

Zarządzanie wiedzą w Irlandii

Autor: Agnieszka Łazarowicz

Studia zaoczne II stopnia , rok 1

ZZL, grupa 28, UEP

(Indywidualny Tok Studiów)

Praca napisana pod kierunkiem Dra Jana Fazlagića,

Katedra Usług UEP, maj 2009

Dynamiczne zmiany w gospodarce światowej zmuszają firmy do permanentnego doskonalenia sposobów funkcjonowania. Trzecie tysiąclecie przynosi raptowne przeobrażenia we wszystkich obszarach aktywności firmy, wyrzuciła lub odrzuciła dotychczasowe kanony i zasady. Problem, z którym boryka się większość przedsiębiorstw, polega na tym, jak sobie poradzić w nowej erze - erze informacji i przetwarzania danych, erze wiedzy.

Obecnie, w czasach nazywanych erą wiedzy, jej szybkie i efektywne wykorzystanie często stanowi o to *be or not to be* dla wielu przedsiębiorstw. Według Petera Druckera tradycyjne zasoby, jak: praca, ziemia i kapitał stają się raczej przeszkodami niż siłą napędową rozwoju przedsiębiorstwa, a tym, co jest kluczowym czynnikiem kreatywności we wszystkich dziedzinach życia, jest wiedza.

Według wielu ekspertów z dziedziny zarządzania jedynym słusznym działaniem zmierzającym do integracji współczesnych przedsiębiorstw jest ich grupowanie na te, które w swoich działaniach wykorzystują wiedzę (*knowledge intensive*), i te które całkowicie się na niej opierają (*knowledge based*).

Wśród teoretyków największy wkład w wypracowanie definicji zarządzania wiedzą wnieśli naukowcy z Wielkiej Brytanii. Efektem ich prac i badań jest następująca definicja: zarządzanie wiedzą to ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji.

Za początek koncepcji zarządzania wiedzą przyjmuje się rok 1987. W Stanach Zjednoczonych doszło wtedy do pierwszej konferencji pt. *Managing the knowledge assets into 21 st. century*, zorganizowanej wspólnie przez Uniwersytet Purdue i firmę DEC, a w Szwecji zawiązała się tzw. Grupa Konrada, która zainicjowała prace nad *zarządzaniem kapitałem intelektualnym*.

Rozwój zarządzania wiedzą przypadł natomiast na drugą połowę lat 90., a spopularyzował je Japończyk Ikujiro Nonaka. W 1995 r. wspólnie z Hirotaka Takeuchi opublikował książkę *The knowledge - creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Ich koncepcja tworzenia wiedzy w mniejszym stopniu koncentruje się na gromadzeniu, przetwarzaniu i wykorzystaniu wiedzy istniejącej w danej organizacji, a bardziej na tworzeniu nowej. Uważają oni, że istotą zarządzania wiedzą nie jest efektywny

obieg wiedzy w organizacji, lecz jej tworzenie. Ich koncepcja stanowi nowe spojrzenie zarówno na dziedzinę zarządzania wiedzą, jak i na teorię innowacji.

Sir Reg Empey, minister w dziedzinie nauki i zatrudnienia w Irlandii Północnej, przedstawia mocne strony gospodarki opartej na wiedzy i plan, jak zachęcić więcej osób do tej dziedziny. Dynamiczny rozwój i innowacyjność irlandzkiej gospodarki leży w sercu Irlandii Północnej. Jednym z głównych sposobów osiągnięcia tego celu jest zapewnienie istniejącym i przyszłym zatrudnionym członkom umiejętności, których potrzebują do wykonywania ich pracy- lepszej pracy.(...) Wiadomo, że charakter gospodarki w Irlandii Północnej się zmienia. Jeszcze kilka lat temu kluczowymi sektorami były rolnictwo i produkcja (wytwarzanie). Teraz branże napędzane są tym, co jest w ludzkich głowach, innymi słowy rozwija się gospodarka oparta na wiedzy. Ale ekonomia wiedzy potrzebuje poparcia ze strony rosnącej liczby utalentowanych osób jak i infrastruktury, by mogła prosperować. Miejscowe uniwersytety i lokalne uczelnie grają osiową rolę w dostarczaniu tego poparcia. Queen's University Belfast i University of Ulster kolektywnie dostarczają strumieni 11,250 absolwentów wykształconych w określonych dziedzinach każdego roku, by zaspokajać potrzeby zawodów, przemysłu i handlu. Ich połączona roczna działalność generuje znaczną część produkcji w brytyjskiej ekonomii. Na to składa się bezpośrednia wydajność uniwersytetów wraz z produkcją generowaną w innych przemysłach.

Jak również ich ogólnie ekonomiczny wkład, uniwersytety dostarczają też bezpośredniego poparcia dla biznesów w Irlandii Północnej i jest na to dużo przykładów. Instytut Elektroniki, Łączności i Informatyki (ECIT) na Queen's University Belfast to nowe, światowe, klasyczne centrum z unikalnym ogniskiem tworzenia strategii i projektów badań przemysłowych. Ma to ścisły związek z głównymi partnerami przemysłowymi, chroni je i zachęca do zakładania i rozwoju nowych spółek.

The University of Ulster Nauki Badań Parków (UUSRPs), osiedlił się w jednym z trzech miasteczek uniwersyteckich uniwersytetu, które skupiają grupy spółek korzystających z nagromadzonej wiedzy, nie odbiegające w doskonałości badań od kluczowych ośrodków w tej dziedzinie. Aktualnie popierają oni ponad 40 spółek i promują konkurencyjność i rozwój gospodarczy w regionie poprzez kierowanie innowacyjnością i przedsięwzięciami, tworząc nowe biznesowe okazje i własny rozwój.

Innym źródłem poparcia dla biznesów, szczególnie tych, które są na etapie wczesnego rozwoju jest Northern Ireland Science Park Connect (NISPC). Współpraca między Northern Ireland Science Park Connect (NISPC), The University of Ulster i Queen's University ma na

celu opracowanie teorii, że bycie przedsiębiorcą na wczesnym etapie rozwoju może przyspieszyć wzrost spółek dzięki rozwojowi nowej technologii. Celem jest połączenie ludzi, technologii i kapitału, by móc kierować bogactwem spółek opartych na wysokim IT w Irlandii Północnej. Kolejnym przykładem może być tu Higher and Further Education Collaboration Fund, nazywany 'Connected'. Założony w marcu tego roku, 'Connected' jest pionierem w przenoszeniu wiedzy początkowo między Queen's University, The University of Ulster i sześciu lokalnych uczelni. 'Connected' może pomóc spółkom wszystkich kształtów i rozmiarów, zyskując dostęp do światowej klasy ekspertów, technologii i badań od uniwersytetów Irlandii Północnej i uczelni, pomagając im podwyższyć konkurencyjność, rozwinąć nowe produkty i powiększyć zakres rynku. To już stworzyło pewną liczbę inicjatyw rozpoczęcia projektów włączając 'Polymer Technician Apprenticeship Programme' przy współpracy Queen's University i południowo-wschodniej regionalnej uczelni, by zaspokoić potrzeby przemysłu przetwórczego polimeru w Irlandii Północnej i 'Northern Ireland Open Resource Project' między The Southern Regional College, a The University of Ulster. Ten projekt umożliwia, obu partnerom wzięcie udziału w projekcie, rozwoju i koordynacji przemysłu odnośnie programu wykształcenia przemysłu, który dotyczy potencjalnych handlowych i technicznych korzyści adoptowania rozwiązań oprogramowania 'jawnego kodu źródłowego'.

Uniwersytety i uczelnie są, oczywiście, głównym rdzeniem w kształceniu ludzi. Tworzenie basenu utalentowanych, wykwalifikowanych ludzi jest decydujące w rozwoju ekonomii Irlandii Północnej. To uniwersytety i uczelnie, które tworzą ten basen - pełnią krytyczną rolę specjalnie w kluczowych sektorach takich jak usługi finansowe, nauki biologiczne i technologia łączności informacyjnej (ICT).

ICT jest szczególnie obszarem zainteresowania. To jest sektor, który prosperuje w Irlandii Północnej opierając się na własnych prawach, ale jest też zasadniczy przy wzroście innych sektorów takich jak opieka medyczna i usługi finansowe.

Z ponad 700 spółek już istniejących ICT wykształciło ok. 10,000 profesjonalistów i ponad trzykrotnie rozszerzyło zapowiadany ogólny wzrost zatrudnienia, dzięki czemu przemysł odbił się „od dna bańki.”

Szczególny sukces sektor ten zawdzięcza pewnej dużej liczbie lokalnych spółek, które zapukały do rynków międzynarodowych lat osiemdziesiątych. Dzisiaj ci pionierzy nadal prosperują obok nowych wewnętrznych inwestorów i rosnącej liczby ekscytujących biznesowych inwestycji.

Dominującą rolę na wzrost, na terenie Irlandii Północnej, odegrały spółki zajmujące się oprogramowaniem. Około 200 biznesów ICT jest tutaj zaangażowanych w rozwój oprogramowania. Wielu z nich to duzi pracodawcy. Spółki te potrzebują moc rekrutować pracowników z wysokim poziomem umiejętności ICT. Oni prezentują idealne umiejętności umieszczone w dziedzinach takich jak informatyka, inżynieria oprogramowania i elektronika. Są rozmaite powody, dla których niedostateczne liczby młodych ludzi wybierają karierę w ICT w ostatnich latach. Potencjalni studenci nie są często świadomi wyboru kierunku z oferty studenckich uczelni, albo łączą te wybory z karierami. Rzeczywistość kariery w tym przemyśle jest ogromna i dostarcza okazję do pracy przy ostrzu technologii, stwarza możliwość zarobków powyżej przeciętnej pensji od pierwszych dni pracy absolwenta i szansę by szybko posunąć się naprzód. Praca ta współpracuje dokładnie z przemysłem i wszystką wiedzę tam wydobywa.

Również znaczący wpływ mają tu rodzice i inne osoby wywierające wpływ na wybór dokonywany przez młodych studentów. Wielu z nich po prostu nie rozumie, że to jest dynamiczny sektor i jedyny, który pozostanie na zawsze. Wszyscy żyjemy w czasach ekonomicznej niepewności, gdzie biznes potrzebuje tworzyć rzeczy szybko i tanio. Oprogramowanie jest decydującym rozwiązaniem tego procesu. Myślę, że wszyscy potrzebujemy zapewnienia, że pomimo jakichkolwiek przeszkód napotykanym po drodze, nasza ekonomia w przyszłości będzie jedyną stabilną i zaufaną w dziedzinie technologii. Wybór kariery zawodowej w ICT zapewnia, że ludzie mają możliwość by być częścią tej dziedziny.

Te ważne wiadomości zaczęto prezentować młodym ludziom przez serię wystaw na miejscowym uniwersytecie podczas dni otwartych. Będzie dużo więcej zdarzeń w najbliższych miesiącach angażujących młodych ludzi i zachęcających do zrobienia aplikacji uniwersytetu i młodszych studentów podejmujących znaczące wybory. Pod uwagę będą wzięci też doradcy karier i nauczyciele, którzy pomogą spełnić kluczową rolę w informowaniu studentów o sile tego przemysłu. Powstanie główna kampania reklamowa, by zyskać szerszą widownię i wzmocnić te wiadomości.

Ta kampania atrakcyjności kariery z wystawami, warsztatami i udziałem mediów będzie główną inicjatywą, która będzie wzięta pod uwagę przy współpracy z Invest Northern Ireland (Regionalną agencją rozwoju gospodarczego Irlandii Północnej), e-umiejętności Wielkiej Brytani (Rada Sektora Umiejętności dla IT i System telefonii wewnętrznej) i Momentum (Handlowa Federacja ICT Irlandii Północnej), ten plan reprezentuje współpracujące podejście do zmagania się z tematem knowledge management co jest niewątpliwie głównym

wyzwaniem. To jest dowód, że wszyscy jesteśmy przygotowani by objąć jedno stanowisko, że musimy piąć się w górę łańcucha wartości ekonomii Irlandii Północnej jeżeli chcemy zbierać nagrody, które za tym idą”.¹

Tworzenie gospodarki opartej na wiedzy GOW, która byłaby zdolna do konkurowania na rynku globalnym, wymaga w UE opracowania wspólnej strategii obejmującej różne sektory gospodarki takie jak: edukacja i kształcenie ustawiczne, badania i systemy innowacyjne, rozwój infrastruktury innowacyjnej.² Decydujące znaczenie będą jednak miały, jako narzędzia realizacji polityki rządu, opracowane normy regulacyjne, których rezultaty powinny wdrażać inteligentne, elastyczne i sieciowe organizacje gospodarcze i instytucje publiczne, posiadające zdolność wprowadzania zmian w odpowiedzi na ciągle zmieniające się otoczenie.(...)Na forum strategicznym w Paryżu, zorganizowanym w lutym 2002 r., przedstawiono zasady gospodarki opartej na wiedzy w obecności przedstawicieli krajów wstępujących do Unii. Głównym tematem dyskusji była ocena bieżącego stanu działań podejmowanych przez kraje kandydujące w zakresie gospodarki opartej na wiedzy, zgodnie z koncepcją UE w celu stworzenia GOW. Kraje te powinny wyznaczyć najważniejsze kierunki i priorytety w swoich obszarach działania; trzeba także określić możliwości udzielania pomocy krajom kandydującym do UE w realizacji tych programów. Szczególne znaczenie dla kształtowania tych poglądów miały propozycje wysunięte przez Johannes Linna- wiceprezesa Banku Światowego, który stwierdził na podstawie doświadczeń innych krajów, że w każdej strategii budowy gospodarki opartej na wiedzy niezbędne jest rozwijanie czterech wzajemnie powiązanych zadań składowych, którymi są:

- Opracowanie odpowiedniego systemu bodźców ekonomicznych i analiza otoczenia instytucjonalnego zachęcającego do wykorzystania dostępnej wiedzy we wszystkich branżach i sektorach gospodarczych;
- Kształtowanie i rozwijanie kapitału intelektualnego składającego się z wysoko wykwalifikowanych i twórczych pracowników, charakteryzujących się szczególnymi umiejętnościami, elastycznych w działaniu, posiadających stały dostęp do edukacji finansowej ze środków publicznych i prywatnych oraz uczestniczących w kształceniu ustawicznym;
- Budowa systemu bazy danych, infrastruktury informacyjnej świadczącej różnorodne usługi w dziedzinie gromadzenia, przetwarzania i przesyłania informacji oraz wiedzy;

- Opracowanie efektywnych systemów innowacyjnych pracujących w pełnym cyklu badawczym, tj. od badań podstawowych przez badania stosowane i wdrożenia włączając w to: przedsiębiorstwa, biura projektowe i technologiczne, ośrodki badawcze, uniwersytety oraz inne organizacje mogące wykorzystać rosnące zasoby wiedzy globalnej i przyczynić się do ich wdrożenia w praktyce gospodarczej dla tworzenia nowych produktów, usług, systemów zarządzania i dystrybucji.

Przykładami krajów, które opracowały takie programy rozwoju innowacji i wdrożyły je są m.in.: Finlandia, Irlandia, Korea Południowa. Finlandia bardzo szybko przeszła od produkcji tartacznej i mebli do telefonów komórkowych. Jeszcze do niedawna drewno, celuloza i wyroby papiernicze stanowiły ponad 60% jej eksportu. Jednak już w roku 1990 można było zaobserwować trend, który umocnił się w kolejnych latach. Kraj ten stał się znaczącym eksporterem wyrobów elektronicznych i wysokiej techniki. W roku 2000 udział ten wyniósł 30%. Finlandia stała się światowym liderem w eksporcie telefonów komórkowych i związanych z nimi akcesoriów. Rezultat ten został osiągnięty dzięki opracowaniu wspólnej i dalekowzrocznej polityki gospodarczej oraz konsekwentnie prowadzonemu programowi inwestycji w badania i rozwój wraz z odpowiednią stymulacją procesu innowacji. Ważny jest również fakt, że Finlandia otworzyła swoją gospodarkę na inwestycje zagraniczne, poprzez różnego rodzaju zachęty, liberalizację i decentralizację rynku wewnętrznego. Innym przykładem jest Irlandia, która prześcignęła swojego sąsiada- Wielką Brytanię. Realna stopa wzrostu w Irlandii wynosiła 6,5%, a kraj ten miał czterokrotnie więcej miejsc pracy niż Wielka Brytania. Irlandia stała się największym eksporterem oprogramowania w regionie. Na jej wzrost gospodarczy największy wpływ miały inwestycje w edukację i stworzenie szczególnie korzystnych warunków dla rozwoju bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Poza tym Irlandia konsekwentnie trzymała się zasady otwartego handlu jeszcze w latach 60. Przykład rozwoju gospodarczego Irlandii wskazuje, jak istotne znaczenie ma rozwój kapitału intelektualnego i przyciąganie inwestycji dzięki znakomitym rozwiązaniom makroekonomicznym i strategicznym.³

Irlandia z państwa zaściankowego UE stała się jednym z najbogatszych w przeliczeniu na mieszkańca krajów Unii. Ucząc się i bogacąc Irlandczycy uporali się jednocześnie z największym problemem rynku pracy - bezrobociem. Pokazuje to, że słuszna jest teza, że nie wystarczy tworzyć systemu edukacyjnego kształcącego ludzi na „dzisiaj”, potrzebna jest edukacja przygotowująca ludzi do „jutra”.

Państwem, które wydaje się być pierwszą jaskółką w Europie w zakresie opierania swojej przyszłości o rozwój wysoko zaawansowanych technologii, jest właśnie Irlandia. Jeszcze na początku lat 90., państwo będące jednym z największych eksporterów emigrantów, w przeciągu dekady stało się liderem w branży IT. To niewiarygodne osiągnięcie możliwe było dzięki stworzeniu warunków do inwestowania w branże przyszłościowe, takie jak teleinformatyka, usługi, turystyka, infrastruktura, edukacja, oraz stworzeniu przejrzystego i efektywnego systemu prawnego. Kiedy amerykański Microsoft szukał miejsca pod swoje inwestycje w Europie, rząd Irlandii wydał miliony funtów na kampanię promocyjną skierowaną bezpośrednio do zarządu software'owego giganta. Inwestycje Microsoftu w Irlandii przyciągnęły inne firmy z branży i dziś jest ona słusznie określana mianem krzemowej doliny Europy. Ten impuls pozwolił Irlandii oprzeć swoją przyszłość o strategię eksportową i stać się swoistym tygrysem globalizacji. Irlandzki eksport skierowany jest już nie tylko na tradycyjne rynki Wielkiej Brytanii, lecz znajduje uznanie na trudnych rynkach Europy kontynentalnej oraz USA.

W ostatnim czasie Irlandia zaczęła wzbudzać duże zainteresowanie naukowców i polityków ze względu na szybki wzrost gospodarczy w ostatniej dekadzie XX w., któremu towarzyszył spadek inflacji i bezrobocia oraz poprawa innych wskaźników makroekonomicznych. Za źródła tego sukcesu powszechnie uważa się umiejętne połączenie napływu finansowych środków z zagranicy, pochodzących z bezpośrednich inwestycji zagranicznych i środków z Funduszy UE, zachowanie dużego zakresu pomocy publicznej i podjęcie aktywnej polityki przemysłowej. Jako trzecie źródło sukcesu Irlandii należy wymienić aktywną rolę państwa. Między Irlandią a Polską występuje szereg podobieństw: niski poziom PKB per capita w momencie wejścia do UE, duży udział rolnictwa w gospodarce, względnie dobrze wykształcona siła robocza, zaniedbania infrastrukturalne i zależność od zagranicznego kapitału w inwestycjach. Część irlandzkich doświadczeń, szczególnie politykę rządu wobec inwestorów zagranicznych, sposób wykorzystania pomocy UE można wykorzystać w Polsce. W przypadku Irlandii na wysoki wzrost gospodarczy w latach 90-tych złożył się szereg czynników takich jak:

- właściwa polityka makroekonomiczna,
- niskie i stale obniżane podatki,
- ułatwienia dla inwestycji zagranicznych,
- wykwalifikowana kadra pracowników,
- dobre wykorzystanie funduszy pomocowych UE.

Dziedziną zyskującą priorytetowe znaczenie są badania naukowe. Planowane jest stworzenie lepszych warunków dla prywatnych inwestycji w tym zakresie oraz lepszej koordynacji narodowych programów naukowych, pozwalających m.in. na większą mobilność myśli technicznej. Obok możliwości inwestycyjnych, odpowiedniej infrastruktury i wykształconego społeczeństwa, to właśnie badania naukowe stanowią o przyszłej pozycji konkurencyjnej.

Ekonomiści David Ravenscraft i Frederick Scherer, w 1982 roku, określili badania i rozwój (R&D) jako "gęś, która znosi złote jajka".

Oni zauważyli, że ostatni zapas złotych jajek był mały. Wydajność R&D nagle spadła podczas lat siedemdziesiątych. Autorzy uważali, że powody mogły mieć coś wspólnego z produktywnością.

Warunki ekonomiczne były trudne, pieniądze wydawane na R&D nie przynosiły natychmiast oczekiwanych efektów. Autorzy próbowali sprawdzić czy to opóźniło rozwój. Ich największym odkryciem było to, że przeciętna różnica między tym co wydaje się na R&D, a oczekiwanym zyskiem to cztery do sześciu lat.

Oni wywnioskowali, że jeżeli przemysł mógłby zmniejszyć przeciętny rozwój do trzech lat, to przeciętny ekonomiczny oceniony dodany (EVA) podniósłby się znacząco. To było w 1982.

Globalnie, rządy i spółki powiększyły wydatki na R&D ogromnie, od 435 miliardów dolarów w 1998 do ponad 600 miliardów dolarów w 2004. Jest więcej niż trzy miliony naukowców zajmujących się badaniami. Sytuacja się poprawiła.

Dowody nie zachęcają. Analiza przemysłu chemicznego w 2000 wskazuje okres opóźnienia siedmiu lat. W przemyśle farmaceutycznym, między 1980 a 2000, gdy zwiększono wydatki na R&D, liczba pomyslnych innowacji wzrosła tylko o 50 %.

GlaxoSmithKline- dyrektor naczelny linii, J P Garnier, uważa „kryzys produktywności” R&D za jedno z kluczowych wyzwań stających wobec jego spółki. W ostatnich latach, GlaxoSmithKline spróbował ulepszyć wyniki przez reorganizowanie badań i rozwoju, tworząc mniejsze oddane "centra doskonałości". To dowodzi, że przywództwo i czynniki organizacyjne mają wielki wpływ na efektywność R&D.

Inne analizy sugerują, że rozwiązanie problemu produktywności powinno zacząć się od usprawnienia samej pracy naukowców badań; w szczególności, wykorzystywanego przez nich czasu. Oni wskazują stosunkowo niski procent czasu faktycznie wyczerpanego do pracy twórczej naukowców (Harmon, 1996, Ostrowy & Yazdani,1999).

11% to bardzo mało, w porównaniu z 34% dla administracji, 31% dla komunikacji i 24% dla nieproduktywnego czekania.

Nawet 11% może być marnotrawstwem, z powodu dużej ilości powtórzeń i podwojeń. Naukowcy tracą czas i zasoby na powtarzanie eksperymentów, które już były wcześniej sporządzone w tej samej spółce (80% przypadków). Obowiązujące procedury nie rejestrują wszystkich eksperymentów w czasie rzeczywistym. Badacze odchodzą z wiedzą w ich głowach.

Strata zbiorowej pamięci jest wielkim i nadzwyczajnym marnotrawstwem. Przeszłe praktyki pracy badawczej, takie jak użycie papierowych notatek, zrobiły się problem endemicznym.

Rozwiązania?

Po dziś dzień dane naukowe dla naukowców miały wszechobecne papierowe notatki zastąpić elektronicznymi wersjami uzupełnionymi przez systemy informacyjne pracowni. Te rozwiązania są określone jako wstęp do częściowego zrozumienia procesu badań naukowych i dostarczeniu tylko nielicznym ulepszonej wiedzy o produktywności badaczy. Potrzebne jest zasadnicze rozwinięcie innych rozwiązań.

W latach osiemdziesiątych i latach dziewięćdziesiątych, systemy oprogramowania planowania zasobów przedsiębiorstwa przekształciły przemysł wytwórczy. One teraz podpierają nowoczesne łańcuchy wartości spółek, przenikając każdą biznesową funkcję - finanse, produkcję, jakość, marketing, sprzedaż, logistykę i relacje z klientem.

Funkcja R&D wyróżnia się jako jedyna część łańcucha wartości bez planowania zasobów przedsiębiorstwa.

Jest potrzebne ponownie wyobrażenie sobie funkcji R&D w bardziej kompletny i zjednoczony sposób, który bierze pod uwagę nowy interaktywny i możliwy system zarządzania wiedzą.

Wszystkie ostatnie sygnały sugerują, że Irlandia musi kultywować te przemysły, które opierają się na możliwościach generowania, mające zastosowanie i wpływ na rozwój wiedzy. Rząd przeznaczył 2.5 miliarda euro na ponowne poszukiwania tego zasobu w jego narodowym planie rozwoju.

W gospodarce światowej, która wydaje więcej niż 600 miliardów dolarów na R&D, Irlandia jest tylko małym graczem. Ale sama mogłaby wyprodukować więcej w dziedzinie własnych R&D i zyskać przewagę niepostrzeżenie nad swoimi rywalami jeżeli tylko umiałaby znaleźć i wprowadzić w życie właściwe rozwiązanie tego wyzwania z dziedziny biznesu i polityki przemysłowej.⁴

Zarządzanie wiedzą jest dziedziną stosunkowo młodą, ale rozwijającą się niezwykle dynamicznie. Większość przedsiębiorstw, nie tylko konsultingowych, dostrzega potrzebę zarządzania tym wyjątkowym zasobem.

Udane wdrożenie systemu zarządzania wiedzą pozwoli połączyć ludzi - ich umiejętności i doświadczenie oraz kulturę organizacyjną - oraz procesy i technologię organizacji w jeden, skoncentrowany wokół użytkownika, obejmujący jednak całe przedsiębiorstwo system. Zarządzanie wiedzą jest stosunkowo młodą dziedziną nauk ekonomicznych. Pomimo tego, naukowcy-wizjonerzy już teraz rysują przed nią świetlaną przyszłość. Twórca Microsoftu Bill Gates przewiduje, że za 20 lat komputer osobisty - taki, jaki znamy obecnie - będzie dysponował około milion razy większą mocą obliczeniową. Być może połączenie takich komputerów w sieć, a razem z nimi zmysłów i umysłów, odczuć i myśli ludzi spowoduje przejście ludzkości na kolejny szczebel ewolucji: od emocjonalnego "zwierzęcego" mózgu do powstania jednej globalnej myślącej jednostki, której częścią bylibyśmy my wszyscy. Niezaprzeczalnie dokona się burzliwy rozwój zarządzania wiedzą jako dyscypliny naukowej. Wykształcą się różne, często skrajne podejścia do tego aspektu działalności organizacji, zróżnicowane chociażby według kryterium podejścia do dominacji czynnika ludzkiego nad technicznym. Niewykluczone jest także, że w miarę realizacji omawianych koncepcji, przy wykorzystaniu procesów nowoczesnego zarządzania wiedzą (np. rozbudowanej dwustronnej komunikacji czy tzw. *knowledge sharing*) dokona się ich scalenie w jeden ogólny ramowy model.⁵

Zarządzanie wiedzą pełni bardzo ważną rolę w każdej organizacji, ale szczególnie dla biznesu sieciowego, dla którego sukces jest krytycznie zależny od wiedzy o wszystkich aspektach najmniejszych środowisk takich jak: klienci, dostawcy, pośrednicy, konkurenci i jak kształtować wewnętrzny proces najlepszej wartości dostarczonej klientom. Z kierunkiem globalizacji i potrzebą szybkiej odpowiedzi na zmiany rynku wiedza jest kluczem do konkurencyjności. Zarządzanie wiedzą jest także ważne, kiedy obrót towaru jest wysoki. Niejaki Saunders (2000) przedstawił to tak:

“Każdego dnia, esencja wiedzy twojego biznesu opuszczająca twoje drzwi już nigdy nie wróci. Pracownicy odchodzą, klienci przychodzą i odchodzą i swoją wiedzę zabierają ze sobą. Te informacje kosztują cię czas, pieniądze i klientów.”

Koncepcja wiedzy jest bardziej skomplikowana do określenia niż data czy informacja. Jakkolwiek wiedza może być uznawana jako kolejny poziom wyrafinowania lub wartość biznesu w cyklu od daty przez informacje do wiedzy. Wszystko to jest poukładaną definicją wiedzy, wiele skłania do tego, żeby zgodzić się z tym, iż unikatowe zdolności dotyczą bardziej jego czy jej wnikliwości, doświadczenia, intuicji i analitycznej biegłości. Gdy te możliwości zostaną połączone z informacją, jaką posiada człowiek, to to może reprezentować wiedzę. W innym znaczeniu tego słowa, wiedza może być rezultatem kombinacji ludzkiego doświadczenia i wiadomości przez nich nabytych.⁶

W ostatnich dekadach, kolejne rządy po obu stronach granicy Irlandii zainwestowały dużo w przekształcanie ekonomii Irlandczyków w taką, która ogniskuje na wiedzy jako podstawie kierowania rozwojem ekonomicznym, społecznym i kulturalnym.

Rezultatem była znacząca inwestycja publiczna w badania i rozwój (R&D) ważnych inicjatyw.

Ostatnio wypuszczony Forfás poinformował o Planie Działania Irlandczyków dla Promowania Inwestycji R&D do 2010, zaakcentował znaczenie wykorzystywania najlepiej tej inwestycji.

To spowodowało kilka zadań, włączając w to ulepszenie dostępu przemysłu do ekspertyz i nowych rozwiązań technologicznych od publicznych organizacji zajmujących się badaniami. To jest jeden obszar, gdzie można spodziewać się lepszych usług.

Na przykład, expertiseireland.com, portal zajmujący się badaniami na wyspach, dostarcza przemysłowi szybki i skuteczny dostęp do badań prowadzonych przez uniwersytety i inne instytucje trzeciego poziomu na wyspach.

Ten portal jest mostem między tymi dwoma światami, szczęśliwie łącząc tych, którzy tworzą nowe idee z tymi, którzy mogą wykorzystać je dla przewagi konkurencyjnej.

Expertiseireland.com, które weszło w życie w lipcu 2003, zawiera więcej niż 3,300 fachowych profili, dostarczanych przez wszystkie dziewięć uniwersytetów w Irlandii, w tym od Dublin Institute of Technology (DIT). Fachowe profile zawierają wyczerpujące informacje na temat programów badawczych, publikacji, patentów, historii konsultacji i innych wartościowych posunięciach.

Celem jest umożliwienie użytkownikom biznesowej społeczności irlandzkiej, by mogli podejmować ważne decyzje dotyczące możliwości ekspertów, własnych spółek potrzebujących poparcia i wymagających współpracy.

Każdy fachowy profil jest uaktualniany na podstawie systemów zarządzania wiedzą przy współpracy instytucji biorących udział w badaniach.

Warunkiem jest, by użytkownicy z dostępem do ekspertyz pomagali rozwiązać problemy związane technologicznie i biznesowo z rozpoczętymi działaniami, portal pozwala spółkom czerpać innowacje z ich zewnętrznego obszaru ekspertyz.

Idea ta, umożliwia, w długim terminie wprowadzenie innowacji jako środka 'by nakarmić' rurociąg produkcji i wzmocnić biznesowe wyniki.

Dodatkową korzyścią portalu expertiseireland.com jest włączenie fundującej bazy danych, która udziela informacji biznesowym użytkownikom odnośnie źródeł funduszy na miejscowym, narodowym i europejskim poziomie.

Ostatni dodatek do portalu stanowi sekcja the Technology Transfer Licensing Opportunities, która dostarcza listę upoważniających okazji zaoferowanych przez instytucje trzeciego poziomu w Irlandii.

Sektor wyższego wykształcenia, wraz z ograniczonymi publicznymi organizacjami zajmującymi się badaniami, są główną siłą napędową lokalnych innowacji.

Strategiczne przymierze między sektorem wyższego wykształcenia a przemysłem będzie krytyczne do wciąż rozwijającej się innowacji i konkurencyjności w Irlandii. Jesteśmy gotowi by współzawodniczyć w europejskich i ogólnościowych działaniach, by przekształcić wiedzę i idee w łatwe do zbycia produkty.

Przez umożliwianie, irlandzkiemu przemysłowi uzyskanie dostępu do nowych technologii i ekspertyz, które istnieją na poziomie lokalnym, expertiseireland.com może pomóc zrealizować ten cel na scenie globalnej.⁷

Wszyscy są zgodni, że przedsiębiorstwa posiadają niesamowite zasoby wiedzy, ale nie zawsze potrafią je skutecznie i efektywnie wykorzystać. I tu pojawia się wyzwanie dla systemu zarządzania, który pozwolił maksymalizować stopień wykorzystania wiedzy posiadanej przez przedsiębiorstwo. Należy stworzyć zasady i mechanizmy wspomagające ludzi pracujących w przedsiębiorstwach, którzy dzięki swoim kompetencjom i umiejętnościom, są głównymi twórcami produktów. Aby przedsiębiorstwo mogło rzeczywiście korzystać z wiedzy i dzięki niej zdobywać przewagę konkurencyjną, wiedza

jednostek powinna stać się wiedzą przedsiębiorstwa. Do takiego stanu rzeczy może doprowadzić proces zarządzania wiedzą.⁸

Życie wspólnotowe nie różni się niczym innym od życia osobistego w tym względzie. Spółka, która ma dobre mniemanie o sobie będzie dużo bardziej pobudzona i ma większe prawdopodobieństwo by odnieść sukces niż taka, która czuje się przygnębiona.

Ale co to jest, że sprawia iż spółka czuje się pewnie, i jakie działania można podjąć by spółkę doprowadzić do stanu pewności?

Na początku 2003 roku BT upoważnił prowadzenie badań, technologię łączności informacyjnej (ICT) nowo powstałej organizacji Gartner by przeprowadzić badania obejmujące Europę, by oszacować aktualne poziomy biznesowego zaufania w dużych spółkach.

Badania wykazały, że rola technologii może być kluczową w pomaganiu ulepszenia biznesowego zaufania i oszacowano jakiego wpływu może dokonać na poprawę biznesowego zaufania. Gartner stworzył Indeks Biznesowego Zaufania, by dostarczyć średnich porównań i przedstawić poziomy biznesowego zaufania w spółkach w całej Europie.

Badani byli kierownicy przedsiębiorstw w 973 spółkach w Belgii, Francji, Niemczech, Irlandii, Holandii, Hiszpanii, Szwecji i Wielkiej Brytanii.

Każdej spółce był przyznany ogólny biznesowy wynik zaufania z możliwych 100 z pięciu kategorii:

- * Działanie przedsiębiorstwa,
- * Kultura organizacyjna,
- * Kontakty z klientami,
- * Inwestycje
- * Ekonomia.

Niżej przedstawionych jest kilka z kluczowych wyników ujawnionych przez badania:

Bezpośrednia korelacja istnieje między zyskownością i wydajnością na technologię. Spółki, które zainwestowały w ICT zamierzają mieć najwyższe biznesowe wyniki zaufania i dlatego też wzmagają poziomy zyskowności -- ale tylko, jeżeli strategia inwestycji ICT jest wykonywana przez cały biznes.

Organizacje ze zbiorową kulturą, która pozwoliłaby ludzi odnieśli sukces podczas pracy w zespole dla osiągnięcia wspólnego celu, tworzą przeciętnie 8.2% zysku - 2.2% wyżej niż organizacje bez takiej pozytywnej kultury.

Zyski mogą być do 36% wyższe dla spółek, które robią odpowiednie inwestycje w technologię łączności informacyjnej (ICT).

W Europie, zmniejszenie kosztów było uważane za najbardziej ważne kryterium dla usprawiedliwienia inwestycji w IT, mającej za sobą wzrost widzialności i kontroli biznesu.

Inwestycje były najbardziej wpływowym czynnikiem wpływającym na poprawę wyników finansowych.

Ale inwestowanie w pojedyncze obszary ICT takie jak CRM, e-handel, ERP, zarządzanie wiedzą albo zarządzanie łańcuchem podaży nie generowały znaczących korzyści jeżeli chodzi o ogólnie działanie przedsiębiorstwa.

Połowa z badanych spółek stwierdziła, że satysfakcja klienta była bardzo ważną miarą ich biznesowych wyników.

Ale tylko te spółki, które wyrównały strukturę nagradzanych pracowników do założonych celów - satysfakcji klienta, dokonały zwiększenia poziomu wyników finansowych.

Biznesy z Irlandii, Hiszpani i Wielkiej Brytanii stanowią dwie trzecie spółek z pośród 100 z Indeksu Biznesowego Zaufania. Niemcy, Holandia i Szwecja mają najmniejszą liczbę spółek z pośród 100. Analizując poziom optymizmu w spółkach, w przeciwieństwie do biznesowego zaufania, irlandzkie spółki były najmniej optymistycznie nastawione co do przyszłych wyników. To być może sugeruje wiarę w Irlandii, która nie może kontynuować fenomenalnego wzrostu ostatnich lat przy bieżącej sytuacji; rzeczy zaczną zwalniać.

Irlandzkie spółki są najbardziej nastawione na używanie inwestycji ICT jako środków zmniejszania kosztów w biznesie i w tym względzie, wyprzedzają resztę Europy.

Jednak te redukcje w kosztach nie są skierowane na zmniejszenie liczby osób w grupie, które są ostatnim powodem do inwestowania w technologię przez irlandzkie spółki.

Oparty o wyniki badań, projekt określa kluczowe zadania jakie mogłaby podjąć naprawdę biznesowa spółka:

- * Od podstaw kultury organizacyjnej spółka musi ustalić zestaw wspólnych celów dla całego personelu.

- * Co do kontaktów z klientem, odnosząca sukces spółka musi stanowczo podkreślić znaczenie klienta, by móc wpłynąć na średnie wyniki działań.

- * Spółka potrzebuje motywacji personelu przez nagradzanie, by poprzeć takie zamiary dla poprawy satysfakcji klientów.

- * Spółka by odnieść sukces, musi mieć długookresowe plany biznesowe na miejscu i dokumenty pod stałą rewizją, by w zmieniającej się w koniunkturze gospodarczej móc szybko odbić się zanim będzie za późno.

* Od początku inwestycji, spółka musi wyrównać biznesowe cele z wszystkimi aspektami strategii inwestycji i musi w odpowiedni sposób mierzyć wpływ inwestycji na życie organizacji.⁹

W obecnym stuleciu wielkim wyzwaniem dla zarządzających gospodarką będzie zwiększenie wydajności pracy opartej na wiedzy, podobnie jak w ubiegłym stuleciu było nim zwiększenie wydajności pracy fizycznej.

Produktywność wiedzy i pracowników wiedzy nie będzie jedynym czynnikiem wpływającym na konkurencyjność w światowej gospodarce, ale prawdopodobnie stanie się czynnikiem o niej decydującym, przynajmniej w większości sektorów rozwiniętych gospodarek.

Inżynierowie Irlandii wprowadzili w życie plan poparcia by zapewnić osobom bezrobotnym dostęp do dyskontowanych seminariów i warsztatów, by pomóc im ponownie zaistnieć. Ale bardziej potrzeba zaangażowania innych podstawowych sektorów przemysłu. Teraz jest czas dla irlandzkich pracowników by dostosować i zaspokajać potrzeby pojawiających się sektorów w zmieniającej się globalnej ekonomii. Te sektory będą oparte na innowacji i badaniach i rozwoju obszarów takich jak energia i woda.

Innowacja była uważana za decydujący czynnik irlandzkiego biznesu, specjalnie jeżeli Irlandia miała stać się gospodarką opartą na wiedzy. Ponadto, rosnące znaczenie zarządzania rzadkimi zasobami, takimi jak energia i woda, jest bezsporne.(...)

Te problemy są konieczne do rozwiązania by energicznie zapanować nad polityką i biznesem w nadchodzących latach i Irlandia ma okazję, by objąć prowadzenie globalne w tych sektorach. Rząd musi rozszerzyć swoje plany, by zaopatrzyć pracowników w wiedzę i ekspertyzy. Przez bystrzejsze podejście do zarządzania siłą roboczą, możemy pomóc Irlandii utrzymać wiodącą pozycję w sektorach, które zdobędą globalne znaczenie w przyszłości.¹⁰

Podobnie jak inne przełomowe zmiany w postrzeganiu otaczającego nas świata, wcielaniu w życie koncepcji zarządzania wiedzą towarzyszyć będą daleko idące zmiany społeczne. Kiedy organizacje nauczą się posługiwać wiedzą, wpłynie to na efektywność naszych działań, nasze perspektywy, zachowania oraz całokształt wytwarzanej przez człowieka kultury. Przy czym należy zauważyć, że przemiany tego rodzaju dokonywać się będą szybko, jako że w miarę rozwoju "systemu wiedzy" będzie się ona rozprzestrzeniała coraz szybciej. Wreszcie, ponieważ organizacja tego systemu opierać się będzie na względnie wysokim poziomie wzajemnego zaufania, otwartej komunikacji, szybkiego uczenia się oraz dzielenia się zasobami wytworzonej wiedzy, konieczne stanie się powiązanie wysokiego poziomu technologii z wysokim poziomem etyki w biznesie. Spełnienie tego warunku ma naczelne

znaczenie dla szybkości zmian, które niesie za sobą wprowadzenie globalnego zarządzania wiedzą.

Charakterystyczną cechą obecnych czasów jest gwałtowne przyśpieszenie procesów rozwoju. Następuje lawinowy przyrost wiedzy oraz globalizacja procesów dostępu do niej. Najbardziej rozwinięte kraje opierają swoje gospodarki na wciąż rosnącej zależności od wiedzy i informacji. Zarządzanie wiedzą coraz częściej postrzegane jest jako warunek prawidłowego i szybkiego rozwoju gospodarczego oraz społecznego. Nasycone rynki, zmienność produktów, coraz krótsze cykle życia produktu, powszechne kopiowanie sukcesów rynkowych czy wreszcie niedoskonałość dotychczasowych, tradycyjnych systemów zarządzania sprawiają, że źródłem sukcesów w realizacji celów przedsiębiorstw poszukuje się w ciągłym doskonaleniu, we wdrażaniu nowoczesnych systemów zarządzania, a w szczególności zarządzania wiedzą.

Wysoka pozycja zarządzania wiedzą wynika z widocznego na każdym kroku wyścigu technologicznego o nowe produkty, metody wytwarzania i wyposażenie. Kadra kierownicza przedsiębiorstw powinna zdawać sobie dobrze sprawę z daleko idących przemian zachodzących w globalnej gospodarce światowej. Dotyczy to powstania globalnej konkurencji i rynku, wprowadzenia globalnych produktów i usług, wykorzystywania globalnego marketingu i dystrybucji.

Źródła:

1. <http://www.uup.org/newsrooms/latest-news/increasing-northern-ireland-s-knowledge-economy.php>
2. H. Chowaj, *Ekonomia Polityczna Globalizacji*, Fundacja Innowacje WSSE, Warszawa 2003.
3. Wiesław M. Grudzewski, Irena K. Hejduk, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, *E-learning w systemie gospodarki opartej na wiedzy w Polsce*, http://www.e-edukacja.net/_referaty/4_e-edukacja.pdf.
4. Charles Carroll, *Need to shorten the timeto gain returns from R&D* [w] *The Sunday Business Post*,. Sunday, April 18, 2004
5. <http://www.e-marketing.pl/artyk/artyk34.php>
6. Paul Bocij, Dave Chaffey, Andrew Greasley&Simon Hickie, edited by Andrew Greasley, *Business Information Systems, Technology, Development&Management for the E-Business* 3rd edition published 2006.
7. Marion McAneney, *Expertiseireland.com helps local firms compete globally* [w] *The Sunday Business Post*, Sunday March 13, 2005.
8. Adam Kowalczyk, Bogdan Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*,
9. *Esat BT, Do business with confidence and watch success rates soar* [w] *The Sunday Business Post*, Sunday January 05, 2003.
10. John Power, *Training can put economy on strong footing* [w] *The Irish Times*, Friday, April 24, 2009