

NOWOCZESNE STRUKTURY ORGANIZACYJNE A ZARZĄDZANIE WIEDZĄ I INNOWACYJNOŚCIĄ

Aleksandra CZARNECKA, Anna SŁOCIŃSKA

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest wskazanie rosnącego znaczenia wiedzy w organizacjach oraz wiążących się z tym faktem trendów w zakresie przeobrażeń organizacyjnych na płaszczyźnie struktur. Ponadto tekst dotyka problematyki roli pracowników, ich potencjałów osobistych, grupowych oraz relacji wzajemnych w procesach tworzenia, przetwarzania i wymiany wiedzy organizacyjnej.

Słowa kluczowe: struktury organizacyjne, zarządzanie wiedzą, kapitał społeczny, kapitał intelektualny, kapitał ludzki, innowacje.

1. Wprowadzenie

Podstawowym celem funkcjonowania większości organizacji, w dużym uproszczeniu oczywiście, jest zysk. Drogi, jakimi podążają organizacje aby maksymalizować tę kategorię ekonomiczną są różnorodne i w głównej mierze determinowane przez przyspieszające przeobrażenia naszej rzeczywistości na płaszczyźnie gospodarczej, społecznej i technicznej. Budowanie przewagi konkurencyjnej, stawanie się liderem lub dominatorem w określonej branży, czy też obszarze gospodarki, wymaga od organizacji wykorzystywania wszelkich posiadanych zasobów w największym możliwym zakresie. Nawet, jeżeli zasoby te są niematerialne i trudne lub nawet niemożliwe do zmierzenia. We współczesnej gospodarce organizacje nie mogą pozwolić sobie na zatrzymanie się w miejscu w celu kontemplacji własnych sukcesów, bo sytuacja taka grozi wyprzedzeniem przez konkurencję. Muszą stale reagować na zmiany w otoczeniu i przyjmować „kształty” sprzyjające uelastycznieniu zasad funkcjonowania – niczym kropla wody, która płynnie przechodzi z jednej formy w drugą w zależności od kształtu „powierzchni styku” nie tracąc jednak nic ze swej spistości.

W świetle powyższego, należy postawić pytania: jak powinny przeobrażać się organizacje i jakie przybierać struktury organizacyjne? dlaczego dotychczasowe „kształty” organizacyjne już się nie sprawdzają? jaki zasób, element funkcjonowania organizacji staje się dziś kluczowym? jak zmienia się profil współczesnego pracownika i menedżera? Jak wpływać na wzrost innowacyjności w organizacjach? Na te pytania autorki postarają się udzielić odpowiedzi w niniejszym artykule.

2. Rozważania wokół problematyki zarządzania wiedzą

Rozwój gospodarki, to historia przejścia od cywilizacji agrarnej do cywilizacji opartej na wiedzy. Wiedza jest obecnie wymieniana jako czwarty czynnik produkcji po ziemi, kapitale i pracy (1, s.23). Każdy z czynników w ramach tej „świętej trójcy” dominował i determinował gospodarkę w określonej epoce rozwoju gospodarczego. Dziś ani zasoby w postaci ziemi, kapitału czy siły roboczej nie warunkują już tak zdecydowanie odniesienia sukcesu. Przewagę konkurencyjną buduje się w oparciu o zasoby o bardziej niematerialnym

charakterze – jednym z nich jest wiedza. Wiedza nie jest zjawiskiem nowym – towarzyszy człowiekowi od zarania dziejów jednak to właśnie teraz jej znaczenie jest szczególnie duże. Coraz częściej posługujemy się terminami takimi jak: era wiedzy, gospodarka oparta na wiedzy, społeczeństwo wiedzy, pracownik wiedzy, organizacje wiedzy itp. Czym jest zatem wiedza i jak powstaje?

Wiedza jest pojęciem związanym z kategorią danych i informacjami. Dane zinterpretowane w konkretnym kontekście zwane są informacjami a te zaś wykorzystane w pewnym obszarze działalności zyskują miano wiedzy (2, s.27). Należy jednak podkreślić że „ludzie nie zdobywają wiedzy w sposób pasywny; oni ją interpretują i dostosowują do własnej sytuacji oraz perspektywy” (1, s.23). W takim rozumieniu wiedza zawsze wiąże się z postawą aktywną nawet, jeżeli ma ona charakter mentalny a nie jest działaniem samym w sobie. Na tej płaszczyźnie najczęściej następuje omyłkowa klasyfikacja pozyskiwania, przetwarzania i archiwizowania informacji z kategorią wiedzy.

Podstawowy podział wiedzy, z jakim spotkać się można w literaturze przedmiotu to podział na wiedzę jawną i ukrytą oraz deklaratywną i proceduralną. Wiedza deklaratywna najczęściej w formie jawnej to wiedza typu „wiem co” natomiast wiedza o charakterze proceduralnym i ukryta to wiedza typu „wiem jak” (3, s.23). Wiedza jawna i deklaratywna ze względu na swój zwerbalizowany charakter funkcjonuje od dawna w organizacjach i podlega procesom zarządzania. Większą uwagę badaczy obecnie przyciąga wiedza ukryta i proceduralna i metody jej transformacji w kierunku wiedzy jawnej i deklaratywnej.

Wiedza ukryta może być ujmowana w dwóch wymiarach – technicznym: know-how (często osoby ją posiadające nie potrafią jej wyrazić w oparciu o naukowe i techniczne zasady) oraz poznawczym – złożonym ze schematów, modeli mentalnych, przekonań i spostrzeżeń zakorzenionych tak głęboko, że przyjmuje się je jako oczywiste (1, s.25).

Aby wiedza ukryta mogła być przekazana dalej musi zostać zwerbalizowana. Właśnie w trakcie przekształcania wiedzy ukrytej w dostępną i ponownie w ukrytą tworzona jest wiedza organizacyjna. W takim podejściu traktujemy organizację jak żywy organizm. W jej systemie miękkie i jakościowe elementy są podstawowe - „to trzeba czuć”. W ten sposób podważane jest założenie, iż wiedzę można zdobyć jedynie poprzez kształcenie i trening. Najlepsza nauka płynie z bezpośredniego doświadczenia - nauki poprzez ciało. (1, s.26)

Uświadamiając sobie znaczenie wiedzy ukrytej należy przeformułować sposób myślenia o innowacjach. Nieodzowne staje się zaangażowanie pracowników i ich identyfikacja z misją firmy. W tym sensie budowanie wiedzy dotyczy także wartości i dążeń. Tak więc tworzenie nowej wiedzy oznacza tak naprawdę ciągłe „przetwarzanie korporacji i każdego jej członka w procesie indywidualnej i jednostkowej odnowy”. Takie zadanie dotyczy nie tylko wybranych specjalistów i ekspertów, ale odnosi się do każdego uczestnika organizacji. (1,s.27)

Konsekwencją takich założeń jest przyjęcie postawy w ramach, której zarząd nie potrzebuje teorii zarządzania, ale raczej filozofii kierowania organizacją. Według Maruty, prezesa japońskiej firmy Kao, filozofia ta może być zawarta w trzech zasadach (1, s.215-216):

- praca dla klientów;
- całkowita równość ludzi – każdy pracownik ma równy potencjał rozwojowy, każdy może być potencjalnym źródłem innowacji;
- dążenie do prawdy i wspólnej mądrości - inteligencja korporacji pochodzi od jej prezesa i zarządu, bierze się z wiedzy zebranej od wszystkich członków organizacji.

Zgodnie z koncepcją pana Maruty organizacja składa się z wielu elementów i części, jeżeli nie jest ona zdolna do zintegrowania wiedzy pochodzącej z każdej z tych części, to

wiedza przez nią wytworzona będzie o wiele uboższa, przy czym wiedza każdej części organizacji nie jest równa wiedzy jej kierownika (1, 215-216). Przedstawiona „filozofia wiedzy” sprzyja kreatywnemu myśleniu i tworzeniu innowacji na wszystkich poziomach i w każdym obszarze organizacji.

W jaki sposób następuje proces twórczego myślenia i jak rodzą się pomysły? Jest to rodzaj olśnienia nagłego i niekontrolowanego – genialna myśl. Sytuacje te mają charakter spontaniczny. Wynika to z działania mózgu, w którego sieciach neuronowych w wyniku interakcji między danymi, które przychodzą z zewnątrz i tymi, które już są. Między danymi nowymi i starymi, powstają ciągi informacyjne. Ciągi te, połączone ze sobą niosą nowe znaczenia i prowadzą do powstania nowych pomysłów, która to zdolność nazywa się kreatywnością (interesujące jest, że w opiniach niektórych autorów cechą tą nie są obdarzeni wszyscy pracownicy – takie podejście jest sprzeczne z przedstawioną wcześniej japońską filozofią wiedzy).(2, s.145)

Tak więc, kreatywne myślenie jest ściśle związane z tworzeniem pomysłów. Skonkretyzowane pomysły prowadzą do generowania nowych rozwiązań w zakresie produktów usług, procesów, systemów, struktur, obszarów działania itp.(nazwać je można wynalazczością). Rozwiązania te, o ile zostaną wdrożone, organizacyjnie i społecznie przyjęte, noszą nazwę innowacji. Innowacja jest więc rodzajem wykorzystywanej korzyści, przewagi skoncentrowanej na realizacji aktualnych potrzeb organizacyjnych w celu poprawy jej konkurencyjności. Innowacja jest transformacją wiedzy w pieniądze. (4)

Jeżeli przyjmiemy, iż zarówno wiedza, wynalazczość, jak i innowacyjność są powiązane z osobą pracownika, jego otwartością i gotowością do uaktywnienia własnego umysłu to trudno mówić o procesach planowania i kontrolowania w odniesieniu do tych zjawisk. Zatem zarządzanie innowacją i wiedzą w klasycznym rozumieniu funkcji zarządzania H. Fayola jest możliwe jedynie w ograniczonym stopniu.

Zarządzanie w tym przypadku będzie raczej utożsamiane z tworzeniem warunków sprzyjających innowacjom oraz tworzeniu i wymianie wiedzy. Można do nich zaliczyć (2,s. 149-150):

- przyjmowanie przez organizację formy stymulującej kreatywność również poprzez organizację fizycznego środowiska pracy;
- swobodę przedstawiania pomysłów;
- uwzględnienie w czasie pracy pracownika czasu na swobodne myślenie, niekoniecznie związane z wykonywanymi przez niego obowiązkami;
- podkreślanie i uświadamianie pracownikom zgodności ich interesów z interesem organizacji oraz
- tolerowanie błędów, gdyż w procesie tworzenia nowej wiedzy błędy są nieuniknionym elementem uczenia się poprzez doświadczenie.

Wskazuje się na szereg trudności w zakresie organizacyjnego zarządzania wiedzą na poziomie wdrożenia teoretycznych koncepcji zarządzania zaliczamy do nich przede wszystkim (3, s.23):

- nadmierne uproszczanie – koncentrację na modelach fazowych (zakładających, że rozwój jest długotrwałym procesem kierunkowych zmian struktury i jej funkcji, zmierzającym ku określonym stanom końcowym lub celom) oraz obszarach związanych z zarządzaniem dokumentami, informacjami wspomaganiami procesów pracy zespołowej, zarządzaniem relacjami z klientem, usprawnianiem procesów decyzyjnych;
- teoretyczne wnioski i zalecenia nie wykazują na płaszczyźnie aplikacyjnej przewidywanych rezultatów;

- różnorodność koncepcji – brak jednolitych założeń teoretycznych w zakresie zarządzania wiedzą prowadzi do poszukiwania przez organizacje własnej najlepszej, jednostkowej koncepcji teoretycznej.

Do podstawowych uniwersalnych zasad zarządzania wiedzą wykorzystywanych przez organizację można zaliczyć następujące (5, s.24):

- wiedza rodzi się i jest umiejscowiona w umysłach ludzi;
- dzielenie się wiedzą opiera się na zaufaniu;
- nowe technologie służą tworzeniu zachowań sprzyjających wiedzy;
- dzielenie się wiedzą musi być wspierane i nagradzane przez organizację;
- inicjatywy z zakresu zarządzania wiedzą muszą być wprowadzane w sposób planowany, przy określeniu ilościowych i jakościowych mierników oceny;
- wiedza i innowacyjność są wynikiem kreatywności, do której powinno się zachęcać i którą powinno się rozwijać na wiele nietypowych i nieszablonowych sposobów.

Interesujące podejście w zakresie zarządzania wiedzą reprezentuje T. H. Davenport oraz L. Prusak. W rozumieniu tych autorów istnieje wewnętrzny organizacyjny rynek wiedzy. Wiedza ma swoich sprzedawców i nabywców a także pośredników transakcji wymiany i pozyskiwania wiedzy. Wymiana ta dokonuje się w oparciu o zasady (5, s.30-38):

- wzajemności – „sprzedając” swoją wiedzę pracownik w ramach reguły wzajemności oczekuje na możliwość „nabycia” natychmiast lub w przyszłości wiedzy atrakcyjnej dla niego samego;
- reputację – posiadanie reputacji osoby „sprzedającej” wiedzę (bycia ekspertem) może być formą zaspakajania potrzeby uznania lub władzy, ale także sprzyja przyciąganiu nowej wiedzy poprzez zwielokrotnienie liczby transakcji wymiany w oparciu o regułę wzajemności;
- altruizm – wynika z wewnętrznej potrzeby dzielenia się oraz niesienia pomocy (z punktu widzenia organizacji i procesu wymiany wiedzy grupa pracowników sprzedająca wiedzę bezinteresownie jest szczególnie cenna);
- zaufanie – które jest warunkiem omijania barier wymiany takich jak: monopol na wiedzę czy też sztuczny jej niedobór, wynikają one z lęku, iż „sprzedanie” wiedzy sprawi, że pracownik straci swoje najatrakcyjniejsze walory i przestanie być dla organizacji przydany.

Do cech fizycznego środowiska pracy wspierającego zarządzanie wiedzą należą m.in. (6, s.337-345):

- nieformalne spotkania pracowników,
- aranżacja przestrzeni biurowej w kierunku bardziej otwartej,
- zaufanie pomiędzy pracownikami,
- różnorodność kulturowa i językowa,
- koordynacja wysiłków działów personalnych i działu z zakresu zarządzania wiedzą,
- zachęcanie do uczenia się,
- zaangażowanie kierownictwa wyższych szczebli.

Reasumując, podstawowymi zagadnieniami realizowanymi obecnie na płaszczyźnie organizacyjnej jest zdobywanie, przyrost i spożytkowanie już istniejącej wiedzy (głównie przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii informatycznych), brak jest perspektywy „kreowania wiedzy nowej”. Organizacje muszą podejmować wyzwania turbulentnego otoczenia nie tylko poprzez pasywną adaptację, ale przede wszystkim - aktywne

współdziałanie i antycypację. Organizacje mogą się przekształcać, ewaluować wraz z przepływającą przez nie wiedzą, ale muszą ją nie tylko efektywnie przetwarzać, ale także wytwarzać. Również członkowie organizacji muszą wyjść poza postawę pasywną i stać się aktywnymi rzecznikami innowacji. (1, s.73)

3. Słów kilka o „nowym kapitalizmie”

Pojęcie kapitał we współczesnym świecie przybiera różnorodne i niekiedy zaskakujące interpretacje. Pierwotnie utożsamiany jedynie z posiadanymi zasobami finansowymi dziś przenosi swoje cechy w obszary nie tylko o niefinansowym znaczeniu, ale także znaczeniu niematerialnym. Pojęcia takie jak: kapitał ludzki, kapitał społeczny, kapitał intelektualny a nawet kapitał wiedzy funkcjonują w literaturze, są podejmowane w badaniach i są lingwistycznym przejawem utraty dominacji znaczenia klasycznych czynników produkcji. Wobec powyższego odmiennego znaczenia nabiera także określenie współczesnego kapitalizmu. Zyskuje ono jakby drugi, nieco przewrotny wymiar.

Kapitał społeczny jako termin pojawił się na początku XX w. i był on pierwotnie utożsamiany z kapitałem ludzkim, który to termin z kolei był centralnym pojęciem niematerialnego kapitału, którym posługiwano się w obrębie ekonomiki kształcenia oraz planowania, które uwzględniało zasoby ludzkie. (7, s.16)

Skuteczność funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego rozwój to efekt współdziałania ludzi, jest on warunkowany nie tylko poprzez jednostkowe kompetencje pracowników ich wiedzę i umiejętności, ale także zdolności do budowania więzi społecznych dla realizacji wspólnych wartości. Koncepcja kapitału społecznego zakłada, że uczestnictwo w sieci relacji społecznych może być źródłem dodatkowych korzyści zarówno dla samych jednostek, jak i dla całej organizacji. Definicje ujmują kapitał społeczny jako (8, s.233-234):

- umiejętność współpracy międzyludzkiej;
- sumę zasobów związanych z posiadaniem trwałej sieci;
- wzajemne relacje takie jak znajomość, lojalność czy zaufanie;
- lub też struktury społeczne ułatwiające działanie.

Należy tu podkreślić, że zaufanie jest podstawą współpracy między ludźmi i stanowi ważny element koncepcji kapitału społecznego

Kapitał ludzki jest elementem składowym kapitału intelektualnego organizacji i jest pojęciem szerszym niż zasoby czy kompetencje. Stanowi połączenie zasobów, których nośnikami są ludzie, w szczególności odnosi się to do wiedzy (tak jawnej, jak i ukrytej), zdolności, talentów, zdrowia, wartości, norm, postaw i poglądów. Jest on czymś więcej niż sumą osobistych kapitałów intelektualnych ludzi pracujących w organizacji. Jest on konfiguracją zasobów tworzących indywidualne kapitały intelektualne, która jest skierowana na pozostałe zasoby organizacji i aktywizuje organizację do tworzenia wartości. (9, s. 41)

Kapitał intelektualny jest to intelektualny materiał – wiedza, informacje, własność intelektualna, doświadczenie – które mogą być użyte do generowania bogactwa (10, s.XX). To kolektywny potencjał wiedzy. Pojęcie to jest stosunkowo najmłodsze z wymienianych w tym punkcie ponieważ zrodziło się w latach 90 ubiegłego wieku.

Określenie, definiowanie pojęcia talentu, funkcjonujące w ramach terminów kapitał intelektualny czy kapitał ludzki, jest bardzo niejednoznaczne. Skrajne interpretacje tego określenia z jednej strony odnoszą się do talentu jako do rzadko występującego wybitnego uzdolnienia, z drugiej strony poprzez talenty uznaje się także wszystkich zatrudnionych

w organizacji, pomiędzy tymi skrajnymi definicjami istnieje jeszcze wiele pośrednich interpretacji znaczenia pojęcia talent. (9,s.42)

Podobnie jak to ma miejsce w przypadku definiowanych w tym punkcie pozostałych terminów łatwiej jest stwierdzić, co talentem nie jest, niż co nim jest.

Krótko tu przedstawione terminy i ich popularność akcentują przeorientowanie nowych kierunków zarządzania w stronę miękkich jego aspektów. Każdy z nich wiąże się nierozdzielnie z człowiekiem w organizacji i podkreśla jego znaczenie i rolę dla tworzenia wartości dodanej. Takie „kapitalistyczne” podejście stymuluje tworzenie warunków sprzyjających innowacyjności, przedsiębiorczości i kreatywności. (11, s.87-98)

Oparcie na tych formach kapitału jest konsekwencją dominacji nowych zasobów i jednocześnie wymusza przyjęcie przez organizacje nowych form i sposobów działania.

4. Nowoczesne struktury organizacyjne – charakterystyka wybranych form

Pojęcie struktury organizacyjnej rozumiane jest jako rozmieszczenie elementów składowych organizacji oraz zespół relacji zachodzących między nimi, które są charakterystyczne dla danego systemu. Strukturę można rozpatrywać w dwóch podstawowych ujęciach: statycznym i dynamicznym. W pierwszym ujęciu myślimy o niej jako o budowie wewnętrznej jakiejś zorganizowanej całości. W przypadku ujęcia dynamicznego strukturę pojmujemy jako system składający się z uporządkowanych w czasie ciągów procesów składających się na przedsięwzięcie. Statyczne ujęcie w praktyce sprowadza się do: układu stanowisk, jednostek i komórek organizacyjnych, pionów funkcjonalno – kompetencyjnych, wraz z określonymi zależnościami organizacyjnymi, rozmieszczeniem ludzi i środków, ich działanie, podział pracy, zakres kompetencji i odpowiedzialności oraz system informacyjno – decyzyjny. Dynamiczne ujęcie struktury organizacyjnej definiuje powiązania czynnościowe i funkcjonalne, obiegi strumieni zasileniowych, materiałowych, energetycznych i informacyjnych. (12, s.60-61)

Klasyczne podejście do struktur organizacyjnych przedstawia Tabela 1.

Tab. 1. Modele tradycyjnych struktur organizacyjnych

<i>Kryterium klasyfikacji</i>	<i>Rodzaje struktur</i>
przeważający rodzaj więzi organizacyjnej	liniowa, funkcjonalna, sztabowa, techniczna, liniowo-sztabowa, kolegialna
rozpiętość kierowania	plaska, smukła
zdolność do samoorganizacji	mechanistyczna (niezdolna do zmian), adaptatywna, inwencyjno-kreatywna
stopień zmienności (płynności) warunków otoczenia oraz celów i zadań	stabilna, dynamiczna (organiczna: dywizjonalna, zadaniowa, macierzowa, zespołowa)
stopień sformalizowania	niedoformalizowana, przeformalizowana (biurokratyczna)
stopień adekwatności z rzeczywistością	rzeczywista, w tym: formalna, nieformalna, niesformalizowana; nierzeczywista (martwe przepisy organizacyjne)
stopień znajomości stosunków organizacyjnych	świadoma, nieświadoma
stopień zorganizowania przedsiębiorstwa	sprawna, niesprawna

Źródło: (12, s. 68)

Obecnie spotyka się dwa główne typy struktur: biurokratyczne i zadaniowe – oba nie spełniają swej roli w procesie organizacyjnego tworzenia wiedzy. Biurokratyczne struktury

sprzyjają wykorzystywaniu i gromadzeniu wiedzy natomiast struktury zadaniowe służą jej upowszechnianiu i tworzeniu. Aby realizować wszystkie operacje związane z zarządzaniem wiedzą należy obie te formy połączyć (przykładem może tu być wojsko – zbiurokratyzowane w czasie pokoju, zadaniowe w czasie wojny). (1, s.195)

Inny podział opisujący w sposób skrajny dwie formy organizacyjne to podział na organizacje mechanistyczne oraz organiczne. Pierwsze działają na zasadach zbliżonych do maszyn – są mało podatne na zmiany, opierają się na specjalizacji działań, działają w ramach sztywnych zasad opartych na formalnych relacjach pracowników, władza znajduje się w rękach kilku osób ścisłego kierownictwa. Drugi typ organizacji zbliżonej zasadami funkcjonowania do żywego organizmu cechuje się otwartością i podatnością na zmiany, organizacje takie zatrudniają wielu ludzi o szerokich kompetencjach, ich zasady działania cechuje elastyczność i decentralizacja na różnych szczeblach i obszarach organizacyjnych. (13, s. 602)

Jak wynika z przytoczonych przykładów problemy w zakresie struktur organizacyjnych wiążą się z określonymi wymaganiami otoczenia i wynikają z dwóch podstawowych sprzeczności wokół których koncentruje się funkcjonowanie przedsiębiorstwa:

- z jednej strony jest to próba uporządkowania systemu organizacyjnego, by nakreślić przedmiotowe ramy działania oraz horyzont czasu niezbędny do ewaluacji realizowanych celów organizacyjnych;
- z drugiej zaś strony zmienność otoczenia i jego nieprzewidywalność odrzuca ideę uszczegóławiania jakiegokolwiek elementu i obszaru działania, czy to w ujęciu przedmiotowym czy też czasowym.

Balansowanie pomiędzy tymi dwiema sprzecznościami skutkuje tworzeniem nowych i nieoczekiwanych rozwiązań strukturalnych w zakresie systemów zwanych organizacjami. Dążenie do uelastycznienia struktur to przede wszystkim dążenie do zwiększenia ich adaptacyjności do nowych wyzwań i sposobów funkcjonowania (14, s.74-76).

W Tabeli 2 przedstawiono wybrane nowoczesne formy organizacyjne wraz z ich krótką charakterystyką.

Tab. 2. Charakterystyka wybranych nowoczesnych form organizacyjnych

<i>Typy organizacji</i>	<i>Cechy określające organizację</i>
Organizacja procesowa	<ul style="list-style-type: none"> • funkcjonowanie organizacji sprowadza się do realizacji procesów zmierzających do zaspokajania konkretnej potrzeby klientów; • likwidacja pozaprocessowych elementów zarządzania; • zorientowanie na zmiany; • kryterium procesu jest decydującym przy łączeniu stanowisk; • struktury organizacyjne składają się z grup komórek obsługujących konkretne procesy; • odejście od specjalizacji stanowisk na rzecz ich uniwersalizacji (wielowymiarowości); • odejście od standaryzowanych działań; • delegowanie uprawnień na stanowiska obsługujące procesy;
Organizacja fraktalna	<ul style="list-style-type: none"> • samoorganizujące się i autonomiczne zespoły pracownicze; • budowanie samopodobnych struktur organizacyjnych nastawionych na ciągłą transformację; • funkcjonowanie wg zasady samoopimalizowania zasobów oraz procesów; • pełna dostępność do środków i metod organizacyjno-zarządczych;

	<ul style="list-style-type: none"> • uelastycznienie form pracy; • holistyczne rozumienie organizacji przez wszystkich jej członków ułatwiające wykorzystanie matrycy samopowielania w tym samopowielania wiedzy;
Organizacja wirtualna	<ul style="list-style-type: none"> • działalność oparta na bazie Internetu, intranetu i ekstranetu oraz zasobach informatyczno – informacyjnych; • gospodarowanie zasobami niematerialnymi w większym stopniu niż materialnymi np. wiedzą; • koncentracja na tworzeniu wartości niematerialnych ; • kreowanie wartości odbywa się w przestrzeni zarówno fizycznej, jak i informacyjnej; • organizacje przyjmują coraz częściej formę sieci;
Organizacja hipertekstowa	<ul style="list-style-type: none"> • składa się z trzech warstw: <ul style="list-style-type: none"> - warstwy systemu biznesu – w skład której wchodzi normalne rutynowe działania i te mogą być ujęte w biurokratyczne ramy strukturalne; - warstwy zespołów projektowania (zespoły zadaniowe składające się z pracowników z różnych komórek systemu biznesu współpracujących ze sobą w ramach określonych horyzontów czasowych); - warstwy zwanej „podstawą wiedzy” – w której wiedza wytworzona poprzez dwie wcześniejsze warstwy jest kategoryzowana i kontekstualizowana; • wizja i kultura organizacyjna ukierunkowują działania każdego pracownika; • szerokie wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań informatycznych ułatwiających gospodarowanie wiedzą;
Organizacja sieciowa	<ul style="list-style-type: none"> • wzajemna koordynacja działań w ramach sieci w sferze procedur działania, technologii, infrastruktury itp.; • gospodarowanie zasobami następuje w oparciu o decyzje indywidualne oraz wspólne w wyznaczonych obszarach współpracy; • forma pośrednia między rynkiem a organizacją; • dobrowolność szerokokorzystanej wymiany międzyorganizacyjnej; • powtarzalny charakter wymiany, zorientowanie na dłuższą współpracę; • wzajemna dostępności informacji na temat organizacji współpracujących w sieci; • działają w oparciu o potencjał synergiczny partnerów;
Organizacja ucząca się	<ul style="list-style-type: none"> • myślenie systemowe; • doskonalenie osobiste; • modele myślowe; • wspólna wizja; • zespołowe uczenie się;

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (14, s.88-223); (15, s.21-28); (1, s.203-205)

Literatura przedmiotu opisująca poszczególne formy organizacyjne w sposób szczególny akcentuje ich przydatność dla procesów tworzenia wiedzy i jej przepływów. Wskazuje się tu wyjątkowo na tworzenie warunków sprzyjających kreatywności, przedsiębiorczości i innowacyjności.

Zgodnie z trendami w zakresie zarządzania w ogóle a także koncepcji zarządzania wiedzą organizacje powinny mieć niehierarchiczną, samoorganizującą się strukturę współpracującą ze strukturą hierarchiczną i powinny być (1, s.197):

- bardziej płaskie od swoich hierarchicznych poprzedniczek;
- bardziej dynamiczne niż statyczne;
- mają sprzyjać budowaniu bliskich relacji z klientami;
- kłaść nacisk na kompetencje – unikalne technologie i umiejętności;
- uznawać wiedzę i intelekt za najbardziej sprawcze narzędzia korporacji.

Należy jednak pamiętać, że każda forma organizacyjna jest odpowiednia dla określonej sytuacji, każda wymaga specyficznej infrastruktury, kultury organizacyjnej, stylu i systemu nagród.

Analizując tematykę form organizacyjnych należy także uwzględnić zagadnienia związane z klasyfikacją personelu a co za tym idzie postawą organizacji i decyzjami w odniesieniu do każdej z grup pracowników. Najczęściej występujący obecnie model zatrudnienia to „struktura koniczyny” składająca się z trzech typów pracowników. Pierwszy „liść koniczyny” to zasadniczy trzon kadry kierowniczej (wysokowyzkwalifikowani pracownicy, specjaliści inżynierowie, menedżerowie itp.). Druga grupa to pracownicy kontraktowi (osoby fizyczne lub organizacje – oceniani przede wszystkim za wyniki a nie za nakład pracy) oraz trzeci „liść” to elastyczna siła robocza (pracownicy zatrudniani do wykonywania zadań pomocniczych, od których niewiele się oczekuje i niewiele daje w zamian). (16, s. 79-86)

Podział ten jest wynikiem dążeń w kierunku optymalizacji kosztów osobowych ponoszonych przez organizację, ma zatem racjonalne uzasadnienie. Stawia to jednak kolejne wyzwania przed organizacjami, które z jednej strony chcąc wprowadzić nowe rozwiązania z zakresu zarządzania wiedzą i przyjąć nowe formy organizacyjne muszą polegać na pełnym zaangażowaniu pracowników i podzieleniu przez nich wizji i wartości organizacji, z drugiej zaś strony muszą uwzględniać tymczasowość funkcjonowania pewnych grup pracowników. Co ciekawe, tymczasowość ta nie zawsze wynika z założeń organizacyjnych, często wiąże się z postawą samych pracowników, którzy świadomi własnych potencjałów i kompetencji postrzegają organizację jako szczeble realizacji własnych ambicji zawodowych.

5. Podsumowanie

Istnieje szeroka paleta warunków wymuszających przeobrażenia na płaszczyźnie form organizacyjnych zaliczyć do nich można: globalizację, turbulentność otoczenia, wzrost konkurencji opartej na wiedzy, stały postęp techniczno – organizacyjny, wzrost znaczenia technik informatycznych, rozwój Internetu, wzrost znaczenia sektora usług oraz wzrost nakładów na sektor B+R a także przemiany w płaszczyźnie społecznej odnoszące się do: przeobrażeń demograficznych, wzrostu poziomu wykształcenia, konieczność ciągłego doskonalenia i rozwoju, wzrostu oczekiwań zarówno klientów jak i pracowników, oraz tendencji w zakresie wirtualizacji życia. Wobec takich przemian zarządzanie wiedzą staje się koniecznością a nie tylko fanaberią. Problemem, przed jakim stają współczesne organizacje jest próba wykorzystania posiadanych przez nią „miękkich” kapitałów (związanych z ludźmi w organizacjach) w ramach nowoczesnych struktur w celu zoptymalizowania procesów tworzenia i przepływów wiedzy. Zagadnienie to ma charakter interdyscyplinarny a podejmowane próby jego rozwiązania mają charakter eksperymentów na żywym organizmie. Nie mniej jednak kierunek przemian został wytyczony i z zainteresowaniem należy obserwować przyszłość.

Literatura

1. Nonaka I., Takeuchi H.: Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne, Poltext, Warszawa, 2000.
2. Probst G., Raub S., Romhardt K.: Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2004.

3. Fic M.: Zarządzanie wiedzą – mnogość teorii i niedostatek praktyki [w:] Stankiewicz J.: Wiedza-Innowacyjność-Zmiana, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra, 2008.
4. Materiały szkoleniowe, Management of Science-Technology Park and Business Incubator, Science and Technology Park of Helsinki, Espoo and Vantaa, Finlandia, Marzec 2009.
5. Davenport T. H., Prusak L.: Working Knowledge. How Organizations manage what they know, Harvard Business School Press 2000.
6. Soliman F. Spooner K.: Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management, , Journal of Knowledge Management, Volume 4 number 4, 2000.
7. Bsoul M.: Pojawienie się koncepcji kapitału społecznego i jej rozwój [w:] Byłok F., Harciarek M. (red.): Psychologiczne i Socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi, Wyd. politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, 2009.
8. Robak E.: Kapitał społeczny organizacji jako płaszczyzna kreowania zaufania i współpracy [w:] Howaniec H., Waszkielewicz W. (red.): Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce rynkowej, Wyd. Akademii Techniczno – Humanistycznej, Bielsko – Biała, 2008.
9. Mikuła B.: Zarządzanie ludźmi pracującymi dla organizacji opartych na wiedzy [w:] Stankiewicz J.: Wiedza-Innowacyjność-Zmiana, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra, 2008.
10. Stewart T. A.: Intellectual Capital. The new wealth of organizations, A Currency Book Published By Doubleday, New York, 1999.
11. Carneiro A. How does knowledge management influence innovation and competitiveness, Journal of Knowledge Management, Volume 4 number 2, 2000.
12. Jerzak M., Nowicka-Skowron M. (red.): Ekonomika przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, 1995.
13. Greenberg J., Baron R.A.: Behavior in organizations, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2007.
14. Krupski R. (red): Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2005.
15. Senge P. M.: Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się, Wyd. Wolter Kluwer Polska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2006.
16. Handy Ch.: Wiek przewyciężonego rozumu, Business Press, Warszawa, 1998.

Dr inż. Aleksandra CZARNECKA
 Dr inż. Anna SŁOCIŃSKA
 Katedra Socjologii i Psychologii Zarządzania
 Wydział Zarządzania
 Politechnika Częstochowska
 42-200 Częstochowa, Al. Armii Krajowej 19B
 tel. (0-34) 3250-315
 e-mail: aczar11@tlen.pl; slocinska@wp.pl