

ROZDZIAŁ 11

INTELIGENCJA ORGANIZACJI I JEJ WPLYW NA DŁUGOTERMINOWY WZROST PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Wiedza, informacja i innowacyjność stanowią współcześnie strategiczny zasób przedsiębiorstwa, decydujący o jego pozycji konkurencyjnej, przetrwaniu, a nade wszystko rozwoju. Warunkiem koniecznym do zapewnienia wiedzy wymiaru strategicznego jest systematyczne jej aktualizowanie, zatem szczególnego znaczenia nabiera rozwój pracowników w ramach kompleksowego i spójnego systemu szkolenia i doskonalenia kadr, budowanie poczucia przynależności, zaangażowania i lojalności pracowników, a także działania na rzecz eliminowania nadmiernej fluktuacji kadr – zwłaszcza wczesnej, będącej źródłem znacznych kosztów, tak bezpośrednich, jak i pośrednich. Wiedza stanowi całokształt wiadomości i umiejętności, które pracownicy przedsiębiorstwa mogą i powinni wykorzystać w prowadzonej działalności gospodarczej. Jest pochodną doświadczenia i kwalifikacji pracowników. Istotnego znaczenia nabiera zwłaszcza świadome i usystematyzowane zarządzanie wiedzą, odnoszące się do identyfikowania potrzeby zdobywania nowej wiedzy, jej pozyskiwania (tworzenia - wewnątrz przedsiębiorstwa i poza nim), akumulowania i wykorzystywania (rozpowszechniania, dyfuzji).

Właściwe spożytkowanie zasobów wiedzy, wymaga od przedsiębiorstwa zarządzania wiedzą, które obejmuje:

- tworzenie (rozwijanie) wiedzy w przedsiębiorstwie, które następuje jako efekt prowadzonych badań, działalności rozwojowej, a także przez wzbogacanie posiadanej wiedzy dzięki praktycznemu zastosowaniu;
- pozyskiwanie wiedzy spoza przedsiębiorstwa, które następuje poprzez studiowanie wiedzy ogólnie dostępnej, zakup wiedzy chronionej w formie patentów lub know-how, zakup usług konsultacyjnych i ekspertyz, współpracę z innymi przedsiębiorstwami i instytucjami, wywiad gospodarczy;
- szacowanie wartości posiadanych zasobów wiedzy;
- wykorzystywanie wiedzy własnej i pozyskanej, które stwarza nowe możliwości konkurencyjne;
- zabezpieczenie (ochrona) wiedzy przed jej przejęciem przez inne podmioty gospodarcze (Sudoł, 2006).

Rola wiedzy w procesie kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa staje się w obecnych czasach kluczowym i nieodzownym elementem. Powodem tego jest permanentny i intensywny rozwój, przede wszystkim w dziedzinie techniki i technologii (postęp techniczno-technologiczny), jak również w stosowanych metodach organizacji i zarządzania. Kompilacja idei, pomysłów, a w konsekwencji innowacji, ale i czynnik czasu oraz presja konkurencyjna determinują i pobudzają rynek, implikując tym samym kreację nowych potrzeb wśród konsumentów, a tym samym pojawianie się nowych lub istotnie ulepszonych produktów (usług).

Wyżej wymienione czynniki wraz z turbulencją, złożonością i nieprzewidywalno-

ścią otoczenia współczesnych przedsiębiorstw oraz wzmożoną konkurencją powodują, że na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat obserwuje się zjawisko drastycznego skracania cyklu życia produktów.

Właściwie trudno dziś wskazać branżę, która w ostatnim czasie nie odczuła skutków skrócenia cykli żywotności produktów. Oczywiście każda dziedzina gospodarcza, z uwagi na specyfikę swojej działalności w różnym stopniu odczuwa przemiany zachodzące w otoczeniu, dlatego im bardziej stabilne środowisko zewnętrzne, w którym funkcjonuje dana branża, tym więcej czasu przedsiębiorstwa mogą przeznaczyć na realizację przedsięwzięć na rzecz poprawy swojej konkurencyjności. Im bardziej dynamiczne są ogólne ramy funkcjonowania, tym większy wpływ na przetrwanie przedsiębiorstwa ma wysoki poziom inteligencji organizacji.

Istota i komponenty organizacji inteligentnej

Mendelson i Ziegler twierdzą, że inteligencja organizacyjna wydaje łączyć się z przyjmowaniem informacji, szybką ich obróbką oraz efektywnym podejmowaniem decyzji i wprowadzaniem ich w życie (Graf, 2003). To, że inteligencja organizacji jest wskaźnikiem długoterminowego wzrostu, zostało udowodnione dzięki wieloletniej obserwacji branży high-tech.

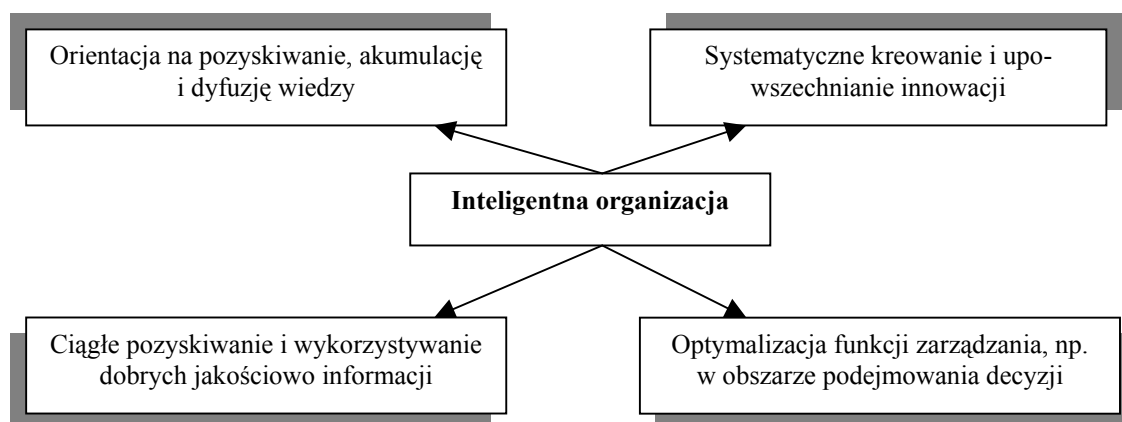
Na inteligencję organizacji wpływa 5 wymiarów:

1. zewnętrzna świadomość informacyjna,
2. wewnętrzne rozpowszechnianie wiedzy,
3. optymalna struktura decyzyjna,
4. koncentracja na rdzeniu działalności,
5. ciągła innowacyjność.

Można zatem sądzić, że efektywne zarządzanie podstawowymi zasadami/wymiarami składającymi się na inteligencję organizacji wspomaga przedsiębiorstwo w realizacji procesów dostosowawczych (antycypacyjnych) do wyzwań indukowanych przez rynek w przyszłości.

Przedmiotem rozważań zawartych w dalszej części opracowania jest charakterystyka głównych komponentów organizacji inteligentnej.

Rysunek 1. Wymiary organizacji inteligentnej



Źródło: opracowanie własne.

Zewnętrzna świadomość informacji powinna dotyczyć otoczenia przedsiębiorstwa, tj.

stanu aktywności gospodarczej, poziomu nasycenia rynku, konkurencji w branży, klientów – ich preferencji, potrzeb i wymagań, a także rozwoju technologicznego. Przedsiębiorstwa o wysokiej inteligencji organizacyjnej stale monitorują swoje otoczenie pod kątem zachodzących w nim przemian, które mogą mieć na nie negatywny (destabilizujący), ale również pozytywny (stymulujący) wpływ.

Szczególnie istotna jest wiedza o kliencie, gdyż to właśnie ona w dużej mierze kreuje popyt na oferowany przez przedsiębiorstwo produkt (usługę). Stąd nie do oceny w przedsiębiorstwie jest zdolność odpowiedniego człowieka bądź zespołu ludzi do precyzyjnego pozycjonowania oferowanego produktu.

Warunkiem koniecznym do wykorzystania informacji jako instrumentu kształtowania konkurencyjności współczesnego przedsiębiorstwa jest zapewnienie jej odpowiedniej jakości, a także umiejętność zbierania, przetwarzania i asymilowania informacji, zwłaszcza technicznych i ekonomicznych.

Podkreślenia wymaga fakt, iż jakość informacji, a przez to jej wartość determinują następujące cechy: jej treść jest zgodna z potrzebą (przeznaczeniem), rzetelność (wiarygodność), pożądany stopień szczegółowości, jednoznaczność (dokładność oraz kompleksowość), ciągłość, regularność, szybkość – stosownie do aktualnego zapotrzebowania, dostępność, obiektywizm, a także, co jest szczególnie istotne z uwagi na turbulentne zmiany otoczenia - aktualność.

Procesy globalizacyjne, upowszechnienie Internetu, a wobec tego często chaos informacyjny powodują, że koniecznością staje się zarządzanie informacją warunkujące pozyskiwanie, akumulowanie i co najważniejsze efektywne wykorzystywanie wartościowych informacji przez współczesne przedsiębiorstwa.

Kolejny element inteligencji organizacyjnej to wewnętrzne rozpowszechnianie wiedzy. Jak stwierdzają Nonaka i Takeuchi każdy pracownik jest zarodkiem wiedzy. Dzięki komunikacji przekazuje ją dalej i przenosi ją na kolektyw. Przez systematyczną wymianę informacji i stworzenie sieci wiedzy między pracownikami powstaje wartościowy przyrost wiedzy w przedsiębiorstwie (North, 1999). To stanowi oczywistą konkurencyjną zaletę przedsiębiorstw.

Efektywna komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa, a zatem również dzielenie się wiedzą jest konieczne gdyż np.:

- Każdy człowiek dysponuje odrębnym zasobem wiedzy. Wiadomości ulokowane w umysłach ludzi nigdy nie pokrywają się ściśle, nawet wtedy, gdy mamy do czynienia z osobami pełniącymi te same funkcje i podobnie przygotowanymi od strony fachowej. Każdy pracownik posiada pewną wiedzę, jakiej pozbawieni są jego koledzy. Stwarzanie możliwości wykorzystywania informacji, będących w danym momencie w zakresie każdego pracownika, w naturalny sposób powiększa ogólny zakres wiedzy, będącej zasobem organizacji. Mamy tu do czynienia z prostym zjawiskiem kumulacji informacji. Wiedza skumulowana stanowi lepszą bazę poznawczą dla podejmowania decyzji organizacyjnych, powiększa szanse ich trafności.
- Każdy człowiek jest zdolny do „wchłaniania” nowych zasobów wiedzy, bowiem ma możliwość skorzystania z licznych źródeł jej poszerzenia, takich jak: studia, publikacje, szkolenia, kontakty z innymi ludźmi, itp. Każdy pracownik stanowi więc potencjalne źródło percepcji nowych informacji, które wzbogacają ogólny zasób informacji będących w dyspozycji danej organizacji i które można dzięki temu wykorzystywać dla organizacyjnych celów. Wiedza płynąca do organizacji za pośrednictwem nowych doświadczeń i kwalifikacji jej członków powiększa tzw. „wiedzę wewnętrzną”, która jest dla organizacji szczególnie cenna, ponieważ jest unikatowa, specyficzna, a także trudniejsza do naśladowania przez przedsiębiorstwa konkurencyjne, przez co staje się bardziej wartościowa dla danego podmiotu.

- Każdy człowiek ma władzę nad informacją w tym sensie, że podejmuje decyzje, jak ją spożytkować w praktyce. Bogactwo informacji, którymi dysponują przedsiębiorstwa, m.in. dzięki współczesnej technice i rozwiązaniom technologicznym, ma znaczenie wówczas, gdy potrafi się z nich korzystać, tzn. przetwarzać je, porównywać, formułować hipotezy, wyciągać wnioski, opracowywać koncepcje i stosować je w praktyce. Wiedza wykorzystywana staje się bardziej wartościowa, a jej zasoby obudowane praktycznymi doświadczeniami, w naturalny sposób wzrastają. Wdrażane innowacje pozwalają organizacji przyjmować nowe zasady rynkowej gry, stają się jej priorytetową wartością (Wawrzyniak, 2003).

Wiedza przechowywana jedynie w umyśle człowieka nie stanowi wartości dodanej dla przedsiębiorstw. Tylko efektywna komunikacja i skuteczny system informacyjny, potrzeba pracy zespołowej, a także przekazywania wiedzy jest istotnym elementem sukcesu współczesnej organizacji.

W praktyce należy zauważyć, że istnieją zróżnicowane bariery przekazywania wiedzy, np. natury psychologicznej, społecznej czy kulturowej. Wola przedsiębiorstwa, by uczynić informację szeroko dostępną i użyteczną, spotyka się często ze sprzeciwem jednostki, która – z najróżnorodniejszych powodów - nie chce wiedzy przekazać, czy też się nią podzielić ze współpracownikami.

Ludzie generalnie wydają się być niechętni do dzielenia się swoją wiedzą z innymi. Powodem tego jest często spotykane w przedsiębiorstwie nastawienie „wiedza to władza“ i obawa, że przez przekazanie wiedzy ta władza zostanie utracona.

Osobiste dysponowanie wiedzą może doprowadzić do tego, że pracownik uzyskuje wysokie uznanie jako ekspert i docenia się jego wartość. Zatrzymywanie informacji może jednak być wykorzystane na własne potrzeby i w związku z tym przynosić osobistą korzyść. Im więcej informacji i wiedzy dany pracownik zatrzymuje wyłącznie dla siebie, tym lepiej może zareagować w decydującej chwili, skutecznie rozwiązując konkretny problem decyzyjny.

Dystrybucja wiedzy w przedsiębiorstwie jest również wyzwaniem psychologicznym. Decydującą dla aktywnego obchodzenia się z wiedzą, dla zorientowanej na używanie komunikację, jest wspierająca wiedzę kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Kultura przedsiębiorstwa czy danej organizacji rozumiana jest jako wspólny system przyjmowania wartości, norm zachowania, sposobów myślenia i działania. Kultura przedsiębiorstwa wspierająca wiedzę charakteryzuje się otwartością, zaufaniem i przejrzystością wśród członków organizacji (Weibler, 2003).

K. E. Sveiby wyróżnia dziesięć strumieni przepływu wiedzy w organizacji.¹ We wszystkich nadrzędna rola przypada człowiekowi.

1. Transfer wiedzy pomiędzy pracownikami.

W jaki sposób poprawiamy transfer kompetencji między ludźmi w naszej organizacji? Ułatwia go przede wszystkim budowanie zaufania w organizacji, ułatwianie pracy zespołowej, rotacja na stanowiskach pracy, stwarzanie warunków do tego, by ludzie chcieli dzielić się tym, co wiedzą.

2. Transfer wiedzy od pracowników do struktury zewnętrznej.

W jaki sposób pracownicy usprawniają kompetencje interesariuszy organizacji? Ważne są tu metody wspomagające pracowników w udzielaniu informacji, np. o oferowanych produk-

¹ Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie pod red. K. Perechuda [w:] Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa. Pod red. M. Porada – Rochoń. Di-fin. Warszawa 2009, s. 46-48.

tach/usługach.

3. Transfer wiedzy od struktury zewnętrznej do pracowników.

W jaki sposób z kolei interesariusze mogą poprawić indywidualne kompetencje pracowników? Pomaga w tym głównie kreowanie dobrych personalnych relacji pomiędzy ludźmi z organizacji i ludźmi spoza niej.

4. Transfer wiedzy od indywidualnych kompetencji do struktury wewnętrznej.

W jaki sposób możemy usprawnić konwersję indywidualnych kompetencji na narzędzia i wzorce systemu zarządzania? Chodzi o tworzenie narzędzi, wzorców postępowania, baz danych, systemów, których zasady działania i wykorzystywania mogą być sprawniej i efektywniej rozpowszechniane wśród pracowników.

5. Transfer wiedzy od struktury wewnętrznej do indywidualnych kompetencji.

Powinien polegać, na poprawie systemów wzajemnego sprzężenia ludzi i komputerów, nauce procesów, symulacjach i interaktywnych środowiskach.

6. Transfer wiedzy w strukturze zewnętrznej.

Powinien polegać, na skoncentrowaniu się na kooperacji i aliansach pomiędzy grupą zewnętrznych interesariuszy w celu poprawy wizerunku organizacji, a także poprawy jakości oferowanych produktów/usług.

7. Transfer wiedzy od struktury zewnętrznej do wewnętrznej.

W jaki sposób możemy wykorzystać kompetencje klientów, dostawców i innych interesariuszy, celem poprawy organizacyjnych systemów i procesów oraz oferowanych produktów/usług? Ich zastrzeżenia, sugestie poprawy, wskazówki w zakresie badań i rozwoju są dla organizacji bezcenne, dzięki nim można wykreować organizację spełniającą wymagania i oczekiwania zewnętrznych interesariuszy.

8. Transfer wiedzy od struktury wewnętrznej do zewnętrznej.

Powinien polegać na wykorzystaniu optymalnych dla danej organizacji procesów obsługi klienta, w tym również e-business, bazy danych o klientach.

9. Transfer wiedzy w strukturze wewnętrznej.

Sprzyja temu wiele czynników, od typowo organizacyjnych tj. budowanie zintegrowanych systemów IT, poprawa rozmieszczenia biur obsługujących klientów, ogólnie dostępnych baz danych itp., do czynników społecznych, determinujących pracowników do dzielenia się wiedzą, np. rozbudowany system motywacyjny, obejmujący zarówno bodźce materialne, jak i niematerialne.

10. Tworzenie warunków do swobodnych transferów wiedzy i koordynowania tych procesów.

Dziewięć przedstawionych powyżej rodzajów transferu wiedzy maksymalizuje tworzenie wartości w przedsiębiorstwie. Transfery te występują praktycznie w każdej organizacji, zatem nie tylko gospodarczej. Dziesiąte rozwiązanie poszerza perspektywę decyzyjną pracowników i managerów wiedzy.

Ogromna jest rola managementu w motywowaniu oraz wspieraniu dystrybucji wiedzy poprzez zastosowanie kompleksowego systemu bodźców, który wykreuje wśród pracowników gotowość i chęć do generowania i dzielenia się własną wiedzą z innymi członkami organizacji.

Kolejny wymiar organizacji inteligentnej, tj. koncentracja na rdzeniu działalności ma na celu zweryfikowanie na ile przedsiębiorstwo rozwija swoje konkurencyjne atuty w taki sposób, że koncentruje się na tych zadaniach i procesach, które stanowią kluczową działalność, a ponadto aktywność poszczególnych działów i pracowników utożsamia ze strategią firmy. Sukces przedsiębiorstwa tkwi w tym, żeby pracownik miał poczucie, że stanowi integralną część organizacji, że jego aktywność zawodowa jest wspierana, a także – co wymaga podkreślenia - doceniana. To z kolei przyczynia się do długookresowej orientacji na wspólne

do osiągnięcia cele i w ten sposób redukuje niebezpieczeństwo niezależnie rozwijających się podsystemów lub brak motywacji do działania wśród pracowników.

Miarą identyfikacji organizacyjnej jest m.in. identyfikowanie się pracowników z celami i strategią firmy.

Wysoki poziom identyfikowania się dowodzi, że pracownicy rozumieją decyzje managementu i wspierają obrany kierunek strategiczny. Niski poziom identyfikowania się ze strategią firmy prowadzi często do tego, że pracownicy albo nieświadomie działają nieskutecznie, albo świadomie przyjmują postawę negacyjną (na szkodę firmy) lub też działają według reguły „zgodnie z przepisem”, ponieważ nie godzą się z decyzjami managementu. Niski poziom identyfikowania się pracowników z organizacją może towarzyszyć procesom restrukturyzacji, fuzji czy przejęć lub innych procesów dostosowawczych i przekłada się negatywnie na efektywność przedsiębiorstwa. Wynika to zwykle z występowania w przedsiębiorstwie szumu informacyjnego lub nawet braku informacji. Zdezorientowani pracownicy zamiast dążyć do zwiększania swojej wydajności – zgodnie z oczekiwaniami managementu przeprowadzającego wymienione procesy – wykazują jej spadek. Chodzi oczywiście o kwestię zmian w organizacjach i różne reakcje, które te zmiany wywołują w ludziach. Do głównych źródeł oporu wobec zmian można zaliczyć:

- ekonomiczne (obawa o zarobki i przywileje),
- koleżeńskie (obawa przed rozbięciem grupy społecznej, w której ludzie czują się bezpiecznie),
- prestiżowe (obawa o pozycję społeczną i zajmowane stanowisko),
- ambicjonalne (poczucie ignorowania przez kierownictwo organizacji w procesie zmiany) (Glińska-Neweś, 2007).

Biorąc pod uwagę fakt, że każdy człowiek jest jednostką niepowtarzalną, indywidualnie może reagować na nową sytuację. W głównej mierze od zarządzających przedsiębiorstwem zależy to jak pracownik odnajdzie się w nowej sytuacji (od szoku i negacji po akceptację zmian).

Stąd niezmiernie istotne jest włączenie personelu w proces zmian poprzez uświadomienie potrzeby zmian, współuczestnictwo w ich realizacji, jak również wsparcie ich odpowiednim (skutecznym i kompleksowym) systemem motywacyjnym oraz przydatnymi szkoleniami.

W ostatnich latach podkreśla się szczególne znaczenie innowacyjności przedsiębiorstwa. Konieczność ciągłej innowacji wynika ze wzrastającej dynamiki i globalizacji rynków zbytu. Stale zachodzące zmiany warunków ramowych funkcjonowania, jak np. ustawodawstwo, ekonomiczno-gospodarcze, społeczne i kulturowe determinanty, zmuszają przedsiębiorstwa nieprzerwanie do zmian i dostosowywania się do wymogów rynkowych. Coraz krótsze cykle produkcyjne konkurencji narzucają określone tempo rozwoju przedsiębiorstwa, zwłaszcza w ramach systematycznej działalności innowacyjnej.

W tych utrudniających funkcjonowanie warunkach długofalowy sukces mogą osiągnąć tylko organizacje nastawione na innowacje. Takie przedsiębiorstwa muszą zarówno oferować nowe produkty i usługi, jak i wprowadzać nowe procesy i procedury, by być (jeszcze) lepszymi niż dotychczas. Czynniki ludzki odgrywa tu również kluczową rolę, dzięki zachowaniom twórczym i innowacyjnym.

Innowacyjność oznacza zdolność organizacji do tworzenia, wdrażania i upowszechniania innowacji, a zatem nie dotyczy tylko „twardych” elementów, takich jak technologie, czy metody organizacji pracy, ale również „miękkich”, takich jak zachowania, normy i wartości społeczno-kulturowe.

W szerokim rozumieniu same innowacje mogą dotyczyć elementów kultury organizacyjnej, np. tworzenia postaw sprzyjających przepływowi wiedzy w organizacji (Glińska-Neweś, 2007). Chodzi tutaj w szczególności o stymulowanie pomysłowości i kreatywności

wśród preacowników, jak i stworzenie warunków umożliwiających przedstawianie własnych pomysłów.

Innowacje wymagają współdziałania wewnętrznego (koordynacji działań w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa) i zewnętrznego (współpracy przedsiębiorstwa z klientami, dostawcami, a także innymi przedsiębiorstwami) - tj. tworzenia „sieci informacji, wiedzy i innowacji”. Dobrze dobrana i sformułowana strategia innowacyjna, a przede wszystkim konsekwentne dążenie do jej skutecznego zrealizowania, umożliwia przedsiębiorstwu systematyczne, a nie tylko okazjonalne reagowanie na wyzwania i sygnały płynące z otoczenia.

Współcześnie innowacje, uznawane powszechnie za siłę napędową rozwoju społeczno-gospodarczego, winny odgrywać kluczową rolę w funkcjonowaniu każdego przedsiębiorstwa, zatem powinny mieć odzwierciedlenie w jego strategii. Należy przy tym poszukiwać inspiracji do innowacji, zarówno w środowisku wewnętrznym przedsiębiorstwa, jak i jego otoczeniu, dlatego tak ważne jest prawidłowe sformułowanie i realizacja strategii, która – jak powszechnie wiadomo – stanowi zespół działań zorientowanych na identyfikację najlepszych szans i unikanie zagrożeń, a także wykorzystywanie własnych atutów i przewyżnianie słabości.

Na innowacyjność ma wpływ nie tylko pojedynczy pracownik, ale przede wszystkim zespół. Badacze doszli do wniosku, że na innowacyjność wpływa struktura zespołu, panująca w zespole atmosfera (klimat innowacyjny), przebieg procesów wspólnego uczenia się i komunikacji.

Dowiedziano również, że pozytywnie na siłę innowacji oddziałują częste spotkania i heterogeniczny skład zespołu. Ponadto wizja, która jest postrzegana jako jasna, praktycznie osiągalna i podzielana przez członków organizacji, zwiększa potencjał innowacji (Dąbrowski, 2008).

Istotną rolę odgrywa partycypacyjne bezpieczeństwo, czyli atmosfera sprzyjająca członkom zespołu na wyzwalanie kreatywności i wykorzystywanie kompetencji. Istotna jest również orientacja na zadania, bowiem określa wymiar wspólnego zobowiązania do wybitnego poziomu osiągnięć.

Poza wszystkim jednak ważne jest wspieranie zachowań twórczych i innowacyjnych - aby w zespołach być kreatywnym i innowacyjnym, poszczególni członkowie powinni być motywowani do innowacji i mieć poczucie akceptacji i wspomnianego wspomagania innowacji.

Komunikacja, w odniesieniu do innowacji - transfer i integracja wiedzy i informacji - powinny funkcjonować bez żadnych zaburzeń. Zatem tworzenie środowiska zachęcającego do innowacji może okazać się kluczem do sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa, bowiem wiedza o innowacjach otwiera szereg możliwości, które przedsiębiorstwo może wykorzystać w przyszłości.

Innowacyjność przedsiębiorstw zależy nie tylko od czynników wewnętrznych, ale również uwarunkowań zewnętrznych, a w szczególności polityki państwa, która powinna być nastawiona na wspieranie przedsiębiorczości, atrakcyjności inwestycyjnej regionów, czynników makroekonomicznych, prawno-politycznych, dostępności zewnętrznych, zwłaszcza alternatywnych źródeł finansowania działalności badawczo-rozwojowej, a nawet czynników społeczno-kulturowych i demograficznych (poziomu wykształcenia społeczeństwa, systemu wartości, postaw przedsiębiorczych, tendencji w zakresie przemian społecznych, czy stanu świadomości społeczeństwa).

Podsumowując dotychczasowe rozważania można z całym przekonaniem stwierdzić, iż przedsiębiorstwo, które działając w jakże zmiennym, a nawet można rzec turbulentnym otoczeniu, nie podejmie wysiłków na rzecz zintensyfikowania działań twórczych i innowacyjnych, a także przedsięwzięć związanych z pozyskiwaniem i akumulowaniem praktycznie

przydatnej wiedzy i informacji, będzie skazane na zagładę.

Kultura przedsiębiorstwa jest niematerialnym specyficznym dla przedsiębiorstwa fenomenem ujmującym te wartości, orientację i kognicyjne zdolności, które podziela i ożywia większość pracowników. Należy przy tym zauważyć, iż kultura przedsiębiorstwa rozwija się w organizacji z upływem czasu i wpływa na sposób postrzegania rzeczywistości, myślenia oraz działania pracowników.

Badania dowiodły, że kultura przedsiębiorstwa z określonymi wzorami myślenia i postępowania, ma zupełnie inny wydźwięk w przedsiębiorstwach, które osiągają sukces rynkowy, niż w tych, które są mniej skuteczne. Wiele przedsiębiorstw może mieć stąd korzyści, o ile rozumieją, jaki wpływ ma kultura na wydajność i w jaki sposób można stworzyć silną kulturę przedsiębiorstwa. Istnieje duża ilość wskaźników kultury wspierającej wiedzę. Jednakże kształtowanie i przemiany kulturowe są trudnym i długoterminowym procesem, który – podobnie jak wszystkie procesy zmian – spotka się najczęściej ze znacznym oporem pracowników.

Zmiany kulturowe podlegają jednak często określonym ograniczeniom wynikającym z kompleksowego charakteru organizacji i sprzeciwu pracowników niechętnych na wprowadzanie zmian. Jednakże przedsiębiorstwo nie powinno poddawać się z powodu niechcianego i nieakceptowanego kierunku rozwoju i nie tracić odwagi na skutek niepowodzeń. Kultury nie da się przekształcić z dnia na dzień, musi być to proces realizowany cierpliwie krok po kroku do wygenerowania sukcesu.

Zarządzający przedsiębiorstwem winni podjąć działania mające na celu wspieranie kultury przedsiębiorstwa ukierunkowanej na wiedzę. Po pierwsze zarządzanie wiedzą nie może być traktowane jako odizolowany projekt technologiczny, koordynacyjny, zarządzania, czy reorganizacji, a musi być konsekwentnie integrowane w kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Przede wszystkim pracownicy muszą rozwinąć pozytywne nastawienie do zdobywania i dalszego przekazywania wiedzy. Muszą oni uznać, że dalsze przekazywanie wiedzy w żadnym razie nie grozi utratą stanowiska pracy, lecz poprawia zdolność konkurencyjną organizacji, a w ten sposób zapewnia przedsiębiorstwu długoterminowy sukces i daje zatrudnienie pracownikom.

Determinanty ograniczające przepływ wiedzy, takie jak: brak odwagi podjęcia własnej inicjatywy, lęk o pozycję w firmie, jak również uparte trwanie w starych wzorcach postępowania, powinny być konsekwentnie zmieniane. Szczególne znaczenie mają tu koncepcje kooperatywnej pracy i kooperatywnego zarządzania. Wskazują one, że kierowanie przedsiębiorstwem opiera się na partnerskiej współpracy przełożonych z załogą i nie traktuje ludzi jedynie jako pomocników do wykonania określonego zadania, czy też jako czynnik generujący koszty.

E. Schein wskazał podstawowe składniki kultury organizacyjnej:

- podstawowe założenia, jako element najgłębiej ukryty w społecznej świadomości, dotyczący zasadniczych kwestii, takich jak: czas, przestrzeń, ludzka natura, istota ludzkiej działalności,
- wartości i postawy, jako bardziej niż podstawowe założenia uświadamiany element kultury, stanowiący swoiste kody etyczne, mówiące o tym, co i jak powinno być w organizacji zrobione,
- artefakty, czyli najbardziej zewnętrzne przejawy kultury organizacyjnej, takie jak rytuały organizacyjne, styl porozumiewania się, mity i bohaterowie organizacyjni, wystrój wewnątrz (Schein, za Glińska-Neweś, 2007).

Nie zgłębiając poszczególnych nurtów kultury organizacyjnej można wskazać pewne istotne elementy, które powszechnie utożsamia się z kulturą organizacyjną, a mianowicie kultura organizacyjna:

- stanowi wspólne przekonania, które wyciskają piętno na rozumieniu i identyfikacji własnej kultury;
- jest zjawiskiem zespołowym;
- czyni przedsięwzięcia organizatorskie jednolitymi i spójnymi;
- jest efektem uczenia się w obcowaniu z problemami środowiska zewnętrznego i koordynacji wewnętrznej;
- jest kształtowana w ciągły sposób;
- wyraża sposób pojmowania świata przez członków organizacji;
- rzadko kiedy jest nauczana w sposób celowy i uświadomiony (Steinmann, Schreyögg, 1998).

Proces rozpoznawania i oceny stanu danej kultury organizacyjnej winien uwzględniać następujące kryteria:

- stopień skupienia menedżerów wokół najistotniejszych, strategicznych celów organizacji,
- stopień adaptacyjności kultury organizacyjnej,
- stopień uznawania obsługi klientów za najważniejszy proces realizowany w przedsiębiorstwie,
- stopień lojalności i zaangażowania pracowników,
- stopień formalizacji i centralizacji działań,
- poziom innowacyjności pracowników,
- poziom stosowania nowoczesnych dynamicznych metod i instrumentów zarządzania,
- stopień otwartości na zmiany.

Ewolucja procesów poprawy kultury organizacyjnej przedsiębiorstw winna coraz bardziej orientować się na:

- metody i instrumenty adaptacji struktur organizacji (stosownych do zmian w otoczeniu poprzez innowacyjne zarządzanie procesami obsługi klienta),
- rozwój kultury przez wiedzę i inteligencję,
- kreatywne kierowanie zespołami,
- odblokowywanie kanałów informacyjnych w procesach komunikowania się i dzielenia wiedzą,
- elastyczne współdziałanie przy rozwiązywaniu celowych zadań,
- decentralizację władzy, zwiększanie zakresu samodzielności i odpowiedzialności pracowników,
- ciągłą edukację dla zmian kompetencji,
- kierowanie przez cele przedsiębiorstwa i produktywność,
- metody odnowy i rozwoju organizacji, oparte na indywidualnej ocenie wkładu do zespołowych wyników (Rybak red., 2003).

Proces budowania kultury organizacyjnej jest długotrwały, ale niezwykle ważny, ponieważ kultura organizacyjna wytycza kierunek działania we wszystkich istotnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wobec powyższego, korzystnie ukształtowaną kulturę organizacyjną należy utrzymywać i systematycznie pielęgnować.

Z kolei niewłaściwa, źle oceniana kultura organizacyjna wymaga inicjowania i wdrażania koniecznych zmian kulturowych. Konieczność uwzględniania dynamicznych przemian zachodzących w otoczeniu determinuje nadawanie przedsiębiorstwu atrybutu elastyczności, w szczególności poprzez budowanie kultury elastycznej i otwartej, zorientowanej na stymulowanie zachowań twórczych i innowacyjnych, uwzględniającej prymat indywidualizmu, wolności, tolerancji, ciągłego uczenia się, a także wykorzystywanie nowej wiedzy w praktyce gospodarczej.

Podsumowanie

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, można przyjąć, że wzajemne zaufanie, wzajemny szacunek i dobra atmosfera w pracy, możliwości rozwoju w organizacji, ogólnie panujące wzorce postępowania, wspierający wiedzę system wartości, to tylko przykładowe składowe kultury organizacyjnej.

Jednakże ich umiejętna konfiguracja, tj. najbardziej optymalna dla konkretnego przedsiębiorstwa, w dużym stopniu wpływa na jakość pracy, determinuje styl zachowań przedsiębiorstwa, a tym samym funkcjonowanie przedsiębiorstwa w permanentnie zmieniającym się otoczeniu.

Kompetencja, kreatywność i motywacja pracowników kształtują podstawę zdolności do przemian i innowacyjności przedsiębiorstw. Kapitał i przede wszystkim potencjał do zorientowanego na przyszłość i trwałego rozwoju wielu przedsiębiorstw tkwi, więc nie w budynkach i lokalach, a o wiele bardziej w umysłach pracowników.

Wzrost konkurencyjności polskich przedsiębiorstw wymaga systematycznych, często radykalnych zmian w samych przedsiębiorstwach, w których szczególną rolę winno odgrywać tworzenie organizacji opartej na wiedzy, w tym stymulowanie umiejętności sformalizowanego i niesformalizowanego uczenia się pracowników, wrażliwości na sygnały zewnętrzne, otwartości na otoczenie, a także kształtowanie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej. Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw w turbulentnym otoczeniu wywołuje konieczność uelastyczniania zarządzania, w tym w sferze zasobów ludzkich, co znajduje swój wyraz między innymi w:

- stosowaniu elastycznych form i czasu pracy,
- zapewnieniu partycypacji pracowników w zarządzaniu - kształtowaniu klimatu innowacyjno-partycypacyjnego,
- tworzeniu systemu ocen pracowników pozostającego w ścisłym związku z doskonaleniem przedsiębiorstwa,
- zapewnieniu elastyczności rozwoju zawodowego, tworzeniu indywidualnych ścieżek kariery,
- budowaniu kompleksowego systemu rozwoju zasobów ludzkich,
- wdrażaniu w przedsiębiorstwie instrumentów zarządzania wiedzą i skutecznego systemu motywacyjnego.

Aby stworzyć organizację uczącą się kierownictwo powinno:

1. Przypisywać szczególną wartość do szkolenia za pomocą różnorodnych metod: w działaniu, na stażach, w systemie samokształcenia, poprzez zespołowe praktyki, z udziałem opiekunów, przez doświadczenie, stosowanie narzędzi jakości, mobilność, reorganizację, kontakty z klientami i dostawcami itp.
2. Wzbudzać permanentną ciekawość intelektualną. Sprzyja temu wsłuchiwanie się w opinie klientów, śledzenie zmian zachodzących w otoczeniu, stosowanie benchmarkingu, opracowywanie scenariuszy przyszłości, zasięganie konsultacji, podróżowanie, nawiązywanie nowych kontaktów itp.
3. Doceniać siłę modeli mentalnych, które są zarazem wiedzą i więzami. Wszelkie myślenie stereotypowe należy nieustannie podważać.
4. Uświadamiać sobie efekty systemowe, a zwłaszcza różne bariery uczenia się, przekazywania i kapitalizacji wiedzy. Jednocześnie należy identyfikować te czynniki systemowe, które sprzyjają tworzeniu i przekazywaniu wiedzy.
5. Tworzyć warunki zbiorowego uczenia się: rozwijać wizję, wartości, język, szkolenie grupowe obejmujące wszystkich pracowników (np. w zakresie jakości), opracowywać nowe wskaźniki, systemy norm, wynagrodzeń itp.

6. Tworzyć warunki kreatywności poprzez docenianie zgłaszanych pomysłów oraz pozostawianie pracownikom marginesu swobody.
7. Opracowywać społeczne, organizacyjne oraz technologiczne (bazy i sieci wiedzy) systemy i metody kapitalizowania, a także przekazywania użytecznej wiedzy.
8. Zarządzać kompetencjami z uwzględnieniem założeń strategicznych i potrzebnych zasobów. Oznacza to planowanie i organizowanie procesów rekrutacji, rozwijanie personelu, stymulowanie mobilności pracowników oraz motywowanie ich do kreowania i przekazywania kompetencji (Brilman, 2002).

Istotnym komponentem czy innymi słowy wzmocnieniem procesu zarządzania wiedzą jest skuteczna polityka kadrowa, która powinna zakładać w szczególności:

1. Dostosowanie wielkości i struktury zatrudnienia do specyfiki podmiotu gospodarczego i jego strategii, czyli długofalowych celów i sposobów ich realizacji, ustalonych na podstawie analiz środowiska zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstwa. Zarządzanie zasobami ludzkimi musi stanowić integralną część całego procesu zarządzania przedsiębiorstwem.
2. Zapewnienie pracownikom dostępu do zintegrowanego systemu informacyjnego, który powinien zawierać dane dotyczące konkurencji, dostawców, odbiorców, możliwości rozwoju przedsiębiorstwa, wielkości i struktury produkcji, itd.
3. Opracowanie odpowiedniego programu rekrutacji i selekcji pracowników – takiego, który nie będzie przyczynkiem do nadmiernej fluktuacji kadr oraz wzrostu kosztów z tym związanych.
4. Sformułowanie przejrzystego systemu zachęcania do pracy, a także nagradzania za dobre wyniki, przedsiębiorczość w działaniu. Tworzenie atmosfery, w której pracownicy będą się czuli potrzebni i docenieni, co w konsekwencji będzie sprzyjało wydajniejszej pracy oraz identyfikacji pracowników z celami przedsiębiorstwa.
5. Opracowanie właściwego programu szkolenia i doskonalenia pracowników. Tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi wszystkich zatrudnionych osób, także systematyczne podnoszenie umiejętności przez kadrę menedżerską.
6. Skuteczne zapobieganie wszelkim konfliktom i sporom między pracownikami, umiejętność usuwania ich źródeł.
7. Sformułowanie jasnego, obiektywnego i kompleksowego systemu ocen pracowników, który powinien pełnić rolę aktywnego instrumentu w procesie zarządzania zasobami ludzkimi (Brojak-Trzaskowska, 2005).

Reasumując należy stwierdzić, iż organizacja ucząca się powinna wyzwać u pracowników zdolności do twórczego myślenia i działania, tak indywidualnego, jak i zespołowego.

Organizacja taka powinna tworzyć system rozwoju pracowników, który będzie umożliwiał systematyczne doskonalenie pracowników. Jednocześnie system zarządzania musi być zorientowany na decentralizację, samokontrolę pracowników lub zespołów pracowniczych, zapewnienie skutecznego funkcjonowania systemu informacyjnego oraz eliminowanie barier kreowania wiedzy.

Wynika stąd, iż pracowników, potencjał tkwiący w ludziach należy utożsamiać z najcenniejszym i niepowtarzalnym zasobem każdej organizacji. Z punktu widzenia możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej konieczne jest przy tym łączenie koncepcji organizacji uczącej się z koncepcją organizacji inteligentnej, ponieważ sama wiedza, bez umiejętności jej praktycznego zastosowania z pewnością owej przewagi nie zapewni.

BIBLIOGRAFIA:

1. Brillman J., (2002), Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa.
2. Brojak-Trzaskowska M., (2005), Wybrane zagadnienia nauki o przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
3. Dąbrowski B., Indywidualne i społeczne warunki innowacyjności, <http://www.gfmg.com>.
4. Glińska-Neweś A., (2007), Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, TNOiK, Toruń.
5. Graf N., Helfen M., (2003), Wachstumserfahrungen in den USA, IRB Verlag, Stuttgart 2003.
6. North K., (1999), Wissensorientierte Unternehmensführung – Wertschöpfung durch Wissen, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
7. Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa. Pod red. M. Porada – Rochoń. Difin. Warszawa 2009.
8. Rybak M. red., (2003), Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw, Poltext, Warszawa.
9. Steinmann H., Schreyögg G., (1998) Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady, Politechnika Wrocławska, Wrocław.
10. Sudół S., (2006), Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa.
11. Wawrzyniak B. (2003) Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, WSPiZ.
12. Weibler J., (2003), Herausforderungen moderner Unternehmensführung, Kurs Unternehmensführung I, FernUniversität Hagen.