapitał i pracę ludzką. Obecnie uważa się, że organizację wiedzy charakteryzują następujące dwie cechy: 1) wiedza wykorzystywana jest intensywnie (w postaci doświadczenia, a nie przepływu informacji); 2) poszczególni członkowie dysponują dużymi zasobami wiedzy, które trudno jest przekazać innym, a w konsekwencji trudno jest także zastąpić tych pracowników. Większość szpitali, szkół i firm sektora *high-tech* kwalifikuje się jako organizacje wiedzy²⁶. Na czym polega innowacyjność organizacji „uczących się” w stosunku do tradycyjnych? Najważniejszymi różnicami są: *rozszerzenie pojęcia użytecznej wiedzy organizacyjnej oraz lepsze jej wykorzystanie poprzez dostosowanie do tego struktur i praktyki organizacyjnej*. Rozszerzenie użytecznej wiedzy organizacyjnej odbywa się na trzy sposoby. Są to: rozszerzenie uczestnictwa pracowników w decyzjach, włączanie do procesu decyzyjnego interesariuszy – zwłaszcza klientów oraz sięganie do pokładów wiedzy niepisanej (tj. wiedzy cichej, tworzonej przez jednostki drogą syntezy własnych przemyśleń, przeczytanej literatury, wysłuchanych wykładów, dys-

²⁴ Cyt. za: J. Penc, *Przedsiębiorstwo...*, s. 27-28.

²⁵ Tamże, s. 28-29.

²⁶ Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju OECD, *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, Warszawa 2000, s. 51.

kusji zawodowych i własnych doświadczeń). Spośród ogółu organizacji, „uczącymi się” są te, które najlepiej przystosowały się do gospodarki opartej na wiedzy i stosownie do jej wymogów zmieniły metody zarządzania i swoje struktury. Powstanie tego typu podmiotów jest tym łatwiejsze, im mniejszy jest przeciętny koszt psychiczny ponoszony przez pracowników i im bardziej upowszechniony jest demokratyczny styl kierowania. Najważniejsze działania przystosowawcze w tym obszarze to: tworzenie warunków dla pracy zespołowej i współdziałania zbiorowego, szkolenia i doskonalenie kwalifikacji oraz polityka jakości skoncentrowana na zdobywaniu i pogłębianiu wiedzy o oczekiwaniach klienta²⁷.

O dostosowaniu się do postępującego procesu globalizacji oraz rozwoju gospodarki opartej na wiedzy w największym stopniu decydują same zakłady pracy. Zainicjowanie procesu dostosowawczego w sytuacji, w której polskie organizacje w zdecydowanej większości nie są jeszcze przygotowane do uczestniczenia w globalnym rynku, nie jest zadaniem łatwym i wymaga konieczności poniesienia znacznych nakładów finansowych. Najważniejszym czynnikiem w tym zakresie jest tworzenie podstaw do budowania konkurencyjności naszych firm, które ponadto bez pomocy państwa wydaje się być działaniem mało efektywnym. Współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami a państwem powinna być realizowana na ściśle określonych warunkach, możliwych do przyjęcia przez obie strony. Przedsiębiorstwo „współdziałając” z państwem powinno starać się doprowadzić do sytuacji, w której koncerny międzynarodowe będą inwestowały własne środki finansowe w zakłady krajowe. Inwestycje te mogą doprowadzić do sytuacji, w której wiele podmiotów gospodarczych będzie mogło skutecznie konkurować z innymi przedsiębiorstwami na rynku międzynarodowym. W wyniku owych inwestycji może bowiem nastąpić ustabilizowanie sytuacji ekonomicznej wielu organizacji, a tym samym wzrost ich wartości. Kolejnym czynnikiem przyczyniającym się do zwiększenia konkurencyjności jest niewątpliwie zwiększenie innowacyjności firm. Istotną rolę wśród zewnętrznych źródeł innowacyjności odgrywa poziom absorpcji środków pomocowych z Unii Europejskiej. Poprawa konkurencyjności zależy również – a może nade wszystko – od samych zakładów pracy. Wszelkie działania odbywające się w ramach ich wewnętrznej struktury, polegające, np. na podwyższaniu kwalifikacji pracowników poprzez realizowanie dla nich programów edukacyjnych, przyczyniają się do bardziej efektywnego funkcjonowania na rynku. Zrealizowanie zadań, które w związku procesem globalizacji gospodarki stoją przed organizacjami, powinno skutkować aktywniejszym ich uczestnictwem w procesie umiędzynarodowienia. Brak rozwoju i skierowania działań na rynek międzynarodowy może przyczynić się do marginalizacji, a w konsekwencji do eliminacji z rynku. Ważnym zagadnieniem jest również ich aktywny udział w tworzeniu

²⁷ J. T. Hryniewicz, *Stosunki pracy...*, s. 248-250.

korporacji transnarodowych. Dla naszych organizacji pojawi się wówczas szansa na uczestniczenie w praktycznie nieograniczonym rynku globalnym²⁸.

Wyzwania związane z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy, w obliczu których stają obecnie wszystkie podmioty gospodarcze, powodują, że zakłady pracy wkraczają na drogę wielkich przemian. Pisze się o transformacji: „Od GOW do GOW – od gospodarki opartej na węglu do gospodarki opartej na wiedzy”²⁹. Wiek XXI to czas rozwoju tych zakładów pracy, które nastawią się na jakość pracy, na wysoki poziom inteligencji i twórczego myślenia oraz ustawiczną edukację całej organizacji jako całości, jak i wszystkich jej pracowników. Humanistyczne zarządzanie, kapitał intelektualny, zarządzanie wiedzą – oto ścieżki prowadzące ku głównej drodze, jaką stanowi osiągnięcie sukcesu i realizacja misji, dla której dana organizacja została powołana do życia.

Poruszone zagadnienia stanowiące przedmiot rozważań opracowania implikują więc kolejne obszary badawcze pedagogiki pracy.



²⁸ J. Żurek, *Przedsiębiorstwo...*, s. 1037-1040.

²⁹ A. Zając, *Zmiany charakteru pracy w cywilizacji wiedzy wyzwaniem pedagogiki pracy*, [w:] *Pedagogika pracy i andragogika w konstelacji europejskiej i globalnej*, Z. Wiatrowski (red.), Włocławek 2006, s. 382.