

Bożenna Kromer*

WIEDZA JAKO PODSTAWOWY CZYNNIK FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI INTELIGENTNEJ

Zarys treści: Dynamicznie zmieniające się otoczenie powoduje, że przedsiębiorstwa stają się organizacjami inteligentnymi. Podstawą ich funkcjonowania jest wiedza, którą organizacje nie tylko gromadzą, ale również umiejętnie wykorzystują oraz tworzą nową wiedzę. Takie zachowanie pozwala na wprowadzenie innowacji, dzięki którym firmy mogą odnieść sukces rynkowy.

Słowa kluczowe: wiedza, organizacja inteligentna, kapitał intelektualny, innowacje, kapitał ludzki, kompetencje.

Wstęp

Organizacje funkcjonują w warunkach globalizacji gospodarki, w epoce cywilizacji informacyjnej oznaczającej erę rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Gospodarki i społeczeństwa, gdzie podstawowym czynnikiem każdej działalności jest wiedza i informacja. Permanentne uczenie się organizacji staje się koniecznością, warunkiem umiejętnego dostosowania do zmiennego i złożonego otoczenia, tym samym sprostania wymaganiom rynku. W coraz większym stopniu czynniki niematerialne, informacja i wiedza stają się podstawą budowy wartości firmy. Informacje, są to czasem nieuporządkowane dane, częściej uporządkowane i przeanalizowane dane, które zostały w danej organizacji nabyte, zapisane i są ogólnie dostępne.

Wiedza jest to informacja wartościowa i zaakceptowana, integrująca dane, fakty, często hipotezy.¹ Wiedza oznacza umiejętność zdobywania i posiadania informacji oraz wykorzystania ich w praktyce. Tworzenie wiedzy wymaga, aby ktoś wcześniej informacje przetworzył, połączył i zinterpretował. Uczenie się organizacji wiąże się nie tylko z korzystaniem z wiedzy otoczenia, gromadzeniem i przechowywaniem jej w tworzonych w przedsiębiorstwach bazach danych, ale także w coraz większym stopniu z tworzeniem własnej wiedzy. Dla podejmowania trafnych decyzji pozwalających na odniesienie przez przedsiębiorstwo sukcesu rynkowego, ważniejsze od posiadania wiedzy jest posiadanie umiejętności odpowiedniego wykorzystania jej. Przez J. Ballay

* adiunkt, Zakład Zarządzania, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Politechnika Koszalińska

¹ J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 295

określone to zostało jako równoważenie wiedzy i działania tzn. tworzenie z nich całości przydatnej człowiekowi, który przystępuje do działania. Wykorzystanie wiedzy przez organizacje wynika z tego, że umożliwia ona zmniejszenie poziomu niepewności podczas realizacji ryzykownych przedsięwzięć.² Sama wiedza może być produktem, może się materializować w postaci produktów i usług, a przez to może być kopiowana. Umiejętność gromadzenia i wykorzystania wiedzy stanowi podstawową kompetencję przedsiębiorstwa, która jest w stanie zapewnić trwałą przewagę rynkową.

Atrybuty organizacji inteligentnej

Zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego uczenia się, zdobywania nowej wiedzy stanowi o jego sukcesie. Jest to atrybut organizacji uczących się i organizacji inteligentnych. Organizacja ucząca się jest formą organizacji, która umożliwia uczenie się jej członków i w rezultacie tworzenie wartościowych wyników w postaci innowacji, sprawności, a w efekcie lepszej pozycji konkurencyjnej.³ Wymaga od swoich członków uczenia się po to, aby przekształcić zarówno siebie, jak i otoczenie w którym działa stosownie do potrzeb i możliwości. Przedsiębiorstwo takie kreuje wartościowe wyniki w postaci innowacji. Swoiste dla tej organizacji jest ciągle przekształcanie się, adaptacja do zmian, nieustanny rozwój, dokonywanie samooceny.

Formą organizacji uczącej się, ale stojącą na wyższym poziomie jest organizacja inteligentna. Posiada ona zdolność adaptowania się do zmian zachodzących w otoczeniu, a nawet wyprzedzanie tych zmian i aktywne kształtowanie otoczenia.⁴ Inteligencja to więcej niż wiedza. Inteligencja związana jest ze zdolnością rozumienia i kojarzenia. Oznacza zdolność znajdowania właściwych, celowych reakcji na nowe zadania i warunki życia, sprawnego zdobywania i wykorzystywania wiedzy.⁵ Inteligentne przedsiębiorstwa (*intelligent enterprises*) według J.B. Quinna są to organizacje, których najcenniejszym produktem jest wiedza, mająca postać wartościowych usług.⁶ Firmy takie są zdolne do nowatorskich i szybkich przystosowań, przy czym najważniejsze jest gromadzenie kapitału intelektualnego i zarządzanie wiedzą. Organizacje inteligentne cechuje: odrzucenie tradycyjnych struktur działalności, wysoki poziom przedsiębiorczości wewnętrznej, ciągle uczenie

² B. Mikula, *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001, s.61

³ B. Kozuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2008, s.255

⁴ R. Brett, *Creating Intelligent Organization*, The Journal for Quality & Participation 2002, Winter.

⁵ Wł. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1983, s.192

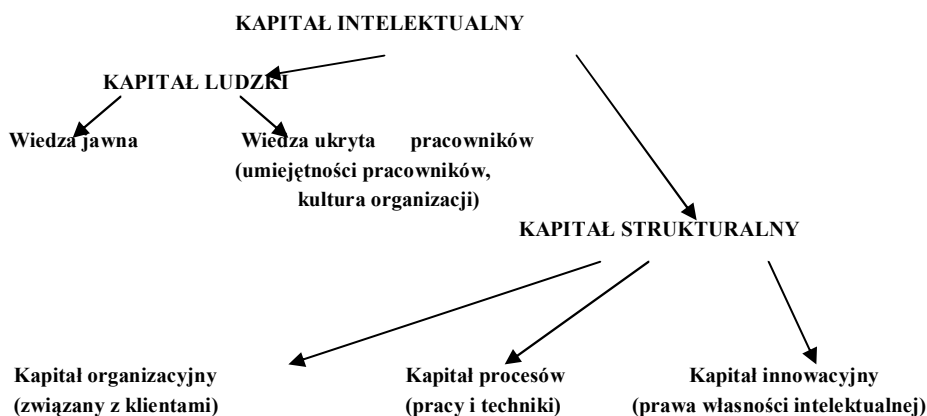
⁶ J.Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s.612

się, partnerskie układy z interesariuszami oraz wyjątkowe metody współpracy z klientami i dostawcami.⁷

Tak więc wiedza, umiejętność jej wykorzystania i tworzenia nowej są to atrybuty organizacji inteligentnej.

Tworzenie wiedzy jako czynnik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

W koncepcji zasobowej zarządzania strategicznego uważa się, że przewaga konkurencyjna zależy bardziej od zachowania organizacji niż od otoczenia konkurencyjnego. Szczególną rolę przypisuje się tu wiedzy i informacji, a więc kapitałowi intelektualnemu, który należy do niematerialnych zasobów organizacji. Do kapitału intelektualnego zalicza się wiedzę, którą posiadają pracownicy (kapitał ludzki), ale również tą, która pozostaje w organizacji nawet wówczas kiedy pracownicy odchodzą z przedsiębiorstwa (kapitał strukturalny). Podstawowe elementy tworzące kapitał intelektualny przedstawione zostały na rysunku.



Rys 1. Struktura kapitału intelektualnego

Figure 1. Structure of intellectual capital

Źródło: Opracowanie własne

Source: author's own research.

Zasoby niematerialne można podzielić na widzialne i niewidzialne⁸. Do zasobów widzialnych należą te, do których przedsiębiorstwo ma prawo własności tj. licencje, patenty, bazy danych, tajemnice handlowe

⁷ B. Mikula, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s.51

⁸ M. Romanowska, *Przedsiębiorstwo doskonałe w świetle współczesnych koncepcji zarządzania*, w: *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, UMK w Toruniu, Toruń 2001, s.302

i technologiczne, kontrakty itp. Zasoby niewidzialne obejmują: wiedzę, doświadczenie, kompetencje pracowników, strukturalny kapitał zespołów pracowniczych i organizacji jako całości, kulturę organizacyjną podmiotu, strukturalny kapitał ludzki zewnętrzny dotyczący relacji przedsiębiorstwa z rynkiem tj. kapitał kliencki i kapitał partnerski. Często związany jest z relacjami zewnętrznymi i wewnętrznymi organizacji, które kreują zasoby partnerskie i klienckie przy zaangażowaniu zasobów ludzkich i zasobów niematerialnych.⁹ Kapitał partnerski i kliencki jest swoisty dla każdego przedsiębiorstwa, niepowtarzalny, kształtowany w trakcie jego działania. Jest trudny do identyfikacji, wyceny, ale również do skopiowania, powstaje bowiem nie tylko na skutek skomplikowanych związków zewnętrznych przedsiębiorstwa, ale także w ramach stosunków kształtowanych w samym przedsiębiorstwie. W zasobowej koncepcji zarządzania strategicznego uznaje się, że podstawowe znaczenie dla przedsiębiorstwa mają kluczowe kompetencje i wyróżniające zdolności. Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa tworzą systemy zarządzania, wiedza, szeroko pojmowane kwalifikacje pracowników, normy i wartości organizacyjne. O wartości kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa decydują kompetencje zatrudnionych w nim pracowników.¹⁰

Kapitał intelektualny nie jest ujęty w aktywach przedsiębiorstwa, ale nabiera równie ważnego znaczenia jak kapitał finansowy, ponieważ wpływa na wartość rynkową firmy. Rentowność kapitału intelektualnego zależy od możliwości jego ochrony przed konkurencją oraz od poziomu wykorzystania go przez przedsiębiorstwo¹¹.

Nowe technologie informacyjne i komunikacyjne dają organizacjom ogromne, nowe możliwości zapamiętywania, kapitalizowania wiedzy, ułatwiają dostęp do informacji. Mimo to Ikujiro Nonaka oraz Hirotaka Takeuchi uważają, że zdecydowanie ważniejsze znaczenie dla funkcjonowania organizacji ma tworzenie wiedzy niż samo gromadzenie informacji, przechowywanie wiedzy oraz zastosowanie związanych z tym technologii informacyjnych i komunikacyjnych w organizacji.¹² Wskazują na przewagę znaczenia wiedzy cichej nad jawną w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa oraz na związane z tym interakcje międzyludzkie zachodzące w procesie uczenia. Wiedza ukryta determinowana jest przez działanie i kontakty międzyludzkie, które pozwalają na uzyskiwanie informacji od innych oraz zdobywanie wiedzy od innych. Ma wymiar profesjonalny (zawiera gesty, doświadczenia) oraz wymiar integrujący

⁹ G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Prudie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s.12

¹⁰ *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003, s.19

¹¹ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje...*, s. 424.

¹² I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 67

(modele myślowe, przekonania, postrzeganie rzeczywistości oraz wizje przyszłości).

Proces tworzenia i przekazywania wiedzy nazwany przez Nonaka i Takeuchi „spirala wiedzy” oparty jest na wzajemnym przenikaniu wiedzy jawnej (*explicit knowledge*) i wiedzy ukrytej (wiedza cicha – *tacit knowledge*) co prowadzi do powstania nowej wiedzy w przedsiębiorstwie. W procesie tym można wyróżnić cztery sposoby tworzenia i przekazywania wiedzy:

1. proces specjalizacji w którym następuje tworzenie wiedzy podzielonej – od wiedzy cichej do wiedzy cichej - poprzez wchodzenie w ożywione interakcje wiedza cicha jednej lub kilku osób może stać się wiedzą innych ludzi,
2. proces wyjaśniania w którym tworzona jest wiedza konceptualna – od wiedzy cichej do wiedzy jawnej - formalizacja wiedzy związana z jej strukturalizowaniem powoduje przekształcanie wiedzy cichej w skodyfikowaną,
3. proces asocjacji który tworzy wiedzę usystematyzowaną – od wiedzy jawnej do wiedzy jawnej – dokonywana jest agregacja pojęć w systemy wiedzy,
4. proces internalizacji tworzy wiedzę operacyjną – od wiedzy jawnej do wiedzy cichej - powtarzanie działań utrwala zachowania, które stają się częścią kultury organizacyjnej.

Nowa wiedza w organizacji powstaje najczęściej przy rozwiązywaniu problemów, podejmowaniu decyzji. Jej kodyfikacja i rozpowszechnianie przyczynia się do zwiększania kompetencji zarówno jej członków jak i całej organizacji.¹³ Powstające tak nowe kompetencje powodują, że organizacja dostrzega nowe szanse, tworzy nowe rozwiązania i tym samym nową wiedzę podlegającą kodyfikacji i rozpowszechnieniu. Proces ten w przedsiębiorstwie ma tendencję do wzrostu, można go określić jako spiralę nowej wiedzy w organizacji.

Sytuacja w polskich przedsiębiorstwach

Konkurencyjność gospodarki, tym samym pojedynczych przedsiębiorstw uwarunkowana jest ich innowacyjnością, czyli zdolnością i motywacją przedsiębiorców do poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników prac badawczych i rozwojowych, nowych koncepcji pomysłów i wynalazków. Polscy przedsiębiorcy postrzegają swoje firmy jako nowoczesne i innowacyjne. Uważają, że ich oferta rynkowa dorównuje jakością i nowoczesnością konkurentów. Na inną sytuację wskazują podstawowe wielkości i wskaźniki opisujące poziom i potencjał innowacyjny polskiej gospodarki (wielkość nakładów na B+R, liczba innowacyjnych przedsiębiorstw, liczba patentów,

¹³ J. Brillman, *Nowoczesne...*, s.405

nakłady na innowacyjną działalność). Wśród krajów OECD Polska plasuje się na samym końcu. Bardzo niski poziom innowacyjności polskich firm potwierdza badanie przeprowadzone w 2006 roku przez PENTOR¹⁴. W szczególności zaniedbane są innowacje w zakresie inwestycji procesowych i organizacyjnych. Dominują innowacje wymuszone przez rynek, związane raczej z dostosowaniem się do wymagań klientów.

Innowacyjność przedsiębiorstw jest zróżnicowana ze względu na ich branżę i wielkość. Większy poziom innowacyjności jest wśród firm większych (ok. 80% małych i średnich przedsiębiorstw i 56% mikro) i dłużej funkcjonujących na rynku. Przeważająca liczba innowacji wprowadzanych w małych i średnich przedsiębiorstwach są to usprawnienia dotychczasowych produktów, usług lub technologii będące nowością raczej na skalę przedsiębiorstwa. Jedynie ok. 8% firm wprowadziło innowacje w skali całej branży. Może to wynikać z braku wiedzy o najnowszych technologiach, rozwiązaniach dostępnych i stosowanych na świecie oraz stosowanych przez liderów rynkowych. Najważniejszym źródłem wiedzy wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwach były informacje uzyskane z otoczenia wewnętrznego tj. przede wszystkim od pracowników i w niewielkim stopniu z własnego działu badawczo – rozwojowego, a także z otoczenia biznesowego tj. od partnerów handlowych, odbiorców i dostawców, bezpośrednich konkurentów, innych przedsiębiorstw działających w tej samej branży. Niewielkim źródłem wiedzy w tym zakresie są targi, wystawy prasa specjalistyczna, konferencje naukowe, uczelnie wyższe i ośrodki badawczo – rozwojowe (ok. 6% MŚP).

Przedsiębiorstwa jeszcze w niewystarczającym stopniu doceniają znaczenie rozwoju potencjału ludzkiego. Tylko 39% przedsiębiorstw widzi potrzebę prowadzenia szkoleń mogących zwiększyć kompetencje własnych pracowników (odsetek ten jest większy wśród średnich przedsiębiorstw -64%). Najbardziej pożądane są specjalistyczne szkolenia branżowe oraz szkolenia nowych technologii (tylko 14%).

Zakończenie

Członkostwo Polski w Unii Europejskiej pozwala na wykorzystanie nowych, większych szans rozwoju, transferu wiedzy, która jest związana z innowacjami. Przenikanie wiedzy w organizacji w krótkim czasie wielokrotnie może zwiększyć produktywność, zatrudnienie, wartość firmy. Wiedza dotycząca wszystkich obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, tworzona, absorbowana, efektywnie wykorzystywana przez podmioty gospodarcze warunkuje pozostawanie organizacji na rynku. Pozwala też firmom

¹⁴ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005-2006*, praca zbiorowa pod red. S. Pycińskiego, A. Żołnierskiego, PARP, Warszawa 2007, s. 244-253

na umiejętnie wprowadzanie zmian, rozwój, uzyskanie przewagi konkurencyjnej, a w efekcie możliwość osiągnięcia sukcesu. W polskich przedsiębiorstwach poziom innowacyjności zwiększa się, ale zgodnie z oceniającymi wskaźnikami nadal jest bardzo niski.

Bibliografia:

1. Brett R., Creating Intelligent Organization, *The Journal for Quality & Participation* 2002
2. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002
3. *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod red. Rybak M., Poltext, Warszawa 2003
4. Kożuch B., *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2008
5. Wł. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1983
6. Miłkuła B., *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001
7. Miłkuła B., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007
8. M. Romanowska, *Przedsiębiorstwo doskonałe w świetle współczesnych koncepcji zarządzania*, w: *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, UMK w Toruniu, Toruń 2001
9. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005-2006*, praca zbiorowa pod red. S. Pycińskiego, A. Żołnierskiego, PARP, Warszawa 2007
10. J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001
11. G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Prudie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001

KNOWLEDGE AS THE FUNDAMENTAL FACTOR OF THE FUNCTIONAL OF AN INTELLIGENT ORGANIZATION

The dynamically changing environment makes companies become intelligent organizations. This means that the basis for their functioning is not only the knowledge that they acquire, but also that the companies skilfully use and create new knowledge. This allows firms to introduce new ideas, which help them thrive on the market.