

*dr Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec*¹

Katedra Strategii Zarządzania i Rozwoju Organizacji
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Otoczenie technologiczne a budowanie organizacji opartej na wiedzy (na przykładzie gminy Myślenice)

WSTĘP

Przed organizacjami XXI wieku pojawia się bardzo dużo wyzwań, które swoje źródło mają w postępującym procesie globalizacyjnym. Zmieniające się warunki otoczenia, jego turbulencje, burzliwość powoduje, że menadżerowie muszą posiadać umiejętność wyboru właściwych celów dla organizacji, a przy zapewnieniu realizacji celów muszą uwzględniać możliwe do wystąpienia ryzyko, koszty społeczne, wartości etyczne i oczekiwania interesariuszy. Organizacje, aby się rozwijać muszą zachować zdolność do zmian, kierownicy muszą postrzegać otoczenie w taki sposób, aby zmiany w globalnym świecie nie stanowiły zagrożenia dla nich.

Jak powszechnie wiadomo, każda organizacja posiada dwuwarstwowe otoczenie, które można podzielić na otoczenie ogólne i celowe. Otoczenie ogólne to dość enigmatyczne i zmienne wymiary i siły, które nie muszą być zbyt mocno powiązane z organizacjami, ale niejednokrotnie mają zasadniczy wpływ na ich funkcjonowanie. Jednym z wymiarów otoczenia ogólnego jest wymiar technologiczny. Z jednej strony ma pośredni wpływ na organizację, a z drugiej strony bez wprowadzania zmian technologicznych niemożliwe jest budowanie organizacji opartej na wiedzy. Wiedza jest pojęciem związanym z rozumieniem informacji i racjonalnym wykorzystywaniem jej w procesie decyzyjnym. Nabiera ona znaczenia, gdy usprawnienia i postęp techniki powodują, że organizacje potrzebują do wzrostu efektywności mniej aktywów materialnych, a źródłem sukcesu i przewagi stają się zasoby niewidzialne. Pojawienie się terminu gospodarki opartej na wiedzy było odpowiedzią na

¹ Adres korespondencyjny: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowica 27, 31-510 Kraków; e-mail: gorzelam@uek.krakow.pl; tel. 665 740 800.

wyzwanie globalizacji, konkurencyjności i innowacyjności. Dodatkowym katalizatorem były zmiany technologiczne przełomu lat 90. – upowszechnienie się komputerów osobistych w biznesie, społeczeństwie, a przede wszystkim eksplozja Internetu. One zrewolucjonizowały – i cały czas zmieniają – sposoby gromadzenia, przetwarzania danych i dostępu do informacji. Kluczem do sukcesu jest proces zarządzania wiedzą składający się z pozyskiwania, gromadzenia, przejrzystego katalogowania i szybkiego dostępu do aktywnych zasobów wiedzy. Tutaj z pomocą przyszły rozwijające się technologie IT i ICT. To przymierze pomiędzy ekonomistami a ekspertami od IT zdominowało na długi czas koncepcję zarządzania wiedzą i nadało jej orientację ekonomiczno-technologiczną.

Z tych względów celem niniejszego opracowania jest wskazanie istoty i znaczenia otoczenia technologicznego dla rozwoju gmin. Postawiona została hipoteza badawcza, że otoczenie technologiczne jest determinantą budowy organizacji opartych na wiedzy. Badania zostały przeprowadzone w gminie Myślenice, a jako metodę badawczą przyjęto kwestionariusz oraz wywiad.

OTOCZENIE TECHNOLOGICZNE I JEGO WPŁYW NA ORGANIZACJE

Wszystkie organizacje działają w otoczeniu i wraz z nim tworzą ekosystem. Otoczenie to wszystko, co znajduje się poza organizacją, a ma wpływ na jej działanie w sposób pośredni lub bezpośredni. Otoczenie o bezpośrednim oddziaływaniu inaczej nazywane mikrootoczeniem stanowią elementy, które wywierają bezpośredni wpływ na działalność organizacji i stanowią je interesariusze zewnętrzni (klienci, dostawcy, władze państwowe, Grupy Szczególnych Interesów, media, grupy ochrony konsumentów, instytucje finansowe, związki zawodowe, konkurenci) oraz interesariusze wewnętrzni (pracownicy, udziałowcy i rady nadzorcze). Elementy o pośrednim oddziaływaniu to cztery grupy zmiennych: ekonomiczne, demograficzne, polityczne i technologiczne. Wymiar ekonomiczny ogólnego otoczenia organizacji to ogólna kondycja systemu gospodarczego, w którym działa organizacja. Do czynników ekonomicznych należą inflacja, stopy procentowe, bezrobocie i popyt. Wymiar demograficzny, inaczej nazywany socjokulturowy, to zwyczaje, nawyki, wartości oraz demograficzne cechy społeczeństwa, w którym funkcjonuje organizacja. Zmienne te określają w dużym stopniu, jakie produkty, usługi i normy postępowania społeczeństwo będzie sobie najbardziej cenilo. Wymiar polityczny to regulacja działalności gospodarczej i ogólne stosunki pomiędzy gospodarką i państwem. Znaczenie zmiennych politycznych wynika z trzech podstawowych przyczyn. Po pierwsze – system prawny częściowo określa to, co organizacja może i czego nie może. Po drugie – nastroje w kręgach rządowych przychylne bądź też nie wpływają na działalność

organizacji. Po trzecie – pewne ramy planowania wytycza stabilność polityczna. Ostatnia grupa, to zmienne techniczne, które pozwalają przekształcić zasoby w produkty lub usługi. Należy obserwować zmiany w otoczeniu i gdy pojawiają się nowe technologie to wdrażać je w miarę możliwości przedsiębiorstwa. Inną składową otoczenia wielu organizacji jest wymiar międzynarodowy. Jest to zakres, w jakim znajdują się organizacje pod wpływem działalności gospodarczej w innych krajach lub uczestniczą w tej działalności. Griffin elementy o pośrednim oddziaływaniu nazywa otoczeniem ogólnym, natomiast interesariuszy zewnętrznych otoczeniem celowym [Stoner, Freeman, 1999, s. 79–102].

Otoczenie, podobnie jak przedsiębiorstwo, jest pewnym systemem i jak każdy system składa się z różnych elementów oraz wzajemnych, często wielce skomplikowanych powiązań i relacji między tymi elementami. Te relacje zachodzą w różnych kierunkach, czasami stają się mocniejsze, czasami ulegają osłabieniu. Powoduje to jednak ciągle zmiany, drgania, przepływy w ramach systemu, jakim jest otoczenie. Tak, więc podstawową cechą tego otoczenia jest jego niestabilność oraz turbulencja [Krupski, 2005, s. 15]. W obecnym czasie, gdy otoczenie stało się turbulентne i szybko się zmienia można wyróżnić cztery zasadnicze tendencje [Ansoff, 1985, s. 58]:

- Wzrost nowości zmiany, co oznacza, że ważne wydarzenia wpływające na przedsiębiorstwo coraz bardziej odbiegają od tego, co było znane z przeszłości.
- Wzrost intensywności otoczenia, świadczący o tym, że utrzymywanie połączeń między przedsiębiorstwem a jego partnerami w otoczeniu pochłania coraz więcej energii i uwagi kierownictwa.
- Wzrost szybkości zmian zachodzących w otoczeniu.
- Rosnąca złożoność otoczenia.

Ponieważ organizacje są systemami otwartymi, w różny sposób wchodzą w interakcje z różnymi wymiarami otoczenia. Dla celów niniejszej pracy szczegółowo omówione zostanie otoczenie technologiczne. Wiele lat temu J. Schumpeter oraz P. Drucker dostrzegli rolę rozwoju postępu technologicznego ze szczególnym zwróceniem uwagi na rozwój technologii i ich wdrażanie w procesach wytwórczych, które obejmują różnorodne procesy produkcyjne realizowane w konkretnych przedsiębiorstwach. Procesami wytwórczymi zarządza kadra kierownicza [Schumpeter, 1949, s. 68; Drucker, 1992].

Postęp technologiczny obejmuje proces zmian technik wytwarzania przez wprowadzenie udoskonalonych maszyn, urządzeń, narzędzi i nowych technologii oraz opiera się na efektywnym i skutecznym wykorzystaniu zasobów. Postęp technologiczny widoczny był od zarania dziejów, szczególne znaczenie dla jego rozwoju miała rewolucja techniczna oraz rewolucja naukowo-techniczna, podczas której elektronika stała się zasadniczym składnikiem rozwoju gospodarczego i cywilizacyjnego. Elektroniczne środki techniczne mają zastosowanie we wszystkich sferach cywilizacji, czyli w sferze produkcyjnej, usługowej oraz naukowej. Dominującą

pozycję zajmują komputery, których seryjne wytwarzanie przypada na lata 40. i 50. XX wieku. Przełomem a zarazem fenomenem postępu technologicznego stał się Internet. Rok 1984 to początek Internetu i w tym też roku powstała techniczna baza Internetu założona przez amerykańską Agencję ds. Badań Perspektywicznych. Pojawienie się i rozwój technologii informacyjnych były tym czynnikiem, który miał decydujące znaczenie dla rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Zmiany w obszarze technologii miały swoje przełożenie na sposób funkcjonowania społeczności ludzkich, zmieniając sposób komunikowania się, co miało wpływ na zwiększenie dostępności, skrócenie czasu dotarcia do informacji. O korzyściach technologii informacyjnych w dużej mierze decyduje odpowiednia infrastruktura oraz umiejętność posługiwania się informacją [Wrotek, 2006, s. 19–20.]

Zmiany zachodzące w otoczeniu, które obserwujemy już od dwóch dekad mają wpływ na zmianę sposobu funkcjonowania organizacji. Organizacje ery informacyjnej funkcjonują w oparciu o procesy zintegrowane, przenikające tradycyjne struktury organizacyjne, oparte na założeniu, że człowiek ma być źródłem rozwiązań problemów [Kaplan, Norton, 2001, s. 25].

Warto zwrócić uwagę na fakt, że współcześnie Internet jest wykorzystywany w działalności wszystkich organizacji bez względu na ich specyfikę (w domu, przedsiębiorstwie, szkole, instytucjach publicznych, w tym również w gminach). Wraz z pojawieniem się Internetu w organizacjach rozpoczęto proces budowy Intranetu, który pozwala w systemie wielodostępnym korzystać kierownictwu, pracownikom i wszystkim osobom w organizacji z bazy wiedzy gromadzonej i rozwijanej w organizacji. Baza ta powinna być stale uzupełniana danymi i innymi informacjami związanymi z innowacjami, technologią, ekonomią, organizacją, sprzedażą.

Wraz z pojawieniem się Internetu nastąpił bardzo dynamiczny rozwój metod i technik informacyjnych. Zarządzanie informacją staje się kluczem do sukcesu organizacji. Miernikiem nowoczesności i skuteczności organizacji staje się stosunek wykorzystania informacji oraz jej poziom. Dzięki wysokiej jakości wiedzy można kreować coraz bardziej wydajne procesy sterowania i zarządzania, co wiąże się z wykorzystaniem nowoczesnych technologii i tworzeniem organizacji opartej na wiedzy [Grudzewski, Hejduk, 2008, s. 24–27].

Wiedza o technologiach i innowacjach stała się motorem napędowym współczesnego rozwoju gospodarczego. Współcześnie organizacje, które chcą się rozwijać ukierunkowane są nie tylko na zasoby materialne, ale na zasoby niematerialne w tym wiedzę. Pojawia się gospodarka oparta na wiedzy, powstają organizacje oparte na wiedzy. M.E. Mc Gill oraz J.W. Slocum postulują zmianę paradygmatów, procesów i praktyk zarządzania i w centralnym punkcie swej koncepcji wskazują organizację, która „wie”, „rozumie”, „myśli” i „uczy się” [Zimniewicz 2009, s. 74–75]. Ilość wiedzy i informacji obecnie narasta lawinowo, nadmiar informacji wymusza umiejętne ich selekcjonowanie i wpływa na podejmowanie decyzji w organizacjach. W związku

z powyższym można powiedzieć, że zasoby wiedzy szybko się starzeją. W obecnym czasie przed organizacjami pojawiają się dwa trudne zadania. Po pierwsze – muszą one dysponować aktualną informacją i najnowszą wiedzą, po drugie – powinny umieć wykorzystać informację oraz wiedzę w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej i zapewnienia sobie przetrwania [Zimmewicz 2009, s. 74–75].

ISTOTA I BUDOWANIE ORGANIZACJI OPARTEJ NA WIEDZY

Zmieniające się uwarunkowania działalności organizacji, postęp technologiczny powoduje, że jesteśmy świadkami transformacji społeczeństwa w społeczeństwo, którego podstawowym zasobem jest wiedza. Społeczeństwo, w którym wartość nie jest kreowana przez alokację kapitału i pracy, ale poprzez produktywność i innowacyjność. Wiodącą grupą pracowników w nowym społeczeństwie są tzw. pracownicy wiedzy, którzy w pracy będą wykorzystywać swój intelekt, a nie siłę własnych mięśni [Drucker, 1999, s. 22–25].

Jak wskazano powyżej, zmiany technologiczne zrewolucjonizowały sposoby gromadzenia, przetwarzania danych i dostępu do informacji. Zmieniły też paradygmaty organizacji, rozumowanie w tym wypadku było następujące, osoba w organizacji, pracując dla swoich pracodawców, produkowała nie tylko przedmioty, ale również i wiedzę – np. podnosząc umiejętności wykonywania czynności pracownicy wpadają na pomysły usprawnień, robienia nowych rzeczy, robienia tych samych rzeczy inaczej, czy nowych zastosowań starych rzeczy. Tę wiedzę można archiwizować w różnych formach. Wiedza w takim ujęciu może być powtórnie wykorzystywana przez tych samych lub innych pracowników [Gorzelań-Dziadkowiec, 2015, s. 19]. W takim ujęciu wiedza jest materialnym zasobem, który można mobilizować i kapitalizować. Kluczem do sukcesu jest proces zarządzania wiedzą składający się z pozyskiwania, gromadzenia, przejrzystego katalogowania i szybkiego dostępu do aktywnych zasobów wiedzy.

Zachodzące zmiany w otoczeniu i przedstawione powyżej zjawiska doprowadziły do powstania organizacji opartych na wiedzy. Są to organizacje, w których zatrudniani są przede wszystkim wysoko wykwalifikowani specjaliści, tzw. pracownicy wiedzy. Ich praca polega głównie na przekształcaniu informacji w wiedzę, która pozwoli przedsiębiorstwu budować przewagę konkurencyjną na rynku. Organizacje oparte na wiedzy nie mają dużych zasobów materialnych, natomiast ich potencjał budują zasoby o charakterze niematerialnym [Sveiby, 1997, s. 19]. Inna definicja organizacji opartej na wiedzy określa ją jako mającą zdolność do nieustannego zdobywania nowej wiedzy, rozpowszechniania jej w swoich strukturach i szybkiego wykorzystywania do tworzenia nowych technologii i produktów. Podstawowym zadaniem organizacji opartej na wiedzy jest stymulowanie procesu przekazywania wiedzy i informacji między członkami organizacji [Beyer, 2012, s. 14]. Ponieważ, jak

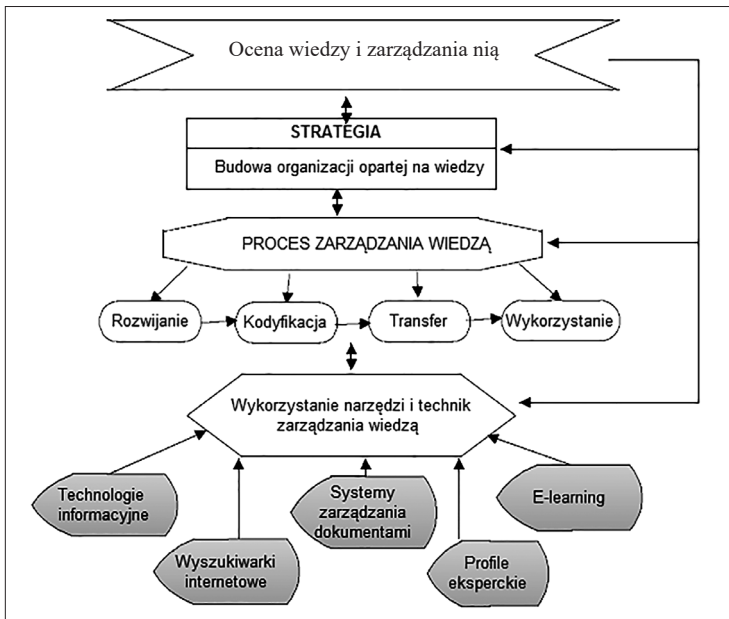
wskazano, zmienił się paradygmat organizacji, w tabeli 1 zestawiono różnice pomiędzy organizacją tradycyjną a organizacją opartą na wiedzy.

Tabela 1. Cechy organizacji tradycyjnej a organizacji opartej na wiedzy

Kryterium	Organizacja tradycyjna	Organizacja oparta na wiedzy
Cel	Zysk	Zadowolony klient
Struktura	Hierarchiczna, dużo szczebli zarządzania.	Elastyczna, płaska, luźne zależności hierarchiczne.
Kultura	Dążenie do redukcji niepewności i działanie w warunkach małego ryzyka, wartości organizacyjne to: wzrost, wydajność, standaryzacja, kontrola.	Gotowość do działania w warunkach deficytu informacji, wartości organizacyjne to: jakość, obsługa klienta, różnorodność, innowacyjność, relacje.
Kierowanie	Kierownik rozdziela zadania, monitoruje i kontroluje personel. Wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania.	Kierownictwo prowadzi trening i rozwój personelu, tworzy warunki pełnego wykorzystania kompetencji. Delegowanie uprawnień, decentralizacja.
Ryzyko	Niepodjęcie ryzyka, postępowanie ostrożne na podstawie formalnych instrukcji.	Podjęcie ryzyka, traktowanie zdarzeń nietypowych jako źródła inspiracji i szans.
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Odradzanie eksperymentowania. Zniechęcanie personelu do sugerowania rozwiązań. Wysyłanie pracowników na kursy szkoleniowe.	Zachęcanie do eksperymentowania. Zachęcanie do zgłaszania pomysłów. Zachęcanie do sugerowania rozwiązań. Ciągły trening personelu oraz planowe szkolenia.
Zespoły	Utrudnienia w prowadzeniu ścisłej współpracy i realizacja zadań rozłącznie od innych wydziałów.	Ścisła współpraca, realizacja zadań łącznie z innymi wydziałami.
Komunikacja	Pionowa, sformalizowana.	Pozioma/horyzontalna, nieformalna.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Mikuła, Ziębicki, 2001, s. 270; Mielus, *Organizacja...*].

Jak przedstawiono w tabeli 1, istnieją różnice pomiędzy organizacją tradycyjną a organizacją opartą na wiedzy. Organizacja oparta na wiedzy to taka, która w swoim działaniu bazuje na zasobach wiedzy, a jej funkcjonowanie charakteryzuje otwarty styl zarządzania (zachęcanie do eksperymentowania, zgłaszanie pomysłów, sugerowanie rozwiązań, ścisła współpraca, kierownictwo w roli trenerów), kultura organizacyjna, świadomość pracowników konieczności zmian i ich zaangażowanie, sprawność komunikacyjna, która powinna być wspomagana systemami ICT. Budowanie organizacji opartej na wiedzy jest procesem złożonym i długotrwałym. Jest ciężką pracą zarówno kierowników, jak i pracowników. Proces budowy organizacji opartych na wiedzy został zobrazowany na rys. 1.



Rys. 1. Proces budowy organizacji uczącej się

Źródło: opracowanie własne.

Rozpoczynając budowę organizacji opartej na wiedzy należy w pierwszym kroku dokonać oceny wiedzy i zarządzania nią. Diagnoza i ocena stanu obecnego jest dość trudna i skomplikowana, chociażby dlatego, że nadal brakuje mierników odzwierciedlających niematerialną i ludzką istotę wiedzy organizacyjnej. Niemniej jednak do diagnozy organizacji w obszarze zdobywania wiedzy (uczenia się) można wykorzystać kwestionariusze². Celem diagnozy jest określenie, w których obszarach organizacja jest organizacją opartą na wiedzy i w jakim stopniu. Diagnoza pozwala na określenie kierunków zmian oraz określenie strategii działania. Bardzo ważne w tym momencie jest ujęcie w strategii potrzeby zdobywania wiedzy przez organizację. Decydujące znaczenie dla organizacji wiedzy ma zdobycie wiedzy dotyczącej umiejętności poprawnego formułowania problemów oraz wykorzystywania metod zarządzania wiedzą w organizacji. Z całą pewnością pozwoli to na zwiększenie wartości organizacji oraz podniesienie jej konkurencyjności. Wiedza (czyli właściwie przetworzona i zinterpretowana informacja) dotyczyć powinna wszystkich obszarów organizacji (struktury, kultury, technologii, strategii, procedur, ludzi, przywództwa), jak również otoczenia zewnętrznego (klientów, dostawców, mediów, konkurentów, nowych produktów). Zdobycie, rozwijanie, kodyfikowanie, transfer i wykorzystanie wiedzy są podstawowymi czynnościami w procesie zarządzania wiedzą. Dlatego budując organizację opartą

² Metodologia diagnozy szerzej jest opisana w [Gorzelany-Dziadkowiec, 2015].

na wiedzy należy zaprojektować proces zarządzania wiedzą, jak również narzędzia i techniki, które będą usprawniały ten proces. Faktem jest iż menedżerowie organizacji mają do dyspozycji zdecydowanie większe zasoby wiedzy niż jego poprzednicy jeszcze kilka lat temu, bo jak wiadomo, informatyzacja, dzięki której często zdobywamy niemałe zasoby wiedzy rozwija się w zastraszającym tempie. Zarządzanie wiedzą doczekało się już wielu narzędzi wspomagających, ale ciągle jeszcze są one udoskonalane. Rozwiązania informatyczne, rozwój technologii powodują, że wśród metod zarządzania wiedzą dominujące znaczenie mają techniki informacyjne, wyszukiwarki internetowe, systemy zarządzania dokumentami, profile eksperckie, czy e-learning. Po przeprowadzonych analizach można w tym miejscu wysunąć stwierdzenie, że otoczenie technologiczne ma decydujące znaczenie w budowaniu organizacji wiedzy. Narzędzia i metody zarządzania wiedzą bazują na nowoczesnych technologiach.

BUDOWANIE ORGANIZACJI OPARTEJ NA WIEDZY NA PRZYKŁADZIE GMINY MYŚLENICE – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Wykorzystanie wiedzy jako determinanty konkurencyjności organizacji dotyczyć powinno nie tylko przedsiębiorstwa, ale wszystkich organizacji szkół, szpitali, czy gmin. Zmieniające się otoczenie zmienia uwarunkowania funkcjonowania organizacji, w tym również zmienia się sposób funkcjonowania, dla których do niedawna problematyka konkurencyjności była obca. Strategia informatyzacji wymusza na gminach wdrażanie nowoczesnych technologii oraz tworzenie systemów informacyjno-komunikacyjnych, tym samym postępujący proces informatyzacji otwiera drogę gminom do budowania organizacji opartych na wiedzy. Osoby zarządzające gminami powinny dostrzec rolę, jaką odgrywa wiedza we współczesnych organizacjach. Konieczne staje się ułatwienie dostępu do informacji wszystkim członkom organizacji.

Dla zrealizowania postawionego celu badania zostały przeprowadzone w gminie Myślenice. Do badań wykorzystano kwestionariusz oraz wywiad. W badaniu wzięło udział 30 osób z różnych środowisk – dziennikarze, politycy, pracownicy urzędu miasta i gminy, MOPS-u oraz pracownicy innych instytucji publicznych (Centrum Wodne Aquarius, nauczyciele, dyrektorzy szkół), jak również mieszkańcy gminy. Jak wskazano powyżej, organizację opartą na wiedzy charakteryzuje elastyczna, płaska struktura. Kultura organizacyjna otwarta na rynek, w której decydujące znaczenie ma jakość, obsługa klienta, innowacyjność, wzajemne relacje, przywództwo oparte na partnerstwie, delegowane są uprawnienia decyzyjne, zachęca się personel do eksperymentowania, ludzie w organizacji współpracują ze sobą. Z tych względów w kwestionariuszu zawarto pytania dotyczące struktury, strategii, kultury organizacyjnej, technologii, procedur, przywództwa, otoczenia zewnętrznego, a następnie zawarto pytania dotyczące procesu zarządzania

wiedzą. W kwestionariuszu wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta, gdzie 1 oznaczało stan niedostateczny lub dane działania nie występują (druga odpowiedź dotyczy procesu zarządzania wiedzą); 2 oznaczało stan dopuszczalny lub działania są podejmowane w minimalnym stopniu; 3 oznaczało stan pośredni lub działania są podejmowane częściowo; 4 oznaczało stan dobry lub podejmowanie działań oraz 5 – stan bardzo dobry lub podejmowanie działań w bardzo dużym stopniu. Wyniki badań wyrażone w udziale procentowym odpowiedzi zostały przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Diagnoza Gminy Myślenice jako organizacji wiedzy – wyniki badań empirycznych

Obszary diagnozy Czy gmina ma wiedzę dotyczącą:	Ocena				
	1	2	3	4	5
STRUKTURY (jaka jest, czy wymaga zmiany, czy przepływ informacji jest płynny)	–	50	30	20	–
Czy struktura organizacyjna jest właściwa (wymaga zmian)?	30	40	30	–	–
STRATEGII (czy jest jasno formułowana, czy wnoszone są korekty podczas realizacji, czy personel bierze udział w formułowaniu strategii)	30	50	20	–	–
KULTURY (jaka jest, czy jest diagnozowana, czy jest orientacja na mieszkańców, obsługę klienta, wzajemne relacje)	30	30	40	–	–
TECHNOLOGII (jakie technologie są wykorzystywane, jakie można wdrożyć, czy wykorzystywane są nowoczesne technologie IT oraz ICT)	–	40	60	–	–
PROCEDURY (czy procedury, regulaminy są jasne, czy nie ma ich nadmiaru)	–	10	90	–	–
PRZYWÓDZTWO (jakie są typy przywództwa w organizacji, jakie są nowoczesne metody i techniki przywództwa i czy są stosowane)	30	50	10	–	–
Otoczenie zewnętrzne					
KLIENCI (jak postrzegają gminę mieszkańcy, inwestorzy, turyści)	–	30	60	10	–
MEDIA (czy gmina ma wiedzę dotyczącą przekazu informacji, czy wie jakie można wykorzystać nośniki przekazu informacji, czy wykorzystuje portale społecznościowe)	–	–	80	10	10
KONKURENCI (czy gmina ma wiedzę dotyczącą innych gmin, czy gmina porównuje się do innych gmin)	20	20	50	10	–
Proces zarządzania wiedzą					
Czy w gminie pozyskuje się informacje z różnych źródeł?	30	40	20	10	–
Czy wiedza jest wykorzystywana na wszystkich szczeblach?	20	50	30	–	–

Czy wiedza jest chroniona?	10	10	10	30	40
Czy ludzie w organizacji chętnie dzielą się wiedzą?	10	10	70	10	–
Czy ludzie w organizacji rozwijają wiedzę?	20	80	–	–	–
Czy wiedzę się kodyfikuje (zbiera w jednolitą, usystematyzowaną, opartą na wspólnych wartościach całość)?	–	80	10	10	–
Wykorzystanie metod i technik zarządzania wiedzą					
Czy w gminie wykorzystuje się technologie informacyjne (połączenie informatyki i telekomunikacji, sprzęt komputerowy, oprogramowanie, wyszukiwarki internetowe)?	–	–	20	60	20
Czy w całej gminie jest Internet?	–	–	10	80	10
Czy mieszkańcy, szkoły, instytucje publiczne mają bardzo łatwy dostęp do Internetu?	–	–	10	80	10
Czy występują obszary wykluczenia cyfrowego?	–	–	–	20	80
Czy wykorzystuje się technologie informacyjne w tworzeniu systemów ICT?	40	40	20	–	–
Czy tworzone są publiczne punkty dostępu do Internetu?	50	50	–	–	–
Czy podejmowane jest kształcenie na potrzeby społeczeństwa informacyjnego (e-learning)?	40	60	–	–	–
Czy ma miejsce rozwój kadr na potrzeby edukacji informatycznej (profile eksperckie)?	60	40	–	–	–
Czy tworzone są e-usługi (systemy zarządzania dokumentami, wyszukiwarki internetowe)?	20	40	40	–	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dokonując analizy zestawienia przedstawionego w tabeli 2 stwierdzić należy, że analizowana gmina nie jest organizacją opartą na wiedzy. Świadczą o tym udzielane odpowiedzi w poszczególnych obszarach przez badanych. Jeśli chodzi o strukturę to 50% badanych osób ma wiedzę na temat struktury w stopniu minimalnym, 30% ma wiedzę częściową, a jedynie 20% badanych odpowiedziało, że ma wiedzę na ten temat. Badane osoby w 70% stwierdziły, że struktura wymaga zmian. Podobnie odpowiedzi były udzielane w obszarze strategii i kultury organizacyjnej. Ani jedna z badanych osób nie odpowiedziała, że posiada wiedzę dotyczącą strategii i kultury organizacyjnej. Strategia według badanych osób jest nieznaną – w wywiadzie badani określali, że strategia rozwoju gminy jest publikowana, ale dalece odbiega od realizacji i stanu faktycznego. Wśród społeczeństwa nie ma wiedzy dotyczącej kultury organizacyjnej, tak odpowiedziało 60% badanych osób. Obszar technologiczny też wymaga zmian, 60% badanych osób określiło, że posiada jedynie częściową wiedzę dotyczącą technologii, niemniej jednak nowoczesne technologie IT i ICT nie są wykorzystywane. Obszar przywództwa został oceniony jako wymagający poprawy, wśród odpowiedzi badani wskazywali, że przywództwo ma charakter autokratyczny, że delegowanie

uprawnien decyzyjnych występuje w stopniu minimalnym. Personel natomiast musi wykonywać powierzone zadania, natomiast nie docenia się pomysłowości pracowników oraz zmian, które oni proponują. W gminie na temat otoczenia zewnętrznego również wiedza jest częściowa lub dopuszczalna. Nie prowadzi się monitoringu i badania opinii mieszkańców, inwestorów i turystów.

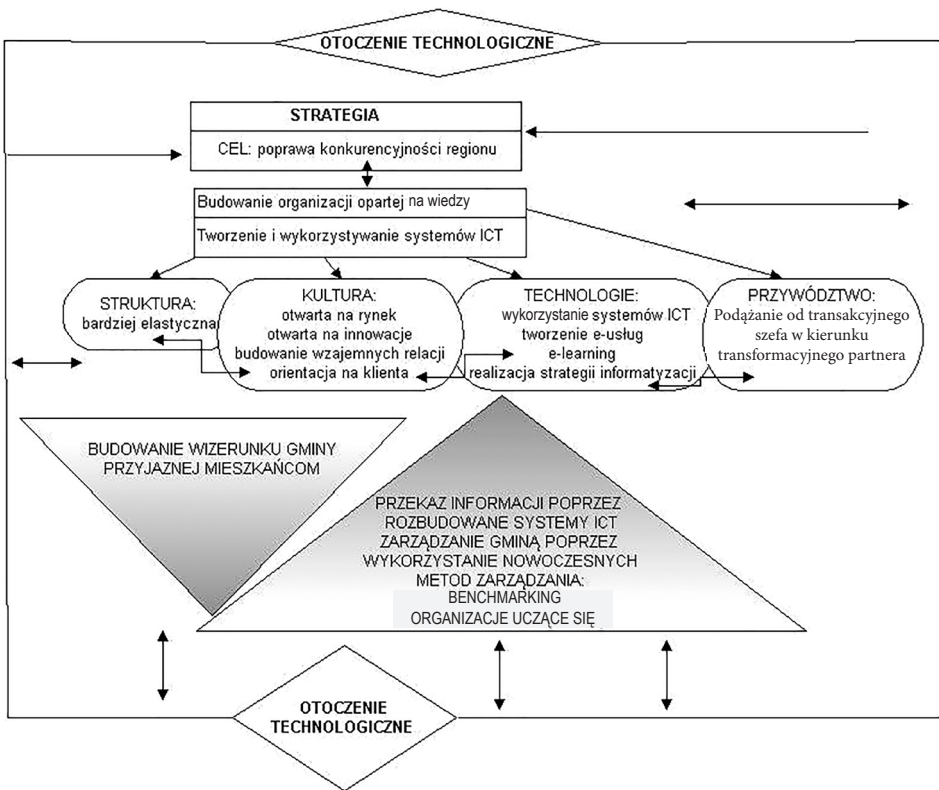
W badanej gminie nie wykorzystuje się wiedzy dotyczącej innych gmin, nie prowadzi się analiz porównawczych. Wiedza dotycząca przekazu informacji również jest częściowa, badane osoby zwracały uwagę na fakt, że w gminie bardzo często występuje szum informacyjny. Inne informacje podaje urząd, inne prasa, a jeszcze inne telewizja powiatowa. Sam proces zarządzania wiedzą również został nisko oceniony. Pozyskiwanie wiedzy przez 30% badanych osób zostało ocenione jako stan niedostateczny, natomiast 40% oceniło jako stan dopuszczalny. Wiedza w gminie nie jest wykorzystywana na wszystkich szczeblach – tak odpowiedziało 70% badanych – co również hamuje proces budowania organizacji opartej na wiedzy. 70% badanych osób wskazało, że wiedza jest chroniona lub chroniona w bardzo dużym stopniu. W gminie ludzie częściowo dzielą się wiedzą, dodatkowo ludzie w organizacjach nie rozwijają wiedzy, w tym przypadku 100% badanych tak odpowiedziało, jak również wiedza jest kodyfikowana w stopniu minimalnym.

Dość dobrze wypadła ocena metod i technik zarządzania wiedzą w oparciu o wykorzystanie Internetu. W tym obszarze wszyscy badani odpowiedzieli, że są wykorzystywane technologie informacyjne, że w całej gminie jest Internet, instytucje publiczne mają dostęp do Internetu, nie występują obszary wykluczenia cyfrowego. Niemniej jednak warto w tym miejscu stwierdzić, że nie jest to podstawą do tworzenia systemów ICT (informacyjno-komunikacyjnych), za pomocą których następuje wymiana informacji. Systemy ICT nie tylko ułatwiają dostęp do zasobów informacyjnych, ale również usprawniają proces zarządzania wiedzą. O tym, że nowoczesne technologie nie są wykorzystywane w tworzeniu systemów ICT świadczą odpowiedzi dotyczące tworzenia publicznych punktów dostępu do Internetu, kształcenia na potrzeby społeczeństwa informacyjnego, rozwoju kadr na potrzeby edukacji informatycznej, tworzenia e-usług, tutaj wszystkie odpowiedzi były jednoznaczne, że działania te nie są podejmowane lub są podejmowane w stopniu minimalnym. Ponieważ badania wykazały, że nowoczesne technologie nie są wykorzystywane, badania zostały pogłębione o wywiad. W wywiadzie badane osoby jednoznacznie określiły, że tworzenie systemów ICT usprawniłoby proces zarządzania wiedzą oraz, że technologia ma ogromny wpływ na zarządzanie wiedzą.

W związku z powyższym można stwierdzić, że barierą w budowaniu organizacji opartej na wiedzy jest brak wykorzystania metod i technik zarządzania wiedzą, gdyż nie są w stopniu wystarczającym tworzone systemy ICT. Podczas wywiadu badane osoby jako bariery w budowaniu organizacji opartej na wiedzy dodatkowo wskazywały: brak komunikacji osób zarządzających ze społeczeństwem, brak konsultacji społecznych, sztywna, zbiurokratyzowana struktura, strategia, która nie jest

realizowana. Dodatkową barierą jest brak dzielenia się informacjami ze społeczeństwem lub szum informacyjny.

Bazując na przeprowadzonych badaniach stwierdzić należy, że gmina Myślenice nie jest organizacją opartą na wiedzy. Na pierwszym etapie budowy organizacji opartej na wiedzy należy sformułować strategię, która by zawierała konieczność wykorzystania wiedzy. Zalecenia i rekomendacje dla analizowanej gminy zostały zobrazowane na rys. 2.



Rys. 2. Zalecenia i rekomendacje dla analizowanej gminy

Źródło: opracowanie własne.

Dokonując analizy rys. 2 stwierdzić należy, że proces budowania organizacji opartej na wiedzy gmina Myślenice powinna rozpocząć od sformułowania strategii, w której jako cel sformułowano by poprawę konkurencyjności regionu w oparciu o tworzenie i wykorzystywanie systemów ICT oraz budowanie organizacji opartej na wiedzy. Każda osoba w gminie powinna wiedzieć, jakie znaczenie ma wiedza dla organizacji, dotyczy to również osób zarządzających gminami. Tak sformułowana i realizowana strategia skutkowałaby zmianami strukturalnymi,

kultury organizacyjnej, przywództwa. Zmiany te powinny znaleźć odbicie w innym podejściu do pracy osób pracujących w instytucjach publicznych. Ważne jest, aby dostrzegły one potrzebę otwartości na ludzi. Pomysłowość, innowacyjność i kreatywność wśród pracowników powinna być doceniona. Sama otwartość na innych wzmocniłaby relacje zarówno wewnątrz organizacji, jak również z otoczeniem zewnętrznym. Bardzo istotne znaczenie w budowaniu organizacji opartej na wiedzy ma wykorzystanie i umiejętna wymiana informacji. Otwartość ludzi na wiedzę, chęć jej pozyskiwania i rozwijania oraz świadomość dzielenia się nią jest kluczem do sukcesu. Pomocne w zrozumieniu, jak istotne znaczenie ma proces zarządzania wiedzą w budowaniu organizacji opartej na wiedzy mogą być szkolenia z tego zakresu. Aby analizowana gmina stała się organizacją opartą na wiedzy należy zadbać o zarządzanie wiedzą, ciągle i nieustannie należy dbać o zasoby wiedzy, o ich pomnażanie i zachowywanie odnosząc wiedzę do aspektu psychologicznego, organizacyjnego, kulturowego oraz technologicznego.

BIBLIOGRAFIA

- Ansoff H., 1985, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- Beyer K., 2012, *Współczesna organizacja – organizacja oparta na wiedzy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 736, Szczecin.
- Drucker P.F., 1992, *Innowacje i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa.
- Drucker P.F., 1999, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa.
- Gorzelań-Dziadkowiec M., 2015, *Organizacje uczące się. Teoria i praktyka*, UEK w Krakowie, Kraków.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., 2008, *Zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania* [w:] *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2001, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa.
- Krupski R., 2005, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa.
- Mielus M., *Organizacja oparta na wiedzy jako podstawa przedsiębiorczego zarządzania* https://repozytorium.ka.edu.pl/bitstream/handle/11315/583/Mielus_Magdalena_Organizacja_oparta_na_wiedzy_2011.pdf?sequence=4.
- Mikuła B., Ziębicki B., 2001, *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, t. IV, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, UJ Kraków.
- Schumpeter J.A., 1949, *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Massachusetts, http://dx.doi.org/10.1007/0-306-48082-4_3.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., 1999, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Sveiby K.E., 1997, *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehle Publishers, San Francisco.
- Wrotek W., 2006, *Technologie informacyjne*, Helion, Gliwice.
- Zimmiewicz K., 2009, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

Streszczenie

Celem niniejszego opracowania było wskazanie istoty i znaczenia organizacji opartych na wiedzy oraz wskazanie wpływu otoczenia technologicznego na proces budowania organizacji opartych na wiedzy. Analizę empiryczną przeprowadzono w gminie Myślenice. Do badań został wykorzystany wywiad oraz kwestionariusz z pięciostopniową skalą Likerta. Badania wykazały, że gmina Myślenice nie jest organizacją opartą na wiedzy. Nie są wykorzystywane w wystarczającym stopniu nowoczesne systemy ICT. W związku z powyższym zostały sformułowane zalecenia i rekomendacje dla analizowanej gminy.

Słowa kluczowe: organizacja oparta na wiedzy, otoczenie technologiczne, proces zarządzania wiedzą

**The influence of technological environment on building knowledge
– based organizations (an example of Myślenice community)***Summary*

The aim of this study is to identify the importance of organizations based on knowledge and influence of environment technology to the process of building knowledge-based organizations. The analysis has been carried out in Myślenice community. For conducting the study an interview and a questionnaire with a five-point Likert scale has been used. In summary, the research shows that Myślenice community is not an organization of knowledge. Modern ICT systems are not used sufficiently. In the view of the above recommendations have been formulated recommendations for municipalities Myślenice.

Keywords: organizations based on knowledge, technological environment, knowledge management process

JEL: M15, O32, R5