PARP 10 lat

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową, podlegającą Ministrowi właściwemu ds. gospodarki. Powstała na mocy ustawy z 9 listopada 2000 roku. Zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwój zasobów ludzkich.

Celem działania Agencji, która w 2010 r. obchodzi dziesięciolecie istnienia, jest realizacja programów rozwoju gospodarki wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii.

W perspektywie finansowej obejmującej lata 2007–2013 Agencja jest odpowiedzialna za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych: **Innowacyjna Gospodarka**, **Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej**.

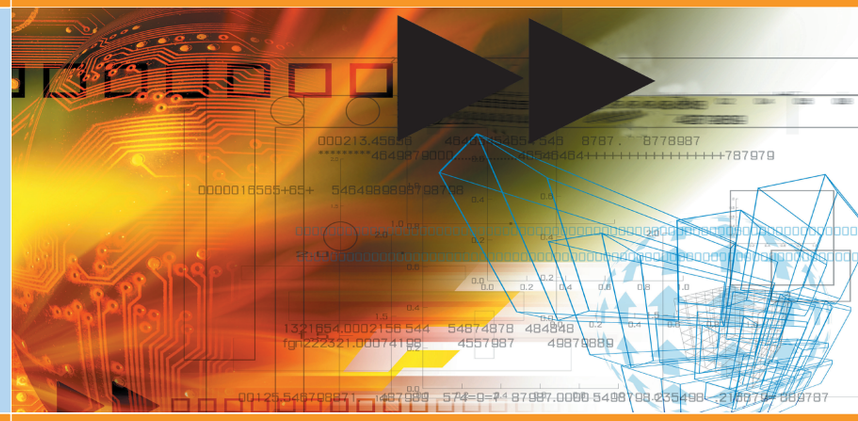
Jednym z priorytetów Agencji jest promowanie postaw innowacyjnych oraz zachęcanie przedsiębiorców do stosowania nowoczesnych technologii w swoich firmach. W tym celu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości prowadzi portal internetowy poświęcony tematyce innowacyjnej **www.pi.gov.pl**, a także corocznie organizuje konkurs **Polski Produkt Przyszłości**. Przedstawiciele MSP mogą w ramach **Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw** uczestniczyć w cyklicznych spotkaniach. Celem portalu edukacyjnego **Akademia PARP** (www.akademiaparp.gov.pl) jest upowszechnienie wśród mikro, małych i średnich firm dostępu do wiedzy biznesowej w formie e-learningu. Za pośrednictwem strony internetowej **web.gov.pl** PARP wspiera rozwój e-biznesu. W Agencji działa ośrodek sieci **Enterprise Europe Network**, który oferuje przedsiębiorcom informacje z zakresu prawa Unii Europejskiej oraz zasad prowadzenia działalności gospodarczej na Wspólnym Rynku.

PARP jest inicjatorem utworzenia sieci regionalnych ośrodków wspierających MSP, tj. **Krajowego Systemu Usług dla MSP, Krajowej Sieci Innowacji i Punktów Konsultacyjnych**. Instytucje te świadczą nieodpłatnie lub wg preferencyjnych stawek usługi z zakresu informacji, doradztwa, szkoleń oraz usługi finansowe. Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są **Regionalne Instytucje Finansujące** (RIF).

2010

Organizacje inteligentne

Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników



Piotr Kordel
Janusz Kornecki
Agnieszka Kowalczyk
Krystian Krawczyk
Korneliusz Pylak
Justyna Wiktorowicz

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
ul. Pańska 81/83,
00-834 Warszawa
tel.: + 48 22 432 80 80
faks: + 48 22 432 86 20
biuro@parp.gov.pl
www.parp.gov.pl

Punkt informacyjny PARP
tel.: + 48 22 432 89 91-93
0 801 332 202
info@parp.gov.pl

ISBN 978-83-928567-7-1

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

PARP 10 lat

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

INTELIGENTNE ORGANIZACJE – ZARZĄDZANIE WIEDZĄ I KOMPETENCJAMI PRACOWNIKÓW

Raport powstał w ramach projektu współfinansowanego
z Europejskiego Funduszu Społecznego

WARSZAWA 2010

Autorzy:
Dr inż. Piotr Kordel
Dr Janusz Kornecki
Agnieszka Kowalczyk
Krystian Krawczyk
Dr inż. Korneliusz Pylak
Dr Justyna Wiktorowicz

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Poglądy i opinie przedstawione w publikacji nie muszą odzwierciedlać
stanowiska Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości,
a jedynie stanowiska autorów

PUBLIKACJA BEZPŁATNA

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010

Wydawca: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa
tel. +48 22 432 80 80
fax +48 22 432 86 20
biuro@parp.gov.pl
www.parp.gov.pl
www.pi.gov.pl

ISBN 978-83-928567-7-1
Nakład: 500 egzemplarzy

Wydanie I

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:
Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy
26-600 Radom, ul. K. Pułaskiego 6/10
tel. centr. (+48) 36 442 41, fax (+48) 36 447 65
e-mail: instytut@itee.radom.pl
http://www.itee.radom.pl

Spis treści

Skorowidz skrótów i nazw własnych ... 6
Streszczenie ... 7
Executive summary ... 17
1. Wprowadzenie ... 27
1.1. Przedmiot badania ... 27
1.2. Cele badania ... 28
2. Metodologia badania ... 29
2.1. Metodyka studiów literaturowych ... 29
2.2. Metodyka badań jakościowych ... 29
2.3. Metodyka studiów przypadków ... 30
2.4. Metodyka badań ilościowych ... 31
3. Wyniki badania ... 33
3.1. Wyniki studiów literaturowych ... 33
3.1.1. Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa ... 33
3.1.2. Inteligentne organizacje we współczesnej gospodarce ... 33
3.1.3. Zarządzanie wiedzą jako mechanizm rozwoju organizacji inteligentnej ... 36
3.1.4. Bariery rozwoju organizacji inteligentnych ... 37
3.2. Wyniki badań jakościowych inteligentnych przedsiębiorstw ... 39
3.2.1. Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki sprzyjające uczeniu się firm oraz strategia zarządzania wiedzą ... 39
3.2.1.1. Czynniki zewnętrzne sprzyjające uczeniu się ... 39
3.2.1.2. Czynniki wewnętrzne sprzyjające uczeniu się ... 41
3.2.1.3. Strategia zarządzania wiedzą ... 43
3.2.2. Metody zarządzania zasobami ludzkimi oraz profil kompetencyjny pracownika ... 49
3.2.2.1. Metody zarządzania zasobami ludzkimi ... 49
3.2.2.2. Profil kompetencyjny pracownika ... 51
3.2.3. Czynniki konkurencyjności, bariery oraz potrzeby rozwojowe ... 53
3.2.3.1. Czynniki konkurencyjności ... 53
3.2.3.2. Ograniczenia oraz potrzeby rozwojowe ... 54
3.2.4. Podsumowanie ... 56
3.3. Studia przypadków dobrych praktyk przedsiębiorstw jako inteligentnych organizacji ... 57
3.3.1. Dobór podmiotów i cel opisu ... 57
3.3.2. Dobra praktyka w zakresie strategii zarządzania wiedzą (wprowadzenie zrównoważonej karty wyników) w firmie PAFANA S.A. ... 59
3.3.2.1. Charakterystyka firmy i sposobów jej organizacyjnego uczenia 59
3.3.2.2. Opis dobrej praktyki – zrównoważonej karty wyników ... 60
3.3.3. Dobra praktyka w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi – polityka szkoleniowa w firmie PPH WAMACO Sp. z o.o. ... 64
3.3.3.1. Charakterystyka firmy i sposobów jej organizacyjnego uczenia 64
3.3.3.2. Opis dobrej praktyki polityki szkoleniowej ... 65

3.3.4. Dobra praktyka w zakresie zarządzania relacjami zewnętrznymi: relacje firmy HYDRO-POMP sp. z o.o. z instytucją naukowo-badawczą..... 68
3.3.4.1. Charakterystyka firmy i sposobów jej organizacyjnego uczenia 68
3.3.4.2. Opis dobrej praktyki relacji z instytucją naukowo-badawczą..... 70
3.3.5. Dobra praktyka w zakresie wykorzystania technologii informatyczno-telekomunikacyjnych: repozytorium wiedzy w firmie INTRASOFT Sp. z o.o. 72
3.3.5.1. Charakterystyka firmy i sposobów jej organizacyjnego uczenia 72
3.3.5.2. Opis dobrej praktyki repozytorium wiedzy..... 74
3.3.6. Podsumowanie..... 78
3.4. Wyniki badań ilościowych..... 80
3.4.1. Wstęp..... 80
3.4.1.1. Obszary charakterystyczne dla organizacji inteligentnych..... 83
3.4.1.2. Profil organizacji inteligentnych..... 86
3.4.2. Strategie zarządzania wiedzą..... 88
3.4.2.1. Wiedza najważniejsza dla rozwoju firmy..... 89
3.4.2.2. Osoby odpowiedzialne za gromadzenie, przetwarzanie i wykorzystanie wiedzy..... 90
3.4.2.3. Przydatność wiedzy do zarządzania operacyjnego i strategicznego..... 93
3.4.2.4. Tworzenie protokołów i raportów niezbędnych w zarządzaniu wiedzą 95
3.4.2.5. Znaczenie wiedzy względem innych zasobów przedsiębiorstwa 96
3.4.2.6. Określanie luki wiedzy..... 102
3.4.2.7. Zrównoważone metody strategiczne 105
3.4.3. Zewnętrzny i wewnętrzny transfer wiedzy..... 107
3.4.3.1. Podmioty, z którymi organizacje wymieniają wiedzę..... 107
3.4.3.2. Źródła wiedzy 109
3.4.3.3. Bazy ekspertów..... 111
3.4.3.4. Narzędzia gromadzenia i przechowywania wiedzy oraz zarządzania wiedzą..... 112
3.4.3.5. Narzędzia utrzymania wiedzy w organizacji 120
3.4.3.6. Formy pracy zespołowej..... 122
3.4.4. Metody zarządzania zasobami ludzkimi..... 124
3.4.4.1. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi..... 124
3.4.4.2. Rekrutacja..... 127
3.4.4.3. Motywacja i wynagrodzenia 131
3.4.4.4. Szkolenia pracowników..... 137
3.4.5. Profil kompetencyjny pracownika..... 140
3.4.6. Czynniki organizacyjnego uczenia się 143
3.4.7. Czynniki konkurencyjności..... 145
3.4.8. Bariery i potrzeby rozwojowe..... 148
3.4.9. Wpływ podejmowanych działań na konkurencyjność przedsiębiorstw... 151
3.4.9.1. Wpływ wiedzy pozyskanej od innych organizacji na podniesienie konkurencyjności..... 152

3.4.9.2. Wpływ polityki rekrutacji, motywowania i rozwoju pracowników strategicznych na podniesienie konkurencyjności ... 152
3.4.10. Zmiany wielkości podstawowych kategorii ekonomicznych ... 154
4. Wnioski z badań ilościowych ... 157
5. Podsumowanie ... 165
6. Rekomendacje ... 167
7. Bibliografia ... 175
8. Załączniki ... 177
8.1. Spis tabel ... 177
8.2. Spis rysunków ... 178
8.3. Spis wykresów ... 178

Skorowidz skrótów i nazw własnych

Balanced Scorecard (BSC)	zrównoważona karta wyników
Business-to-business (B2B)	handel pomiędzy firmami i instytucjami wykorzystujący narzędzia elektroniczne do zawierania transakcji
Business Intelligence (BI)	system wspomagania decyzji strategicznych
Business Process Reengineering (BPR)	koncepcja biznesowa polegająca na wprowadzaniu radykalnych zmian w procesach biznesowych
Competence Management System	system zarządzania kompetencjami
Customer Relationship Management (CRM)	zarządzanie relacjami z klientem
Electronic Data Interchange (EDI)	elektroniczna wymiana danych
Enterprise Resource Planning (ERP)	system planowania zasobów przedsiębiorstwa
Human Capital Management (HCM)	zarządzanie kapitałem ludzkim
MSP	małe i średnie przedsiębiorstwa
Open source	sposób tworzenia i dystrybucji oprogramowania oparty na udostępnianiu go wraz z kodem źródłowym
Paper and Pencil Interview (PAPI)	technika bezpośrednich wywiadów kwestionariuszowych z wykorzystaniem ankiety w formie papierowej
Product Lifecycle Management (PLM)	zarządzanie cyklem życia produktu
Supply Chain Management (SCM)	zarządzanie łańcuchem dostaw

Streszczenie

Geneza projektu

Gospodarka światowa ewoluuje w kierunku „gospodarki opartej na wiedzy" (GOW), w której sukces rynkowy przedsiębiorstw w coraz większym stopniu zależy od efektywnego zarządzania wiedzą, czyli od nabywania, generowania, dystrybucji i stosowania wiedzy w organizacjach. Ważny strategicznie charakter wiedzy wynika, po pierwsze, z jej trudniejszej imitacji i substytucji w porównaniu z zasobami materialnymi, a po drugie, z jej większej elastyczności, tj. przydatności do tworzenia lub doskonalenia różnych elementów oferty przedsiębiorstwa. Wiedza jest postrzegana obecnie jako zasób strategiczny przedsiębiorstwa i jako taki powinna podlegać stałej identyfikacji, pomiarowi, pozyskiwaniu, rozwojowi, wykorzystywaniu i ochronie. Innymi słowy, powinna podlegać odpowiednim procesom zarządzania.

Na rosnące znaczenie wiedzy dla zarządzania przedsiębiorstwem wpływ mają m.in. lawinowo przyrastająca ilość wiedzy; radykalne zmiany w wiedzy technologicznej; postępująca globalizacja napędzana wzrostem technologii internetowych, informatycznych oraz komunikacyjnych; ciągłe zmiany w środowisku politycznym, ekonomicznym i społecznym współczesnego świata.

Powyższe zmiany tworzą przed przedsiębiorstwami wyzwania związane z koniecznością stałego uczenia się. Oprócz realizowania tradycyjnych zadań produkcyjnych czy usługowych przedsiębiorstwa muszą pozyskiwać i przetwarzać wiedzę oraz umiejętnie stosować ją w praktyce. Konsekwencją tych zmian jest przekształcanie się współczesnych przedsiębiorstw w organizacje oparte na wiedzy, to jest takie, których struktura wewnętrzna jest podporządkowana tworzeniu wartości dodanej w oparciu o efektywne wykorzystywanie wiedzy. Organizacje oparte na wiedzy, zwane najczęściej organizacjami uczącymi się lub **organizacjami inteligentnymi** przenoszą w procesie zarządzania przedsiębiorstwem uwagę z zasobów materialnych na zasoby niematerialne. To zasoby niematerialne (w postaci patentów, licencji, znaków towarowych i użytkowych, know-how, wiedzy eksperckiej zatrudnionych pracowników, systemów motywacyjnych, wypracowanych form pracy zespołowej itd.) tworzą źródła budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw.

Dla organizacji inteligentnych charakterystyczne jest posiadanie przejrzystej wizji oraz strategii rozwoju, istnienie struktur organizacyjnych wspierających uczenie, oparcie kultury organizacyjnej oraz sposobu działania o wartości, które wzmacniają ustawiczne uczenie, przywiązanie do ciągłego usprawniania istniejących procesów, traktowanie zasobów ludzkich jako najważniejszego zasobu organizacji, ustawiczne redefiniowanie procesów, posiadanie wdrożonego systemu zarządzania wydajnością pracowników, posiadanie wdrożonego programu zarządzania kompetencjami, funkcjonowanie zespołów zadaniowych złożonych z celowo dobranych pracowników różnych szczebli i specjalizacji, gromadzenie i wykorzystywanie informacji pochodzących z procesów kontrolnych do korekty bieżącej działalności, stałe wdrażanie nowych technologii (w szczególności technologii ICT), traktowanie przywództwa jako kluczowej kompetencji organizacji, wysoka zdolność do dokonywania zmian, systematyczne rozwiązywanie problemów, eksperymentowanie z nowymi projektami, czerpanie doświadczeń z przeszłości, uczenie się na podstawie doświadczeń innych, sprawna dyfuzja wiedzy wewnątrz organizacji.

Funkcjonowanie organizacji o cechach organizacji inteligentnej zostało szeroko udokumentowane w licznych badaniach realizowanych w Europie i na świecie. Brak natomiast było jak dotychczas kompleksowych badań przeprowadzonych w Polsce, które opisywałyby aktualny status polskiej gospodarki i jej przedsiębiorstw na drodze ewolucji ku gospodarce opartej na wiedzy. Informacji na ten temat miał dostarczyć podjęty i opisany w niniejszym raporcie projekt badawczy.

Cele i metodologia badania

Głównymi celami projektu badawczego było udzielenie odpowiedzi na dwa zasadnicze pytania. Po pierwsze, czy przedsiębiorstwa sektora MSP w Polsce korzystają (a jeśli tak, to w jakim stopniu) z rozwiązań właściwych inteligentnym organizacjom oraz czy te działania poprawiają konkurencyjność firm (a jeśli tak, to w jakich obszarach). Po drugie, z jakimi ograniczeniami boryka się sektor MSP, jeśli chodzi o rozwój zarządzania wiedzą w organizacji oraz jakie możliwości rozwoju dla firm stanowią rozwiązania właściwe inteligentnym organizacjom.

Ponadto, jako **cele szczegółowe badania** wskazano: (i) określenie zakresu i poziomu stosowania przez sektor MSP rozwiązań właściwych inteligentnym organizacjom; (ii) określenie czynników konkurencyjności właściwych dla inteligentnych organizacji; (iii) identyfikację czynników wewnętrznych i zewnętrznych sprzyjających uczeniu się firm; (iv) identyfikację kluczowych kompetencji wymaganych od pracowników inteligentnych organizacji; (v) opis metod zarządzania zasobami ludzkimi w inteligentnych organizacjach; (vi) scharakteryzowanie najczęściej występujących systemów przekazywania wiedzy wewnątrz organizacji stosowanych w przedsiębiorstwach w Polsce; (vii) określenie wewnętrznych i zewnętrznych ograniczeń sektora MSP w Polsce w rozwoju zarządzania wiedzą w organizacji; (viii) określenie potrzeb przedsiębiorców sektora MSP w zakresie budowania i rozwijania systemów zarządzania wiedzą w organizacji; (ix) upowszechnienie wiedzy na temat dobrych praktyk w obszarze zarządzania wiedzą wśród przedsiębiorstw sektora MSP w Polsce.

W ramach projektu przeprowadzono badanie literaturowe i badanie jakościowe (faza eksploracyjna projektu) oraz badanie ilościowe (faza diagnostyczna). Zasadniczym celem **badania jakościowego** była próba wyjaśnienia i zrozumienia zjawisk związanych z funkcjonowaniem organizacji inteligentnej, w tym przyczyn i praw nimi rządzących. Badania eksploracyjne przeprowadzono w marcu 2010 r. W ramach badania jakościowego zrealizowano ponad 30 pogłębionych wywiadów indywidualnych. Ponadto w ramach badań jakościowych zidentyfikowano i opracowano cztery **studia przypadków dobrych praktyk** przedsiębiorstw jako organizacji inteligentnych. Zasadniczą część projektu badawczego stanowiło **badanie ilościowe**, które przeprowadzono w maju i czerwcu 2010 r. Zostało ono zrealizowane techniką bezpośrednich wywiadów kwestionariuszowych z wykorzystaniem ankiety w formie papierowej (*PAPI*). Badanie ilościowe zostało przeprowadzone na próbie 800 małych, średnich i dużych przedsiębiorstw. Duże podmioty zostały włączone do badania w celu nadania szerszego kontekstu opisywanym problemom. Losowanie firm odbyło się z zachowaniem warstwowania według kryterium wielkości przedsiębiorstw oraz sektora działalności. Zastosowana procedura losowania zapewniła **możliwość uogólniania uzyskanych wyników na populację przedsiębiorstw w Polsce, o zatrudnieniu powyżej 9 pracowników**.

Definicja organizacji inteligentnej

Na potrzeby badania przyjęto definicję organizacji inteligentnej, zgodnie z którą **organizacja inteligentna płynnie modyfikuje swoje zachowania, adekwatnie do pozyskiwanej wiedzy i zmian w otoczeniu zewnętrznym**. Dzięki temu, że zachodzą w niej wyspecjalizowane procesy związane z kreowaniem, tworzeniem i przekazywaniem wiedzy uczenie się wszystkich jej członków jest ułatwione. Ponadto przyjęto, że organizacja inteligentna to taka, w której **realizowane są następujące działania**: (i) systematyczne rozwiązywanie problemów; (ii) eksperymentowanie (systematyczne badania, testowanie nowej wiedzy, poszukiwanie nowych sposobów rozwiązywania problemów); (iii) uczenie się na podstawie zdobytych wcześniej doświadczeń; (iv) uczenie się od innych; (v) przekazywanie wiedzy szybko i efektywnie poprzez organizację.

W wyniku przeprowadzonych badań literaturowych i jakościowych na potrzeby projektu przyjęto, że **organizacja inteligentna to taka organizacja, która spełnia łącznie cztery warunki**: (1) posiada sformalizowaną (spisaną) strategię rozwoju, w której określono długoterminowe cele rozwojowe oraz sposoby ich osiągnięcia, (2) posiada sformalizowaną (spisaną) politykę zarządzania kadrami (w tym rekrutacji, wynagradzania i rozwoju kadr), (3) posiada stronę internetową oraz wewnętrzną sieć komputerową oraz wykorzystuje specjalistyczne programy informatyczne, (4) oprócz wymiany informacji podczas zakupów lub sprzedaży w inny sposób wymienia wiedzę z otoczeniem.

Wyniki badań ilościowych

Zakres i poziom stosowania przez przedsiębiorstwa w Polsce rozwiązań właściwych inteligentnym organizacjom

Uzyskane w rezultacie przeprowadzonych badań wyniki pokazały, że stosowanie rozwiązań właściwych organizacjom inteligentnym nie jest jeszcze w Polsce rozpowszechnione – jedynie co ósmą firmę (w tym także firmę sektora MSP z wyłączeniem firm mikro) można określić jako organizację inteligentną, bowiem spełnia wszystkie cztery warunki wyróżnienia tego typu organizacji, tj. dysponuje rozwiniętymi systemami informatycznymi, wymienia wiedzę z otoczeniem, prowadzi sformalizowaną politykę zarządzania kadrami oraz posiada sformalizowaną strategię rozwoju.

Spośród tych kryteriów wyróżniających organizacje inteligentne na tle pozostałych, najczęściej przedsiębiorstwa dysponują rozwiniętymi systemami informatycznymi (47% ogółu przedsiębiorstw w badanej próbie). Rzadziej dokonują wymiany wiedzy z otoczeniem (38%). Posiadanie sformalizowanej (w formie spisanej) polityki zarządzania kadrami deklaruje 32% firm, a sformalizowaną strategię rozwoju 27%. Wyraźnie częściej kryteria organizacji inteligentnej spełniają większe organizacje, w tym zwłaszcza duże. Około 63% dużych przedsiębiorstw – trzykrotnie więcej niż małych i prawie dwukrotnie więcej niż średnich – posiada sformalizowaną strategię rozwoju i politykę zarządzania kadrami.

Analiza przedsiębiorstw w przekroju branżowym wskazuje na zbliżony stopień rozwoju analizowanych sektorów w spełnianiu kryteriów organizacji inteligentnej. Warto jednak zwrócić uwagę na wyraźnie słabszy na tle innych sektorów stopień wdrożenia sformalizowanej strategii rozwoju oraz polityki zarządzania zasobami ludzkimi w firmach budowlanych.

Wprowadzanie rozwiązań właściwych dla organizacji inteligentnych jest powiązane z typem głównego klienta organizacji, tj. najbardziej skłonne do wprowadzania rozwiązań właściwych organizacjom inteligentnym w każdym z wyodrębnionych obszarów są przedsiębiorstwa, dla których głównym klientem są instytucje publiczne.

Mechanizmy prowadzące do wdrażania rozwiązań właściwych organizacjom inteligentnym uruchamia realizacja procesu innowacyjnego w organizacji (prawdopodobieństwo, że firma innowacyjna stosuje rozwiązania „inteligentne" jest około dwukrotnie wyższe w porównaniu z firmą nieinnowacyjną). Natomiast rodzaj innowacji nie jest czynnikiem różnicującym przedsiębiorstwa pod względem ich skłonności do wdrożenia rozwiązań typowych dla organizacji inteligentnych.

Stosowanie rozwiązań właściwych organizacjom inteligentnym wymuszają niekiedy wymogi formalne stawiane przed organizacjami wdrażającymi normy zarządzania (pod tym względem wyższe wymogi nakłada norma zarządzania środowiskowego ISO 14001, aniżeli norma ISO 9001, normy branżowe lub normy wewnątrzzakładowe).

Organizacje inteligentne częściej wykorzystują różnorodne rozwiązania informatyczne w celu wspomagania procesów zarządzania wiedzą w porównaniu z pozostałymi organizacjami (najczęściej w tym celu jest przez nie wykorzystywany elektroniczny obieg dokumentów, bazy i hurtownie danych oraz Intranet). Ponadto organizacje inteligentne stosują znacznie więcej rozwiązań informatycznych do wspomagania procesów zarządzania wiedzą aniżeli pozostałe organizacje (ta grupa organizacji wykorzystuje najczęściej pięć narzędzi informatycznych, podczas gdy najliczniejsza grupa pozostałych organizacji stosuje zaledwie jedno narzędzie).

Przedsiębiorstwa, które stosują narzędzia informatyczne wspomagające procesy zarządzania wiedzą, na ogół bardzo wysoko oceniają ich efektywność. Warto przy tym zwrócić uwagę, że organizacje inteligentne dalej rozwijają wdrożone rozwiązania informatyczne. Doceniając ich rolę w zarządzaniu wiedzą planują kolejne działania – wdrożenie w okresie najbliższych 12 miesięcy rozwiązań informatycznych w celu wspomagania procesów zarządzania wiedzą ma w planach co czwarta organizacja inteligentna).

Wyniki badań ilościowych

Czynniki konkurencyjności właściwe dla inteligentnych organizacji

Organizacje inteligentne uzyskały w 2009 roku (w porównaniu z rokiem 2008) zdecydowanie lepsze wyniki ekonomiczne aniżeli pozostałe organizacje – zwiększając obroty przeciętnie o 1,11 mln PLN oraz – w 40% przypadków – zwiększając zatrudnienie (odpowiednie wskaźniki dla pozostałych firm wyniosły 0,08 mln PLN i 25%). Wysoki przeciętny wzrost zatrudnienia wśród organizacji inteligentnych nastąpił przy jednoczesnej redukcji zatrudnienia w co szóstym przedsiębiorstwie tego typu, co mogło być efektem racjonalizacji zatrudnienia związanej z usprawnieniem procesów technologicznych.

Organizacje inteligentne przypisują różnorodnym czynnikom konkurencyjności niższy wpływ aniżeli organizacje niespełniające kryteriów organizacji inteligentnej, co może być efektem pełniejszej informacji posiadanej przez organizacje inteligentne o warunkach otoczenia konkurencyjnego.

Na konkurencyjność organizacji inteligentnych w największym stopniu wpływają: stosowanie promocji i innych narzędzi marketingowych, ustawiczne polepszanie i oferowanie nowych produktów/usług oraz szeroka sieć dystrybucji/placówek/przedstawicieli handlowych.

Organizacje inteligentne w swoich strategiach działania największy nacisk kładą na budowanie wielowymiarowych relacji z podmiotami zewnętrznymi, a następnie rozwój poten-

cjału kadrowego. Wpływ tych działań jest ich zdaniem najbardziej widoczny we wzroście poziomu przychodów, a najmniej we wzroście zatrudnienia. Najmniejszą wagę przywiązuje się natomiast do rozwoju potencjału informatycznego, prawdopodobnie dlatego, że organizacje o cechach organizacji inteligentnej osiągnęły już odpowiednio wysoki jego poziom.

Czynniki wewnętrzne i zewnętrzne sprzyjające uczeniu się firm

Wyniki badań ilościowych

Przedstawiciele organizacji inteligentnych gorzej aniżeli reprezentanci pozostałych organizacji oceniali wpływ na ich przedsiębiorstwo różnorodnych czynników sprzyjających uczeniu się. Można to zapewne tłumaczyć dysponowaniem przez nie pełniejszą informacją (np. o sile konkurencji w branży, w której działają, czy przewidywalności zmian – technologicznych, strukturalnych itd. – jakie w niej zachodzą) będącą wynikiem posiadania przez nie sformalizowanej strategii rozwoju i wymiany wiedzy z otoczeniem.

Respondenci częściej potwierdzali wpływ na prowadzoną działalność czynników wewnętrznych stymulujących organizacyjne uczenie się (takich jak: warunki dogodne dla współuczestnictwa, inicjatywa i samodzielność pracowników oraz przejrzystość struktury) aniżeli czynników zewnętrznych (gdzie jako najważniejszy czynnik wskazywano ostrą walkę konkurencyjną w branży).

W organizacjach inteligentnych istotnie częściej w porównaniu z pozostałymi organizacjami funkcjonują jakiekolwiek formy pracy zespołowej. Najczęściej stosowaną przez organizacje inteligentne formą pracy zespołowej są zespoły zadaniowe, w których współpraca następuje w ramach nierutynowych działań, natomiast nieco rzadziej można w takich organizacjach spotkać zespoły robocze współpracujące w ramach rutynowych działań, które z kolei dominują wśród przedsiębiorstw niespełniających kryteriów organizacji inteligentnej.

Metody zarządzania zasobami ludzkimi w inteligentnych organizacjach. Profil kompetencyjny pracownika

Wyniki badań ilościowych

We wszystkich obszarach polityki zarządzania zasobami ludzkimi organizacje inteligentne charakteryzują się istotnie wyższym stopniem formalizacji działań aniżeli pozostałe organizacje. Najwyższy poziom formalizacji cechuje politykę motywacji i wynagrodzeń.

Respondenci badań jakościowych wskazywali na liderów oraz mechanizm przywództwa demokratycznego jako kluczowy czynnik wewnętrzny pobudzający przedsiębiorstwa do uczenia. Przywództwo demokratyczne rozumiane jako społeczny mechanizm oddziaływania na pracowników powoduje spłaszczenie struktury organizacyjnej i wyeksponowanie pracy zespołowej oraz ukształtowanie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu i wymianie informacji.

Istotne różnice pomiędzy organizacjami inteligentnymi a pozostałymi (w różnych klasach wielkościowych firm) zaobserwowano, jeśli chodzi o umiejscowienie decyzyjności w zakresie rekrutacji, wynagradzania oraz rozwoju pracowników. O ile w przypadku organizacji niespełniających kryteriów organizacji inteligentnej osobą podejmującą decyzje strategiczne w zakresie rekrutacji, wynagradzania oraz rozwoju pracowników jest w zdecydowanej większości przypadków prezes lub dyrektor generalny, o tyle w przypadku organizacji inteligentnych funkcje te realizuje najczęściej oddzielny dział lub komórka organizacyjna powołana

do spraw zarządzania kadrami. Można zatem uznać, że w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi dominuje delegowanie uprawnień do podejmowania decyzji strategicznych na niższe szczeble zarządzania.

W zdecydowanej większości organizacji inteligentnych występują stanowiska strategiczne (kluczowe), którym przypisane jest przygotowanie, wdrażanie oraz monitorowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa, podczas gdy w organizacjach pozostałych jedynie w co czwartym podmiocie.

Organizacje inteligentne w szerszym zakresie aniżeli pozostałe organizacje wykorzystują różnorodne metody rekrutacji, co można zauważyć w odniesieniu zarówno do pracowników strategicznych, jak i pozostałych pracowników. Jako sposoby rekrutacji pracowników strategicznych organizacje inteligentne istotnie częściej korzystają z zewnętrznych firm doradczych, współpracują z uczelniami i szkołami, przejmują całe zespoły pracownicze od innych podmiotów, czy też stosują leasing pracowniczy.

Organizacje inteligentne doceniają znaczenie okresowych ocen pracowników jako narzędzia polityki zarządzania kadrami i stosują je w znacznie większym stopniu aniżeli pozostałe organizacje. Ponadto, przeprowadzają oceny pracownicze częściej i bardziej systematycznie.

Systemy wynagradzania stosowane przez organizacje inteligentne mają w opinii respondentów na ogół zdecydowanie silniejszy charakter motywacyjny, są bardziej dostępne i przejrzyste dla pracowników oraz elastyczniejsze w porównaniu z tymi, które są stosowane przez pozostałe organizacje, co odnosi się zarówno do przedsiębiorstw zatrudniających pracowników strategicznych dla przygotowania, wdrażania oraz monitorowania strategii ich rozwoju, jak i przedsiębiorstw nietworzących takich stanowisk.

W odniesieniu do stosowanych rozwiązań w systemie motywacyjnym organizacje inteligentne najbardziej istotnie różnią się od organizacji pozostałych w kwestii premiowania zgłoszeń przez pracowników nowych pomysłów oraz podnoszenia przez pracowników własnych kompetencji.

Najbardziej pożądane przez organizacje inteligentne kompetencje pracownika obejmują dwie bardzo istotne kompetencje psychospołeczne, których posiadanie sprzyja rozwojowi organizacji inteligentnych, a mianowicie umiejętność współpracy w zespole oraz chęć uczenia się i ciągłego rozwoju. Dla porównania wśród organizacji niespełniających kryteriów organizacji inteligentnej preferowane są kompetencje proceduralne związane z precyzyjnym wykonywaniem wyznaczonych zadań, w tym zaangażowanie oraz dokładność.

Wyniki badań ilościowych

Systemy przekazywania wiedzy

Najważniejsze zasoby wiedzy w działalności przedsiębiorstwa – niezależnie od typu organizacji – to znajomość konkurencji, wiedza o obecnych i przyszłych potrzebach klientów oraz wiedza o nowych technologiach. Istotnie ważniejsze dla organizacji inteligentnych są: nowe technologie, wiedza umożliwiająca wprowadzanie innowacji, wiedza o przebiegu produkcji i procesach w firmie, kompetencje pracowników oraz wiedza specjalistyczna zdobywana podczas szkoleń. Pozostałe przedsiębiorstwa koncentrują się natomiast przede wszystkim na zasobach wiedzy związanych z relacjami z otoczeniem. Uzyskane wyniki wskazują na silniejsze ukierunkowanie technologiczne organizacji inteligentnych i ich lep-

sze dostosowanie do wyzwań gospodarki opartej na wiedzy, gdzie szybkość dostępu do wiedzy i możliwość jej wykorzystania stanowi kluczowy czynnik konkurencyjności.

Organizacje inteligentne zdecydowanie częściej przypisują konkretnej osobie obowiązki w zakresie gromadzenia, przetwarzania bądź wykorzystywania informacji pozyskanych z zewnątrz, choć realizacja tych zadań nie jest przypisana jednemu stanowisku funkcyjnemu i jest rozproszona pomiędzy różne stanowiska w przedsiębiorstwie (najczęściej spoczywa na kierowniku ds. marketingu, zarządzie, prezesie lub właścicielu oraz kierowniku ds. zarządzania zasobami ludzkimi).

Dla zdecydowanej większości (ok. 90%) organizacji inteligentnych pozyskana i przetworzona wiedza jest przydatna zarówno w zarządzaniu operacyjnym, jak i strategicznym.

Organizacje inteligentne znacznie szerzej niż pozostałe podmioty udostępniają swoim pracownikom wiedzę pozyskaną z zewnątrz. W ponad połowie przypadków wiedza powstająca w tych organizacjach jest ogólnie dostępna wewnątrz przedsiębiorstwa w postaci raportów, sprawozdań, notatek i protokołów (jest to wskaźnik trzykrotnie wyższy w porównaniu z pozostałymi organizacjami).

Wewnętrzne i zewnętrzne ograniczenia sektora przedsiębiorstw w Polsce w rozwoju zarządzania wiedzą w organizacji

Wyniki badań ilościowych

Organizacje inteligentne na ogół nieco słabiej odczuwają bariery rozwoju systemów wiedzy w porównaniu z firmami niespełniającymi kryteriów organizacji inteligentnych. Najsilniej odczuwalne przez organizacje obu typów są bariery finansowe. Inne bariery są mniej dotkliwe.

Wśród poszczególnych typów barier dla organizacji inteligentnych na plan pierwszy wysuwa się: w grupie barier mentalnych – brak skoncentrowania pracowników na interesie klienta, w grupie barier kulturowych – niechęć do współpracy z innymi instytucjami, w grupie barier finansowych – brak funduszy na dodatkowe stanowiska, które zajmowałyby się kwestiami związanymi z zarządzaniem wiedzą, w grupie barier „umiejętności" – niewiedza, jakimi narzędziami posługiwać się w celu zarządzania wiedzą, w grupie barier organizacyjnych – brak uzasadnienia dla wydatków na zarządzanie wiedzą, w grupie innych barier – niska jakość oferowanych szkoleń.

Identyfikacja najważniejszych barier dla rozwoju systemów zarządzania wiedzą w organizacji stanowi cenną wskazówkę dla ukierunkowania wsparcia oraz działań podejmowanych przez same przedsiębiorstwa.

Potrzeby przedsiębiorstw w zakresie budowania i rozwijania systemów zarządzania wiedzą w organizacji

Wyniki badań ilościowych

Zdecydowana większość organizacji inteligentnych (przeszło 90%) potrafiła określić swoją lukę wiedzy, podczas gdy tę lukę sprecyzowała jedynie co druga organizacja z kategorii pozostałych, co wskazuje na brak wśród tych organizacji jasno określonego systemu zarządzania wiedzą i jego efektywnego funkcjonowania.

Organizacje inteligentne stosują bardziej różnorodne rozwiązania w ramach szacowania obecnie posiadanej wiedzy i wiedzy pożądanej, którą powinny posiadać. Zdecydowanie najczęściej czynią to poprzez samodzielną analizę wyłącznie własnych zasobów, rzadziej –

poprzez samodzielne porównanie z liderami branżowymi oraz przy współpracy z klientami i dostawcami (organizacje pozostałe w szacowaniu luki wiedzy częściej bazują na samodzielnej analizie wyłącznie własnych zasobów oraz na porównaniu z konkurentami w ramach benchmarkingu).

Organizacje inteligentne dwukrotnie częściej aniżeli pozostałe organizacje stosują wskaźniki pozafinansowe do celów kontroli strategicznej. Wraz z wielkością firmy rośnie też skłonność do stosowania wskaźników pozafinansowych.

Wnioski z badań i rekomendacje

Gospodarka oparta na wiedzy stawia przez przedsiębiorstwami nowe wyzwania w zakresie efektywnego i skutecznego rozwoju procesów organizacyjnego uczenia się. Badania przeprowadzone w ramach niniejszego projektu wyraźnie wskazują, że stopień zaawansowania polskich przedsiębiorstw (w tym sektora MSP) w zakresie dostosowań do aktualnych wyzwań gospodarki jest jeszcze dość niski. Pokazują to głównie dane uzyskane w wyniku realizacji badań ilościowych, ale także wyniki badań jakościowych. Obecnie co ósme przedsiębiorstwo (zatrudniające przynajmniej 10 pracowników) można określić jako podmiot o cechach organizacji inteligentnej. Rozwój systemów informatycznych to ta cecha organizacji inteligentnej, która została, wśród polskich przedsiębiorstw rozwinięta najpełniej. Najmniejszy stopień rozwoju polskich przedsiębiorstw dokonał się – jak dotychczas – w zakresie całościowej strategii ich rozwoju oraz w obszarze zarządzania kadrami.

Polskie przedsiębiorstwa o cechach organizacji inteligentnej działają w ramach systemów otwartych, prowadząc wymianę wiedzy i informacji zarówno z otoczeniem, jak i wewnątrz przedsiębiorstwa. Wymianie wiedzy i wsparciu procesu uczenia się sprzyjają tworzone struktury organizacyjne. Przejawia się to w znacznie szerszym wykorzystaniu różnorodnych form pracy zespołowej, wśród których dominują zespoły zadaniowe. Kluczowym czynnikiem wewnętrznym pobudzającym przedsiębiorstwa do uczenia się jest przywództwo demokratyczne.

Polskie organizacje inteligentne, będąc silnie ukierunkowane technologicznie, wydają się być dobrze przygotowane do wyzwań gospodarki opartej na wiedzy, gdzie szybkość dostępu do wiedzy i możliwość jej wykorzystania stanowi kluczowy czynnik konkurencyjności. Najlepszym dowodem na to jest fakt, że organizacje inteligentne uzyskują zdecydowanie lepsze wyniki ekonomiczne aniżeli pozostałe organizacje.

Wydaje się, że w obecnych realiach gospodarczych, gdzie wiedza stanowi coraz ważniejszy czynnik konkurencyjności, asymilowanie cech i zasad funkcjonowania organizacji inteligentnych jest nieuchronne. Ważnym czynnikiem stymulowania przedsiębiorstw do adaptowania cech organizacji inteligentnych jest popularyzowanie wiedzy na temat organizacji inteligentnych oraz przekazywanie przykładów dobrych praktyk przedsiębiorstw już funkcjonujących w formule organizacji inteligentnych.

Jako główne rekomendacje wynikające z badania wskazano:

1) stworzenie forum popularyzacji metod zarządzania wiedzą w sektorze MSP w Polsce i koncepcji organizacji inteligentnej – jego głównym celem byłoby stworzenie platformy promocyjno-informacyjnej popularyzującej zarządzanie wiedzą i metody zarządzania wiedzą, w tym także koncepcji organizacji inteligentnej oraz przedstawiającej przykłady dobrych praktyk w tym zakresie,

2) przygotowanie krótkich produkcji multimedialnych prezentujących przykłady firm sektora MSP działających jako organizacje inteligentne – jego celem byłoby przybliżenie firmom sektora MSP specyfiki funkcjonowania organizacji inteligentnych,
3) wsparcie (finansowe i szkoleniowe) firm sektora MSP wdrażających narzędzia informatyczne wspomagające procesy zarządzania wiedzą – jego celem byłoby złagodzenie barier finansowych dla rozwoju systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach,
4) zwiększenie wiedzy przedsiębiorców (głównie sektora MSP) w zakresie uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej w kontekście gospodarki opartej na wiedzy – jego celem byłoby wykształcenie zdolności adaptacyjnych wśród polskich przedsiębiorstw sektora MSP,
5) stworzenie narzędzi e-learningowych rozwijających wśród przedsiębiorców sektora MSP umiejętności uczenia się i adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia, jak również umiejętności w zakresie stosowania zaawansowanych metod zarządzania wiedzą – ich celem byłoby wykształcenie zdolności adaptacyjnych wśród polskich przedsiębiorstw sektora MSP oraz wykształcenie i podnoszenie umiejętności zarządzania wiedzą i ich ciągłe podnoszenie,
6) promowanie szkoleń rozwijających umiejętności psychospołeczne pracowników,
7) złagodzenie percepcji barier finansowych związanych z wdrażaniem systemów zarządzania wiedzą w MSP – jego celem byłoby zwiększenie skali zastosowania rozwiązań właściwych inteligentnym organizacjom wśród MSP w Polsce.

Executive summary

Origin of the project

The global economy evolves into a "knowledge-based economy", where market success of enterprises more and more depends on efficient knowledge management, that is on acquisition, generation, distribution and application of knowledge within organisations. The strategically important nature of knowledge results firstly from the fact that it is harder to imitate and substitute when compared with material resources, and secondly from the fact that it is more flexible, i.e. more useful for the creation or improvement of various elements of the enterprise's offer. Knowledge is currently perceived as a strategic enterprise resource and as such it should be subject to constant identification, measurement, acquisition, development, utilisation and protection. In other words, it should be appropriately managed.

The increasing importance of knowledge for enterprise management is affected, i.a., by the rapid growth in amount of knowledge; radical changes in technological knowledge; progressing globalisation driven by growth in Internet, information and communication technologies; constantly occurring changes in the political, economic and social environment of the contemporary world.

These changes generate challenges for enterprises in relation to the necessity of constant learning. Apart from fulfiling traditional production or service-based tasks, enterprises must acquire and process knowledge and competently apply it in practice. As a result of these changes, contemporary enterprises transform into knowledge-based organisations, namely those whose internal structure is aimed at the creation of added value on the basis of efficient use of knowledge. Knowledge-based organisations, most often known as learning organisations or **intelligent organisations**, transpose their attention in the enterprise management process from material resources to non-material ones. It is the non-material resources (in form of patents, licences, trademarks, utility models, know-how, expertise of the staff, motivation systems, developed forms of team work, etc.) that generate the sources for construction of competitive advantage of contemporary enterprises.

Intelligent organisations usually have the following features: transparent vision and strategy of development, existence of organisational structures supporting learning, foundation of organisational culture and activity on the values that reinforce lifelong learning, importance attached to constant improvement of existing processes, treatment of human resources as the most important type of resource in the organisation, continuous redefinition of the processes, implemented management system for employee efficiency, functioning of special-purpose teams composed of employees of various levels and specialisations assigned especially for a given task, accumulation and utilisation of knowledge derived from control processes to adjust the current business operation, permanent implementation of new technologies (in particular ICT technologies), treatment of leadership as key competence in the organisation, high capability to introduce changes, problem-solving abilities, experiments with new projects, taking experience from the past, learning from the experience of others, efficient diffusion of knowledge within the organisation.

The functioning of intelligent organisation has been broadly documented in vast research projects carried out in Europe and worldwide. However, so far there has been no comprehensive research conducted in Poland that would describe the current state of the Polish economy and its enterprises in the evolution towards the knowledge-based economy. Information on that subject should be provided by the research project addressed and described in this report.

Objectives and methodology of research

The main objectives of the research project consisted in finding answers to two main questions. Firstly, do the enterprises of the SME sector in Poland use solutions typical for intelligent organisations (and if so, to what degree), and do these measures improve the competitiveness of enterprises (and if so, in which fields)? Secondly, which limitations does the SME sector face as far as the development of knowledge management in organisations is concerned, and which development opportunities for companies are represented by solutions typical for intelligent organisations?

Furthermore, the following were indicated as **detailed objectives of the research**: (i) definition of the scope and level of application of solutions typical for intelligent organisations by the SME sector; (ii) definition of competitiveness factors typical for intelligent organisations; (iii) identification of internal and external factors favouring the learning of companies; (iv) identification of key competences required from the employees of intelligent organisations; (v) description of management methods for human resources in intelligent organisations; (vi) characterisation of the most frequent systems for transfering knowledge within organisations applied in enterprises in Poland; (vii) definition of internal and external limitation for the SME sector in Poland in the development of knowledge management in an organisation; (viii) definition of needs of entrepreneurs from the SME sector within the scope of establishing and developing knowledge management systems in an organisation; (ix) dissemination of knowledge about good practices in the field of knowledge management among enterprises of the SME sector in Poland.

The project consisted of literature and qualitative research (the exploration stage of the project) and quantitative research (the diagnosis stage). The main objective of **the qualitative research** was to clarify and comprehend the phenomena related to the functioning of an intelligent organisation, including the causes and laws governing them. The exploration research has been conducted in March 2010. The qualitative research covered the implementation of over 30 in-depth individual interviews. Furthermore, four **case studies of good practices** of enterprises as intelligent organisations have been identified and developed under the qualitative research. The main part of the research project was constituted by **the quantitative research**, which has been carried out in May and June 2010. It has been implemented by means of direct questionnaire-based interviews using a paper survey (PAPI). The quantitative research has been carried out on the sample of 800 small, medium-sized and large enterprises. The research included large entities in order to give the analysed problems a broader context. The selection of companies took place subject to stratification according to the criteria of enterprise size and operation sector. The applied selection procedure assured **the possibility of generalisation of obtained results for the population of enterprises in Poland with employed personnel above 9.**

Definition of an intelligent organisation

For the needs of the research a definition of a intelligent organisation has been adopted according to which **an intelligent organisation fluently modifies its behaviour to match the obtained knowledge and changes in the external environment**. Due to the specialized processes connected with creation and transferring the knowledge taking place within the organisation learning of its all members is made easier. Furthermore, it was assumed that a intelligent organisation is the one in which **the following activities are carried out**: (i) systematic resolution of problems; (ii) experimenting (systematic research, testing of obtained knowledge, search for new methods of problem solving); (iii) learning on the basis of previously gained experience; (iv) learning from others; (v) transfer of knowledge in fast and efficient way through the organisation.

As a result of conducted literature and qualitative research, it has been assumed for the needs of the project that **an intelligent organisation is an organisation that fulfils four conditions jointly**: (1) it has a formalised development strategy (in written form) in which long-term development objectives and methods of achieving them have been defined; (2) it has a formalised management policy (in written form) for human resources (including recruitment, remuneration and development of human resources); (3) it has a website and an internal computer network, and it uses specialist IT software; (4) apart from the exchange of information during purchase or sale, it shares knowledge with the environment in another way.

Results of the qualitative research

The scope and level of application of solutions typical for intelligent organisations by enterprises in Poland

The results obtained through the conducted research have shown that application of solutions typical for intelligent organisations is not yet popular in Poland – only every eighth company (including the companies from the SME sector and excluding micro-enterprises) can be defined as an intelligent organisation, meeting all four conditions for the qualification as this type of organisation, namely it has developed information systems in use, shares knowledge with its environment, runs a formalised management policy for human resources and has a formalised development strategy.

Among these criteria distinguishing intelligent organisation from the remaining ones, enterprises most often have developed information systems (47% of the total number of enterprises in the examined sample). Less frequently they share knowledge with the environment (38%). Formalised management policy (in written form) for human resources is declared by 31.6% of companies, and formalised development strategy by 26.5%. Larger organisations, in particular the large ones, fulfil the criteria for intelligent organisations clearly more often. Approximately 63% of large enterprises – three times more than small ones and twice as much as the medium-sized ones – have a formalised development strategy and a formalised management policy for human resources.

The analysis of enterprises by branches indicates a similar development level of the analysed sectors in the fulfilment of criteria of a intelligent organisation. However, it should be pointed out that the level of implementation of the formalised development strategy and management policy for human resources in construction companies is much lower in comparison with the other sectors.

Introduction of solutions typical for intelligent organisations is related to the type of the main client of an organisation, meaning that enterprises whose main client is represented by public institutions are most willing to introduce solutions typical for intelligent organisations in each of the distinguished areas.

The mechanisms leading to the implementation of solutions typical for intelligent organisations are triggered by the implementation of the innovative process in an organisation (the probability that an innovative company applies "intelligent" solutions is approximately twice as high as in the case of a non-competitive company). On the other hand, the type of innovation is not a factor that differentiates enterprises in terms of their eagerness to implement solutions typical for intelligent organisations.

The application of solutions typical for intelligent organisations is sometimes forced by formal requirements imposed on organisations that implement management norms (in this respect higher requirements are imposed by the environmental management norm ISO 14001 than the ISO 9001 norm, industry norms or internal establishment norms).

Intelligent organisations more frequently use various information solutions in order to support knowledge management processes in comparison with the remaining organisations (electronic circulation of documents, data bases and data warehouses and the intranet are most often used for that purpose). Furthermore, intelligent organisations use much more information solutions to support knowledge management processes than the remaining organisations (this group of organisations usually uses five types of information tools whereas the largest group of the remaining organisations applies barely one tool).

Enterprises that apply information tools supporting knowledge management processes generally assess their efficiency as very high. It should be pointed out that intelligent organisations continue the development of implemented information solutions. Appreciating their role in the knowledge management, they plan further activities – implementation of information solutions within the next 12 months in order to support knowledge management processes is planned by every fourth intelligent organisation.

Results of the qualitative research

Competitiveness factors typical for intelligent organisations

Intelligent organisations have achieved much higher economic results in 2009 (in comparison with 2008) than the remaining organisation – by achieving average turnover amounting to PLN 1.11 million and by increasing employment by 40% (relevant indicators for the remaining companies amounted to PLN 0.08 million and 25%). A high average increase in employment among intelligent organisations occurred with simultaneous reduction in employment in every sixth enterprise of that type, which could have been a result of employment restructuring connected with the facilitation of technological processes.

Intelligent organisations assigned lower impact of various competitiveness factors than in the case of organisation that do not meet the criteria for intelligent organisations, which can be a result of more complete information at the disposal of intelligent organisations on the conditions of competitive environment.

The competitiveness of intelligent organisations is mostly influenced by: application of

promotion and other marketing tools, constant improvement and offering of new products/ services, as well as broader network of distribution/ outposts/ commercial representatives.

Intelligent organisation put the greatest emphasis in their operation strategies on the construction of multidimensional relations with external entities and afterwards on the development of staff potential. The influence of these activities, in their opinion, can be seen mostly in growth in the level of revenue, and to the lowest degree in growth in employment. On the other hand, the lowest importance is attached to the development of information potential, probably because organisations with features of an intelligent organisation have already achieved a sufficiently high level in this respect.

Results of the qualitative research

Internal and external factors supporting learning by companies

Evaluation of the impact of various factors supporting learning by the companies was much lower in the intelligent organisations than in the remaining ones. It can be probably explained by the fact that they have more comprehensive information at disposal (e.g. about the strength of competition in the branch in which they operate or the predictability of changes – technological or structural, etc. – that occur in it), which is a result of the fact that they have a formalised strategy for development and they exchange knowledge with the environment.

The respondents confirmed that the business operated by them was influenced by internal factors stimulating organisational learning (such as: conditions advantageous for co-operation, initiative and self-efficiency of employees, as well as transparency of the structure) more often than by external factors (where hard competition in the branch was indicated as the most important factor).

Intelligent organisations use any forms of team work much more frequently when compared with the remaining organisations. The most commonly applied form of team work in intelligent organisations is represented by special-purpose teams in which co-operation takes place under non-routine activities. Work teams co-operating on routine activities are found in such organisations slightly less frequently. This form of team work prevails among entrepreneurs that do not meet the criteria of a intelligent organisation.

Results of the qualitative research

Management methods for human resources in intelligent organisations. Employee competence profile

Intelligent organisations feature a substantially higher level of activity formalisation in all fields of management policy for human resources than the remaining organisations. The highest level of formalisation is featured by the motivation and remuneration policy.

The qualitative research respondents have indicted the leaders and the mechanism of democratic leadership as the most essential internal factor stimulating enterprises to learn. Democratic leadership understood as a social mechanism of influencing the employees causes the organisational structure to be flattened, team work to be brought into prominence and organisational culture based on trust and information sharing to be formed.

Significant changes between intelligent organisations and the remaining ones (in various classes of company size) have been observed in positioning of decision-making within the scope of recruitment, remuneration and development of employees. In so far as in case of

organisations that do not meet the criteria of intelligent organisations it is predominantly a president or a general director that takes strategic decision within the scope of recruitment, remuneration and development of employees. In case of intelligent organisations these functions are usually fulfilled by a separate department or organisational unit established for human resources management. It can be therefore concluded that the management of human resources is mainly handled by delegating rights to take strategic decisions at a lower management level.

Clearly in most cases, intelligent organisations have strategic (key) positions responsible for preparation, implementation and monitoring of enterprise development strategy. In comparison such position occurs is only in every fourth entity in the remaining organisations.

Intelligent organisations use various recruitment methods to a greater extent than the remaining organisations, which can be seen in reference to both strategic employees and the remaining ones. Intelligent organisations use the services of external counselling companies (head-hunters), co-operate with universities, take over entire research teams from other entities or apply leasing of employees as the methods for recruitment of strategic employees much more frequently.

Intelligent organisations appreciate the importance of periodic employee evaluations as a tool of human resources management and apply them to a much greater degree than the remaining organisations. Furthermore, they conduct evaluations of employees more often and in a more systematic manner.

In the opinion of respondents, remuneration systems applied by intelligent organisations generally have much stronger motivation nature, are more accessible and transparent for the employees and more flexible in comparison with those applied by the remaining organisations, which refers both to enterprises employing strategic personnel for the preparation, implementation and monitoring of strategies for their development and to enterprises that do not create such positions.

In reference to the applied solutions in the motivation system, intelligent organisations differ from the remaining organisations to the greatest extent in terms of awarding bonuses to submission of new ideas by employees and enhancement of competences by employees.

Two very important psychosocial competences, which promote the development of intelligent organisations, are the most desired by intelligent organisations, namely the ability to work in team and willingness to learn and constantly develop. For comparison, organisations that do not meet the criteria of a intelligent organisation prefer procedural competences related to precise performance of assigned tasks, including involvement and accuracy.

Results of the qualitative research

Systems for transfering knowledge

Knowledge of the competition, knowledge on the current and future customer needs and knowledge on new technologies represent the most important knowledge resources in the operation of an enterprise – irrespective of the organisation type. For intelligent organisations, the substantially more important are: new technologies, knowledge allowing for the introduction of innovations, knowledge on the production process and processes in the company, competences of employees, as well as expert knowledge gained during

training. On the other hand, the remaining enterprises concentrate primarily on knowledge resources concerning the relations with the environment. The obtained results indicate stronger technological orientation of intelligent organisations and their better adjustment to the challenges of the knowledge-based economy, where the quickness of access to knowledge and possibility of its utilisation constitutes the key factor of competitiveness.

Intelligent organisations much more frequently assign duties within the scope of accumulation, processing or utilisation of information acquired from outside to individual persons, although the implementation of these tasks is not usually assigned to a single functional position but is spread over several position in an enterprise (it is usually imposed upon Marketing Director, Management Board, President or the owner, as well as the Human Resources Director).

In case of the most of intelligent organisations (ca. 90%), the obtained and processed knowledge is useful both in operational and strategic management.

Intelligent organisations make the knowledge acquired from outside available to the employees much more often than the remaining entities. In over half of the cases, the knowledge generated in these organisations is freely available inside the enterprise as reports, memorandums and proceedings (this indicator is three times higher in comparison with the remaining organisations).

Results of the qualitative research

Internal and external limitations of the enterprise sector in Poland in the development of knowledge management in an organisation

Intelligent organisations generally experience the barriers for development of knowledge management slightly less severely than the companies that do not meet the criterion of a intelligent organisation. Financial barriers are the most perceptible for the organisations of both types. Other barriers are less severe.

Particular types of barriers for intelligent organisations include first of all: absence of concentration of employees on the client's interest – in the group of mental barriers, unwillingness towards co-operation with other institutions – in the group of cultural barriers, lack of funds for additional positions that would deal with the issues related to knowledge management – in the group of financial barriers, ignorance about the tools used for knowledge management – in the group of "skills" barriers, absence of justification for expenditure for knowledge management – in the group of organisational barriers, low quality of offered training – in the group of other barriers.

Identification of the most important barriers for the development of knowledge management in an organisation represents a valuable indicator for mainstreaming of support and measures taken by the enterprises themselves.

Results of the qualitative research

The needs of enterprises within the scope of construction and development of knowledge management systems in an organisation

Clearly most of intelligent organisations (over 90%) were able to define their knowledge deficit whereas only every second organisation from the group of remaining organisations specified this gap, which indicates absence of a clearly defined knowledge management system and its efficient functioning in these organisations.

Intelligent organisations apply more diverse solutions in the field of assessment of currently possessed knowledge and the desired knowledge that they should have. It is most often done by the means of analysis of own resources, and more rarely – by the means of comparison with branch leaders and in co-operation with clients and providers (the remaining organisations in the assessment of the knowledge gap use analysis of own resources and benchmarking).

Intelligent organisations apply non-financial indicators for the purpose of strategic control twice as often as the remaining organisations. As the size of company increases, the willingness to apply non-financial indicators rises as well.

Conclusions from the research and recommendations

Knowledge-based economy generates new challenges for enterprises in the field of efficient and effective development of processes of organisational learning. The research conducted under this project clearly indicates that the progress level of Polish entrepreneurs (including the SME sector) within the scope adjustment to current challenges for the economy is still quite low. It is indicated mainly by the data obtained as a result of quantitative research, but also by the results of qualitative research. Currently every eighth enterprise (employing at least 10 persons) can be defined as an entity with features of a intelligent organisation. The development of information systems represents the feature of a intelligent organisation that has been developed among Polish enterprises most completely. The lowest level of development of Polish enterprises has occurred, so far, within the scope of entire strategy of their development and in the field of management of human resources.

Polish enterprises with the features of a intelligent organisation operate under open systems and share knowledge and information both with the environment and inside of the enterprise. Exchange of knowledge and support for the learning process are favoured by the creation ofganisational structures. It is demonstrated in a much broader use of diverse forms of team work among which special-purpose team predominate. Democratic leadership is the most essential internal factor that stimulates enterprises to learn.

Polish intelligent organisations with strong technological orientation appear to be well prepared for the challenges of the knowledge-based economy, where the quickness of access to knowledge and possibility of its utilisation constitutes the key factor of competitiveness. The best evidence for that is the fact that intelligent organisations achieve much better economic results than the remaining organisations.

It appears that, under current economic conditions where knowledge constitutes an increasingly important factor of competitiveness, assimilation of features and principles of functioning or intelligent organisations is inevitable. An important factor for stimulation of enterprises to adapt the features of intelligent organisations is represented by the dissemination of knowledge about intelligent organisations and promotion of the examples of good practices of enterprises that already operate under the intelligent organisation formula.

The following has been indicated as the main recommendations resulting from the research:

1) establishment of a forum for dissemination of knowledge management methods in the SME sector in Poland and the concept of intelligent organisation – its main objective would be the establishment of a promotion and information platform for the popularisation of knowledge management and knowledge management methods,

including the concept of intelligent organisation, as well as presenting examples of good practices in this respect,

2) preparation of short multimedia productions presenting examples of SMEs operating as intelligent organisations – the purpose thereof would be to acquaint the companies from the SME sector with the specific nature of functioning of intelligent organisations,
3) (financial and training) support for SMEs implementing information tools supporting the knowledge management processes – the purpose thereof would be to reduce financial barriers for the development of knowledge management systems in enterprises,
4) increase in the knowledge of entrepreneurs (mainly from the SME sector) in the field of conditions for the operation of business in the context of knowledge-based economy – the purpose thereof would be to educate Polish small and medium-sized enterprises in the area of adaptation capacity,
5) creation of e-learning tools developing the capacity to learn and adapt to changing environment conditions among the entrepreneurs from the SME sector, as well as the capacity in the scope of application of advanced knowledge management methods – the purpose thereof would be to create the adaptation ability among Polish entrepreneurs from the SME sector and to create the ability of managing knowledge and enhance them constantly,
6) promotion of training that develops psychosocial skills of employees,
7) reduction of financial barriers perception related to the implementation of knowledge management systems in SMEs – the purpose thereof would be to increase the scale of applying solutions typical for intelligent organisations among SMEs in Poland.

Wprowadzenie 1.

Przedmiot badania 1.1.

Pojęcia „gospodarka oparta na wiedzy", „organizacja ucząca się", „organizacja inteligentna" czy „zarządzanie wiedzą" upowszechniły się w naukach ekonomicznych (szczególnie w zakresie nauk o zarządzaniu) w latach 90. ubiegłego wieku. Obecnie można zaobserwować lawinowy przyrost badań i prac poświęconych tej tematyce, szczególnie w literaturze anglojęzycznej. Wzrost zainteresowania tą problematyką badawczą wynika z rosnącej złożoności i kompleksowości organizacji oraz ich otoczenia, co w sposób bezpośredni przekłada się na wzrost zapotrzebowania na nową wiedzę i umiejętności niezbędne do utrzymania lub poprawy pozycji konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo, które procesy pozyskiwania, przetwarzania, udostępniania, rozpowszechniania i wdrażania wiedzy organizacyjnej wykorzystuje w sposób świadomy i metodyczny staje się „organizacją inteligentną". Z uwagi na złożoność problematyki nie wykształciła się jednakże – jak dotychczas – uniwersalna definicja organizacji inteligentnej, która uzyskałaby powszechną akceptację.

W niniejszym badaniu przyjęto definicję organizacji inteligentnej, zgodnie z którą **organizacja inteligentna płynnie modyfikuje swoje zachowania, adekwatnie do pozyskiwanej wiedzy i zmian w otoczeniu zewnętrznym**. Dzięki temu, że zachodzą w niej wyspecjalizowane procesy związane z kreowaniem, tworzeniem i przekazywaniem wiedzy uczenie się wszystkich jej członków jest ułatwione.

Ponadto na użytek badania przyjęto, że organizacja inteligentna to taka, w której realizowane są następujące działania[1]:

- systematyczne rozwiązywanie problemów;
- eksperymentowanie (systematyczne badania, testowanie nowej wiedzy, poszukiwanie nowych sposobów rozwiązywania problemów);
- uczenie się na podstawie zdobytych wcześniej doświadczeń;
- uczenie się od innych;
- przekazywanie wiedzy szybko i efektywnie poprzez organizację.

W literaturze zdefiniowanych jest wiele istotnych czynników, które mogą sprzyjać uczeniu się firm lub czynią je bardziej podatnymi na uczenie się. Należą do nich m.in.:

- określona jasna wizja organizacji, z którą identyfikuje się ogół pracowników,
- koncentracja na pozyskiwaniu wiedzy od pracowników poprzez odpowiedni dobór kadr, motywowanie do samodoskonalenia, stwarzanie możliwości rozwoju, innowacyjne metody motywowania pracowników lub bazujące na nich całościowe systemy rozwoju zasobów ludzkich;
- decentralizacja władzy rozumiana jako partycypacyjny model procesu decyzyjnego;
- płaska struktura organizacyjna;

[1] W.M. Grudzewski, I.H. Hejduk: Systemy zarządzania wiedzą warunkiem wzrostu wartości firmy, w: B. Dobiegała-Korona, A. Herman (red.), Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa, Warszawa 2006.

- łatwy dostęp do wiedzy poprzez dostępne i przyjazne systemy zarządzania wiedzą,
- kultura organizacyjna sprzyjająca dzieleniu się informacją i wiedzą;
- zarządzanie projektowe i praca zespołowa.

Czynniki te tworzą razem zestaw cech wyróżniających inteligentną organizację, która posiada wyraźnie wyartykułowaną i ogólnie podzielaną wizję rozwojową, płaską i elastyczną strukturę organizacyjną opartą na pracy zespołowej, opiera swą kulturę organizacyjną na normach i wartościach sprzyjających organizacyjnemu uczeniu się, ludzie traktowani są jako kluczowy czynnik twórczy, a podstawową strategią funkcjonalną jest strategia zarządzania zasobami ludzkimi.

1.2. Cele badania

Głównymi celami projektu badawczego było udzielenie odpowiedzi na dwa zasadnicze pytania:

1) **Czy przedsiębiorstwa sektora MSP w Polsce korzystają (i w jakim stopniu) z rozwiązań właściwych inteligentnym organizacjom oraz czy te działania poprawiają konkurencyjność firm, a jeśli tak, to w jakich obszarach?**
2) **Z jakimi ograniczeniami boryka się sektor MSP, jeśli chodzi o rozwój zarządzania wiedzą w organizacji, jakie możliwości rozwoju dla firm stanowią rozwiązania właściwe inteligentnym organizacjom?**

Jako cele szczegółowe badania wskazano:

a) określenie zakresu i poziomu stosowania przez sektor MSP rozwiązań właściwych inteligentnym organizacjom;
b) określenie czynników konkurencyjności właściwych dla inteligentnych organizacji;
c) identyfikację czynników wewnętrznych i zewnętrznych sprzyjających uczeniu się firm;
d) identyfikację kluczowych kompetencji wymaganych od pracowników inteligentnych organizacji;
e) opis metod zarządzania zasobami ludzkimi w inteligentnych organizacjach (stosowane systemy motywacyjne wobec pracowników, wynagradzanie, szkolenia pracowników, metody rekrutacji);
f) scharakteryzowanie najczęściej występujących systemów przekazywania wiedzy wewnątrz organizacji stosowanych w przedsiębiorstwach w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem przepływów wiedzy pochodzącej z zewnątrz;
g) określenie wewnętrznych i zewnętrznych ograniczeń sektora MSP w Polsce w rozwoju zarządzania wiedzą w organizacji;
h) określenie potrzeb przedsiębiorców sektora MSP w zakresie budowania i rozwijania systemów zarządzania wiedzą w organizacji;
i) upowszechnienie wiedzy na temat dobrych praktyk w obszarze zarządzania wiedzą wśród przedsiębiorstw sektora MSP w Polsce.

Metodologia badania 2.

Metodyka studiów literaturowych 2.1.

W ramach studiów literaturowych (*desk research*) dokonano przeglądu kilkudziesięciu pozycji, w tym polsko- i anglojęzycznych artykułów oraz zwartych opracowań książkowych. Z uwagi na fakt, że tematyka funkcjonowania organizacji inteligentnych jest w Polsce jeszcze stosunkowo słabo opisana i zbadana, w dużym stopniu korzystano z obcej literatury przedmiotu. Przeprowadzona synteza literatury miała na celu udzielenie wstępnych odpowiedzi na pytania badawcze sformułowane w oparciu o cele projektu.

Metodyka badań jakościowych 2.2.

Zasadniczym celem badania jakościowego była próba wyjaśniania i zrozumienia zjawisk związanych z funkcjonowaniem organizacji inteligentnej, w tym przyczyn i praw nimi rządzących. Badania przeprowadzono w okresie od 3 lutego do 18 marca 2010 r. Metodą pozyskiwania informacji były pogłębione wywiady indywidualne. Poszczególne wywiady prowadzone były według wcześniej przygotowanego scenariusza zawierającego ogółem 57 pytań o charakterze otwartym. Sposób formułowania zadawanych pytań był każdorazowo dopasowywany do typu badanego przedsiębiorstwa oraz moderowany w toku prowadzonej z respondentem rozmowy.

W ramach badania jakościowego zrealizowano ogółem 32 wywiady. Przyjęta na potrzeby realizacji projektu definicja organizacji inteligentnej została zoperacjonalizowana w formie pytań rekrutacyjnych, na podstawie których wyłoniono odpowiednie firmy i respondentów do udziału w badaniu. W efekcie do badania włączono przedsiębiorstwa spełniające następujące kryteria:

1. Przedsiębiorstwo istnieje od co najmniej 2004 roku;
2. W okresie ostatnich 5 lat nastąpił wzrost przychodów lub wzrost wartości księgowej przedsiębiorstwa;
3. W okresie ostatnich 5 lat nastąpił wzrost zatrudnienia w przedsiębiorstwie;
4. Przedsiębiorstwo zatrudnia 10 lub więcej osób w przeliczeniu na pełne etaty;
5. Przedsiębiorstwo posiada sformalizowaną strategię rozwoju, w tym strategię zarządzania wiedzą;
6. Przedsiębiorstwo realizuje sformalizowaną politykę zarządzania kadrami (w tym rekrutacji, administracji oraz motywacji i rozwoju kadr);
7. Przedsiębiorstwo posiada umowy, których przedmiotem jest tworzenie lub wymiana wiedzy z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami zewnętrznymi;
8. Przedsiębiorstwo posiada stronę internetową, wewnętrzną sieć komputerową oraz wykorzystuje programy informatyczne do zarządzania produkcją (jeżeli jest to firma produkcyjna), finansami i księgowością, kadrami i płacami, zakupami i sprzedażą;

9. Respondent zajmuje stanowisko kierownicze w przedsiębiorstwie i podejmuje strategiczne decyzje dotyczące zarządzania firmą;
10. W zakresie obowiązków respondenta leży podejmowanie decyzji dotyczących rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa, w tym zarządzania zasobami ludzkimi;
11. Respondent pracuje w danym przedsiębiorstwie od co najmniej 1 roku.

Dobór przedsiębiorstw do badania jakościowego został przeprowadzony w oparciu o bazę firm HBI, z której została wylosowana lista 153 podmiotów. Losowanie firm odbyło się z zachowaniem warstwowania wg kryterium wielkości przedsiębiorstw oraz branży – głównego profilu działalności przedsiębiorstwa (zob. tabela 1).

Tabela 1. Rozkład zrealizowanych wywiadów ze względu na region oraz wielkość przedsiębiorstwa

Region	Liczba pracowników		
	10–49	50–249	249 +
Centralny: mazowieckie, łódzkie, kujawsko-pomorskie	3	4	3
Południowy: śląskie, małopolskie, świętokrzyskie, podkarpackie	2		6
Ściana wschodnia: warmińsko mazurskie, podlaskie, lubelskie	2	4	
Obszar Polski zachodniej: opolskie, dolnośląskie, lubuskie, wielkopolskie, zachodniopomorskie, pomorskie	1	5	2
Razem	***8***	***13***	***11***

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania jakościowego.

Rekrutację przeprowadzono metodą wywiadu telefonicznego. Do wyselekcjonowanych firm skierowano list zapowiedni sygnowany przez PARP celem zachęcenia do uczestnictwa w badaniu. Wywiady pogłębione prowadzone były przez wyspecjalizowanych badaczy-moderatorów. Wszyscy moderatorzy zostali przeszkoleni w zakresie tematyki oraz celów projektu, pożądanego przebiegu rozmowy oraz poszczególnych pytań scenariusza wywiadu. Przebieg indywidualnego wywiadu pogłębionego był rejestrowany w formie audio, a podstawą interpretacji wyników była pogłębiona analiza uzyskanych informacji.

2.3. Metodyka studiów przypadków

W ramach badań jakościowych zrealizowano cztery studia przypadków dobrych praktyk przedsiębiorstw jako organizacji inteligentnych. Kryterium doboru podmiotów do studiów przypadków było wyraźne funkcjonowanie dobrej praktyki w jednym z czterech obszarów rozwiązań charakterystycznych dla organizacji inteligentnej. Przedsiębiorstwa wybrane do tego badania zostały wyselekcjonowane spośród przedsiębiorstw objętych badaniem jakościowym. Techniką doboru była dokładna analiza transkrypcji wywiadów pogłębionych, a następnie zidentyfikowanie dobrej praktyki rozumianej jak uniwersalny mechanizm tworzenia przewagi konkurencyjnej dla rozwoju przedsiębiorstwa jako organizacji inteligentnej. Następnie dla każdej ze zidentyfikowanych praktyk opracowano osobny scenariusz pogłębionego wywiadu indywidualnego. Respondentami wywiadu byli wcześniej zrekrutowani– na etapie projektowania próby badawczej do badań jakościowych – menedżerowie najwyższego szczebla badanych firm.

Metodyka badań ilościowych 2.4.

Badanie zostało przeprowadzone w okresie od 4 maja do 15 czerwca 2010 r. Zostało ono zrealizowane techniką bezpośrednich wywiadów kwestionariuszowych z wykorzystaniem ankiety w formie papierowej (*Paper and Pencil Interview – PAPI*).

Zasadnicze badanie ilościowe zostało poprzedzone badaniem pilotażowym, w ramach którego przeprowadzono 50 wywiadów z przedsiębiorstwami zatrudniającymi 10 lub więcej pracowników. Duże przedsiębiorstwa zostały włączone do badania w celu nadania szerszego kontekstu opisywanym problemom.

Badanie ilościowe objęło 800 wywiadów z małymi, średnimi i dużymi przedsiębiorstwami. Taka wielkość próby pozwoliła na analizy z marginesem błędu mniejszym niż 4% przy poziomie ufności 0,95. Losowanie firm odbyło się z zachowaniem warstwowania według kryterium wielkości przedsiębiorstw oraz sektora działalności. Z uwagi na fakt, że wiele przedsiębiorstw do tej pory operuje starą klasyfikacją działalności, w badaniu posługiwano się nazewnictwem zgodnie z PKD-2004. Według takiej nomenklatury przygotowany był również operat losowania.

W ramach założonych kwot został zastosowany dobór losowy zapewniający jednakowe prawdopodobieństwo wylosowania każdej jednostki zaliczonej do określonej kwoty.

Metodologia badania nie zakładała zapewnienia reprezentatywności terytorialnej próby, znalazły się jednak w jej obrębie podmioty z całej Polski. Ok. 20% próby badawczej (po przeważeniu jej ze względu na wielkość zatrudnienia i PKD) stanowiły przedsiębiorstwa z województwa mazowieckiego, 11% – ze śląskiego, 10% – z wielkopolskiego, po 8% – z dolnośląskiego i małopolskiego. Najmniej licznie reprezentowane były przedsiębiorstwa z województw świętokrzyskiego i lubuskiego, stanowiąc po 2% próby.

Jako respondenci do badania były rekrutowane osoby podejmujące strategiczne decyzje w zakresie zarządzania firmą, w tym zasobami ludzkimi. Większość respondentów (zwłaszcza spośród małych i średnich przedsiębiorstw) stanowili właściciele podmiotów gospodarczych, a także prezesi lub członkowie zarządu.

Zgodnie z założeniami w próbie zastosowano nieproporcjonalny dobór kwotowy. Dobór nieproporcjonalny polegał na nadreprezentowaniu w próbie firm dużych, a niedoreprezentowaniu firm małych (zob. tabela 2).

Tabela 2. Struktura zrealizowanej próby według wielkości zatrudnienia[2]

	Liczba pracowników			
	10–49	50–249	249 +	Razem
Liczba firm	500	200	100	800

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

[2] Zgodnie z założeniami badania docelowa struktura bazy odzwierciedla strukturę zatrudnienia przedsiębiorstw aktywnych sektora MSP w latach 2005–2006. Źródło: Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2006–2007. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.

Następnie zebrane dane zostały poddane procedurze ważenia tak, aby odpowiadały rzeczywistej strukturze przedsiębiorstw w Polsce pod względem wielkości zatrudnienia oraz podziału na branże zgodnie z rodzajami działalności gospodarczej ujętymi w klasyfikacji PKD i dawały **możliwość uogólniania uzyskanych wyników na populację przedsiębiorstw w Polsce o zatrudnieniu powyżej 9 osób**. Przypisane wagi (wartości, przez które zostały pomnożone wartości zrealizowane w próbie) pozwoliły na odwzorowanie rzeczywistego rozkładu przeważonej próby do struktury rozkładu w populacji. Poszczególne wartości wagowe wynikają z ilorazu pomiędzy rzeczywistym rozkładem w populacji, a wielkościami w zrealizowanej próbie.

Po przeważeniu próby udział małych przedsiębiorstw sięgał 72%, średnich – 23%, zaś dużych – 5%. Z kolei struktura branżowa przedsiębiorstw zaprezentowana została w tabeli 3.

Tabela 3. Struktura próby badawczej według PKD

Branże	Struktura PKD w bazie danych wynikowych
C+D+E – Przemysł	39%
G – Handel i naprawy	28%
K – Obsługa nieruchomości, nauka	10%
F – Budownictwo	10%
I – Transport, gospodarka magazynowa i łączność	5%
H – Hotele i restauracje	3%
N – Ochrona zdrowia	3%
O – Działalność społeczna i indywidualna	2%
M – Edukacja	1%
J – Pośrednictwo finansowe	0,4%
	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ilościowego.

Biorąc pod uwagę rozdrobnienie przedsiębiorstw sekcji K, I, H, N, O, M i J, na potrzeby dalszych rozważań analiza branżowa prowadzona będzie w ujęciu 3-sektorowym, z wyróżnieniem: przemysłu, budownictwa oraz handlu i usług.

Wyniki badania 3.

Wyniki studiów literaturowych 3.1.

Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa 3.1.1.

Współczesne gospodarki ewoluują w kierunku tzw. gospodarek wiedzy (lub opartych na wiedzy)[3], gdzie wiedza staje się szczególnie istotną kategorią zasobów przedsiębiorstwa. Ważny strategicznie charakter wiedzy wynika, po pierwsze z jej trudniejszej imitacji i substytucji w porównaniu z zasobami materialnymi, a po drugie z jej większej elastyczności, tj. przydatności do tworzenia lub doskonalenia różnych elementów oferty przedsiębiorstwa[4].

Wiedza postrzegana w kategorii zasobu przedsiębiorstwa jest ściśle powiązana z procesami przetwarzania danych i informacji. Dane są podstawowymi elementami tworzącymi wiedzę, pozbawionymi jednak znaczenia bez odpowiedniego kontekstu. Dopiero dane wyselekcjonowane, pogrupowane, porównane, połączone i zestawione w odpowiednim kontekście oraz poddane ocenie stają się informacją. Z kolei informacje, którym zostanie nadana odpowiednia struktura umożliwiająca ich wykorzystanie w określonym obszarze działalności, tworzą wiedzę[5].

Wiedza jako zasób strategiczny przedsiębiorstwa powinna podlegać stałej identyfikacji, pomiarowi, pozyskiwaniu, rozwojowi, wykorzystywaniu i ochronie, co oznacza, że powinna podlegać odpowiednim procesom zarządzania.

Inteligentne organizacje we współczesnej gospodarce 3.1.2.

We współczesnej gospodarce zachodzą liczne procesy, które skutkują rosnącym wpływem wiedzy na zarządzanie przedsiębiorstwem. Można do nich zaliczyć m.in.[6]:

- lawinowo przyrastającą ilość wiedzy i idący za tym wzrost znaczenia kapitału ludzkiego;
- radykalne zmiany w wiedzy technologicznej (przewiduje się, że w następnych dwudziestu latach nastąpi więcej zmian technologicznych niż w całej dotychczasowej historii);
- postępującą globalizację napędzaną wzrostem technologii internetowych, informatycznych oraz komunikacyjnych;

---

3 Według strategii lizbońskiej gospodarka wiedzy to gospodarka, która bazuje bezpośrednio na produkcji, dystrybucji i wykorzystaniu informacji i wiedzy, sprzyjając szybkiemu rozwojowi gospodarki i społeczeństwa.

4 A. Sopińska: Wiedza – zasób strategiczny współczesnego przedsiębiorstwa, w: Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych. Tom 2, (red.) A. Herman, K. Poznańska, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, 67–81.

5 G. Probst, S. Raub, K. Romhard: Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

6 P. Sydänmaanlakka: An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management, Capstone Publishing Limited, Oxford 2002.

- ciągłe zmiany w środowisku politycznym oraz ekonomicznym współczesnego świata (integracja polityczna skutkująca znoszeniem kolejnych granic i wolnym przepływem kapitałów, nowa rola samorządów terytorialnych i terytoriów, wzrost znaczenia partnerstwa publiczno-prywatnego w ramach modelu potrójnej heliksy,[7] otwarta innowacja jako nowy model realizacji działalności badawczo-rozwojowej, wzrost znaczenia małych i średnich przedsiębiorstw jako nośników wzrostu gospodarczego i inne);
- radykalne zmiany w środowisku społecznym (głębokiej zmianie ulegają fundamentalne dotychczas wartości społeczne w kierunku struktur sieciowych opartych na relacjach partnerskich i minimalnym poziomie hierarchii).

Powyższe zmiany tworzą przed przedsiębiorstwami wyzwania związane z koniecznością stałego uczenia się. Oprócz realizowania tradycyjnych zadań produkcyjnych czy usługowych muszą pozyskiwać i przetwarzać wiedzę oraz umiejętnie stosować ją w praktyce. Innymi słowy, współczesne przedsiębiorstwa muszą przekształcać się w organizacje oparte na wiedzy, to jest takie, których struktura wewnętrzna jest podporządkowana tworzeniu wartości dodanej w oparciu o efektywne wykorzystywanie wiedzy[8].

Koncepcja inteligentnej organizacji ma swoje źródła w licznych koncepcjach nauk o zarządzaniu, w tym w szczególności: organizacji jako systemu informacyjnego, koncepcji organizacji uczącej się, zarządzania wiedzą czy kapitału intelektualnego organizacji. Szeroki zakres podstaw teoretycznych powoduje mnogość podejść i definicji, a w dalszej konsekwencji brak jednej, uniwersalnej definicji, która byłaby powszechnie akceptowana. Poniżej przedstawiono wybrane definicje organizacji inteligentnej (zob. tabela 4).

Tabela 4. Przegląd wybranych definicji organizacji inteligentnej

Lp.	Definicja	Źródło/źródła
1	Inteligencja organizacyjna jako zbieranie, przetwarzanie, interpretowanie i komunikowanie informacji potrzebnych dla procesów podejmowania decyzji	Wilensky M.L.: Organisational Intelligence, Basic Books, London 1967.
2.	Inteligentna organizacja nie jest oparta o wyspecjalizowane działy badawczo-rozwojowe, ale o sposób zachowania członków organizacji i kulturę organizacyjną, w ramach której każdy jest pracownikiem wiedzy, przedsiębiorcą	Nonaka I. and Takeuchi H.: The Knowledge Creating Company, Oxford University Press, Oxford 1995.
3.	Inteligentne organizacje realizują ustawiczny proces uczenia się złożony z obserwacji zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia, rozwoju percepcji otoczenia, nadawania znaczeń poprzez interpretację oraz podejmowania działań i korekty zachowań organizacyjnych	Hamel G., Prahalad C.K.: Competing for the Future, Harvard Business School Press. Harvard 1994.
4.	Inteligentna organizacja posiada zdolność do zapominania i oduczania się starych nawyków i rutyn organizacyjnych	Christensen C.M.: Making strategy: Learning by doing. Harvard Business Review 1997, no 4, 141–156.

Źródło: opracowanie własne.

[7] Model potrójnej heliksy (triple helix) opisuje mechanizm współpracy innowacyjnej pomiędzy trzema elementami, tj.: przedsiębiorstwami, instytucjami naukowo-badawczymi oraz samorządami terytorialnymi. Przykładem takiego modelu współpracy są regionalne klastry innowacyjne.

[8] Z. Malara: Umiejętność zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym jako czynnik sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa, w: Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 2–3/2009, Sopot 2009, 809–821.

Organizacja inteligentna posiada pewne szczególne zdolności odróżniające ją od innych organizacji[9]:

- zdolności adaptacyjne do zmieniającej się sytuacji;
- zdolności wywierania wpływu i kształtowania otoczenia;
- zdolność znajdowania nowych domen strategicznych (układu produkt–rynek) w ich środowisku zewnętrznym i szybkiej rekonfiguracji zasobów zgodnie z nową domeną;
- zdolność do pozytywnego współprzyczyniania się do rozwoju ich środowiska w ramach koncepcji zrównoważonego rozwoju (tzw. strategii socjoekologicznych).

Model biznesowy współczesnego przedsiębiorstwa o cechach organizacji inteligentnej różni się zasadniczo od tradycyjnego modelu biznesowego. Do najważniejszych cech odróżniających model biznesowy organizacji inteligentnej od modelu tradycyjnego należą[10]:

- przejście od koncentracji na usprawnianiu procesów produkcyjnych do koncentracji na innowacjach jako zasadniczym czynniku tworzenia wartości, kapitał ludzki jako twórczy czynnik rozwoju organizacji inteligentnej stanowi jej kluczową cechę;
- przejście od wysokich do niskich stanów kapitału pracującego poprzez optymalizację systemów zarządzania dostawami oraz zarządzania relacjami z klientem (z punktu widzenia informatycznego odpowiadające im aplikacje systemów klasy *Enterprise Resource Planning – ERP* oraz *Customer Resource Management – CRM*);
- przejście od wysokich do niskich stanów kapitału materialnego i uznanie kapitałów intelektualnych jako zasadniczych nośników tworzenia wartości.

Powyżej opisane cechy modelu biznesowego organizacji inteligentnej powodują przesunięcie uwagi z usprawniania istniejących procesów jako czynnika rozwojowego do ustawicznej zmiany istniejących procesów poprzez mechanizmy organizacji uczącej się.

Mechanizmy uczenia się zachodzą w środowiskach społecznych organizacji, dlatego kluczową cechą organizacji uczącej się jest efektywne przywództwo obejmujące jego trzy zasadnicze role społeczne, tj. [11]:

- tworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej organizacyjnemu uczeniu się (procesy transformacji organizacji rozumianej jako repozytorium dotychczasowej wiedzy w kierunku nowej organizacji rozumianej jako repozytorium wiedzy pożądanej w przyszłości);
- ograniczanie kontroli, sprzyjanie autonomii i współuczestnictwu pracowników w tworzeniu nowej wiedzy;
- wzmacnianie komunikacji przekraczającej zewnętrzne i wewnętrzne granice organizacji (granice wewnętrzne związane z hierarchią oraz specjalizacją, granice zewnętrzne między organizacją a klientami, dostawcami, konkurentami, partnerami kooperacyjnymi, instytutami naukowo-badawczymi, samorządami terytorialnymi itd.).

Organizacje inteligentne charakteryzują się następującymi cechami[12]:

- ogólnie podzielaną i przejrzystą wizją oraz strategią rozwojową;
- występowaniem struktur organizacyjnych wspierających uczenie oraz odnowę strategiczną;

---

9 M. Schwaninger: Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, Germany 2009.

10 T.H. Davenport, M. Leibold, S. Voelpel: Strategic Management in the Innovation Economy, Wiley, Erlnegn, Germany 2006.

11 J. Child: Organizational Learning, [in:] The Oxford Handbook of Strategy, (eds.) D.O Foulkner, A. Cambell, Oxford University Press, Oxford 2003, 443–471.

12 P. Sydänmaanlakka: An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management, Capstone Publishing Limited, Oxford 2002.

- oparciem kultury organizacyjnej oraz sposobu działania o wartości, które wzmacniają ustawiczne uczenie;
- wyznawaniem filozofii ciągłego usprawniania istniejących procesów;
- traktowaniem zasobów ludzkich jako najważniejszego zasobu organizacji;
- ustawicznym redefiniowaniem procesów (*Business Process Reengineering*);
- wdrożonym systemem zarządzania wydajnością pracowników (*Performance Management System*);
- wdrożonym programem zarządzania kompetencjami (*Competence Management System*);
- funkcjonującymi zespołami zadaniowymi złożonymi z celowo dobranych pracowników różnych szczebli i specjalizacji (na przykład dla celów realizacji prac badawczo-rozwojowych);
- gromadzeniem i wykorzystywaniem informacji pochodzących z procesów kontrolnych do korekty bieżącej działalności;
- stałym wdrażaniem nowych technologii (w szczególności technologii ICT),
- traktowaniem przywództwa jako kluczowej kompetencji organizacji;
- wysoką zdolnością do dokonywania zmian;
- systematycznym rozwiązywaniem problemów,
- eksperymentowaniem z nowymi projektami,
- czerpaniem doświadczeń z przeszłości,
- uczeniem się na podstawie doświadczeń innych,
- sprawną dyfuzją wiedzy wewnątrz organizacji.

3.1.3. Zarządzanie wiedzą jako mechanizm rozwoju organizacji inteligentnej

Wspólną płaszczyzną dla cech opisujących funkcjonowanie organizacji inteligentnych jest przestawienie uwagi w procesie zarządzania przedsiębiorstwem z zasobów materialnych na zasoby niematerialne. To zasoby niematerialne (w postaci patentów, licencji, znaków towarowych i użytkowych, know-how, wiedzy eksperckiej zatrudnionych pracowników, systemów motywacyjnych, wypracowanych form pracy zespołowej itd.) tworzą źródła budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. Zasoby te wymagają specyficznych kompetencji zarządczych dla ustawicznego procesu przekształcania informacji w inteligencję.

Szczególną rolę w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie pełnią menedżerowie, zwłaszcza najwyższego szczebla, którzy muszą zadbać o sprawne przenikanie wiedzy zarówno do organizacji, jak i transfer wewnątrz niej samej. Wymaga to od nich racjonalnego zarządzania, począwszy od określenia potrzeb informacyjnych organizacji, a skończywszy na efektywnym wykorzystywaniu tych informacji w działalności przedsiębiorstwa. Dwa główne źródła danych wykorzystywane przez inteligentną organizację to jej otoczenie zewnętrzne oraz otoczenie wewnętrzne. Przykładowe źródła informacji w otoczeniu wewnętrznym to pracownicy oraz różnorodne dokumenty określające strategię przedsiębiorstwa, kształt struktury organizacyjnej (w tym regulaminy pracy, systemy motywacji), informacje na temat zasobów ludzkich i kultury organizacyjnej, dane finansowe i kosztowe, patenty, znaki towarowe i użytkowe. Źródła informacji w otoczeniu zewnętrznym to klienci, dostawcy,

konkurenci, kooperanci, instytucje naukowo-badawcze, przedsiębiorstwa konsultingowe i szkoleniowe, samorządy terytorialne. Wiedza zgromadzona wewnątrz i na zewnątrz organizacji ma charakter dychotomiczny i przybiera albo postać wiedzy jawnej (zapisanej lub skodyfikowanej), albo wiedzy ukrytej (spersonalizowanej), mającej swe źródło w umiejętnościach, kompetencjach i schematach zachowania poszczególnych jednostek.

Bariery rozwoju organizacji inteligentnych 3.1.4.

Do głównych typów barier ograniczających przekształcanie przedsiębiorstw w organizacje inteligentne można zaliczyć: bariery mentalne, bariery kulturowe, bariery umiejętności, bariery organizacyjne oraz bariery finansowe (zob. tabela 5).

Tabela 5. Bariery ograniczające przekształcanie przedsiębiorstw w organizacje inteligentne

Lp.	Typ bariery	Opis bariery
1	Bariery mentalne	• niechęć kadry zarządzającej do rezygnacji z wcześniejszych koncepcji rozwoju organizacji; • brak koncentracji na interesie klienta; • nieufność wobec pozyskanych informacji i brak chęci zweryfikowania ich wiarygodności; • skłonność do upraszczania złożonych problemów strategicznych wynikająca najczęściej z luki informacyjnej; • brak przekonania, że każda – nawet największa – organizacja potrzebuje do swego rozwoju partnerów; • brak wiary (szczególnie wśród małych firm) w możliwość efektywnego wdrożenia systemu zarządzania wiedzą; • przekonanie co do trwałości obecnie istniejącej struktury rynku i związana z nim inercja organizacyjna;
2	Bariery kulturowe	• brak kultury organizacyjnej stymulującej dzielenie się wiedzą w organizacji; • przeświadczenie, że osiągając aktualnie dobre wyniki przedsiębiorstwo nie musi uczyć się; • nieakceptowanie procesu globalizacji, negowanie istnienia procesu, dzięki któremu klient ma praktycznie nieograniczoną ofertę zakupową jakichkolwiek dóbr i usług; • niebranie pod uwagę potrzeb skupionych wokół firmy ludzi, działających w różnych rolach (zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz) mających często sprzeczne ze sobą i zmieniające się interesy;
3	Bariery umiejętności (wiedza z zakresu nowych trendów w obszarze zarządzania firmą, zastosowanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT))	• brak wiedzy, że interesująca nas informacja jest dostępna w otoczeniu i można ją tam pozyskać; • trudność w dotarciu do informacji, którą przedsiębiorstwo chce pozyskać; • brak wiedzy, gdzie informacja, którą przedsiębiorstwo chce pozyskać, jest przechowywana lub kto ją posiada; • trudność w dotarciu do aktualnych informacji; • brak rozwiniętych w przedsiębiorstwach technologii informatycznych;
4	Bariery organizacyjne	• brak rozwiniętych w przedsiębiorstwach systemów zarządzania oraz technik pomiaru efektywności wykorzystania wiedzy; • trudności z zapewnieniem przejrzystości informacji pozyskanych przez przedsiębiorstwo; • utrata wiedzy związana np. z odejściem z firmy pracownika posiadającego tę wiedzę;
5	Bariery finansowe	• traktowanie zysku jako najwyższego celu przedsiębiorstwa; • brak możliwości zakupu i wdrożenia rozwiązań wspomagających system zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona powyżej synteza wyników badań literaturowych umożliwiła sformułowanie wniosków w zakresie determinant ewoluowania przedsiębiorstw w kierunku organizacji inteligentnych i adaptowania typowych dla nich rozwiązań. Wnioski usystematyzowano wokół następujących zagadnień: metod zarządzania, czynników konkurencyjności, czynników sprzyjających uczeniu się i barier rozwoju.

Wnioski w zakresie metod zarządzania typowych dla organizacji inteligentnej: Podstawą wdrożenia koncepcji inteligentnej organizacji do zarządzania przedsiębiorstwem jest strategia zarządzania wiedzą. Powinna ona zawierać metodę klasyfikacji wiedzy oraz jej szacowania. Punktem wyjścia strategii zarządzania wiedzą jest określenie luki wiedzy, która określa oszacowane na podstawie wizji i celów strategicznych niedobory wiedzy.

1. Kluczowym elementem strategii zarządzania wiedzą jest inteligentna strategia zarządzania zasobami ludzkimi. Obejmuje ona rozwiązania z zakresu rekrutacji, motywacji oraz szkolenia i rozwoju dla stworzenia środowisk pracy inteligentnych organizacji. Dwa główne obszary takich rozwiązań to elastyczna organizacja pracy oraz systemy partycypacyjne promujące wewnętrzną przedsiębiorczość i zaangażowanie wszystkich pracowników.
2. Inteligentne strategie zarządzania zasobami ludzkimi powodują zmianę pożądanego profilu kompetencyjnego pracownika w kierunku wzrostu znaczenia zdolności społecznych. Zdolności te są określane często mianem wewnętrznej przedsiębiorczości społecznej pracownika jako promotora zmian organizacyjnych.
3. Systemy przekazywania wiedzy obejmują zewnętrzne przepływy wiedzy do przedsiębiorstwa i wewnętrzne przepływy wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa. Rozwiązania z zakresu przekazywania wiedzy można podzielić na: strategię zarządzania wiedzą, metody zarządzania zasobami ludzkimi (ze szczególnym wyeksponowaniem znaczenia polityki szkoleniowej) oraz rozwiązania informatyczno-telekomunikacyjne. Systemy przekazywania wiedzy mają charakter wewnętrzny, określany zdolnością organizacji do dyfuzji wiedzy oraz zewnętrzny, określany zdolnością organizacji do absorpcji wiedzy.
4. Stosowane rozwiązania z zakresu metodyki zarządzania wiedzą wpływają na zdolności organizacji do tworzenia, przekazywania oraz absorbowania wiedzy.

Wnioski w zakresie czynników konkurencyjności organizacji inteligentnych:

1. Czynnikami konkurencyjności organizacji inteligentnej są jej elastyczność oraz trudność w imitacji przez konkurentów.
2. Głównym mechanizmem rozwoju organizacji inteligentnej mierzonego wzrostem sprzedaży, zatrudnienia czy zyskowności są jej zdolności adaptacyjne.

Wnioski w zakresie czynników sprzyjających i barier rozwoju organizacji inteligentnych:

1. Zewnętrzne czynniki sprzyjające uczeniu się firm obejmują charakterystyki gospodarki opartej na wiedzy, w tym: wysoki udział wiedzy w produktach i usługach, duże natężenie walki konkurencyjnej, zmienność otoczenia społeczno-gospodarczego (szczególnie technologicznego), wysokie nasycenie technologiami informatyczno-telekomunikacyjnymi oraz globalizacja.
2. Wewnętrzne czynniki sprzyjające uczeniu się firm obejmują przywództwo demokratyczne angażujące pracowników oraz wynikającą z niego kulturę organizacyjną opartą na zaufaniu i płaską strukturę organizacyjną opartą na pracy zespołowej.
3. Bariery wdrażania rozwiązań właściwych inteligentnym organizacjom w przedsiębiorstwach można podzielić na następujące grupy: bariery psychospołeczne (tj. mentalne i kulturowe), organizacyjne, finansowe oraz wynikające z braku niezbędnej wiedzy dla absorpcji nowych rozwiązań.

3.2 Wyniki badań jakościowych inteligentnych przedsiębiorstw

3.2.1. Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki sprzyjające uczeniu się firm oraz strategia zarządzania wiedzą

Celem pierwszej części analizy informacji pochodzących z wywiadów indywidualnych z kadrą zarządzającą była identyfikacja i opis zewnętrznych i wewnętrznych czynników sprzyjających uczeniu się oraz elementów strategii zarządzania wiedzą w inteligentnych przedsiębiorstwach sektora MSP w Polsce.

3.2.1.1. Czynniki zewnętrzne sprzyjające uczeniu się

Menedżerowie badanych przedsiębiorstw do głównych czynników zewnętrznych sprzyjających rozwojowi systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach zaliczyli **zmienność otoczenia technologicznego, gospodarczego oraz polityczno-prawnego**.

Zmiany w otoczeniu technologicznym badanych przedsiębiorstwa wymagają zakupu nowych rozwiązań technologicznych oraz przeszkolenia pracowników. Zmiany te poza koniecznością zakupu nowych maszyn i urządzeń wymagają też absorpcji nowej wiedzy dla ich sprawnego wdrożenia w procesie produkcyjnym. Badani przedsiębiorcy wskazywali na duże znaczenie technologii informatyczno-telekomunikacyjnych. Technologie te uznano za podstawowy element zarządzania przedsiębiorstwem.

Zgodnie z opiniami badanych przedsiębiorców otoczenie gospodarcze charakteryzuje się **dużym natężeniem walki konkurencyjnej**, gdzie poza konkurowaniem poprzez elementy klasyczne, takie jak cena i jakość, współzawodnictwo rozgrywa się w oparciu o rozwinięte elementy obsługi klienta oraz elastyczność produktową. Struktura podmiotów otoczenia gospodarczego badanych przedsiębiorstw, w tym głównie dostawców, odbiorców i konkurentów ulegała częstym zmianom. Według przedsiębiorców szczególnie klienci jako podmiot otoczenia gospodarczego wykazują się dużą zmiennością oraz wzrostem wymagań i oczekiwań. Powoduje to coraz wyższą specjalizację badanych firm, które są zmuszone do koncentrowania się na coraz węższych obszarach działalności gospodarczej. W odniesieniu do zmian w otoczeniu gospodarczym menedżerowie podkreślali także wzrastającą aktywność dużych międzynarodowych korporacji, które z jednej strony są coraz bardziej zainteresowane niszami rynkowymi (wcześniej zagospodarowanymi głównie przez małe i średnie przedsiębiorstwa), a z drugiej bardzo agresywnie dążą do przejęć przedsiębiorstw sektora MSP.

Następnym obszarem zmian sprzyjających uczeniu się firm jest **sfera polityczno-prawna**. Szczególnie przedsiębiorcy funkcjonujący na rynkach w dużym stopniu regulowanych przez państwo (np. rynku telekomunikacyjnym) dostrzegają bezpośredni wpływ zmian prawnych na ich funkcjonowanie. Wszyscy badani przedsiębiorcy podkreślali dużą zmienność uwarunkowań prawnych oraz związaną z nią konieczność posiadania aktualnej wiedzy.

Po scharakteryzowaniu głównych obszarów zmian otoczenia badani **przedsiębiorcy podkreślali, iż w wielu przypadkach zmiany te mają charakter skokowy, bardzo trudny do przewidzenia i jedynym działaniem zaradczym jest wykształcenie przez przedsiębiorstwo zdolności adaptacyjnych**. Według badanych menedżerów kluczowym kapitałem ich przedsiębiorstw są zasoby wiedzy i informacji. Zasoby niematerialne w środowiskach funkcjonowania przedsiębiorstw są kluczowym czynnikiem tworzenia wartości, stanowią ważny element technologii, część oferowanych produktów i usług oraz mechanizm tworzenia przewagi konkurencyjnej.

Badani przedsiębiorcy, podkreślając kluczowe znaczenie zasobów wiedzy i informacji dla funkcjonowania ich środowisk gospodarczych, eksponowali **rolę sieci teleinformatycznych (w tym Internetu i Intranetu)** oraz powiązanych z nimi aplikacji informatycznych. Dla badanych firm są to rozwiązania o charakterze podstawowym, na których budowane są bardziej zaawansowane narzędzia zarządcze. Służą one komunikacji wewnętrznej, zewnętrznej z dostawcami i klientami, tworzeniu wizerunku (witryny internetowe), są także platformami dla klientów do korzystania z usług/produktów (np. platformy B2B, kompletna sprzedaż internetowa).

W zależności od specyfiki oferowanych produktów i usług wśród badanych firm znalazły się przedsiębiorstwa współpracujące na międzynarodową skalę, jak i o zasięgu wyłącznie lokalnym. Wszystkie badane przedsiębiorstwa, niezależnie od zakresu działalności gospodarczej zauważały swoje uzależnienie od globalnych trendów społeczno-gospodarczych.

Respondenci wskazywali na liderów oraz mechanizm przywództwa demokratycznego jako kluczowy czynnik wewnętrzny pobudzający przedsiębiorstwa do uczenia. Przywództwo demokratyczne rozumiane jako społeczny mechanizm oddziaływania na pracowników zostało uznane za źródło spłaszczenia struktury organizacyjnej i pracy zespołowej.

Wskazano na następujące atrybuty liderów odpowiedzialnych za tworzenie mechanizmu przywództwa organizacyjnego w przedsiębiorstwach:

- budzący zaufanie;
- stwarzający klimat sprzyjający motywacji i sprawiający, że pracuje się z przyjemnością;
- sprawiający, że pracownicy rozumieją sens działania firmy;
- działający w taki sposób, że pracownicy są przekonani, że to, co robią, jest ważne i potrzebne;
- mający wizję i perspektywę przyszłości, przekazujący ją pracownikom dla uzasadnienia podejmowanych decyzji i działań;
- energiczność wyzwalająca efektywne działania grupowe;
- komunikatywność, otwartość i empatia.

Do bardziej ogólnych cech charakteryzujących liderów zaliczono kompetencje do bycia liderem, odpowiedzialność i świadomość skutków podejmowanych działań, decyzyjność i brak lęku przed podejmowaniem strategicznie ważnych, ale ryzykownych decyzji.

Liderzy pełnią zróżnicowane role w kontekście inicjowania i rozwijania kultury organizacyjnej sprzyjającej procesom organizacyjnego uczenia się i najczęściej są postrzegani jako osoby, które:

- łączą, komunikują i egzekwują decyzje kadry zarządzającej najwyższego szczebla;
- integrują zespoły organizacyjne;
- przetwarzają dane, informacje i wiedzę;
- rozładowują sytuacje kryzysowe i konflikty;
- kreują nowe pomysły oraz proponują zmiany;
- inspirują pozostałych pracowników;
- motywują innych pracowników do pracy;
- pokazują kierunek i cele strategiczne przedsiębiorstwa;
- kreują zmiany oraz dostosowują ludzi do zmian.

Badani przedsiębiorcy podkreślali, że liderzy nie zawsze mają formalne umocowanie w strukturze organizacyjnej w postaci stanowisk kierowniczych. Wyraźnie rozdziela się nieformalne źródła władzy wynikające z profilu psychospołecznego lidera czy jego wiedzy eksperckiej od formalnych źródeł władzy powiązanych z zajmowanym stanowiskiem czy własnością. Badani przedsiębiorcy podkreślają jednocześnie konieczność potwierdzenia roli lidera przez odpowiednie umiejscowienie w hierarchii organizacyjnej.

Wyniki badania pokazują również, że przedsiębiorcy rozróżniają formalne i nieformalne struktury organizacyjne. Struktury te mają charakter wzajemnie uzupełniający, w sferze struktur nieformalnych kluczową rolę odgrywa kultura organizacyjna oparta o zaufanie oraz powiązana z nią otwartość komunikacyjna. Relacje formalne są wyznaczane strukturą

organizacyjną przedsiębiorstwa tworzoną poprzez podziały według specjalizacji oraz hierarchii. Dodatkowo relacje formalne są tworzone poprzez sieci teleinformatyczne, w tym w ramach coraz popularniejszej telepracy czy pracy w ramach wirtualnych zespołów zadaniowych. Rozwiązania informatyczne będące narzędziami wspomagającymi realizowane procesy oraz projekty w ramach funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa narzucają pewien stopień sformalizowania. Jest to szczególnie widoczne w sferze przepływów finansowych, harmonogramowania czasowego czy realizacji kontraktów z partnerami zewnętrznymi. Poza strukturą organizacyjną i systemami teleinformatycznym szczególnie istotną rolę w odniesieniu do formalizowania organizacji odgrywają normy zarządzania jakością, środowiskiem czy bezpieczeństwem. Większość badanych przedsiębiorstw posiadała certyfikat potwierdzający wdrożenie norm zarządzania jakością ISO, co w naturalny sposób tworzyło formalno-biurokratyczną stronę zarządzania. Relacje nieformalne, oparte na zaufaniu oraz otwartości komunikacyjnej, są najczęściej dostrzegane przez badanych przedsiębiorców na poziomie funkcjonowania zespołów menedżerskich najwyższego szczebla. Praca takich zespołów we wszystkich badanych przedsiębiorstwach oparta jest na wzajemnym zaufaniu oraz otwartości komunikacyjnej. Następnie znaczenie zaufania podkreślano w przypadku funkcjonowania zespołów zadaniowych z dużym udziałem pracy twórczej – kreatywnej. Także bliska współpraca typu uczeń – mistrz stanowi obszar relacji interpersonalnej o dużym znaczeniu zaufania. Ostatnim wskazywanym obszarem o dużym znaczeniu zaufania były relacje przedsiębiorstw z klientami.

Struktura organizacyjna większości badanych firm zapewnia stały i klarowny podział zadań, związane jest to z wdrożonymi w większości badanych firm normami ISO. Podział taki zapewnia dużą elastyczność, związaną na przykład z łatwą wymiennością dobrze zdefiniowanych stanowisk pracy. Struktury organizacyjne badanych przedsiębiorstw wykazywały małą liczbę szczebli hierarchicznych i tendencje do tzw. spłaszczania oraz opierania władzy organizacyjnej na posiadanych kompetencjach. Niski stopień formalizacji struktury organizacyjnej w przypadku niektórych firm związany był z dużą zmiennością ról pełnionych przez pracowników, warunków prowadzenia biznesu czy braku jednoznacznej wizji rozwojowej firmy.

Zespołowe formy pracy stanowiły kluczowy element struktur organizacyjnych badanych przedsiębiorstw. Do najczęściej wymienianych przez przedsiębiorców form pracy zespołowej należały:

- spotkania ogólne wszystkich pracowników o charakterze informacyjnym i problemowym;
- spotkania grup projektowych, w trakcie których osoby z różnych dziedzin spotykają się w ramach realizacji danego zamówienia/projektu;
- spotkania zespołów złożonych z kadry menedżerskiej najwyższego szczebla o charakterze cyklicznych narad;
- spotkania kadry menedżerskiej najwyższego szczebla z pracownikami;
- spotkania cykliczne zespołów funkcjonalnych, np. do spraw handlowych;
- spotkania nowo przyjętych pracowników przedsiębiorstw;
- zespoły wirtualne korzystające z technologii teleinformatycznej;
- spotkania pracowników na skutek oddolnych inicjatyw;
- udział w szkoleniach;
- spotkania zespołów międzyorganizacyjnych w ramach współpracy konsorcyjnej.

W badanych firmach funkcjonują różnorakie metody wyłaniania liderów w ramach pracy zespołowej. Do najczęściej praktykowanych sposobów należą:

- według specyfiki realizacji danego projektu;
- zgodnie z posiadanymi doświadczeniami wynikającymi ze staży pracy;
- według posiadanych kompetencji zawodowych;
- głosowanie zespołu;
- samoistne wyłanianie się liderów na skutek tzw. samoorganizacji.

We wszystkich firmach przedsiębiorcy podkreślali duże znaczenie pracy zespołowej dla rozwoju strategicznego organizacji. Jej rola polega na wzmacnianiu współuczestnictwa oraz inicjatyw oddolnych pracowników. Praca zespołowa, zdaniem menedżerów badanych firm, jest źródłem identyfikacji, motywacji, obiektywizmu oraz trafności podejmowanych decyzji menedżerskich. Jest ona też źródłem nowych pomysłów i co za tym idzie kreatywności badanych przedsiębiorstw.

Badane firmy wykazywały też tendencje do partycypacyjnych systemów podejmowania decyzji. W decyzjach oprócz najwyższego szczebla kierowniczego w postaci członków zarządu uczestniczyli też menedżerowie średniego szczebla. Niektóre z badanych firm, o mniej rozbudowanej strukturze organizacyjnej, umożliwiały przedstawianie pomysłów kadrze zarządzającej przez pracowników wszystkich szczebli. Istotną rolę we wszystkich firmach spełniały zespoły liderów wykonawczych, które są odpowiedzialne za wdrażanie decyzji strategicznych podejmowanych przez kadrę zarządzającą najwyższego szczebla czy właścicieli przedsiębiorstw.

Strategia zarządzania wiedzą 3.2.1.3.

Rozumienie zagadnienia zarządzania wiedzą było zróżnicowane wśród menedżerów badanych przedsiębiorstw, od bardzo wąskiego w przypadku jednych firm do bardzo szerokiego w przypadku innych. Badani przedsiębiorcy najczęściej określali wiedzę jako:

- nowe technologie, innowacje procesowe;
- kompetencje – wiedza pracowników potrzebna do wykonywania obowiązków, w tym wiedza ekspercka czy tzw. know-how;
- instrument zarządzania przyszłością; zarządzania strategicznego,
- instrument zarządzania portfelami produktów, technologii czy projektów;
- systemy zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem;
- prawa własności intelektualnej, w tym własności przemysłowej i autorskiej;
- wiedzę o klientach, ich potrzebach i oczekiwaniach oraz relacjach;
- instrument zarządzania zasobami ludzkimi;
- monitorowanie konkurencji, benchmarking i obserwacja konkurentów;
- informacje nt. trendów sprzedażowych na rynku;
- informacje o obecnych i potencjalnych źródłach finansowania działalności gospodarczej;
- informacje o przetargach;
- formalne wykształcenie pracowników.

Dominująca liczba badanych przedsiębiorstw rozumie wiedzę szeroko, jako narzędzie niezbędne w zarządzaniu wieloma obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jeżeli chodzi o klasyfikację wiedzy jako kapitału badanych firm, większość przedsiębiorstw odnosiła ją do swojej struktury organizacyjnej oraz produktowej. Wiedza rozumiana jako kompetencje pracowników była klasyfikowana według ich stanowisk pracy oraz działów organizacyjnych, np. marketing, produkcja, finanse. W przypadku firm o zróżnicowanym portfelu produktowym wiedza była także odnoszona do poszczególnych domen produktowych czy dziedzin działalności gospodarczej. Badani przedsiębiorcy w większości rozumieli podział wiedzy na spersonalizowaną, związaną z pracownikami oraz organizacyjną, czyli spisaną w dokumentach organizacyjnych.

Pomimo świadomości znaczenia zasobu wiedzy dla rozwoju strategicznego, badane przedsiębiorstwa raczej nie wyodrębniają osobnego stanowiska ds. zarządzania wiedzą. Obowiązki z zakresu zarządzania wiedzą są rozproszone pomiędzy różne stanowiska zarządcze lub przypisane innym stanowiskom funkcjonalnym. Najczęściej obowiązki te są realizowane przez menedżerów działów ds. zarządzania zasobami ludzkimi, ds. sprzedaży, ds. marketingu czy badań i rozwoju. Często funkcje zarządzania wiedzą są rozłożone pomiędzy poszczególnych członków zarządów firm i koordynowane przez prezesa zarządu. W przypadku większych przedsiębiorstw zauważono funkcjonowanie wewnętrznych uniwersytetów czy akademii wiedzy. Komórki takie spełniają rolę kolegialnych ośrodków zarządzania wiedzą, które w przypadku identyfikacji danej luki wiedzy są w stanie bardzo szybko zorganizować zaradcze działania szkoleniowe (używając e-learningu, bazy ekspertów/mentorów, istniejącego archiwum wiedzy nt. studiów przypadków). Komórki takie mogą po pewnym czasie realizować także zewnętrzną działalność komercyjną.

Szerokiemu rozumieniu terminu „wiedza", brakowi jego jednoznacznej klasyfikacji oraz wyodrębnionego stanowiska ds. zarządzania wiedzą towarzyszy brak odrębnej strategii zarządzania wiedzą w badanych firmach. W większości przypadków strategia zarządzania wiedzą jest wpisana w ogólną strategię rozwojową firmy lub w konkretną strategię funkcjonalną, najczęściej w strategię zarządzania zasobami ludzkimi. W niektórych przypadkach badanych firm o charakterze projektowym strategia zarządzania wiedzą była utożsamiana ze strategią zarządzania portfelem projektowym i traktowana w ten sposób jako odrębna.

Okazało się, że badane przedsiębiorstwa nie dysponują wykształconymi narzędziami szacowania zasobów wiedzy, w większości przypadków za narzędzie takie uznają ocenę okresową wiedzy i kompetencji pracowników. Często także ogólnie znane techniki zarządzania projektem, jak harmonogramowanie czy karty czasu pracy są uznawane przez menedżerów za narzędzia szacowania wiedzy. Innymi szczegółowymi przykładami szacowania wiedzy w badanych przedsiębiorstwach są zintegrowane systemy informatyczne, zarządzanie relacjami z klientami, analiza ryzyk działalności gospodarczej czy systemy zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem. Rzadkością jest całościowe, interdyscyplinarne podejście do problematyki szacowania wiedzy strategicznej przedsiębiorstwa. Mechanizmy szacowania wiedzy mają w większości przedsiębiorstw charakter doraźny. Tylko jedna z badanych firm posiadała wdrożony program zrównoważonej karty wyników jako narzędzia szacowania wiedzy na potrzeby rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa.

W wyniku badania zidentyfikowano następujące **źródła pozyskiwania informacji i wiedzy przez przedsiębiorstwa:**

- szkolenia wewnętrzne organizowane na terenie przedsiębiorstwa;
- szkolenia zewnętrzne;
- uczestnictwo w konferencjach, targach i sympozjach;
- Internet (np. internetowy system informacji prawnej);
- Intranet;
- prasa i książki branżowe;
- wewnętrzne działy badawczo-rozwojowe;
- instytucje naukowo-badawcze;
- publikacje analityków wewnętrznych;
- opracowania, analizy eksperckie z zewnątrz;
- wewnętrzna baza wiedzy o klientach i sprzedaży;
- wywiad zewnętrzny i informacje kupowane od wywiadowni gospodarczych;
- relacje z dostawcami jako firmami partnerskimi;
- pracownicy;
- uczestnictwo w zrzeszeniach, izbach handlowych i branżowych;
- współpraca z zewnętrznymi konsultantami;
- wewnętrzne badania rynku;
- publikowane dokumenty innych przedsiębiorstw (np. raporty spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie);
- porównywanie się z konkurentami, w tym szczególnie z liderami branżowymi (nie ma to jednak charakteru długoterminowych programów, tzw. benchmarkingu);
- współpraca z konkurencją (wymiana doświadczeń, wiedzy o technologii);
- wspólne uczestnictwo w przetargach jako ocena potencjału konkurencji;
- informacje od wspólnych klientów;
- informacje od dealerów/dystrybutorów/przedstawicieli handlowych;
- praca kadry na kilku etatach jednocześnie w innych instytucjach.

W badanej grupie przedsiębiorstw były także przypadki firm, które realizowały strategie rozwojowe w oparciu o rozwój rynku klienta, bez zwracania uwagi na zachowania konkurentów. Jest to przykład tzw. strategii błękitnego oceanu, która zakłada rozwój poprzez ciągłe identyfikowanie potencjału kooperacji, bez zwracania uwagi na grę konkurencyjną. Jest to przypadek szczególnie popularny wśród firm niszowych lub o potencjale lidera technologicznego. Badani przedsiębiorcy nie realizują programów typu *foresight*, zakładających wspólne z partnerami zewnętrznymi – w tym konkurentami – przewidywania długoterminowych trendów rozwojowych.

W większości firm istnieją rozwiązania informatyczne wspierające zarządzanie strategiczne, w tym zarządzenie wiedzą. Poza klasycznymi rozwiązaniami z zakresu technologii informatyczno-telekomunikacyjnych jak Internet, strona internetowa czy programu do księgowości przedsiębiorcy wykorzystują następujące rozwiązania:

- holistyczne, integrujące różne funkcjonalne obszary zarządzania typu ERP;
- dedykowane danemu działowi funkcjonalnemu firmy, np. sprzedaży – system CRM, dział rozwoju technologii, narzędzia monitorujące i oceniające potrzeby szkoleniowe przedsiębiorstwa, narzędzia do ocen okresowych czy rekrutacji pracowników;
- Intranet, czyli wewnętrzna sieć komputerowa;
- oraz w jednym przypadku narzędzie zarządzania wiedzą w postaci repozytorium wiedzy.

Wszystkie badane firmy posiadały podstawy teleinformatyczne zarówno w zakresie sprzętu, jak i oprogramowania informatycznego. Jednak tylko w jednym przypadku występowało zintegrowane narzędzie teleinformatyczne do zarządzania wiedzą w postaci repozytorium wiedzy.

Badani przedsiębiorcy stosują rozwiązania z zakresu ochrony kluczowych danych i informacji. Do najczęściej stosowanych w tym zakresie należą: (a) specjalistyczne systemy informatyczne, tworzenie kopii zapasowych, procedury zapisywania kopii na nośnikach elektronicznych i papierowych, zabezpieczenie sieci np. poprzez system podwójnych dysków, autoryzowanie dostępów, ochrona haseł, programy antywirusowe czy kodowanie informacji przesyłanych pocztą elektroniczną; (b) umowy lojalnościowe z pracownikami oraz oświadczenia o zapoznaniu się z tajemnicą przedsiębiorstwa; (c) znajomość i stosowanie praw ochrony własności przemysłowej i prawa autorskiego; (d) szkolenia z zakresu ochrony danych osobowych, tajemnicy bankowej.

Zaobserwowano również, że badane przedsiębiorstwa stosują praktykę sporządzania notatek i raportów z realizowanych spotkań. Notatki takie po akceptacji wyznaczonego menedżera są potem przekazywane do archiwum danych i informacji, a następnie udostępniane pracownikom. Są one bardzo użyteczne w procesie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, ich sposób przechowywania i udostępniana w większości badanych firm jest ściśle określony (jest on najczęściej elementem wdrożonego systemu zarządzania jakością).

W ramach prowadzonych często programów mentorskich trenerem jest bezpośredni kierownik albo nieformalny lider zespołu pracowniczego. Często wyróżniający się pracownicy z relatywnie dłuższym stażem pracy stają się nieformalnymi liderami i przyjmują funkcje wewnętrznych trenerów, szczególnie w odniesieniu do szkoleń adaptacyjnych. Szkolenia adaptacyjne często mają charakter rekonesansu, tzn. nowi pracownicy zmieniają działy organizacyjne przedsiębiorstwa dla zaznajomienia z funkcjonowaniem całej firmy. W przypadku szkoleń związanych z nowym produktem/rozwojem obecnego produktu czy szkoleń adaptacyjnych dla pracowników wyższych szczebli często występują trenerzy zewnętrzni.

Poza programami mentorskimi w badanych przedsiębiorstwach występują także mniej bądź bardziej rozbudowane programy innowacyjności pracowniczej typu *kaizen*. Programy te zachęcają do kreatywności indywidualnej i grupowej dla ciągłego usprawniania swojego miejsca pracy. Do innych, mniej kompleksowych rozwiązań z tego zakresu należą na przykład:

- regulamin przekazywania pomysłów drogą służbową;
- zachęty materialne w postaci funduszu nagród;
- specjalny e-mail do zgłaszania pomysłów;
- spotkania grupowe z wykorzystaniem metodyki burzy mózgów.

Szkolenia, konferencje, seminaria są powszechnymi sposobami nabywania wiedzy w badanych firmach. Pozwalają one na wymianę wiedzy, bieżące śledzenie zmian i trendów, konsultacje z ekspertami oraz kontakt z najnowszymi doniesieniami naukowo-badawczymi. Badane firmy widzą następujące ograniczenia związane z korzystaniem ze szkoleń jako metody pozyskiwania wiedzy:

- przeświadczenie, że są to raczej metody odpowiednie dla kadry zarządzającej najwyższego szczebla niż dla pracowników operacyjnych, dla których są raczej potrzebne precyzyjnie dopasowane szkolenia;

- niedopasowanie tematyki szkoleń do bieżących potrzeb firm, ich ogólnikowość i związana z tym niska efektywność szkoleń;
- ograniczone możliwości czasowe uczestnictwa pracowników zaangażowanych w bieżące procesy w przedsiębiorstwach.

Jeśli chodzi o udział w konferencjach i sympozjach jako sposobach przekazywania wiedzy, większość przedsiębiorców wskazuje, iż kluczowy jest systemu doboru konferencji oraz oceny efektywności udziału pracownikach w konferencjach z punktu widzenia uczenia się i rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa.

Relacje w ramach łańcucha tworzenia wartości, tj. relacje z klientami i dostawcami stanowią istotne kanały przekazywania informacji oraz instrumenty organizacyjnego uczenia się dla wszystkich badanych firm.

Według przedsiębiorców relacje z klientami to kanał wymiany informacji z zakresu:
- potrzeb i oczekiwań klientów oraz obecnej funkcjonalności produktu (wyznaczających kierunek działań i rozwoju firmy);
- istniejącego wizerunku firmy;
- konkurencji.

Relacje z dostawcami to źródło wiedzy o:
- technologiach, nowych rozwiązaniach z zakresu współpracy z dostawcami;
- szkoleniach z zakresu technologii;
- konkurencji;
- sugestiach dotyczących modernizacji/ulepszeń w działalności firmy.

Większość firm działa we współpracy z zewnętrznymi organizacjami w ramach strategii sieci międzyorganizacyjnych. Często w celach czysto komercyjnych, dla wzmocnienia swojej pozycji na rynku. Efektem takiej współpracy jest wymiana wiedzy, informacji i doświadczeń. Do wymienianych form współpracy międzyorganizacyjnej należą:
- konsorcja (do startowania w przetargach, podwykonawstwa czy dla obsługi klienta);
- współpraca z dostawcami (szkolenia technologiczne, dostęp do innowacji);
- współpraca z instytucjami otoczenia biznesu, w tym współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi, współpraca w ramach korporacji i stowarzyszeń branżowych;
- klastry innowacyjne – wymiana wiedzy i innowacji;
- współpraca z zewnętrznymi konsultantami;
- projekty partnerskie z podobnymi instytucjami;
- współpraca z legislatorem dla ustanowienia jaśniejszych reguł działania branży;
- wymiana informacji z konkurencją (np. dla weryfikacji wypłacalności klienta);
- współpraca z międzynarodowymi grupami kapitałowymi.

W ramach strategii sieci międzyorganizacyjnych badane firmy nie stosują specyficznych rozwiązań z zakresu jednoczesnej wymiany wiedzy oraz ochrony swojej kompetencji kluczowej. Służą temu następujące rozwiązania cząstkowe:
- umowy o poufności;
- unikanie dzielenia się kluczowymi informacjami, które mogą przedostać się do konkurencji;
- standardowe metody regulowania dostępu do wiedzy klasyfikowanej i ochrony informacji (dostęp do informacji niejawnych etc);
- uwarunkowania ustawowe właściwe dla danej branży.

Wnioski z analizy jakościowej czynników zewnętrznych i wewnętrznych sprzyjających uczeniu się firm oraz stosowanej strategii zarządzania wiedzą

1. Zewnętrznymi czynnikami sprzyjającymi uczeniu się, jakie działają na polskie przedsiębiorstwa inteligentne są: wysoki udział wiedzy w produktach i usługach, duża zmienność otoczenia technologicznego (w tym o charakterze substytucyjnym), intensywna walka konkurencyjna, zmienne oczekiwania klientów, duży stopień użytkowania technologii informatyczno-telekomunikacyjnych oraz wpływ globalnych trendów. Wymienione czynniki zewnętrzne sprzyjające uczeniu się badanych firm odpowiadają zaprezentowanym w poprzednim rozdziale standardom OECD czy Komisji UE dot. klasyfikacji gospodarki jako gospodarki opartej na wiedzy.
2. Do głównych czynników wewnętrznych sprzyjających uczeniu się inteligentnych przedsiębiorstw badani menedżerowie zaliczyli: przywództwo demokratyczne promujące kulturę organizacyjną opartą na zaufaniu oraz struktury organizacyjne oparte o pracę zespołową. Kultura organizacyjna oparta na zaufaniu stanowi czynniki nieformalny, komplementarny w stosunku do czynnika formalnego w postaci płaskiej struktury organizacyjnej opartej na pracy zespołowej.
3. Metodyka zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach gospodarki opartej na wiedzy koncentruje się na zarządzaniu zasobami niematerialnymi dla ukształtowania zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstwa jako czynnika jego konkurencyjności. W badanych firmach nie występowała strategia zarządzania wiedzą jako odrębny dokument, była ona realizowana w ramach strategii rozwojowej przedsiębiorstw. Główne determinanty metodyki zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach to:

- znajomość typów wiedzy oraz ich przepływów w ramach strategii rozwojowej,
- wyznaczenie stanowiska pracy odpowiedzialnego za zarządzanie wiedzą,
- szacowanie w ramach strategii rozwojowej tzw. luk wiedzy przedsiębiorstwa z punktu widzenia jego rozwoju strategicznego,
- zrównoważone metody kontroli strategicznej (uwzględniające pozafinansowe kryteria oceny),
- procedura obiegu dokumentów jako mechanizm kodyfikowania i przekazywania wiedzy,
- zarządzanie zasobami ludzkimi jako kluczowy mechanizm zarządzania wiedzą,
- zarządzanie relacjami zewnętrznymi dla absorbowania wiedzy zewnętrznej, systemy teleinformatyczne wspomagające zarządzanie wiedzą.

Czynniki wymienione przez badanych przedsiębiorców jako sprzyjające uczeniu się firm odpowiadają przyjętym na podstawie analiz literaturowych założeniom o gospodarce opartej na wiedzy jako czynniku zewnętrznym oraz przywództwie demokratycznym jako czynniku wewnętrznym.

Podkreślają one kluczowe znaczenie techniki szacowania luki wiedzy oraz metod klasyfikacji wiedzy. Jednocześnie okazało się, iż badane firmy nie stosują rozwiązań typu programy porównywania z liderami branżowymi (*benchmarking*) czy przewidywanie trendów rynkowych i technologicznych (*foresight*), które są często wymieniane w literaturze jako podstawy metodyki zarządzania inteligentną organizacją.

Metody zarządzania zasobami ludzkimi oraz profil kompetencyjny pracownika 3.2.2.

Celem drugiej części analizy informacji pochodzących z wywiadów indywidualnych z kadrą zarządzającą była identyfikacja i opis metod zarządzania zasobami ludzkimi oraz pożądanego profilu kompetencyjnego pracownika w inteligentnych przedsiębiorstwach sektora MSP w Polsce.

Metody zarządzania zasobami ludzkimi 3.2.2.1.

W badanych przedsiębiorstwach zarządzanie wiedzą jest najczęściej elementem polityki zarządzania zasobami ludzkimi. Rozwój przedsiębiorstwa jest utożsamiany z rozwojem jego kapitału ludzkiego, w tym głównie grupy tzw. kluczowych pracowników strategicznych. Zbudowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem, który równoważy potrzeby właścicieli oraz kluczowych pracowników stanowi dla badanych firm główny aspekt sukcesu strategicznego. W badanych przedsiębiorstwach funkcjonował plan strategiczny obejmujący zarządzanie kadrami, który jednocześnie zawierał elementy planu zarządzania wiedzą. Okazało się, iż do realizacji zadań związanych z polityką zarządzania kadrami funkcjonują w badanych firmach odrębne stanowiska pracy. W niektórych przypadkach część zadań związanych z bieżącą ewidencją spraw pracowniczych była zlecana firmom zewnętrznym, wtedy funkcja zarządzania zasobami ludzkimi była realizowana przez menedżerów strategicznych. Wszyscy badani menedżerowie podkreślali bezpośredni wpływ **osób odpowiedzialnych za politykę kadrową na podejmowanie decyzji strategicznych.**

Poza tradycyjnymi elementami zarządzania kadrami (tj. plan rekrutacji i rotacji, plan wynagrodzeń i motywacji oraz plan szkoleń i rozwoju pracowników) plany zarządzania zasobami ludzkimi **definiują grupę pracowników strategicznych.** Szczególnie istotnym elementem polityki kadrowej badanych firm jest zarządzanie szkoleniami, w tym szkoleniami wewnętrznymi w oparciu o wewnętrznych szkoleniowców oraz szkoleniami zewnętrznymi z wykorzystaniem zewnętrznych ekspertów. Pracownicy strategiczni badanych przedsiębiorstw pełnią często rolę wewnętrznych szkoleniowców oraz mentorów na potrzeby szkoleń wewnętrznych. Zewnętrzne programy szkoleniowe są ściśle powiązane z opisem stanowisk pracy, bieżącymi potrzebami rozwojowymi, rozwojem strategicznym oraz budżetem szkoleniowym. W kontekście polityki szkoleniowej badani **przedsiębiorcy wskazywali na kluczową rolę programu oceny efektywności szkoleń** powiązanego z programem rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa.

Badane firmy charakteryzowały się funkcjonowaniem rozwiniętych polityk rekrutacji oraz adaptacji nowych pracowników. Polityka rekrutacji w powiązaniu z planami wartościowania pracy stanowiła mechanizm uzupełniania i rozwijania wiedzy. Większość firm przeprowadzała proces rekrutacji w oparciu o wewnętrzne zespoły rekrutacyjne, pojedyncze przedsiębiorstwa korzystają w tym zakresie z firm zewnętrznych typu prywatne czy

państwowe agencje pracy. Rozwiązania typu leasing pracowniczy, rekrutacja pracowników strategicznych za pośrednictwem firm zewnętrznych czy zlecanie firmom zewnętrznym organizacji całych procesów pracy są rzadkimi praktykami wśród badanych firm. W obszarze elastycznych form organizacji pracy częstym rozwiązaniem jest zatrudnianie na czas określony oraz w ramach umów cywilnoprawnych.

Ważnym elementem rekrutacji w większości badanych przedsiębiorstw **są szkolenia adaptacyjne**, które często wiążą się z zaangażowaniem partnerów zewnętrznych. W tym zakresie wykorzystywane są także rozwiązania informatyczne w postaci narzędzia e-learningowego, narzędzia typu *helpdesk* czy wirtualne przewodniki. Na czas adaptacji nowemu pracownikowi przydzielany jest często osobisty mentor. Istotnymi narzędziami w zakresie rekrutacji nowych pracowników wśród badanych firm są programy praktyk i staży, dotyczą one zarówno pracowników niższego, jak i wyższego szczebla.

Poza motywacją finansową, na którą składają się stałe i zmienne elementy wynagrodzenia, **bardzo istotnymi elementami motywacji i wynagradzania pracowników w badanych firmach są aspekty pozamaterialne**, w tym:

- podnoszenie kwalifikacji oraz możliwość rozwoju (szkolenia, dofinansowanie wykształcenia, płatne urlopy na studia);
- system awansów, w tym awans poziom i pionowy;
- poczucie współpracy (bycie mentorem, prowadzenie szkoleń wewnętrznych);
- współwłasność, bycie akcjonariuszem przedsiębiorstwa;
- pochwały ustne i pisemne.

Według menedżerów badanych firm kluczowym elementem motywacji i wynagradzania były programy ocen okresowych (np. kwartalnych, półrocznych czy rocznych). Do głównych rodzajów ocen okresowych stosowanych w badanych przedsiębiorstwach można zaliczyć:

- ocena okresowa jednostronna, polegająca na ocenie podwładnego przez przełożonego z udziałem wskaźników parametrycznych oraz uznaniowych;
- ocena dwustronna, czyli samoocena pracownika oraz ocena pracownika przez przełożonego;
- ocena po zakończeniu zatrudnienia na czas określony i przed ewentualnym wznowieniem zatrudnienia.

Oceny okresowe rzadko funkcjonują w małych firmach, gdzie jest większy bezpośredni kontakt przełożonych z pracownikami i sami przełożeni nie widzą takiej potrzeby.

Okazało się, że większość badanych przedsiębiorstw nie posiadała wykształconych systemów wartościowania pracy, które w kompleksowy sposób wiązałyby opis stanowisk pracy z systemem wynagrodzeń. Badani menedżerowie zauważali też braki w zakresie programów kompetencyjnych, które z kolei uzupełniałyby opis wymagań i zadań na stanowiskach pracy z pożądanym profilem kompetencyjnym pracownika.

Badane firmy posiadają natomiast rozwinięte programy łagodzenia negatywnych skutków redukcji i rotacji pracowników. Szczególnie w odniesieniu do kadry zarządzającej najwyższego szczebla rozwiązania takie są zdaniem przedsiębiorców szczególnie użyteczne. Do najczęściej wymienianych przez badanych przedsiębiorców rozwiązań w tym zakresie należą:

- dublowanie kompetencji pracowników, czyli taki podział obowiązków, który pozwala na wzajemne zastępowanie się pracowników;

- tzw. system sztafetowy, czyli rekrutacja nowego pracownika przed zakończeniem pracy przez odchodzącą osobę i wspólna praca aż do okresu jej odejścia (przykładem takiego rozwiązania jest umowa o pracę, która gwarantuje 30 dni obecności przed odejściem);
- sporządzanie i zarządzanie dokumentacją związaną z wykonywaniem obowiązków na stanowiskach pracy;
- zatrudnianie podwykonawców w sytuacjach niespodziewanych odejść (rozwiązanie stosowane często w budownictwie);
- programy lojalnościowe, zapobiegające odejściom z pracy (wczesne diagnozowanie możliwości odejść przez oceny kwartalne, ograniczenia rotacji poprzez umowy lojalnościowe).

Przedsiębiorcy badanych firm wskazywali także na użyteczność narzędzi informatycznych w zakresie zarządzania kadrami. Podkreślali oni także, iż narzędzia te są jednocześnie bardzo funkcjonalne dla rozwoju systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach. Do rozwiązań informatycznych dedykowanych zarządzaniu kadrami badani menedżerowie zaliczyli:

- narzędzia oparte na Intranecie lub Internecie do rekrutacji wewnętrznej;
- narzędzia internetowe do rekrutacji zewnętrznej;
- wewnętrzna baza i kalendarz szkoleń;
- system informatyczny do autoocen okresowych;
- narzędzia systemowe monitorujące pracę i służące do oceny wyników (np. sprzedażowych);
- baza danych nt. pracowników.

W przypadku jednego z badanych przedsiębiorstw funkcjonowała całościowa platforma integrująca monitorowanie potrzeb oraz politykę szkoleniową. Umożliwiała ona przeprowadzanie szkoleń zdalnych oraz udostępniała bazy danych materiałów szkoleniowych. Jednak w zdecydowanej większości badane przedsiębiorstwa szacują potrzeby szkoleniowe drogą tradycyjną poprzez indywidualne rozmowy oraz system ocen okresowych.

Profil kompetencyjny pracownika 3.2.2.2.

Badani przedsiębiorcy zwracali dużo większą uwagę na postawy pracowników w środowisku pracy, cechy osobowościowe i umiejętności współpracy niż zakres umiejętności technicznych. Przedsiębiorcy zapytani o pożądane cechy pracowników wymieniali następujące atrybuty:

- proaktywność, pozytywne nastawienie do zmian i ciągła chęć ulepszania środowiska pracy;
- umiejętność współpracy zespołowej;
- łatwość w porozumiewaniu się z innym pracownikami, komunikatywność;
- skupienie na rozwiązaniach a nie problemach;
- wysokie zaangażowanie w realizację obowiązków pracowniczych oraz świadomość i chęć udziału w rozwoju całego przedsiębiorstwa;
- pewność siebie, która przy niepowodzeniach nie skłania do szukania winy w sobie, ale do możliwości ulepszenia;
- brak lęków i obaw przed odrzuceniem swoich pomysłów;

- inteligencja, w tym szczególnie inteligencja emocjonalna pozwalająca na pozytywne wyrażanie swoich emocji oraz rozpoznawanie emocji innych;
- kreatywność, zdolność do twórczego myślenia;
- spostrzegawczość oraz bystrość umysłu;
- zdolność do analitycznego myślenia;
- umiejętność właściwego wybierania i skupiania się na priorytetach;
- zdolność do formułowania celów rozwojowych;
- ambicja osobista i chęć wybicia się;
- otwartość na ludzi i umiejętność przekonywania i zjednywania sobie ludzi;
- konsekwencja i integralność zachowań.

Pomimo przewag cech psychospołecznych jako pożądanych atrybutów pracowników badanych przedsiębiorstw, menedżerowie zapytani o znaczenie umiejętności technicznych podkreślali ich duże znaczenie, szczególnie w odniesieniu do kadry technicznej. **Jednocześnie jednak zaznaczano przewagę znaczenia zdolności do uczenia oraz otwartości nad posiadaną wiedzą.**

Wnioski z analizy jakościowej metod zarządzania zasobami ludzkimi oraz pożądanego profilu kompetencyjnego pracownika inteligentnej organizacji

1. Polityka zarządzania kadrami stanowi kluczowy element strategii zarządzania wiedzą badanych przedsiębiorstw. Badani przedsiębiorcy podkreślali sformalizowanie elementów polityki kadrowej, w tym szczególnie polityki rekrutacji, wynagrodzeń, ocen okresowych oraz polityki szkoleniowej. Strategia zarządzania wiedzą była wyraźnie odnoszona do powyższych elementów strategii zarządzania zasobami ludzkimi.
2. Do podstawowych elementów polityki zarządzania kadrami jako elementu strategii zarządzania wiedzą można zaliczyć:

- wyodrębnienie w badanych firmach stanowiska ds. zarządzania zasobami ludzkimi, w ramach którego realizowano także obowiązki z zakresu metodyki zarządzania wiedzą;
- wyodrębnienie kluczowej grupy pracowników strategicznych z punktu widzenia sukcesu wdrażania metodyki zarządzania wiedzą;
- przeprowadzanie ocen okresowych, w szczególności kluczowych pracowników;
- promowanie zachowań proaktywnych, stymulujących wprowadzanie zmian w ramach systemu wynagradzania i motywacji;
- traktowanie polityki szkoleniowej jako elementu zarządzania strategicznego, w tym szczególnie jako metody wypełniania strategicznej luki wiedzy;
- traktowanie infrastruktury informatyczno-telekomunikacyjnej jako ważnego elementu kształtowania polityki zarządzania zasobami ludzkimi.

Odnosząc powyższe wyniki do wyników analiz teoretycznych, można potwierdzić kluczowe znaczenie polityki zarządzania kadrami dla strategii zarządzania wiedzą. Zarówno doniesienia literaturowe, jak i wyniki badań empirycznych MSP w Polsce wskazują, że filozofia zarządzania ludźmi, począwszy od podejścia do pracownika i przywództwa menedżerskiego, a skończywszy na polityce ocen okresowych, stanowi trzon strategii zarządzania wiedzą.

W kontekście strategii kadrowej badani menedżerowie określali pożądany profil kompetencyjny pracowników. Okazało się, że przedsiębiorcy preferują wyraźnie cechy psychospołeczne pracowników. Cechy te w dużej mierze kształtują pożądany profil kompetencyjny pracowników badanych firm. Wyżej zostały ocenione zdolności do uczenia się niż posiadana wiedza merytoryczna. Dwa główne wymiary pożądanego profilu kompetencyjnego to: umiejętności intrapersonalne (zaangażowanie, komunikatywność, kreatywność, analityczne myślenie, umiejętność rozwiązywania problemów) oraz umiejętności interpersonalne (umiejętność pracy w zespole dla osiągania wspólnych celów, umiejętność wpływania i przekonywania innych osób).

Porównując profil kompetencyjny pracownika inteligentnego przedsiębiorstwa wyłaniający się z badań jakościowych z profilem wyłaniającym się z badań literaturowych, można stwierdzić wyraźną zbieżność w obszarze eksponowania cech społeczno-psychologicznych pracowników. Wiedza techniczna uznawana jest za konieczną, ale niewystarczającą. Często też zarówno w literaturze, jak i w opiniach badanych przedsiębiorców pojawiają się zdolności wymagające godzenia sprzecznych umiejętności (np. analityczne i kreatywne myślenie czy proaktywność i refleksja).

Czynniki konkurencyjności, bariery oraz potrzeby rozwojowe 3.2.3.

Celem trzeciej części analizy informacji pochodzących z wywiadów indywidualnych z kadrą zarządzającą była identyfikacja i opis czynników konkurencyjności, ograniczeń oraz potrzeb rozwojowych inteligentnych przedsiębiorstw sektora MSP w Polsce.

Czynniki konkurencyjności 3.2.3.1.

Menedżerowie badanych firm do przykładowych czynników konkurencyjności zarządzanych przez nich przedsiębiorstw zaliczali:

- jakość oraz niezawodność produktu, w tym:
  - solidność,
  - terminowość zgodną z oczekiwaniami klientów,
  - aktualność technologiczną rozwiązań,
  - szybkość dostarczenia produktu,
- wysoki poziom merytoryczny pracowników (szczególnie dotyczy to pracowników działów obsługi klienta), którzy umieją doradzić klientom najkorzystniejsze rozwiązania;
- elastyczność i adaptacyjność, w tym:
  - dostosowanie produktu/usługi do potrzeb klienta,
  - elastyczne terminy dostaw oraz płatności,
- relacje z klientami, w tym:

  - poziom lojalności klientów,
  - znajomość klientów, ich oczekiwań i potrzeb,
- zdolność do szybkiego podejmowania decyzji;
- marka, rozpoznawalność znaku firmowego na rynku;
- sprawność dystrybucji;
- relacje z dystrybutorami;
- ciągły rozwój i dostosowanie do zachodzących w otoczeniu zmian;
- zadowoleni i usatysfakcjonowani pracownicy;
- rozwinięta sieć współpracy z innymi instytucjami;
- mobilność pracowników przedsiębiorstwa.

Badane przedsiębiorstwa nie przeciwstawiały konkurencyjności cenowej innym czynnikom konkurencyjności, wręcz przeciwnie uznawały zdolność do oferowania produktów po niskich cenach za kluczowy element wzrostu strategicznego przedsiębiorstwa. **Jednocześnie badani przedsiębiorcy podkreślali znaczenie pozacenowych czynników konkurencyjności, szczególnie zaś umiejętności szybkiego dopasowania do zmieniających się potrzeb klienta.** Bardzo szeroki wachlarz wymienianych czynników konkurencyjność świadczy o dużej elastyczności badanych firm oraz zdolności do szybkiego dopasowania oferty do zmieniających się potrzeb i oczekiwań klientów.

3.2.3.2. Ograniczenia oraz potrzeby rozwojowe

Zgodnie z opiniami przedsiębiorców badanych firm główne bariery wewnętrzne i zewnętrzne wdrażania rozwiązań właściwych organizacjom inteligentnym to:

- bariery finansowe:
  - ogólne ograniczenia wydatków, np. w związku z kryzysem,
  - wysokie ceny nowoczesnego wyposażenia technologicznego,
  - duże koszty osobowe specjalistów i ekspertów,
  - brak funduszy na dodatkowe stanowiska, które zajmowałyby się kwestiami związanymi z zarządzaniem wiedzą;
- wewnętrzne przekonanie, że inwestycje w zarządzanie wiedzą nie są potrzebą pierwszego rzędu. Ważniejsza w ocenie większości przedsiębiorców jest działalność bieżąca, bezpośrednio powiązana z generowaniem przychodów;
- trudność w przypisaniu wydatków na wiedzę ze względu na długi okres zwrotu, trudno mierzalny w kategoriach finansowych;
- brak wiedzy i umiejętności na temat klasyfikacji i mierników zarządzania wiedzą;
- problemy komunikacyjne, szczególnie między działami;
- niechętne postawy pracowników:
  - brak chęci do zaangażowania w rozwój firmy,
  - niechęć pracowników do dzielenia się wiedzą między sobą, z powodu obawy o utratę przewagi nad innymi pracownikami,
  - brak chęci pracowników do samorozwoju,
  - bariery mentalne związane z przyzwyczajeniami i nawykami,
- duża rotacja pracowników i związane z nią problemy w organizacji pracy zespołowej;

- niski stopień wykorzystywania funduszy publicznych;
- wysokie koszty szkoleń;
- duże nasilenie walki konkurencyjnej w branży i związana z nią niechęć firm do wymiany informacji;
- sceptycyzm klientów, niechęć do wprowadzania nowych rozwiązań, która hamuje innowacyjność i możliwość rozwoju firmy;
- brak odpowiednich kandydatów do pracy na lokalnym rynku pracy;
- niska jakość szkoleń;
- nieadekwatność oferty szkoleniowej firm zewnętrznych do potrzeb przedsiębiorców;
- czynniki kulturowe, niewystarczający poziom zaufania i otwartości informacyjnej;
- kryzys w firmach współpracujących.

Planując kierunki i sposoby wdrażania działań zaradczych dla firm wdrażających systemy zarządzania wiedzą, należy wziąć pod uwagę wymienione powyżej bariery, które jednocześnie ujawniają potrzeby badanych przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy formułowali następujące obszary działań zaradczych dla intensyfikacji wykorzystywania rozwiązań właściwych organizacjom inteligentnym w ich firmach:

- poszerzanie kompetencji i rozwój kwalifikacji kadry zarządzającej w następujących obszarach:
  - wiedzy na temat zarządzania i planowania strategicznego,
  - metod projektowania i wdrażania polityki szkoleniowej jako narzędzia rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa,
  - analizy trendów i rozwoju nowych technologii,
  - informacji o rynku i rozwoju konkurencji;
- intensyfikacja współpracy międzyorganizacyjnej, podpisywanie umów z innymi instytucjami tej samej branży, w tym konkurentami w zakresie wymiany oraz tworzenia wiedzy;
- rozwój narzędzi wspomagających zarządzanie wiedzą, w tym głównie narzędzi informatyczno-telekomunikacyjnych:
  - budowa ogólnych zasad opisywania i katalogowania informacji,
  - intranet,
  - fora dla dzielenia się informacjami,
  - rozwój wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji;
- doskonalenie istniejących narzędzi zarządzania wiedzą głównie z obszaru polityki kadrowej, szczególnie w obszarze poszerzania ich spójności i integracji (np. w formie strategicznych programów wartościowania pracy);
- projektowanie i wdrażanie rozwiązań dla promowania proaktywnych postaw i zachowań (w tym z obszaru przywództwa menedżerskiego) oraz włączania pracowników niższego szczebla w mechanizmy zarządzania wiedzą;
- wdrażanie programów znoszenia barier kulturowo-mentalnych dla podnoszenia świadomości pracowników oraz zachęcania do korzystania z systemów zarządzania wiedzą;
- dalsze rozwijanie istniejących metod zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie w odniesieniu do polityki szkoleniowej oraz polityki ocen pracowników (w kierunku tworzenia strategicznych programów szkoleniowych).

Podsumowując, podstawowym działaniem zaradczym według badanych menedżerów jest nadanie strategicznego charakteru oraz zintegrowanie istniejących

w przedsiębiorstwach cząstkowych narzędzi z zakresu metodyki zarządzania wiedzą. Wśród możliwych rozwiązań wymieniano wspomaganą komputerowo strategiczną metodykę zarządzania przez cele integrującą wewnętrzne i zewnętrzne przepływy wiedzy dla tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Wnioski z analizy jakościowej czynników konkurencyjności oraz barier i potrzeb rozwojowych

1. Zasadniczym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnych inteligentnych przedsiębiorstw jest zdolność do budowania zrównoważonych profili konkurencyjnych. Badani menedżerowie wskazywali, iż przedsiębiorstwo musi być elastyczne i zdolne do przedstawiania zróznicowanej oferty zależnie od wymagań klienta. Zdaniem menedżerów badanych firm istotna jest zarówno zdolność do oferowania produktów po niskich cenach, jak i oferta oparta o wysoką jakość i dopasowanie do potrzeb klienta.
2. Szeroki wachlarz wymienianych przez kadrę zarządzającą czynników konkurencyjności oraz podkreślanie znaczenia elastyczności oferty wskazują na zasadnicze znaczenie adaptacyjności z punktu widzenia rozwoju badanych firm.
3. Kluczowymi barierami wdrażania rozwiązań właściwych inteligentnym organizacjom są bariery wewnętrzne o charakterze psychospołecznym oraz brak wiedzy.

3.2.4. Podsumowanie

Podsumowując uzyskane wyniki badań jakościowych przedsiębiorstw sektora MSP w Polsce, należy podkreślić niski poziom wdrożenia rozwiązań właściwych organizacjom inteligentnym. Zakres metodyki zarządzania wiedzą właściwej dla organizacji inteligentnej obejmuje cztery główne obszary:

1. Rozwiązania z zakresu strategii zarządzania wiedzą,
2. Zarządzanie zasobami ludzkimi,
3. Zarządzania relacjami zewnętrznymi,
4. Rozwiązania informatyczno-telekomunikacyjne.

Strategia zarządzania wiedzą jest elementem integrującym cząstkowe rozwiązania z zakresu wewnętrznych i zewnętrznych przepływów wiedzy w badanych przedsiębiorstwach. Poza integracją rozwiązań cząstkowych pełni ona rolę elementu ukierunkowującego przepływy wiedzy na rozwój poprzez adaptacyjność – jako czynnik konkurencyjności badanych firm. Zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi najbardziej sformalizowany aspekt zarządzania wiedzą w badanych firmach. Program zarządzania wiedzą jest najczęściej postrzegany przez przedsiębiorców w kontekście poszczególnych rozwiązań zakresu polityki rekrutacji, wynagradzania oraz szczególnie programów szkoleniowych i ocen okresowych pracowników. Tak jak program zarządzania zasobami ludzkimi tworzy wewnętrznych mechanizm zarządzania wiedzą, tak polityka zarządzania relacjami zewnętrznymi stanowi zewnętrzny mechanizm zarządzania wiedzą. Chociaż granica między obydwoma mechanizmami nie

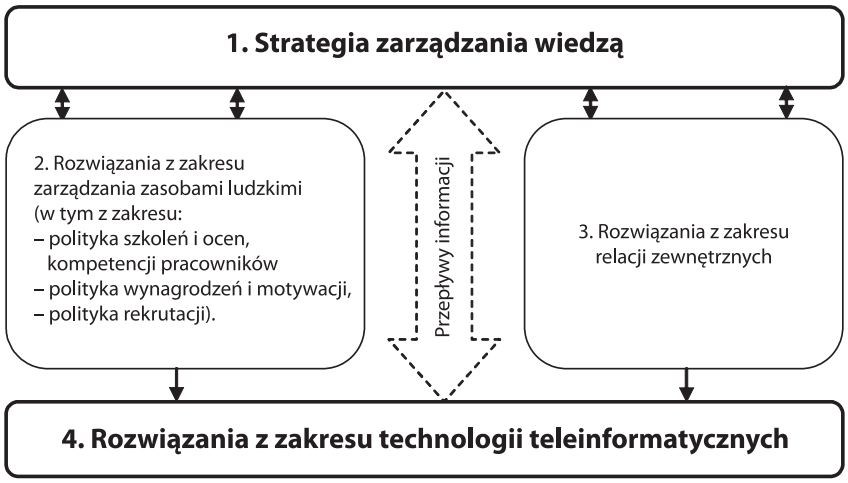
jest ściśle wyznaczona (np. polityka szkoleniowa może być zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym mechanizmem zarządzania wiedzą), to stanowią one komplementarne systemy przekazywania wiedzy. Bardzo istotnym wymiarem zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach okazała się być infrastruktura informatyczno-telekomunikacyjna. Pełni ona rolę narzędzia wspomagającego w odniesieniu do trzech powyżej omówionych wymiarów zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach. Sieci informatyczne oraz bazy i hurtownie danych tworzą systemy przekazywania wiedzy, szczególnie w odniesieniu do wiedzy skodyfikowanej.

3.3 Studia przypadków dobrych praktyk przedsiębiorstw jako inteligentnych organizacji

3.3.1. Dobór podmiotów i cel opisu

Do analizy studiów przypadków wybrano dwa małe i dwa średnie przedsiębiorstwa. Wyboru dokonano spośród trzydziestu wcześniej wyselekcjonowanych firm, funkcjonujących jako organizacje inteligentne. Za kryterium identyfikacji przedsiębiorstw przyjęto stosowanie praktyki właściwej organizacji inteligentnej, czyli **praktyki wzmacniającej procesy organizacyjnego uczenia się** dla budowania przewagi konkurencyjnej. Podmioty studiów przypadków dobrano w taki sposób, aby realizowane przez nie praktyki były wzajemnie komplementarne, składały się na **metodykę zarządzania wiedzą** (zob. rysunek 1).

Rysunek 1. Obszary zarządzania wiedzą i przepływ informacji pomiędzy nimi jako ramy identyfikacji dobrych praktyk



Źródło: opracowanie własne.

Przepływ informacji pomiędzy procesem zarządzania strategicznego (1) a systemami teleinformatycznymi (4) ma charakter dwukierunkowy i jest zasadniczy dla przepływu informacji w całym przedsiębiorstwie. Gromadzona i przetwarzana dzięki rozwiązaniom teleinformatycznym wiedza jest wykorzystywana w procesie zarządzania wiedzą, jednocześnie to w strategii zarządzania wiedzą określone jest precyzyjnie, jakie informacje będą zbierane oraz w jakim celu wiedza jest gromadzona i wykorzystywana. W obszarze strategicznym wiedza ta z kolei ukierunkowywana jest na dwa szczegółowe procesy zarządzania wiedzą: zarządzanie zasobami ludzkimi (2) lub/i obszar relacji zewnętrznych (3). Z kolei wyniki procesów z obszaru (3) rejestrowane są ponownie w obszarze (4), np. informacje zwrotne od klientów czy oceny szkoleń.

Można zatem powiedzieć, że zasadniczymi elementami zarządzania wiedzą są strategia i narzędzia teleinformatyczne (które są miejscem gromadzenia, przetwarzania, udostępniania i udoskonalania zasobów wiedzy, zgodnie z potrzebami rozwojowymi przedsiębiorstwa). Te dwa elementy silnie warunkują efektywne zarządzanie wiedzą w ramach szczegółowych procesów, np. zarządzania zasobami ludzkimi czy relacjami zewnętrznymi.

Dobre praktyki zarządzania wiedzą zostały dobrane według przedstawionej na powyższym rysunku logiki, obejmując wszystkie cztery obszary:

a) ogólną strategię zarządzania wiedzą,
b) zarządzanie zasobami ludzkimi (w zakresie procesu szkoleń i ocen kompetencji),
c) zarządzanie relacjami zewnętrznymi,
d) rozwiązania z zakresu technologii informatycznych i telekomunikacyjnych.

Celem opisu poszczególnych praktyk nie było dokonywanie analizy porównawczej czy przyczynowo-skutkowej, ale pokazanie uniwersalnych działań, które mogą być wdrażane w innych przedsiębiorstwach.

W pierwszej dobrej praktyce przedstawiono funkcjonowanie w przedsiębiorstwie **zrównoważonej karty wyników**. Następnie zaprezentowano dobre praktyki dotyczące **zarządzania zasobami ludzkimi** i **zarządzania relacjami zewnętrznymi firmy**, które zasadniczo wpływają na tworzenie i przekazywanie wiedzy w przedsiębiorstwie. Studia przypadków dobrych praktyk organizacji inteligentnych kończy opis dobrej praktyki **teleinformatycznego narzędzia zarządzania wiedzą**.

Dobra praktyka w zakresie strategii zarządzania wiedzą (wprowadzenie zrównoważonej karty wyników) w firmie PAFANA S.A. 3.3.2.

Charakterystyka firmy i sposobów jej organizacyjnego uczenia 3.3.2.1.

Profil firmy

PAFANA S.A. jest średniej wielkości przedsiębiorstwem przemysłowym zatrudniającym 196 osób. Funkcjonuje od 1945 roku jako kontynuacja działalności przedwojennej fabryki narzędzi i maszyn.

Firma posiada rozbudowaną, wieloszczeblową strukturę organizacyjną. Kadrę przedsiębiorstwa tworzą pracownicy inżynieryjni oraz specjaliści ekonomii i zarządzania. Głównymi obszarami działalności przedsiębiorstwa są:

a) produkcja i sprzedaż narzędzi do obróbki metali, w tym noży, wierteł, frezów i innych;
b) usługi i doradztwo z zakresu obróbki i łączenia metali oraz pomiarowania;
c) sprzedaż używanych i nowych maszyn oraz całych centrów do procesów obróbki metali.

Klientami firmy są polskie i zagraniczne przedsiębiorstwa przemysłowe branży metalowej oraz odbiorcy indywidualni.

Strategia zarządzania wiedzą w firmie

Przedsiębiorstwo realizuje strategię rozwoju i różnicowania obecnej oferty produktowej w ramach wyspecjalizowanej technologii obróbki metali. **Strategia zarządzania wiedzą** nie stanowi odrębnej polityki przedsiębiorstwa, ale **jest realizowana jako część ogólnej strategii przedsiębiorstwa w ramach metodyki zrównoważonej karty wyników**. Zgodnie z tym podejściem, w firmie istnieją trzy podstawowe obszary wiedzy dotyczące:

- relacji z klientami,
- procesów wewnętrznych firmy,
- potencjału organizacji do uczenia i rozwoju.

Obszary te analizowane są w ścisłym powiązaniu z przepływami finansowymi. Za proces zarządzania wiedzą odpowiedzialny jest zarząd firmy oraz działy: badawczo-rozwojowe i zarządzania kadrami. Szczególną rolę integrującą w procesie zarządzania wiedzą odgrywa osoba na stanowisku pełnomocnika zarządu ds. zarządzania jakością i środowiskiem.

Organizacyjne uczenie, zewnętrzne i wewnętrzne przepływy wiedzy

Kapitał wiedzy przedsiębiorstwa obejmuje takie elementy, jak: **wiedzę, jaką dostarczają relacje zewnętrzne z klientami i dostawcami, wiedzę organizacyjną (pochodzącą od pracowników), wiedzę procesową (składającą się na sprawność operacyjną i stosowane technologie), organizację pracy i know-how oraz wiedzę kadry zarządzającej**. W ramach zewnętrznych procesów uczenia przedsiębiorstwo współpracuje z instytucjami szkoleniowymi, instytucją naukowo-badawczą oraz firmą doradczą. Zmiany w poszczególnych typach kapitału wiedzy są analizowane całościowo, z punktu widzenia ich wpływu na inne typy wiedzy oraz zgodności ze strategią przedsiębiorstwa.

Firma posiada precyzyjnie sformułowane, kluczowe czynniki sukcesu, nie prowadzi jednak formalnego programu porównywania z konkurentami. Przedsiębiorstwo nie realizuje programów wspólnego przewidywania i prognozowania trendów we współpracy z partnerami zewnętrznymi.

Wiedza, której źródłem są pracownicy i kadra zarządzająca jest tworzona i przekazywana przez intensywne formy pracy grupowej, w ramach pracy zespołowej. Rozbudowana struktura funkcjonalna przedsiębiorstwa wykazuje cechy silnej orientacji projektowej. Mocno eksponowane jest znaczenie doraźnych zespołów problemowych z wymienną funkcją lidera, co doskonale wpływa na przepływy wiedzy w całej organizacji, a nie tylko jej przechowywanie w ramach struktur organizacyjnych. Mechanizm przywództwa opisywany jest jako przekonywanie i angażowanie pracowników do długoterminowej wizji rozwojowej, którą zawsze przedstawia lider danego projektu. Przykładem ilustrującym powyższą definicję przywództwa jest cytat z wypowiedzi jednego z menedżerów firmy:

„[…] przywództwo rozumiem jako społeczny mechanizm oddziaływania na pracowników oparty na przekonywaniu, zaangażowaniu oraz silnej wizji rozwojowej […]".

Zaufanie traktowane jest jako niezbędna cecha współpracy, bez której nieformalne systemy zarządzania nie są wystarczające do organizowania pracy. Pozwala ono na przyjęcie bardziej elastycznych postaw i zachowań pracowników przedsiębiorstwa. Kluczowe cechy pracownika przedsiębiorstwa to: operatywność, motywacja do działania, a przede wszystkim umiejętność pracy zespołowej. Ta ostatnia jest traktowana jako jedna z najważniejszych umiejętności pracownika, ważniejsza od wiedzy technicznej.

Czynniki konkurencyjności firmy

Zasadniczym czynnikiem rozwojowym firmy, podnoszącym jej konkurencyjność jest **umiejętność wprowadzenia i utrzymania w tym samym czasie elastyczności cenowej i jakościowej (elastyczność obejmuje również proces obsługi klienta)**. Umiejętność ta jest efektem zrównoważonej strategii przedsiębiorstwa, opierającej się na wielu elementach. Jednak **kluczowym elementem realizacji tej strategii jest narzędzie zrównoważonej karty wyników**, opisane poniżej.

3.3.2.2. Opis dobrej praktyki – zrównoważonej karty wyników

Krótka charakterystyka

Zrównoważona karta wyników (*Balanced Scorecard – BSC*) jest podstawą projektowania strategii rozwojowej przedsiębiorstwa, w tym strategii zarządzania wiedzą. Karta BSC jest systemem zarządzania firmą, który pozwala efektywniej zorganizować procesy zarządcze i przełożyć strategię firmy na konkretne cele dla różnych obszarów jej działalności, takich jak: obszar finansowy, obszar relacji z klientami, wewnętrznych procesów biznesowych oraz procesów uczenia się i rozwoju przedsiębiorstwa[13]. Cele formułowane w poszczególnych

[13] Karta BSC integruje wskaźniki finansowe z obszaru relacji z klientami, wewnętrznymi procesami biznesowymi oraz procesami uczenia się i rozwoju przedsiębiorstwa, przez co odzwierciedla całokształt działalności przedsiębiorstwa.
Proces wdrażania karty BSC obejmuje poniższe elementy:
1. Powołanie interdyscyplinarnego Zespołu ds. wdrożenia Strategicznej Karty Wyników.
2. Szkolenie zespołu z zasad funkcjonowania karty BSC oraz planowania i analizy strategicznej.
3. Sformułowanie wizji i misji przedsiębiorstwa.
4. Zdefiniowanie kluczowych czynników sukcesu dla sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo oraz ustalenie podstawowych czynników jego konkurencyjności.
5. Przeprowadzenie analiz strategicznych w celu oceny strategicznej pozycji konkurencyjnej firmy z wykorzystaniem takich metod, jak: analiza portfelowa McKinseya, macierze ADL i BCG, analiza SWOT, metoda SPACE.

perspektywach zrównoważonej karty wyników tworzą wizję rozwoju firmy i ukierunkowują procesy organizacyjnego uczenia na rozwój przedsiębiorstwa

Zgodnie z metodą zrównoważonej karty wyników tworzenie strategii rozwojowej przedsiębiorstwa odbywa się na podstawie zrównoważonego formułowania celów strategicznych, uwzględniających interesy właściciela, pracownika i klienta. Karta angażuje zatem nie tylko wszystkich pracowników przedsiębiorstwa (poprzez poznawanie przez nich i przyswajanie celów zgodnych ze strategią przedsiębiorstwa) oraz jego właścicieli (poprzez ustalanie jasnych celów i odpowiedzialności poszczególnych pracowników firmy), ale także klientów (poprzez mierzenie np. wskaźnika zadowolenia klienta).

Przyczyny i historia wdrożenia

W omawianym przedsiębiorstwie proces tworzenia strategii na podstawie zrównoważonej karty wyników rozpoczął się w 2006 roku. Zbiegło się to z zakończeniem realizacji dotychczasowej strategii rozwojowej firmy. Bezpośrednią inspiracją dla opracowania nowej strategii rozwojowej w ramach metodyki zrównoważonej karty wyników było uczestnictwo nowego prezesa firmy w szkoleniu organizowanym przez zewnętrzną firmę szkoleniowo-doradczą. Po odbyciu szkolenia prezes przedsiębiorstwa rozpoczął konsultacje z kadrą zarządzającą w zakresie możliwości wdrożenia tego rozwiązania w firmie. Po pozytywnej analizie studium wykonalności zarząd firmy podjął decyzję o rozpoczęciu procesu formułowania zrównoważonej karty wyników we współpracy z firmą doradczą. Wcześniej, bo już w 1997 roku, przedsiębiorstwo wdrożyło normy jakości ISO. Firma posiadała także systemy informatyczne typu ERP oraz CRM. Stanowiły one bardzo pomocny element w procesie formułowania zrównoważonej karty wyników, gdyż istniała już świadomość całościowych procesów biznesowych, przebiegających w przedsiębiorstwie.

Podjęte działania i efekt

Proces formułowania karty odbywał się w gronie kadry zarządzającej najwyższego i średniego szczebla, z udziałem zewnętrznego konsultanta. Metodyka procesu formułowania zrównoważonej karty wyników została przekazana przez firmę doradczą, a w trakcie całego procesu wdrażania konsultowana była przez jej pracownika. Zespół osiemnastu menedżerów przedsiębiorstwa, którzy uczestniczyli w projektowaniu karty, był starannie dobrany na podstawie testów kwalifikacyjnych, a następnie gruntownie przeszkolony przez firmę doradczą. Zespół menedżerów składał się z podzespołów roboczych ds. poszczególnych perspektyw narzędzia, w tym: perspektywy klienta, perspektywy finansowej, perspektywy procesów wewnętrznych oraz perspektywy uczenia się i rozwoju. Opracowano harmonogram spotkań zespołów roboczych oraz spotkań zespołu ogólnego. Przedsięwzięcia całościowe, omawiane podczas spotkań zespołu ogólnego, były następnie uszczegóławiane podczas spotkań poszczególnych zespołów roboczych. Z każdego spotkania była tworzona, a następnie udostępniana wszystkim członkom zespołu, notatka informacyjna. Spotka-

6. Zdefiniowanie celów strategicznych organizacji.
7. Opracowanie tzw. macierzy transformacji.
8. Definiowanie strategicznych mierników (KPI).
9. Projektowanie Strategicznej Karty Wyników na poziom zarządu, poziom tzw. strategicznych jednostek biznesu oraz poziom pracowników.
10. Określenie źródła powstawania informacji dla BSC – na podstawie posiadanego w firmie systemu zbierania informacji.
11. Formalizacja i ustalenie sposobu dokumentowania działań związanych z wdrażaniem karty BSC.
12. Opracowanie systemu motywacyjnego uzależnionego od wyników realizacji celów określonych w Strategicznej Karcie Wyników.
13. Wdrożenie systemu.

nia zespołów dotyczyły na początku identyfikacji silnych i słabych stron przedsiębiorstwa oraz szans i zagrożeń rozwojowych. Podczas kolejnych spotkań formułowano cele oraz odpowiadające im programy i przedsięwzięcia rozwojowe.

Efektem realizacji powyżej opisanego procesu wdrażania zrównoważonej karty wyników było opracowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa na lata 2008–– 2012. Spośród celów formułowanych w poszczególnych perspektywach karty wyników można przykładowo wyróżnić:

C1. Zwiększenie przychodów oraz rentowności sprzedaży z poszczególnych produktów w perspektywie finansowej,
C2. Podniesienie poziomu lojalności klienta oraz postrzegania i pozycjonowania marki przedsiębiorstwa w perspektywie relacji z klientami,
C3. Wzrost sprawności procesów logistycznych i sprzedażowych w perspektywie procesów wewnętrznych,
C4. Zwiększenie efektywności polityki rekrutacji w perspektywie uczenia i rozwoju.

Przykładem przedsięwzięcia dla realizacji celu czwartego C4 był program praktyk i staży uczniów szkół zawodowych. Stanowił on efekt identyfikacji zagrożenia w postaci niedopasowania regionalnego systemu kształcenia zawodowego do potrzeb kadrowych przedsiębiorstwa. Innym przykładem przedsięwzięcia opracowanego w obszarze perspektywy uczenia był program szkoleniowy, uwzględniający zarówno szkolenia wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Kluczowym elementem tego programu był system oceny szkoleń, który zapewniał ścisłe dopasowanie procesu szkoleniowego do rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa.

Wdrażanie opracowanej strategii rozwoju zostało zakłócone globalnym kryzysem gospodarczym w latach 2008–2009. Wtedy okazało się, że częściowo **wdrożone narzędzie zrównoważonej karty wyników, jako narzędzie zarządzania rozwojem strategicznym przedsiębiorstwa, może stać się również narzędziem zarządzania kryzysem**. W czasie kryzysu gospodarczego, ze względu na pojawiające się problemy bieżące i wzrost znaczenia perspektywy operacyjnej, skrócono zakres czasowy strategii do 2010 roku.

Czynniki sprzyjające/ utrudniające wdrażanie dobrej praktyki

Kluczowym czynnikiem sprzyjającym formułowaniu strategii z wykorzystaniem zrównoważonej karty wyników był czynnik ludzki – stanowisko prezesa objęła nowa osoba, która rozwój swoich kompetencji zarządczych na szkoleniach wiązała z rozwojem firmy. Do szczegółowych czynników sprzyjających wprowadzeniu karty wyników zaliczono:

- jednoznaczne i konsekwentne poparcie kadry zarządzającej najwyższego szczebla;
- właściwa selekcja i rekrutacja pracowników dla stworzenia efektywnego zespołu ds. wdrażania zrównoważonej karty wyników;
- entuzjastyczni, silni liderzy, zaangażowani do prac w ramach powyższego zespołu;
- integracja pracowników przedsiębiorstwa, reprezentujących jego różne działy, w tym szczególnie ich wzajemne zrozumienie i likwidacja niespójności w myśleniu;
- właściwy dobór firmy doradczej i zewnętrznego konsultanta.

Do głównych barier przy wdrażaniu BSC zaliczono:

- dużą czasochłonność oraz kosztochłonność,
- opory mentalne i kulturowe pracowników,
- brak umiejętności pracy zespołowej części pracowników.

Korzyści wynikające z wdrożenia dobrej praktyki

Pomimo barier występujących podczas wdrażania zrównoważonej karty wyników jej wprowadzenie przyniosło zasadnicze korzyści. Przede wszystkim spowodowało:

1. **Ukierunkowanie i powiązanie poszczególnych elementów strategii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie**. Organizacyjne uczenie się, rozumiane głównie w kontekście rozwoju kompetencji zasobów ludzkich przedsiębiorstwa, zostało jednoznacznie ukierunkowane na zaspokajanie potrzeb klienta, a to z kolei, w powiązaniu z ustawicznymi usprawnieniami procesów wewnętrznych, miało bezpośredni wpływ na zwiększenie przychodów ze sprzedaży i rentowność przedsiębiorstwa.
2. **Zaangażowanie i zintegrowanie trzech głównych interesariuszy przedsiębiorstwa, tj. właścicieli, pracowników i klientów, dla intensyfikacji procesów organizacyjnego uczenia (korzyść bezpośrednia).** Kontrahenci przedsiębiorstwa przez program zarządzania relacjami z klientami stali się aktywnymi uczestnikami procesów organizacyjnego uczenia się. Kontrahenci, już od etapu projektowania nowego czy modernizacji obecnego produktu, zaczęli uczestniczyć w procesach wytwórczych przedsiębiorstwa. Odbiorcy stali się inicjatorami i współuczestnikami zmian w oferowanych przez firmę produktach. Jednocześnie powyższe procesy zostały silnie ukierunkowane na wzrost pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.
3. **Radykalną poprawę procesów komunikacji, szczególnie na poziomie międzydziałowym wraz ze wzmocnieniem kultury organizacyjnej firmy.** Bariery wewnętrzne między działem handlowym, produkcyjnym czy badawczo-rozwojowym, które wcześniej tworzyły problemy komunikacyjne, zostały zminimalizowane. Pracownicy działów: handlowego oraz produkcyjnego zaczęli rozmawiać wspólnym językiem i wspólnie tworzyć cele rozwojowe przedsiębiorstwa. Wzmocniło to kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa przez nasilenie poczucia współodpowiedzialności oraz zaangażowania i motywacji do realizacji wspólnie sformułowanych celów strategicznych. Po wdrożeniu zdecydowanie poprawiła się organizacja procesów zachodzących w firmie, w tym procesów organizacji pracy. System motywacyjny, w tym system wynagrodzeń, został ściśle powiązany ze stopniem osiągania założonych celów strategicznych przedsiębiorstwa. Wszyscy pracownicy, począwszy od personelu najniższych szczebli aż do kadry zarządzającej najwyższego szczebla, zostali zaangażowani do kreowania rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa.
4. **Możliwość wykorzystania narzędzia również do zarządzania kryzysowego.** Godny uwagi jest fakt, iż system zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, zaprojektowany według metodyki zrównoważonej karty wyników w czasie dobrej koniunktury, stał się narzędziem zarządzania kryzysem w okresie dekoniunktury gospodarczej. Według opinii menedżera przeprowadzenie firmy przez okres załamania gospodarczego byłoby trudne lub wręcz niemożliwe bez wdrożonego narzędzia zrównoważonej karty wyników.

Należy podkreślić, że rozwiązanie w postaci zrównoważonej karty może być wykorzystane w różnych firmach. Jego wdrożenie może przebiegać jako integrujące istniejące rozwiązanie właściwe organizacji inteligentnej (np. polityka szkoleniowa, systemy CRM, polityka wynagrodzeń) lub jako samoistnie wyzwalające te rozwiązania. **Głównym czynnikiem warunkującym skuteczne wdrożenie tej metodyki jest praca zespołowa, angażująca wcześniej wyselekcjonowanych i przeszkolonych pracowników przedsiębiorstwa.**

3.3.3. Dobra praktyka w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi – polityka szkoleniowa w firmie PPH WAMACO Sp. z o.o.

3.3.3.1. Charakterystyka firmy i sposobów jej organizacyjnego uczenia

Profil firmy

Firma zatrudniająca 50 osób działa od siedemnastu lat w branży budowlanej jako specjalistyczny wykonawca instalacji przemysłowych i sanitarnych. Przedsiębiorstwo realizuje kompleksową obsługę inwestora w zakresie oferowanych instalacji, począwszy od koncepcji oraz opracowania dokumentacji technicznej, a skończywszy na realizacji, rozruchu oraz serwisie gwarancyjnym i pogwarancyjnym. Obecnie główne produkty przedsiębiorstwa to instalacje remontowe i modernizacyjne w następujących obszarach:

a) ciepłownictwa;
b) chłodnictwa, klimatyzacji oraz mechanicznej wentylacji;
c) gazownictwa;
d) sanitarnym i wodno-ściekowym, w tym remonty i modernizacje oczyszczalni ścieków;
e) instalacji gazowniczych;
f) innych instalacji przemysłowych, w tym instalacji wody czystej dla farmacji, przemysłu kosmetycznego oraz spożywczego.

Grupa klientów przedsiębiorstwa obejmuje lokalne instytucje prywatne i publiczne, posiadające w ramach aktywów budynki i budowle wymagające różnego typu instalacji przemysłowych i sanitarnych.

Strategia zarządzania wiedzą w firmie

Firma rozwija się dzięki strategii ciągłego doskonalenia. Kolejno realizowane projekty instalacyjne są unikatowe i stanowią nowe wyzwania, a ich specyfika determinuje kierunki uczenia się przedsiębiorstwa. **Strategia zarządzania wiedzą nie stanowi oddzielnej polityki, jest ona wkomponowana w całościową strategię rozwoju przedsiębiorstwa, opiera się przede wszystkim na unikatowym systemie szkoleń**. Zarządzanie wiedzą jest postrzegane przez kadrę zarządzającą jako łączące różne aspekty działalności firmy. Strategia zarządzania wiedzą jest realizowana przez kadrę zarządzającą przedsiębiorstwa, nie występuje potrzeba koncentracji tej funkcji na jednym stanowisku pracy czy wyodrębnienia oddzielnego stanowiska pracy ds. zarządzania wiedzą.

Organizacyjne uczenie, zewnętrzne i wewnętrzne przepływy wiedzy

Tworzenie i zdobywanie wiedzy podporządkowane są specjalistycznym projektom instalacyjnym, które firma realizuje. Poszczególne projekty charakteryzują się odmienną specyfiką wymagań w zakresie wiedzy. Przedsiębiorstwo wykształciło zatem rutynę organizacyjną, polegającą na **automatycznym wykorzystywaniu narzędzi zarządczych oraz wiedzy menedżerskiej do szybkiego określania oraz uzupełniania niedoborów wiedzy, jaka niezbędna jest do realizacji nowego projektu**. Organizacyjne uczenie się w obszarze zewnętrznych przepływów wiedzy przebiega według wymagań poszczególnych projektów instalacyjnych. Firma nie ogranicza się jednak do bieżących potrzeb danego projektu, ale również inwestuje w wiedzę, która przyda się w kolejnych projektach, jakie mogą być realizowane w przyszłości. W zewnętrznych procesach uczenia uczestniczą

eksperci zewnętrzni, firmy szkoleniowe, konsorcjanci oraz lokalne szkoły zawodowe. Przedsiębiorstwo posiada bazę danych na temat zewnętrznych firm eksperckich, co jest ważnym elementem w szybkim podejmowaniu decyzji dotyczącej szkoleń.

Organizacyjne uczenie się w obszarze wewnętrznych przepływów wiedzy opiera się na pracy zespołowej w ramach struktur organizacyjnych realizowanych projektów. Fakt, że zespoły nie są trwałą strukturą (ich skład zmienia się w zależności od potrzebnych w danym projekcie kompetencji) sprzyja nieustannej wymianie i uzupełnianiu wiedzy w organizacji. **W firmie istnieje duża świadomość znaczenia pracy zespołowej**, w tym szczególnie komunikacji wewnątrz- i międzyzespołowej. Liderzy pełnią funkcje ukierunkowujące rozwój przedsiębiorstwa. Mechanizm przywództwa rozumiany jest głównie w kontekście organizacji pracy zespołowej, a następnie jej skuteczności i sprawności. Zgodnie ze słowami jednego z menedżerów firmy:

„[…] przywództwo rozumiem jako organizację pracy mojej i innych ludzi, której skutkiem jest osiąganie założonych celów […]".

W firmie najbardziej ceni się pracowników za ich wiedzę specjalistyczną, skuteczność, lojalność, chęć uczenia się i rozwoju oraz sprawność intelektualną. Cenioną cechą pracownika jest także wewnętrzne dążenie do ciągłego ulepszania swojego stanowiska pracy.

Czynniki konkurencyjności firmy

Głównym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstwa jest **jakość wykonywanych robót instalacyjnych**. Przedsiębiorstwo posiada nowoczesne zaplecze sprzętowe oraz wykwalifikowaną kadrę inżynieryjną, co pozwala na oferowanie zaawansowanych technologicznie usług. Wysoka jakość usług nie jest jednak możliwa bez ciągłego doszkalania i podnoszenia kompetencji przez pracowników firmy. **Dlatego firma kładzie duży nacisk na politykę szkoleniową i wykształciła odpowiadający jej potrzebom program szkoleniowy**, przedstawiony w dalszej części rozdziału.

Opis dobrej praktyki polityki szkoleniowej 3.3.3.2.

Krótka charakterystyka

Program szkoleniowy stosowany w firmie jest dobrą praktyką z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Jest on szczególnie istotnym elementem strategii rozwojowej przedsiębiorstw funkcjonujących w zmiennym otoczeniu i realizujących zróżnicowane przedsięwzięcia. Szkolenia pracowników to kluczowy czynnik sukcesu organizacji uczącej się (inteligentnej).

Przyczyny i historia wdrożenia

Polityka szkoleniowa w opisywanej formie zainicjowana była przez kadrę zarządzającą. Główną przyczyną wprowadzenia takiej polityki było jej ścisłe powiązanie ze strategią rozwojową przedsiębiorstwa, opartą na ustawicznym różnicowaniu produktu według specyficznych wymagań klienta. Strategię firmy określa kadra zarządzająca najwyższego szczebla, następnie dokonuje się oszacowania stanu posiadanej wiedzy w różnych obszarach produktowych. Porównując kierunki rozwoju przedsiębiorstwa z oszacowanymi stanami wiedzy, kierownicy poszczególnych projektów dokonują identyfikacji luk wiedzy – czyli różnicy między wiedzą posiadaną a wiedzą potrzebną do realizacji celów – i na ich podstawie zgłaszają propozycje szkoleń. Umiejętność precyzyjnego identyfikowania tych braków to bardzo ważny element opisywanej praktyki zarządzania wiedzą. Potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa oparty jest na umiejętności szacowania wiedzy, której firma potrzebu-

je, aby skutecznie działać i realizować kolejne projekty. Kolejnym ważnym elementem jest płynne uzupełnianie zdefiniowanych luk wiedzy i tutaj również firma wykształciła bardzo dobrą praktykę. Przedsiębiorstwo dysponuje funkcjonalną bazą danych na temat firm szkoleniowych, instytucji eksperckich oraz samych ekspertów. Wiedza na temat tego, kto i jak może pomóc w uzupełnieniu wiedzy to następna niezbędna kompetencja w organizacyjnym uczeniu się przedsiębiorstwa.

Podjęte działania i efekt

Polityka szkoleniowa realizowana jest przez odrębny dział firmy, we współpracy z kierownikami poszczególnych projektów instalacyjnych. Za organizację szkoleń ogólnych i okresowych (na przykład szkolenia z zakresu BHP czy udzielania pierwszej pomocy) odpowiedzialny jest dział kadr. Organizacja specjalistycznych szkoleń branżowych jest kompetencją kierowników projektów.

Przykładem powiązania polityki szkoleniowej ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa była ostatnia dywersyfikacja oferty firmy w kierunku wykonywania instalacji cieplnych. Wiązało się to z koniecznością przeprowadzenia cyklu specjalistycznych szkoleń zawodowych uzupełniających braki kompetencyjne w nowym dla pracowników firmy obszarze. Cykl złożony był z dwóch etapów, tj. cyklu szkoleń przygotowawczych oraz cyklu szkoleń końcowych. Pierwszy realizowany był w ramach zasobów wewnętrznych przedsiębiorstwa, jego celem było ogólne zapoznanie się z problematyką nowego kierunku rozwoju i dokonanie inwentaryzacji posiadanych zasobów wiedzy. Drugi realizowany był przez zewnętrzną firmę szkoleniową, a jego celem było kompleksowe, głównie o charakterze technicznym, szkolenie pracowników produkcyjnych oraz kadry inżynieryjnej i zarządzającej.

Planowanie szkoleń związanych z uzupełnianiem bieżących luk wiedzy rozpoczyna się na etapie przygotowawczym do realizacji każdego projektu instalacyjnego. Kierownik projektu szacuje posiadaną wiedzę i zgłasza ewentualne zapotrzebowanie na szkolenie według wcześniej zidentyfikowanej luki wiedzy. Proponowany przez kierownika projektu plan szkoleń jest przekazywany do działu kadr, który dokonuje oceny wymagalności szkolenia i po uzyskaniu akceptacji od prezesa przekazuje go do realizacji. Realizacja szkolenia przez dział kadr odbywa się w ścisłej współpracy z kierownikiem danego projektu instalacyjnego. Każde zakończone szkolenie jest ocenianie przez oddelegowanych pracowników, na podstawie oceny kwestionariuszowej. Głównym kryterium oceny szkolenia jest jego przydatność z punktu widzenia realizacji zadań przez danego pracownika. Przydatność szkolenia jest oceniana na początku przez przeszkolonego pracownika firmy, a następnie przez kadrę zarządzającą. Kwestionariusze indywidualnej oceny przydatności danego szkolenia są zbierane i na ich podstawie tworzy się raport zbiorczy oceny szkolenia. W raporcie zbiorczym szczególny nacisk kładzie się na ocenę przydatności, fachowości oraz profesjonalizmu przeprowadzenia szkolenia przez firmę szkoleniową. Raport ten jest przekazywany do kadry zarządzającej najwyższego szczebla. Na podstawie analizy przekazywanych raportów kadra zarządzająca dokonuje ewaluacji stopnia realizacji zobowiązań przez firmę szkoleniową, a następnie podejmuje decyzje na temat finalizacji kontraktu szkoleniowego oraz możliwości i kierunków dalszej współpracy. Szkolenia prowadzone przez specjalistyczne firmy zewnętrzne odbywają się zarówno w fazie przygotowania do realizacji projektu, jak i w fazie jego realizacji. Szkolenia często organizuje się we współpracy z podwykonawcami czy dostawcami. Ponadto pracownicy, którzy samodzielnie zdobywają użyteczne dla firmy certyfikaty czy uprawnienia są premiowani dodatkowymi nagrodami pieniężnymi.

Tak funkcjonujący system polityki szkoleniowej jest dla przedsiębiorstwa swego rodzaju „rutyną organizacyjną", rozumianą jako zjawisko bardzo pozytywne i pożądane w organizacji inteligentnej. **Korzyściami w tym przypadku są: sprawne zdobywanie, tworzenie i przekazywanie wewnętrzne wiedzy.** Wiedza ta jest niezbędna w pozyskiwaniu i realizowaniu nowych, różnorodnych zamówień. Jest to dobra praktyka budowania konkurencyjności firmy na podstawie zdolności poznawczych – nabywania nowej wiedzy.

Punktem wyjścia do powyższej rutyny jest szacowanie zidentyfikowanej wcześniej luki wiedzy przedsiębiorstwa. **Luka taka może mieć charakter strategiczny lub operacyjny**. Przykładem strategicznej luki były braki wiedzy w obszarze wykonywania instalacji cieplnych. Luka ta została oszacowana w związku z decyzją strategiczną, dotyczącą rozszerzenia oferty produktowej przedsiębiorstwa o instalacje cieplne. W tym przypadku szacowanie luki odbywa się przez porównanie całościowego stanu szeroko rozumianej wiedzy w przedsiębiorstwie (tj. wiedzy, umiejętności i doświadczeń pracowników, posiadanych certyfikatów i pozwoleń, technologii oraz maszyn i urządzeń, sieci dostawców i kooperantów) z wiedzą potrzebną do realizacji planowanego rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa. Wymaga to również otwartości na otoczenie biznesowe firmy i gotowości do nieustannego podnoszenia poziomu wiedzy i umiejętności. Z kolei szacowanie luki operacyjnej polega na porównywaniu wiedzy posiadanej i wymaganej przez specyfikę nowego projektu w ramach dotychczasowych produktów i rynków przedsiębiorstwa. W tym przypadku dokonuje się analizy konieczności posiadania danej wiedzy oraz analizy potencjalnych kierunków ewolucji już posiadanej przez firmę wiedzy. **Dzięki umiejętności szybkiego szacowania luk wiedzy i zapełniania ich niezbędną wiedzą zdobytą w trakcie odpowiednio wyselekcjonowanych szkoleń firma może zapewnić nowe, wysokiej jakości usługi.**

Czynniki sprzyjające/ utrudniające wdrażanie dobrej praktyki

Do najważniejszych czynników sprzyjających wdrażaniu dobrej praktyki polityki szkoleniowej należy zaliczyć:

- silne powiązanie polityki szkoleniowej ze strategią rozwojową firmy (położenie nacisku na podnoszenie jakości poprzez podnoszenie kompetencji pracowników i ich wiedzy),
- chęć i umiejętność sprawnego wykształcenia rutyny szacowania i uzupełniania bieżących luk wiedzy,
- przyjęcie przez pracowników wzorca otwartej wymiany wiedzy w trakcie realizacji projektów w różnych zespołach projektowych i dzielenia się wiedzą, co jest kluczowym mechanizmem sukcesu tej praktyki (dzięki temu wiedza pozostaje w organizacji nawet jeśli eksperci odchodzą),
- stworzenie bazy danych na temat dostępnej wiedzy zewnętrznej,
- staranna ocena zarówno poszczególnych szkoleń, jak i całego procesu tworzenia polityki szkoleniowej.

Do najważniejszych ograniczeń rozwoju polityki szkoleniowej, z jaką borykała się firma, można zaliczyć:

- niewystarczający stopień komunikacji pomiędzy kierownikami poszczególnych projektów,
- ograniczenia finansowe,
- ograniczenia w zakresie dostępności wiedzy eksperckiej.

Korzyści wynikające z wdrożenia dobrej praktyki

Wdrażanie skutecznych polityk szkoleniowych wymaga ich ścisłego dopasowania do strategii rozwojowej przedsiębiorstwa. Niezbędne jest jednoczesne zaangażowanie i wzajemne zrozumienie kadry zarządzającej, inżynierskiej oraz pracowników niższego szczebla. Zasadniczą korzyścią dla firmy dzięki wdrożonej polityce szkoleniowej było:

1. **Usprawnienie procesu rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa.** Realizowana w firmie polityka szkoleniowa ma bowiem istotny wpływ na rozwój przedsiębiorstwa, głównie w perspektywie rozwoju jego kapitału intelektualnego i podniesienia kompetencji pracowników. Polityka ta ma swoje szczególne znaczenie w odniesieniu do kadry zarządzającej i inżynierskiej przedsiębiorstwa, która stanowi główny potencjał rozwojowy firmy.
2. **Oszczędności czasowe i kosztowe,** jakie były efektem utworzenia bazy informacji o kompetentnych firmach szkoleniowych, trenerach, ekspertach i sposobach planowania i ewaluacji szkoleń, a także wynikach ewaluacji szkoleń.
3. **Uzyskanie pełnej świadomości posiadanego już potencjału kompetencyjnego i wiedzy,** która pozwala na podejmowanie szybkich decyzji strategicznych (na przykład w zakresie wejścia na nowe rynki czy oferowania nowych produktów).
4. **Umiejętność szybkiego identyfikowania i szacowania luk wiedzy,** dzięki której możliwa jest redukcja kosztów (poprzez maksymalne dopasowanie programu szkoleniowego do potrzeb projektowych) oraz czasu przygotowania się firmy do danego projektu.

3.3.4. Dobra praktyka w zakresie zarządzania relacjami zewnętrznymi: relacje firmy HYDRO-POMP sp. z o.o. z instytucją naukowo-badawczą

3.3.4.1. Charakterystyka firmy i sposobów jej organizacyjnego uczenia

Profil firmy

Przedsiębiorstwo badawczo-wdrożeniowe, zatrudniające 39 osób, zostało założone w 1990 roku na skutek inicjatywy gospodarczej grupy pracowników instytucji naukowo-badawczej. Przed założeniem firmy obecni właściciele, wówczas pracownicy naukowi, prowadzili intensywną współpracę z przedsiębiorstwami przemysłowymi, wykorzystującymi technologie maszyn i urządzeń energetycznych. Obecnie produkty firmy znajdują szerokie zastosowanie w energetyce, górnictwie, chemii i petrochemii, w zakładach przetwórczych, wodociągach oraz przepompowniach i oczyszczalniach ścieków. Przedsiębiorstwo zajmuje się modernizacjami, ekspertyzami, problematyką eksploatacji, remontów, regulacji, diagnostyką badań i pomiarów oraz wykonawstwem części zamiennych i prototypów maszyn energetycznych. Do głównych grup produktowych firmy należą:

a) projekty, konstrukcje i modernizacje maszyn;
b) remonty maszyn energetycznych,
c) diagnostyka, badania i ekspertyzy techniczne,
d) produkcja i regeneracja części zamiennych,
e) zestawy hydrauliczne.

Klientami przedsiębiorstwa są przede wszystkim duże przedsiębiorstwa przemysłowe branż tradycyjnych, w tym energetycznej, wydobywczej, chemicznej, petrochemicznej oraz wodociągowej z terenu całej Polski.

Strategia zarządzania wiedzą w firmie

Badawczo-wdrożeniowy charakter przedsiębiorstwa powoduje, że strategia zarządzania wiedzą ma kluczowe znaczenie dla rozwoju firmy. Rozwój firmy uzależniony jest od komercjalizacji badań naukowych, od analizy rynku i prac badawczych, poprzez prototypowanie, aż do wdrożenia rozwiązania w przemyśle. **Strategia zarządzania wiedzą stanowi odrębną strategię rozwojową przedsiębiorstwa**, nie funkcjonuje jednak oddzielne stanowisko pracy ds. zarządzania wiedzą. Odpowiedzialność związana ze strategią zarządzania wiedzą jest rozłożona pomiędzy menedżerów najwyższego szczebla firmy. W przedsiębiorstwie dostrzega się jednak potrzebę wydzielenia stanowiska ds. zarządzania strategicznego, w tym zarządzania wiedzą.

Działalność firmy charakteryzuje się dużymi wahaniami cyklicznymi przychodów, z wyraźnym wzrostem sprzedaży w miesiącach letnich. Strategia rozwojowa przedsiębiorstwa polega na specjalizacji produktowej w dziedzinie oferowanych urządzeń przepływowych. Produkty są skierowane do szerokiego grona przedsiębiorstw przemysłowych.

Organizacyjne uczenie, zewnętrzne i wewnętrzne przepływy wiedzy

Posiadana przez pracowników wiedza umożliwia realizację projektów badawczo-rozwojowych w ramach poszczególnych grup produktów. Menedżerowie kierujący firmą mają pełną świadomość faktu, że przepływ wiedzy jest kluczowym czynnikiem wpływającym na rozwój firmy. Istotą dobrej praktyki przedsiębiorstwa badawczo-wdrożeniowego jest zatem umiejętność tworzenia i funkcjonowania w gęstej sieci zewnętrznych kontaktów, dzięki którym możliwe jest zdobywanie, tworzenie i przekazywanie wiedzy. Menedżerowie widzą **główne korzyści dla firmy w nieustannym wchodzeniu w relacje z otoczeniem biznesowym, w tym szczególnie z instytucjami naukowo-badawczymi.**

Organizacyjne uczenie się w obszarze zewnętrznych przepływów wiedzy jest realizowane głównie w ramach relacji z klientami oraz dostawcami przedsiębiorstwa. Firma posiada także rozwinięte więzi typu konsorcyjnego oraz współpracuje intensywnie z instytucjami naukowo-badawczymi. Kadra zarządzająca posiada gruntowną wiedzę na temat obecnych i potencjalnych kooperantów. Firma współpracuje jako podwykonawca z międzynarodowymi przedsiębiorstwami, będącymi liderami technologicznymi w branży. Przedsiębiorstwo jest członkiem terytorialnego klastra innowacyjnego z obszaru technologii energetycznych.

Pomimo że firma koncentruje się na bieżących potrzebach klientów, podejmuje także działania proaktywne w celu uprzedzania i kreowania potrzeb swoich klientów. Działania te obejmują proponowane przez firmę usprawnienia czy racjonalizacje maszyn energetycznych, niewynikające z bieżących potrzeb czy problemów danego zakładu elektroenergetycznego. Proaktywność przedsiębiorstwa może przekształcać się we wspólne projekty badawczo-rozwojowe.

Proces wewnętrznych przepływów wiedzy jest uwarunkowany projektowo zorientowaną strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, z małą liczbą szczebli hierarchicznych oraz kluczową funkcją stanowiska kierownika projektu. Wewnętrzny przepływ wiedzy następuje przede wszystkim w ramach zespołu projektowego, w którym wiedza przekazywana jest przez lidera. Liderzy firmy stanowią trzon kadry pracowniczej o wysokich kwalifikacjach in-

żynierskich. Przywództwo rozumiane jest jako organizowanie pracy zespołowej i wiąże się z funkcją lidera jako mentora. Zgodnie z wypowiedzią menedżera firmy:

[…] przywództwo traktuję jako organizowanie pracy zespołowej oraz szkolenia pracowników w układzie uczeń–mistrz […]".

Zaufanie jest oparte w przedsiębiorstwie na kompetencjach pracowniczych, umiejętnościach technicznych i pewności, że oddelegowany do realizacji danego zadania pracownik wywiąże się z obowiązków. Liderzy są wyłaniani na podstawie posiadanych doświadczeń oraz umiejętności. Wszyscy **pracownicy są zaangażowani w proces zarządzania zmianami, w tym inicjowanie zmian**. Nie ma to jednak charakteru formalnego programu.

Do pożądanych kompetencji pracowniczych zaliczono w firmie: wykształcenie kierunkowe, kwalifikacje techniczne, wysoką motywację do pracy w przedsiębiorstwie, kreatywność i wychodzenie z nowymi inicjatywami.

Czynniki konkurencyjności

Przewaga strategiczna przedsiębiorstwa oparta jest na znajomości i posiadaniu najnowszej technologii, wysokich kwalifikacjach pracowników i jakości wykonywanej pracy, cenie produktu oraz elastyczności i mobilności przedsiębiorstwa.

Nie jest to możliwe bez wykształcenia przez przedsiębiorstwo kompetencji zarządczej w formie umiejętności współpracy z instytucjami naukowo-badawczymi. Umiejętność tej współpracy jest jednym z elementów stanowiących istotną podstawę jego przewagi konkurencyjnej jako organizacji inteligentnej. Odmienność środowiska instytucji naukowo-badawczych w porównaniu ze środowiskiem biznesowym sprawia, iż powyższa kompetencja stanowi rzadki zasób strategiczny współczesnych przedsiębiorstw. W powyższym świetle istotną rolę dla intensyfikacji relacji między przedsiębiorstwami a instytucjami naukowo-badawczymi odgrywają publiczne instytucje wsparcia, takie jak centra transferu technologii. Uczestnictwo przedsiębiorstwa w sieci międzyorganizacyjnej z udziałem instytucji wsparcia oraz instytucji naukowo-badawczych (na przykład terytorialny klaster innowacyjny), stanowi przykładowy kierunek realizacji strategii relacyjnej współczesnych firm.

3.3.4.2. Opis dobrej praktyki relacji z instytucją naukowo-badawczą

Krótka charakterystyka

Zarządzanie relacjami zewnętrznymi z instytucjami naukowo-badawczymi tworzy w firmie kompetencję inteligentnej organizacji w zakresie pozyskiwania wiedzy z otoczenia. Możliwość takiego pozyskiwania wiedzy wynika z bardzo dobrze wykształconej zdolności menedżerów do zarządzania relacjami zewnętrznymi w środowisku naukowym, tworzenia sieci relacji zewnętrznych oraz twórczego łączenia potrzeb własnych i potrzeb swoich partnerów. Realizacja przedsięwzięć w sieciach konsorcyjnych, uczestnictwo w klastrach innowacyjnych, izbach handlowych i gospodarczych, korzystanie z oferty regionalnych instytucji wsparcia czy partnerstwo w ramach aliansów strategicznych to przykłady dobrych praktyk z zakresu zarządzania relacjami zewnętrznymi przedsiębiorstwa HYDRO-POMP.

Przyczyny i historia wdrożenia

Firma powstała dzięki komercjalizacji wiedzy pracowników naukowo-badawczych. Od początku powstania współpracuje z instytucjami naukowo-badawczymi w zakresie tworzenia i przede wszystkim wymiany wiedzy. Strategia rozwojowa przedsiębiorstwa opiera się

na realizacji kolejnych projektów badawczo-wdrożeniowych, które wymagają dokonania inwentaryzacji posiadanej wiedzy, oszacowania potrzeb wiedzy oraz przeszukiwania otoczenia przedsiębiorstwa w celu identyfikacji potrzebnych źródeł wiedzy. Wykształcenie kompetencji w zakresie znajomości otoczenia, zewnętrznych źródeł dostępu do nowych technologii i rozwiązań oraz **umiejętności korzystania z wiedzy zewnętrznych instytucji naukowo-badawczych i ekspertów stanowi kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstwa i jednocześnie powód położenia nacisku na zarządzanie relacjami zewnętrznymi.**

Podjęte działania i efekt

Osobą bezpośrednio odpowiedzialną za zarządzanie relacjami zewnętrznymi przedsiębiorstwa, w tym za zarządzanie relacjami z instytucjami naukowo-badawczymi, jest prezes przedsiębiorstwa. Współdziałanie przedsiębiorstwa z instytucjami naukowo-badawczymi bazuje na analizie wzajemnego potencjału, a następnie zlecaniu do wzajemnego wykonywania prac badawczo-wdrożeniowych (np. placówce naukowej wykonania prac dotyczących badań podstawowych a przedsiębiorstwu – badań aplikacyjnych).

Obszary realizowanej współpracy wynikają z wzajemnej komplementarności zasobów ludzkich i rzeczowych (np. firma może skorzystać z bardzo kosztownej aparatury wysokiej mocy, będącej w posiadaniu instytucji naukowo-badawczej).

Także realizowane przez firmę badania naukowe, szczególnie z zakresu badań podstawowych, oraz wiedza ekspercka członków zespołów badawczych mogą być przedmiotem współdziałania. Proces inicjowania współpracy polega na pozyskiwaniu zlecenia na wykonanie prac badawczo-rozwojowych, a następnie identyfikowaniu możliwych obszarów współpracy. Po identyfikacji uzupełniających się zasobów w świetle danego zlecenia, przystępuje się do uszczegółowienia warunków współpracy, a następnie ich formalizacji i przejścia do współdziałania.

Poza współpracą w ramach realizowanych projektów pracownicy firmy biorą aktywny udział w licznych seminariach tematycznych oraz konferencjach branżowych. Przedsiębiorstwo, pomimo iż w wybranych dziedzinach technologicznych jest liderem w skali ogólnokrajowej, cały czas poszukuje możliwości dalszego rozwoju technologicznego. W wyniku uczestnictwa w spotkaniu brokerskim, którego organizatorem było Uniwersyteckie Centrum Transferu Technologii, firma planuje dalsze poszerzenie współpracy z instytucjami naukowo-badawczymi. Podczas takich spotkań kadra zarządzająca firmy ma możliwość dyskusji z naukowcami na temat możliwości transferu do przemysłu i komercjalizacji wyników prac naukowo-badawczych.

Kolejnym elementem poszerzania wiedzy jest uczestnictwo firmy w inicjatywie klastrowej, tj. grupie kooperujących ze sobą firm, instytucji badawczo-naukowych, instytutów, uczelni itp. Firma posiada i dostrzega wiele możliwości wykorzystania prac prowadzonych przez instytucje naukowo-badawcze.

Czynniki sprzyjające/ utrudniające wdrażanie dobrej praktyki

Do najważniejszych czynników sprzyjających wdrożeniu metodyki zarządzania relacjami zewnętrznymi można zaliczyć:

- właściciele przedsiębiorstwa posiadają doświadczenie w środowisku naukowym – są byłymi pracownikami naukowymi dobrze znającymi realia funkcjonowania i potencjał instytucji naukowo-badawczych;
- powiązanie rozwoju przedsiębiorstwa z najnowszymi osiągnięciami badawczymi i wiedzą będącą w posiadaniu uniwersytetów;

Kluczową barierą we współpracy firmy z instytucjami naukowo-badawczymi są relatywnie wysokie ceny oferowanych przez nie usług i produktów.

Korzyści wynikające z wdrożenia dobrej praktyki

Rozwinięte relacje zewnętrzne z instytucjami naukowo-badawczymi, przy jednoczesnej umiejętności wykorzystania do własnych celów wiedzy zewnętrznej, umożliwiają przede wszystkim:

1. **Rozwój strategiczny omawianego przedsiębiorstwa.** Jest to szczególnie cenna podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w kontekście wzrostu znaczenia polityki proinnowacyjnej państwa (w tym wzrostu znaczenia instytucji otoczenia biznesu, np. centrów transferu technologii czy wzrostu funduszy publicznych przeznaczanych na badania naukowe prowadzone wspólnie przez przemysł i instytucje naukowo-badawcze).
2. Wykorzystywanie w trakcie prowadzenia bieżącej działalności gospodarczej zasobów aparaturowych instytucji naukowo-badawczych (np. aparatury energetycznej do badań i pomiarów energetycznych, wymagających dużych mocy pomiarowych i obliczeniowych), **co zmniejsza koszty przedsiębiorstwa**.
3. **Dostęp do najnowszych osiągnięć naukowych i koncentrację na wąskim obszarze technologicznym własnych zasobów strategicznych,** np. z dziedziny systemów i maszyn energetycznych.
4. **Koncentrację działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstwa na badaniach aplikacyjnych, a nie na badaniach podstawowych** (w porównaniu z badaniami aplikacyjnymi badania podstawowe charakteryzują się dużo wyższym ryzykiem inwestycyjnym). W obszarze badań podstawowych przedsiębiorstwo może wykorzystywać gotowe wyniki zrealizowanych prac lub podejmować współpracę z instytucjami naukowo-badawczymi dla wspólnej realizacji badań.
5. Koncentrację kadry zarządzającej na pozyskiwaniu nowych kontraktów i przeszukiwaniu rynku, pozostawiając realizację badań podstawowych instytucjom naukowym.

3.3.5. Dobra praktyka w zakresie wykorzystania technologii informatyczno-telekomunikacyjnych: repozytorium wiedzy w firmie INTRASOFT Sp. z o.o.

3.3.5.1. Charakterystyka firmy i sposobów jej organizacyjnego uczenia

Profil firmy

Intrasoft Sp. z o.o. jest małym przedsiębiorstwem zatrudniającym 20 osób, działającym na rynku informatycznym od 1997 roku. Firma specjalizuje się w technologiach wielkich baz danych, systemach zatrzymywania danych, systemach zapewniających bezpieczny obieg dokumentów elektronicznych oraz zaawansowanych stronach internetowych. Powyższe produkty są budowane na podstawie technologii światowych potentatów, takich jak Oracle, Microsoft czy Dell. Obecnie główne produkty przedsiębiorstwa to:

a) platforma retencji i analizy danych telekomunikacyjnych;
b) zintegrowany systemem informatyczny, który zapewnia pełną infrastrukturę informatyczną i telekomunikacyjną potrzebną do działania centrów telefonicznych;

c) system obiegu dokumentów elektronicznych, automatyzujący obsługę korespondencji na linii operator telekomunikacyjny – instytucje bezpieczeństwa i porządku publicznego;
d) system umożliwiający wydajne pozyskiwanie i konwersję danych telekomunikacyjnych;
e) specjalistyczny system, który umożliwia dostęp, gromadzenie, przetwarzanie i zarządzanie informacją przesyłaną w sieci operatora telekomunikacyjnego.

Przedsiębiorstwo obsługuje klientów instytucjonalnych sektora prywatnego oraz publicznego, głównie z branży telekomunikacyjnej.

Strategia zarządzania wiedzą w firmie

Firma rozwija się w środowisku gospodarki opartej na wiedzy, kapitał intelektualny jako zasób przedsiębiorstwa stanowi zasadniczy nośnik tworzenia wartości dodanej. Strategia rozwojowa firmy jest oparta na trzech fundamentalnych wartościach, tj. posiadanej wiedzy, kompetencjach pracowników oraz kontaktach z klientami. Rozwój przedsiębiorstwa oparty jest na wysokospecjalistycznych produktach zaadresowanych do precyzyjnie określonego, wąskiego segmentu klienta. **Strategia zarządzania wiedzą nie stanowi oddzielnego elementu ogólnej strategii rozwojowej firmy, jednakże świadomość jej wagi jest silnie zakorzeniona wśród menedżerów firmy**. Przedsiębiorstwo znajduje się na etapie wydzielania funkcji zarządzania wiedzą w ramach istniejącego systemu zarządzania. Zadania związane z zarządzaniem wiedzą należą do obowiązków wszystkich członków zarządu firmy. Jeden z członków zarządu pełni nieformalną funkcję koordynatora w tym zakresie.

Organizacyjne uczenie, zewnętrzne i wewnętrzne przepływy wiedzy

Klasyfikacja typów wiedzy w przedsiębiorstwie jest wyznaczana znaną wśród firm projektowych metodyką zarządzania projektami PRINCE2. Wiedza jest katalogowana głównie według typów projektów oraz powiązanych z nimi rozkładów zadań i odpowiedzialności. Na poziomie strategicznym kadra zarządzająca wyraźnie rozróżnia wiedzę techniczną oraz wiedzę menedżerską.

Organizacyjne uczenie się w obszarze zewnętrznych przepływów wiedzy jest realizowane głównie w ramach relacji międzyorganizacyjnych z klientami. Nabywanie nowej wiedzy z zewnątrz odbywa się przez udział w dedykowanych szkoleniach i jest jednoznacznie kształtowane potrzebami lub ewentualnymi problemami klienta. Na skutek wąskiej specjalizacji produktowo-rynkowej i związanego z nią podziału rynku nie występują wyraźne procesy uczenia się przez porównywanie z konkurentami.

Organizacyjne uczenie się w obszarze wewnętrznych przepływów wiedzy jest realizowane w ramach jasno zdefiniowanej struktury projektowej przedsiębiorstwa. Zespoły projektowe stanowią podstawowy element jego struktury organizacyjnej. Zasadniczą funkcją liderów jest klarowne i jednoznaczne definiowanie zadań, a następnie konsekwentne trzymanie się ustalonych zasad. **Wewnętrzne procesy tworzenia i przekazywania wiedzy zachodzą w środowiskach zespołów projektowych**. Przywództwo w firmie wychodzi poza tradycyjne ramy organizowania pracy ludzkiej czy tworzenia wizji rozwojowej w kierunku **zarządzania przez wartości i usamodzielniania pracownika – te dwa elementy pomagają tworzyć klimat przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej**. Jako wyraźne potwierdzenie powyższego można przytoczyć cytat z wypowiedzi menedżera firmy:

„[…] przywództwo definiujemy jako ustalanie „czystych" zasad i motywowanie pracowników […]".

Kultura organizacyjna oparta jest na wzajemnym zaufaniu oraz otwartości. Do najważniejszych kompetencji pracownika, poza kwalifikacjami technicznymi, zalicza się także zaangażowanie, otwartość, chęć samorozwoju oraz pewność siebie – rozumianą jako brak lęku przed przyznawaniem się do popełnianych błędów. Preferowanie i rozwijanie powyższych cech pracownika w połączeniu z istniejącą kulturą organizacyjną w zasadniczy sposób wspiera organizacyjne uczenie się przedsiębiorstwa.

Czynniki konkurencyjności

Podstawowymi czynnikami konkurencyjności przedsiębiorstwa są: **dobra obsługa klienta, budowanie trwałych relacji z klientami oraz oferowanie produktu o najwyższej jakości**. Przedsiębiorstwo wykazuje zachowania proaktywne w obszarze innowacji produktowych, polegające na ulepszeniach oferowanego produktu, które wyprzedzają potrzeby klientów. Jednocześnie innowacyjność przedsiębiorstwa, tempo wdrażania innowacji produktowych czy procesowych są analizowane z punktu widzenia zdolności komercyjnych. Firma nie wprowadza pośpiesznie innowacji, bez wcześniejszej analizy możliwości rynkowych. Analizę tą umożliwia m.in. repozytorium wiedzy – rozwiązanie o charakterze inteligentnym, jakie wdrożyła firma.

3.3.5.2. Opis dobrej praktyki repozytorium wiedzy

Krótka charakterystyka

Repozytorium wiedzy jest formą hurtowni wiedzy opartej na narzędziu informatycznym typu „open source", wspomagającym strategię zarządzania wiedzą w firmie INTRASOFT. **Repozytorium służy jednolitemu gromadzeniu i katalogowaniu wiedzy oraz jej udostępnianiu w czasie rzeczywistym i w pożądanej formie**. **Repozytorium wiedzy to jednocześnie narzędzie zarządzania wiedzą**, ponieważ jest odzwierciedleniem przepływów wiedzy w organizacji na poziomie gromadzenia i jej udostępniania, zgodnie z celami i potrzebami firmy. Repozytorium składa się zatem z trzech elementów/procesów:

1. Narzędzia informatycznego typu „open source".
2. Umiejętności określenia przez kadrę zarządzającą celów, dla jakich wiedza będzie gromadzona i sposobów jej wykorzystania, a także pełnej znajomości obecnych i wizja przyszłych przepływów wiedzy.
3. Ciągłego rozwoju i udoskonalania rozwiązania, zgodnie ze zmianami rozwojowymi i potrzebami firmy.

Przyczyny i historia wdrożenia

Powodem tworzenia repozytorium wiedzy był rozwój przedsiębiorstwa, a zatem wzrost zatrudnienia, fluktuacja pracowników oraz konieczność uporządkowania coraz większej ilości przechowywanych dokumentów i informacji. **Pomysł rozwiązania pochodził od pracowników przedsiębiorstwa – różnych członków zespołów projektowych, którzy na skutek problemów wynikających z realizacji poszczególnych projektów zainicjowali oddolnie rozmowy na temat rozwiązania, które przybrało formę repozytorium.** Wdrażanie narzędzia rozpoczęło się po bezpośrednim zaangażowaniu kadry zarządzającej najwyższego szczebla w ideę repozytorium wiedzy.

Podjęte działania i efekt

Główną bazą tworzonego repozytorium są otwarte oprogramowania *(open source)* „redmine" oraz „subversion"[14]. Wybór oprogramowania poprzedzony był staranną analizą porów-

[14] Pojęcia informatyczne. „Redmine" to elastyczne narzędzie internetowe do zarządzania projektami, dostępne w ramach otwartej licencji (open source), zob. http://www.redmine.org/. „Subversion" to system kontroli wersji, umożliwiający wersjonowanie dokumentów, dostępny w formule otwartej licencji, zob. http://subversion.tigris.org/.

nawczą dostępnych na rynku narzędzi otwartego oprogramowania źródłowego, by wybrać produkt najlepiej odpowiadający potrzebom przedsiębiorstwa. Produkty redmine i subversion integrowały w sobie inne dostępne rozwiązania i były najbardziej optymalne z punktu widzenia potrzeb przedsiębiorstwa. Warto zaznaczyć, iż **wykorzystywanie i instalacja oprogramowania redmine czy subversion nie wymaga technicznej wiedzy informatycznej –** narzędzie informatyczne jest stosunkowo proste z punktu widzenia instalacji i użytkowania**.**

Natomiast dla udanego skonstruowania na ich podstawie repozytorium wiedzy **niezbędna była znajomość obecnych oraz wizja przyszłych przepływów wiedzy w przedsiębiorstwie**, **oraz umiejętność określenia przez kadrę zarządzającą celów, dla jakich informacje będą gromadzone i sposobów ich wykorzystania.** Ten element repozytorium jest znacznie ważniejszy niż parametry techniczne i możliwości samego narzędzia informatycznego, gdyż bez jasnego ciągłego określania czemu służy gromadzona wiedza i w jakim stopniu jest wykorzystywana doprowadza się do gromadzenia nieużytecznych, w kontekście bieżących działań firmy i jej rozwoju, informacji bądź gromadzenia informacji, które mogłyby być użyteczne, a nie są wykorzystywane. Najczęściej firmy, które koncentrują się jedynie na posiadaniu narzędzia informatycznego do gromadzenia wiedzy, a w rzeczywistości gromadzą w nim nieużyteczne informacje i nie wiedzą, w jakim celu miałyby być dobrze wykorzystane, generują więcej kosztów w związku z posiadaniem tego narzędzia niż korzyści.

Dobra praktyka nie polega jednak wyłącznie na wdrożeniu narzędzia, jest nią również ciągły rozwój repozytorium, ciągłe zmiany tak, aby w jak największym stopniu odpowiadało potrzebom rozwojowym przedsiębiorstwa. Zatem efektem utworzenia repozytorium jest **zarówno możliwość gromadzenia w nim informacji o charakterze historycznym, skatalogowanych według projektów, klientów czy osób biorących udział w projektach, jak i możliwość zbierania inicjatyw rozwojowych**.

Przykładowo zebrana w repozytorium wiedza z zakresu szkoleń zewnętrznych jest podstawą organizowania szkoleń wewnętrznych w firmie. Notatki ze szkoleń zewnętrznych są umieszczane w repozytorium wiedzy i udostępniane innym pracownikom. W notatkach zamieszczone są informacje na temat osoby uczestniczącej w szkoleniu, ośrodka i osoby szkolącej, przedmiotu szkolenia, oceny szkolenia oraz inne informacje dotyczące szczegółowej tematyki szkolenia czy poznanych w trakcie szkolenia osób. Szczególnie zebrane informacje dotyczące merytorycznej strony szkoleń (wiedzy, jaka w ich trakcie została przekazana) mają wpływ na zwiększanie kompetencji i wiedzy u pozostałych pracowników, którym są one udostępniane z repozytorium.

Wdrażanie i udoskonalanie repozytorium wiedzy jest przeprowadzane przez kilkuosobową grupę osób, starannie wyselekcjonowaną spośród kadry zarządzającej przedsiębiorstwa. Do głównych etapów procesu projektowania i wdrażania repozytorium wiedzy zaliczono:

- skatalogowanie obecnej wiedzy i zaprojektowanie pożądanej infrastruktury przepływów wiedzy,
- wybranie narzędzia do tworzenia repozytorium wiedzy (np. redmine czy subversion) i jego przetestowanie przez kluczowe osoby w przedsiębiorstwie,
- przetransformowanie wiedzy do repozytorium z wykorzystaniem funkcjonalności wybranego narzędzia (jest to moment kluczowy, gdyż niewłaściwa implementacja może wręcz zahamować rozwój przedsiębiorstwa),
- szkolenie wszystkich pracowników w zakresie korzystania z repozytorium wiedzy,

- ciągły monitoring i **nieustanne wprowadzanie zmian w repozytorium wynikających z rozwojowych potrzeb firmy oraz pomysłów zgłaszanych przez pracowników**.

Wdrożenie repozytorium w największym stopniu wpłynęło na efektywny wzrost zatrudnienia i efektywne zarządzanie kadrami w firmie. Dokładne informacje zgromadzone w repozytorium wiedzy w zakresie obowiązków i zadań wykonywanych przez danego pracownika umożliwiają, po jego odejściu z firmy, przeprowadzenie precyzyjnego procesu rekrutacji, a następnie sprawnego szkolenia wprowadzającego. Co więcej, wzrost zatrudnienia jest precyzyjnie dopasowany do potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa dzięki analizie informacji dotyczących potrzeb projektowych zawartych w repozytorium wiedzy.

Czynniki sprzyjające/ utrudniające wdrażanie dobrej praktyki

Najważniejsze dwa czynniki sprzyjające wdrażaniu omawianego rozwiązania to:

- jasna wizja jaka wiedza powinna być gromadzona i jak wykorzystywana i przetwarzana;
- obecność na rynku darmowego oprogramowania typu open source wielu produktów, z których można wybrać najbardziej odpowiadający potrzebom firmy. **Dodatkowym atutem narzędzia jest prostota jego zainstalowania i użytkowania niewymagająca specjalistycznej wiedzy informatycznej**;
- przekonanie kadry zarządzającej najwyższego szczebla, że pomysł pracowników dotyczący repozytorium wiedzy jest wart wsparcia i zaangażowania się w jego wdrażanie (uzyskane wsparcie pozwoliło na formalne oddelegowanie kluczowych pracowników firmy do realizacji projektu repozytorium).

Do głównych barier wdrażania repozytorium wiedzy zaliczono:

- brak zrozumienia celów projektowania i wdrażania repozytorium przez niektórych pracowników firmy;
- barierę mentalną pracowników, wynikającą z nabytych wcześniej przyzwyczajeń w zakresie wykorzystywania tradycyjnych narzędzi;
- konieczność oddelegowania w tym samym czasie pracowników posiadających najwyższe kompetencje w firmie do wdrażania repozytorium;
- długoterminowość pozytywnych efektów wdrożenia repozytorium (w przypadku omawianej firmy pierwsze efekty można było zauważyć po pół roku od momentu rozpoczęcia wdrażania, jednak zauważalna korzyść widoczna była dopiero po roku).

Dużym ryzykiem przy tego typu narzędziach jest niesprecyzowanie celów zbierania wiedzy i sposobów jej gromadzenia, brak jasnego wskazania, kto odpowiada za jakie procesy zbierania i wykorzystania informacji, co może doprowadzać do powstawania „śmieciowiska" wiedzy w firmie, które wręcz zahamuje rozwój przedsiębiorstwa.

Korzyści wynikające z wdrożenia dobrej praktyki

Należy podkreślić, że dobra praktyka repozytorium wiedzy, pomimo że bazuje na prostym narzędziu open source, znacząco wpływa na wszystkie aspekty zarządzania wiedzą, w tym procesy identyfikacji i analizy potrzeb oraz źródeł wiedzy, a także na procesy nabywania i użytkowania wiedzy.

Podstawową korzyścią z wdrożenia repozytorium wiedzy jest proces przekształcania wiedzy spersonalizowanej (posiadanej przez konkretne osoby) w wiedzę skodyfikowaną (zapisaną i zgromadzoną w repozytorium). Dzięki temu kształtuje się mechanizm przekształcania wiedzy spersonalizowanej w wiedzę należącą do przedsiębiorstwa (organizacyjną), co z kolei prowadzi do ogólnego przyspieszenia procesu organizacyjnego uczenia się w firmie.

Do szczegółowych korzyści stosowania repozytorium można zaś zaliczyć następujące aspekty:

1. **Możliwość wykorzystywania – w połączeniu z repozytorium – klasycznych narzędzi zarządzania projektami,** takich jak wykresy Gantta, PRINCE czy definiowanie ról i uprawnień członków zespołów projektowych.
2. Szybki i łatwy dostęp do dokumentów i informacji oraz współdzielenie tworzonych dokumentów.
3. **Możliwość wykorzystania w repozytorium forum internetowego typu Wiki**, które odpowiednio zarządzane stanowi ważny element integrujący w kulturze organizacyjnej firmy. Fakt, że zgłaszane na forum przez pracowników postulaty i propozycje zmian są uwzględniane tworzy atmosferę zaangażowania i współodpowiedzialności wszystkich użytkowników repozytorium.
4. **W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi repozytorium przyśpiesza zarówno proces wdrażania nowych pracowników, jak i daje możliwość zapewnienia optymalnego zastępstwa w trakcie nieobecności danego pracownika** (na przykład pracownicy w ramach swoich codziennych obowiązków systematycznie raportują i tworzą notatki informacyjne w systemie repozytorium wiedzy, a w przypadku ich nieobecności materiały te stanowią podstawę szkolenia adaptacyjnego nowego pracownika).
5. **Umożliwia bieżącą kontrolę stopnia wykonania zadań przez zespoły projektowe oraz poszczególnych pracowników**.
6. Udostępnienie w repozytorium informacji na temat przeprowadzonych szkoleń i ich wyników pozwala na **usprawnienie polityki szkoleniowej**.
7. **W obszarze zarządzania relacjami zewnętrznymi**, np. podczas realizacji wspólnych projektów z zewnętrznymi konsorcjantami, repozytorium **ułatwia znacznie proces komunikacji** (na przykład pracownicy dwóch konsorcjantów, realizujący wspólne zadania, mogą razem tworzyć rozwiązania, wykorzystując aplikację współdzielenia dokumentów, dającą możliwość pracy na jednym dokumencie niezależnie od czasu i lokalizacji ich stanowisk pracy).
8. Repozytorium **stanowi także nieustannie rozwijającą się hurtownię wiedzy niezbędnej do podejmowania decyzji strategicznych przez kadrę zarządzającą przedsiębiorstwa**, która w naturalny sposób ma nieograniczony dostęp do informacji zawartych w repozytorium wiedzy i w każdej chwili może wygenerować raport w zakresie pożądanych informacji. Raport ten podlega analizie i często jest podstawą podejmowania decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie (np. raport dotyczący potrzeb klientów firmy jest niezbędny w trakcie podejmowania decyzji co do rozszerzania usług czy wprowadzania nowego produktu na rynek).
9. Wzrost bezpieczeństwa przechowywania i udostępniania danych.

Powyższe korzyści z wdrożenia repozytorium wiedzy mają swoje bezpośrednie przełożenie na usprawnianie procesów przepływu informacji, co z kolei ma swoje konsekwencje w obszarach zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania relacjami zewnętrznymi czy podejmowania decyzji strategicznych przez kadrę zarządzającą najwyższego szczebla.

Praktyka ta z powodzeniem może być zastosowana w innych firmach pod warunkiem precyzyjnego zaplanowania, czemu ma służyć repozytorium oraz kto i w jakim stopniu będzie odpowiadał za jego wdrożenie.

3.3.6. Podsumowanie

Opisane studia przypadków dobrych praktyk wpisują się w najważniejsze procesy przedsiębiorstwa w obszarze zarządzania wiedzą, które są charakterystyczne dla organizacji inteligentnej. Zaprezentowane praktyki są uniwersalnymi przykładami osiągania celów rozwojowych inteligentnej organizacji, które mogą być zastosowane w innych przedsiębiorstwach. Syntetycznie rzecz ujmując, opisano następujące praktyki zarządzania organizacją inteligentną:

1. Praktyka zrównoważonej karty wyników jako przykładowe rozwiązanie w zakresie strategii zarządzania wiedzą

Zrównoważona karta wyników (BSC) jest jednym z podstawowych narzędzi projektowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem jako organizacją inteligentną. Efektywnie wdrożone narzędzie stanowi podstawę do tworzenia typologii wiedzy organizacyjnej. Pozwala również na mierzenie wyników uczenia się organizacji w czasie. Metodyka karty BSC w przypadkach różnych przedsiębiorstw może przybierać odmienne postaci, mniej bądź bardziej sformalizowane. Zrównoważenie celów rozwojowych przedsiębiorstwa, rozumiane jako połączenie celów właścicieli, pracowników i klientów, tworzy strategiczny mechanizm rozwojowy firmy jako inteligentnej organizacji.

2. Praktyka repozytorium wiedzy jako przykładowe rozwiązanie w zakresie technologii teleinformatycznych

Repozytorium wiedzy, podobnie jak zrównoważona karta wyników, stanowi zasadnicze rozwiązanie właściwe organizacji inteligentnej. Ma ono jednak charakter analityczny i stanowi hurtownię wiedzy skodyfikowanej w przedsiębiorstwie. Z jednej strony jest ono narzędziem gromadzenia, przetwarzania i udostępniania wiedzy, z drugiej zaś strony służy do analizy wyników zebranych danych i ciągłego udoskonalania narzędzia pod kątem strategii zarządzania wiedzą i potrzeb rozwojowych firmy. Nie jest to zatem system informatyczny, w którym jedynie gromadzi się i udostępnia dowolne dane. To rozwiązanie, które pozwala na dwukierunkowy przepływ wiedzy: do obszaru strategicznego oraz w drugą stronę – z obszaru strategicznego z powrotem do repozytorium w postaci wytycznych, jaką wiedzę i w jaki sposób gromadzić, co zmienić w repozytorium, by jeszcze lepiej je wykorzystywać dla celów strategicznych.

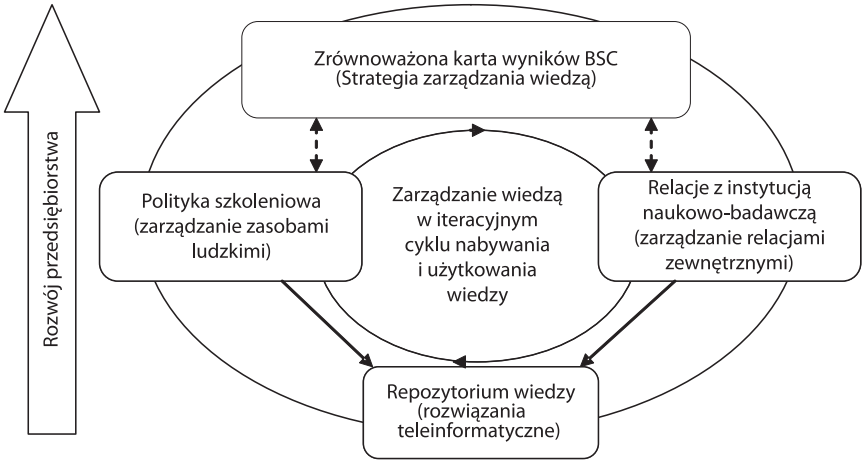
3. Dwie praktyki: a) polityki szkoleniowej i b) zarządzania relacjami z instytucją naukowo-badawczą jako dwa rozwiązania szczegółowe w zakresie odpowiednio zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania relacjami zewnętrznymi

Polityka szkoleniowa oraz zarządzanie relacjami zewnętrznymi stanowią dwa szczegółowe rozwiązania właściwe organizacji inteligentnej. Polityka szkoleniowa w swoim wewnętrznym i zewnętrznym wymiarze stanowi narzędzie wypełniania luk wiedzy przedsiębiorstwa. Umiejętność precyzyjnego określania wspomnianych luk, gromadzenie wiedzy na temat tego, w jaki sposób można te luki wypełnić oraz wewnętrzna wymiana wiedzy pomiędzy

pracownikami, stanowią przykład dobrej praktyki organizacji uczącej się. Relacje zewnętrzne firmy, w tym praktyki współpracy z instytucjami naukowo-badawczymi, tworzą zewnętrzne źródła nabywania wiedzy o dwukierunkowym charakterze, zachodzące w powtarzających się cyklach wzajemnego uczenia się firmy oraz instytucji naukowo-badawczej (tradycyjny proces szkoleniowy stanowi tutaj przeciwieństwo – jest procesem jednokierunkowym, podzielonym na kolejno zachodzące etapy przekazywania wiedzy od firmy/instytucji szkoleniowej do firmy szkolonej). Umiejętność tworzenia i korzystania z sieci kontaktów jest kompetencją zarządczą, która w znaczny sposób warunkuje działalność firmy.

Przedstawione cztery dobre praktyki organizacji inteligentnej tworzą model rozwiązań charakterystycznych dla organizacji inteligentnej. Składają się one na proces zarządzania wiedzą, w tym na wzajemnie nakładające się i cyklicznie powtarzające się jego dwa główne podprocesy, tj. procesy nabywania (np. dzięki relacjom zewnętrznym), gromadzenia (dzięki rozwiązaniu teleinformatycznemu) i użytkowania wiedzy (w strategii i procesach zarządzania wiedzą) (zob. rysunek 2).

Rysunek 2. Powiązania dobrych praktyk jako zintegrowanego mechanizmu wzrostu przedsiębiorstwa inteligentnego



Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z przedstawionym powyżej rysunkiem zarządzanie wiedzą stanowi otwarty proces nabywania i użytkowania wiedzy. Proces ten ma charakter powtarzających się cykli, które przez zastosowanie rozwiązań zarządczych prowadzą do podnoszenia użytecznej, z punktu widzenia rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa, wiedzy. Do opisywanych w studiach przypadków dobrych praktyk rozwiązań zarządczych należą: a) zrównoważona karta wyników, repozytorium wiedzy i polityka szkoleniowa jako wewnętrzne mechanizmy zarządzania wiedzą; b) zarządzanie relacjami z instytucją naukowo-badawczą jako zewnętrzny mechanizm zarządzania wiedzą. Narzędziem zarządczym, które ukierunkowuje rozwój przedsiębiorstwa, w tym przyrost wiedzy organizacyjnej, jest zrównoważona karta wyników.

Analizowane przedsiębiorstwa, ze względu na rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej i typ realizowanej strategii, **charakteryzowały się istnieniem wyraźnych praktyk w jednym ze wskazanych powyżej obszarów**. W sytuacji **przedsiębiorstwa**

inteligentnego o wysokim stopniu rozwoju wszystkie z powyżej opisanych praktyk powinny stanowić zintegrowany mechanizm budowania jego przewagi konkurencyjnej. Na takie przedsiębiorstwo podczas badania jakościowego nie natrafiono.

Należy także podkreślić, iż rozwiązania właściwe organizacjom inteligentnym są narzędziami zarządzania strategicznego. Oznacza to, iż powinny być wdrażane w warunkach wzrostu przedsiębiorstwa, raczej jako forma profilaktyki niż terapii. We wszystkich czterech studiach przypadków wdrożenie dobrych praktyk wynikało z proaktywnych zachowań kadry zarządzającej i nigdy nie wiązało się z sytuacją kryzysu wewnętrznego czy zewnętrznego.

3.4. Wyniki badań ilościowych

3.4.1. Wstęp

Przeprowadzone badanie ilościowe pozwoliło na dokonanie szacunkowej oceny rozwoju organizacji inteligentnych w Polsce. W oparciu o wnioski płynące z badań literaturowych wzięto pod uwagę cztery obszary, w których skupiają się cechy organizacji inteligentnych – strategię rozwoju, zarządzanie zasobami ludzkimi, systemy informatyczne oraz wymianę wiedzy z innymi podmiotami. **Za organizację inteligentną uznano taką, która spełnia łącznie cztery warunki** (zob. rysunek 3):

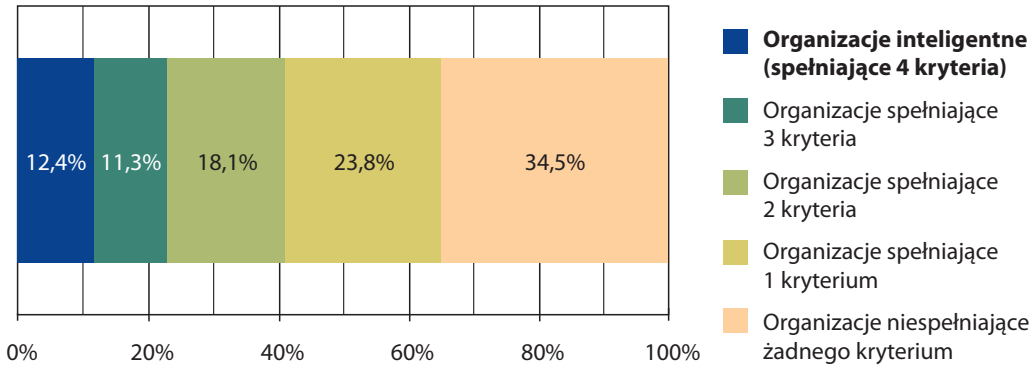
1) posiada sformalizowaną (spisaną) strategię rozwoju, w której określono długoterminowe cele rozwojowe oraz sposoby ich osiągnięcia,
2) posiada sformalizowaną (spisaną) politykę zarządzania kadrami (w tym rekrutacji, wynagradzania i rozwoju kadr),
3) posiada stronę internetową i wewnętrzną sieć komputerową oraz wykorzystuje specjalistyczne programy informatyczne,
4) oprócz wymiany informacji podczas zakupów lub sprzedaży w inny sposób wymienia wiedzę z otoczeniem.

Rysunek 3. Kryteria uznania przedsiębiorstwa za organizację inteligentną

Źródło: opracowanie własne.

W badanej próbie co trzecie przedsiębiorstwo nie spełniało żadnego kryterium charakteryzującego organizacje inteligentne. Najwięcej przedsiębiorstw (23,8%) spełniało tylko jedno kryterium, 18,1% deklarowało spełnienie dwóch kryteriów, 11,3% – trzech kryteriów, a **12,4% spełniało wszystkie cztery kryteria właściwe organizacjom inteligentnym**[15] (zob. wykres 1).

Wykres 1. Struktura badanych przedsiębiorstw wg liczby spełnianych kryteriów charakteryzujących organizacje inteligentne



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800].

Bliższa analiza uzyskanych wyników pozwala stwierdzić, że **wdrożeniu strategii rozwoju najczęściej towarzyszy wdrożenie polityki kadrowej i na odwrót**. W przypadku wdrożenia polityki kadrowej (sformalizowanej) dość powszechne jest także stosowanie rozwiązań informatycznych dla zarządzania wiedzą lub wymiana wiedzy z otoczeniem. Dostrzegalne jest także **współwystępowanie rozwiązań informatycznych dla zarządzania wiedzą i wymiany wiedzy z otoczeniem, którym jednakże rzadko towarzyszy wdrażanie sformalizowanej strategii rozwoju lub polityki kadrowej**.

W każdym z powyżej wyróżnionych obszarów „inteligencja" przedsiębiorstwa może przejawiać się w różny sposób. Tabela 6 poniżej przedstawia możliwe przejawy funkcjonowania przedsiębiorstwa jako organizacji inteligentnej w każdym z obszarów.

[15] W dalszej części raportu Autorzy posługują się terminem „organizacje pozostałe" dla opisania przedsiębiorstw, które nie spełniają wszystkich czterech kryteriów charakteryzujących organizacje inteligentne.

Tabela 6. Przejawy „inteligencji" organizacji w wyróżnionych obszarach

Strategia rozwoju	Polityka kadrowa	Rozwiązania informatyczne dla zarządzania wiedzą	Relacje zewnętrzne
Znajomość, jaka wiedza jest najważniejsza dla rozwoju przedsiębiorstwa Istnienie osoby odpowiedzialnej za gromadzenie, przetwarzanie i wykorzystywanie wiedzy Przydatność gromadzonej i wykorzystywanej wiedzy do zarządzania operacyjnego i strategicznego przedsiębiorstwem Powstawanie ogólnodostępnych raportów, sprawozdań, notatek i protokołów, które są użyteczne dla osób na stanowiskach strategicznych Wysokie znaczenie zasobów wiedzy w stosunku do innych zasobów przedsiębiorstwa Podczas tworzenia strategii określa się wiedzę, jaką przedsiębiorstwo powinno posiadać i jaką wiedzę już posiada Stosowanie różnych rozwiązań w ramach szacowania obecnie posiadanej wiedzy i tej pożądanej, którą posiadać powinno Bardzo wysoki nacisk na budowanie wielowymiarowych relacji z otoczeniem, rozwój potencjału kadrowego oraz rozwój potencjału informatycznego Stosowanie różnych metod kontroli strategicznej wykorzystujących nie tylko wskaźniki finansowe, ale również wskaźniki pozafinansowe, np. określające sprawność procesów, lojalność klienta, efektywność szkoleń itd. Wykorzystywanie różnych narzędzi do gromadzenia i przechowywania wiedzy Wykorzystywanie różnych źródeł wiedzy Posiadanie ogólnodostępnych elektronicznych baz ekspertów, w których można odnaleźć pracownika/specjalistę według poszukiwanych kompetencji	Istnienie w przedsiębiorstwie komórki podejmującej decyzje strategiczne w zakresie rekrutacji, wynagradzania oraz rozwoju pracowników Duży udział osób odpowiedzialnych za politykę kadrową w podejmowaniu strategicznych decyzji rozwojowych w przedsiębiorstwie Sformalizowanie elementów polityki kadrowej: polityki rekrutacji, polityki motywacji i wynagrodzeń, polityki szkoleń i rozwoju pracowników Występowanie stanowisk strategicznych/kluczowych, czyli stanowisk, którym przypisane jest przygotowanie, wdrażanie oraz monitorowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa Wykorzystywanie różnych rozwiązań w zakresie rekrutacji oraz wdrażania nowych pracowników w przedsiębiorstwie (innych dla pracowników strategicznych, innych dla pozostałych) Stosowanie ocen okresowych pracowników w odpowiednim czasie Istnienie odpowiedniego systemu wynagradzania Wykorzystywanie różnych sposobów motywacji pracowników Odpowiednie planowanie szkoleń pracowników Stosowanie narzędzi/rozwiązań dla zatrzymania wiedzy w organizacji, aby nie odchodziła wraz z pracownikami Stosowanie różnych sposobów szkolenia pracowników Istnienie systemu oceny efektywności szkoleń	Stosowanie następujących rozwiązań informatycznych dla zarządzania wiedzą: • Enterprise Resource Planning (ERP) • Systemy Electronic Data Interchange (EDI) • Product Lifecycle Management (PLM) • Portal Korporacyjny • Human Capital Management (HCM) • Supply Chain Management (SCM) • systemy B2B • systemy wspomagania decyzji strategicznych, tzw. Business Intelligence (BI) • Customer Relationship Management (CRM) • rozwiązania wspomagające pracę grupową • Intranet • elektroniczny obieg dokumentów • bazy i hurtownie danych	Oprócz wymiany informacji podczas zakupów lub sprzedaży przedsiębiorstwo w inny sposób wymienia wiedzę: • z administracją publiczną szczebla centralnego (np. Ministerstwem Gospodarki, PARP) • z sektorem non-profit (stowarzyszeniami, fundacjami) • z instytucjami okołobiznesowymi (bez finansowych) • z uczelniami i jednostkami naukowymi • z instytucjami badawczo-rozwojowymi • z konkurentami • z władzami lokalnymi lub regionalnymi • z instytucjami finansowymi, np. bankami, funduszami kapitałowymi • z firmami o podobnym profilu działalności, ale niebędącymi jego konkurentami • z dostawcami (poza momentami dostaw) • z klientami (poza momentami zakupu produktów przedsiębiorstwa)
Czynniki o oddziaływaniu horyzontalnym (wpływ na wszystkie obszary)			
Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki sprzyjające uczeniu się firm Czynniki konkurencyjności			
Pożądane kompetencje pracowników			
Przywództwo i role liderów			
Umiejętność pracy zespołowej			
Wewnętrzne i zewnętrzne ograniczenia sektora MSP w Polsce w rozwoju zarządzania wiedzą w organizacji			

Źródło: opracowanie własne.

Obszary charakterystyczne dla organizacji inteligentnych 3.4.1.1.

Zgodnie z przyjętą definicją organizacji inteligentnej analizie poddano cztery obszary kluczowe dla tych organizacji, a mianowicie strategię rozwoju, politykę kadrową, zarządzanie wiedzą i technologie informatyczne. Analizę przeprowadzono z punktu widzenia różnych kryteriów: wielkości zatrudnienia, sektora działalności, głównych klientów, wdrożonych norm jakości oraz obrotów przedsiębiorstwa.

Spośród rozwiązań właściwych organizacjom inteligentnym najczęściej przedsiębiorstwa dysponują rozwiniętymi systemami informatycznymi (47% ogółu przedsiębiorstw w badanej próbie). W dalszej kolejności są to: wymiana wiedzy z otoczeniem (38%), sformalizowana (w formie spisanej) polityka zarządzania kadrami (31,6%) i – relatywnie najrzadziej – sformalizowana strategia rozwoju (26,5%).

Tabela 7. Występowanie obszarów charakterystycznych dla organizacji inteligentnych w badanej próbie przedsiębiorstw według wielkości zatrudnienia

Wyszczególnienie	Wielkość zatrudnienia		
	10–49	50–249	250+
Dysponowanie strategią rozwoju w formie spisanej (sformalizowanej)	20,3%	37,9%	63,2%
Dysponowanie polityką zarządzania kadrami w formie spisanej (sformalizowanej)	25,2%	44,7%	63,2%
Dysponowanie rozwiniętymi systemami informatycznymi	37,8%	67,4%	84,2%
Wymiana wiedzy z otoczeniem	30,4%	54,2%	71,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800].

Wyraźnie częściej kryteria organizacji inteligentnej spełniają większe organizacje, w tym zwłaszcza duże. **Ok. 63% dużych przedsiębiorstw – trzykrotnie więcej niż małych i prawie dwukrotnie więcej niż średnich – posiada sformalizowaną strategię rozwoju i politykę zarządzania kadrami**. Różnice te są niemal równie duże dla pozostałych obszarów charakteryzujących przedsiębiorstwa różnej wielkości (zob. tabela 7).

Tabela 8. Występowanie obszarów charakterystycznych dla organizacji inteligentnych w badanej próbie przedsiębiorstw według sektora działalności

Wyszczególnienie	Sektor działalności		
	przemysł	budownictwo	handel/usługi
Dysponowanie strategią rozwoju w formie spisanej (sformalizowanej)	30,4%	11,8%	26,3%
Dysponowanie polityką zarządzania kadrami w formie spisanej (sformalizowanej)	34,0%	23,7%	31,4%
Dysponowanie rozwiniętymi systemami informatycznymi	52,8%	34,2%	44,9%
Wymiana wiedzy z otoczeniem	37,9%	34,2%	38,9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800].

W praktyce działalności małych firm co trzecia firma tej wielkości dysponuje rozwiniętymi systemami informatycznymi (37,8%[16]) i wymienia wiedzę z otoczeniem (30,4%). Co czwarta mała firma dokonała formalizacji polityki zarządzania kadrami (25,2%), a co piąta – dysponuje sformalizowaną strategią rozwoju (20,3%).

Analiza przedsiębiorstw w wyodrębnionych obszarach **w przekroju branżowym** wskazuje na zbliżony stopień rozwoju wyróżnionych sektorów. Warto przy tym zwrócić uwagę na wyraźnie słabszy na tle innych sektorów stopień wdrożenia sformalizowanej strategii rozwoju oraz polityki zarządzania zasobami ludzkimi w firmach budowlanych.

Analiza występowania obszarów charakterystycznych dla organizacji inteligentnych z punktu widzenia ich głównych klientów ujawnia ciekawe prawidłowości. Przedsiębiorstwa, dla których głównym klientem są instytucje publiczne są najbardziej skłonne wprowadzać rozwiązania właściwe organizacjom inteligentnym w każdym z wyodrębnionych obszarów, co prezentuje tabela 9. Z kolei najmniej predestynowane do stosowania rozwiązań charakterystycznych dla organizacji inteligentnych są przedsiębiorstwa kierujące swoją ofertę głównie do osób indywidualnych. Może to oznaczać, że **charakter relacji zewnętrznych organizacji wpływa na wprowadzanie rozwiązań właściwych dla organizacji inteligentnych, a sfera publiczna w największym zakresie stawia tego typu wymogi przed współpracującymi z nią podmiotami**.

Tabela 9. Występowanie obszarów charakterystycznych dla organizacji inteligentnych w badanej próbie przedsiębiorstw według głównych klientów

Wyszczególnienie	Główni klienci*		
	osoby indywidualne	firmy, organizacje, instytucje	instytucje publiczne
Dysponowanie strategią rozwoju w formie spisanej (sformalizowanej)	23,9%	28,7%	34,6%
Dysponowanie polityką zarządzania kadrami w formie spisanej (sformalizowanej)	29,6%	33,0%	46,7%
Dysponowanie rozwiniętymi systemami informatycznymi	43,1%	50,9%	57,9%
Wymiana wiedzy z otoczeniem	36,6%	41,6%	55,1%

* możliwe było wskazanie dwóch odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800].

Przedsiębiorstwa stosujące w praktyce swojej działalności normę określającą metody wdrażania efektywnych systemów zarządzania środowiskowego ISO 14001 są bardziej skłonne aniżeli przedsiębiorstwa, które wdrożyły normę ISO 9001, normy branżowe lub normy wewnątrzzakładowe **do stosowania rozwiązań właściwych inteligentnym organizacjom** (zob. tabela 10). Ich przewaga w tym zakresie najbardziej ujawnia się, jeśli chodzi o posiadanie sformalizowanej strategii rozwoju oraz polityki zarządzania kadrami. Jest to o tyle zrozumiałe, iż wymagania związane z wdrożeniem systemu zarządzania

[16] 60% małych firm ma własną stronę internetową, ok. 58% – wewnętrzną sieć informatyczną, a 63% – specjalistyczne oprogramowanie informatyczne, jednakże łącznie każdy z tych elementów posiada tylko co trzecie małe przedsiębiorstwo.

środowiskowego zawarte w normie ISO 14001 nakładają obowiązek precyzyjnego określenia przez organizację celów i zadań środowiskowych ze wskazaniem osób odpowiedzialnych, terminów oraz niezbędnych zasobów do ich realizacji (co nie zostało jednoznacznie określone w normie definiującej wymagania dla systemów zarządzania jakością ISO 9001). Rozwiązania charakterystyczne dla organizacji inteligentnych najrzadziej stosują te przedsiębiorstwa, które opierają się na normach wewnątrzzakładowych.

Tabela 10. Występowanie obszarów charakterystycznych dla organizacji inteligentnych w badanej próbie przedsiębiorstw według wdrożonych norm jakości

Wyszczególnienie	Wdrożenie norm jakości*			
	ISO 9001	ISO 14001	branżowe	wewnątrz zakładowe
Dysponowanie strategią rozwoju w formie spisanej (sformalizowanej)	47,8%	71,1%	32,6%	19,6%
Dysponowanie polityką zarządzania kadrami w formie spisanej (sformalizowanej)	50,0%	70,5%	37,1%	24,7%
Dysponowanie rozwiniętymi systemami informatycznymi	66,1%	68,2%	49,1%	47,0%
Wymiana wiedzy z otoczeniem	53,1%	54,5%	45,9%	35,8%

* możliwe było wskazanie wielu odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800].

Przedsiębiorstwa innowacyjne istotnie częściej stosują rozwiązania właściwe organizacjom inteligentnym aniżeli nieinnowatorzy, co przedstawiają dane zawarte w tabeli 11. Prawdopodobieństwo, że firma innowacyjna stosuje rozwiązania „inteligentne" jest około dwukrotnie wyższe w porównaniu z firmą nieinnowacyjną, co oznacza że **realizacja procesu innowacyjnego uruchamia mechanizmy prowadzące do wdrażania rozwiązań właściwych organizacjom inteligentnym**.

Organizacje inteligentne nie mają wyraźnego profilu innowacyjnego. Zatem **rodzaj innowacji nie jest czynnikiem różnicującym przedsiębiorstwa pod względem ich skłonności do wdrożenia rozwiązań typowych dla organizacji inteligentnych**. Najczęściej wdrażają one innowacje procesowe (28%), nieco rzadziej innowacje organizacyjne (24%) i innowacje produktowe (21%).

Tabela 11. Występowanie obszarów charakterystycznych dla organizacji inteligentnych w badanej próbie przedsiębiorstw według wdrożonych innowacji

Wyszczególnienie	wdrożono innowacje				nie wdrożono innowacji
	ogółem	procesowe	produktowe	organizacyjne	
Dysponowanie strategią rozwoju w formie spisanej (sformalizowanej)	36,2%	37,4%	37,4%	40,0%	16,5%
Dysponowanie polityką zarządzania kadrami w formie spisanej (sformalizowanej)	41,5%	45,5%	40,4%	47,4%	21,9%
Dysponowanie rozwiniętymi systemami informatycznymi	56,2%	68,0%	58,1%	59,7%	37,3%
Wymiana wiedzy z otoczeniem	52,4%	54,5%	51,5%	57,8%	24,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800].

Skłonność do wprowadzania do praktyki działalności przedsiębiorstwa rozwiązań właściwych organizacjom inteligentnym rośnie wraz z wielkością obrotów przedsiębiorstwa, co najczęściej jest pozytywnie skorelowane z jego wielkością (zob. tabela 12).

Tabela 12. Występowanie obszarów charakterystycznych dla organizacji inteligentnych w badanej próbie przedsiębiorstw według obrotów przedsiębiorstwa*

Wyszczególnienie	Obroty w 2009 r.						
	poniżej 1 mln	1–3 mln	3–5 mln	5–10 mln	10–20 mln	20–50 mln	powyżej 50 mln
Dysponowanie strategią rozwoju w formie spisanej (sformalizowanej)	6,7%	14,3%	18,5%	20,5%	22,7%	38,1%	65,2%
Dysponowanie polityką zarządzania kadrami w formie spisanej (sformalizowanej)	17,1%	19,7%	26,4%	22,7%	38,1%	33,3%	73,9%
Dysponowanie rozwiniętymi systemami informatycznymi	30,7%	29,6%	46,3%	86,4%	81,8%	95,2%	91,3%
Wymiana wiedzy z otoczeniem	22,4%	31,4%	41,5%	36,4%	59,1%	66,7%	78,3%

* 495 (62%) badanych odmówiło podania obrotów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800].

3.4.1.2. Profil organizacji inteligentnych

W wyniku przeprowadzonych badań określony został profil inteligentnej organizacji stanowiący zespół cech charakterystycznych dla tego typu podmiotów. Zestawienie tych cech przedstawia wykres 2.

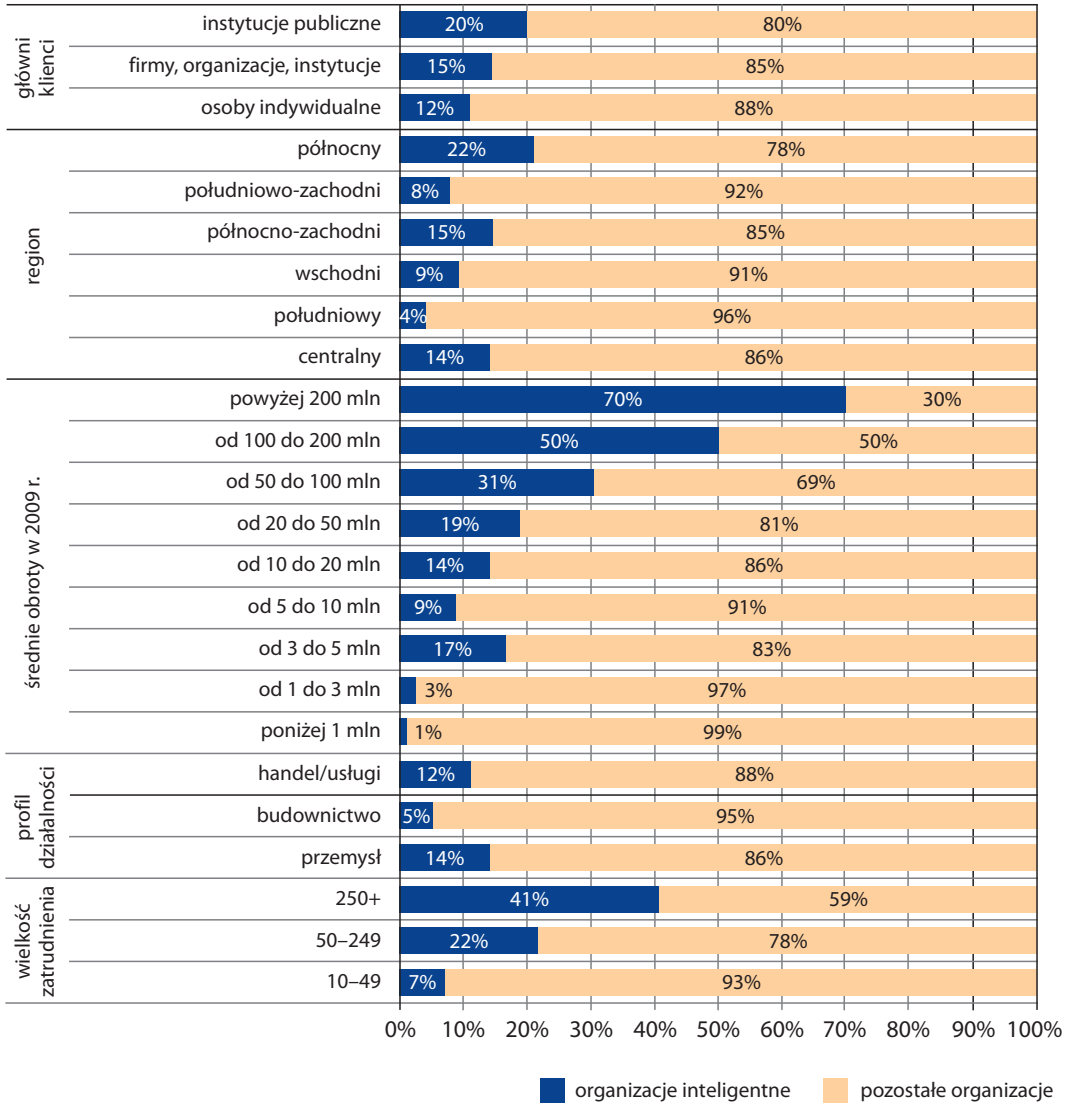
Organizacje inteligentne znacznie częściej występują wśród przedsiębiorstw dużych niż średnich, a tym bardziej małych. Wśród dużych firm 40% można określić jako organizacje inteligentne (spełniają wszystkie cztery kryteria), podczas gdy wśród średnich – jest to mniej więcej co czwarte przedsiębiorstwo, zaś wśród małych – niespełna co dziesiąte.

Z uwagi na sektor działalności przedsiębiorstwa organizacje inteligentne mają największy udział wśród firm przemysłowych (14%) oraz handlowych bądź usługowych (12%). Agregacja danych dla firm sektora usług spowodowała zatarcie różnic między nimi, a warto podkreślić, że wśród przedsiębiorstw reprezentujących hotele i restauracje odsetek organizacji inteligentnych sięga ok. 30%, dla „obsługi firm, nieruchomości, nauki" – 16%, dla „transportu, gospodarki magazynowej i łączności" oraz „ochrony zdrowia" – po 14%.

Organizacje inteligentne częściej występują wśród firm o większych obrotach. Wyniki takie są zgodne z oczekiwaniami, ponieważ spełnienie kryteriów organizacji inteligentnej wymaga nakładów finansowych, co przy niskiej skali działalności nie zawsze jest opłacalne.

Kontakty handlowe z instytucjami publicznymi wymuszają w największym stopniu „inteligentne" działania organizacji, choć prawdą może być też stwierdzenie, że organizacje inteligentne łatwiej radzą sobie z trudnym klientem, jakim jest sektor publiczny.

Wykres 2. Profile organizacji inteligentnych według wybranych cech



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

Warto również podkreślić terytorialne zróżnicowanie występowania organizacji inteligentnych. Najliczniej występują one w regionie północnym (22%), północno-zachodnim (15%) i centralnym (14%), natomiast wyraźnie najrzadziej w regionie południowym (4%). Większe różnice można zaobserwować na poziomie województw. Najlepiej wypadają województwa mazowieckie (z odsetkiem organizacji inteligentnych na poziomie ok. 30%), wielkopolskie (ok. 20%), pomorskie (ok. 13%). Wskaźnik rzędu ok. 6% uzyskały dolnośląskie, śląskie i – co może nieco zaskakiwać – warmińsko-mazurskie. Natomiast najsłabiej wypadły województwa: lubuskie, zachodniopomorskie i małopolskie – żadne z badanych przedsiębiorstw nie

zostało uznane – zgodnie z przyjętą definicją – za organizację inteligentną. Biorąc pod uwagę poziom rozwoju tych województw, wyniki te wydają się zaskakująco niskie. Bardzo słabe wyniki (rzędu 1%–2%) odnotowano również w łódzkim, podlaskim, lubelskim i opolskim. W tabeli 13 zestawiono dodatkowe cechy charakterystyczne dla organizacji inteligentnych i pozostałych.

Tabela 13. Profile organizacji inteligentnych i pozostałych według dodatkowych cech charakteryzujących przedsiębiorstwa

Cecha	Profil organizacji inteligentnych	Profil organizacji pozostałych
Okres funkcjonowania	• **przeciętnie bardziej dojrzałe**: co piąta powstała przed transformacją gospodarki, mniej więcej połowa powstała po 1994 r., w tym tylko 8% – po wejściu Polski do UE w 2004 r.	• **przeciętnie młodsze**: co ósma powstała przed transformacją gospodarki, ok. 70% powstało po 1994 r., w tym 17% – po wejściu Polski do UE w 2004 r.
Obroty	• **generują przeciętnie wyższe obroty**: tylko jedno przedsiębiorstwo osiągnęło w 2009 r. obroty nie wyższe niż 1 mln zł, a co trzecie – powyżej 50 mln zł ** Na pytanie nie udzieliło odpowiedzi 66% respondentów*	• **generują przeciętnie niższe obroty:** co piąte przedsiębiorstwo osiągnęło w 2009 r. obroty nie wyższe niż 1 mln zł, a tylko 6% – powyżej 50 mln zł ** Na pytanie nie udzieliło odpowiedzi 61% respondentów*
Zmiana wielkości zatrudnienia	• **przeciętnie większe fluktuacje zatrudnienia**: w 2009 r. w porównaniu z rokiem poprzednim 43% przedsiębiorstw utrzymało wielkość zatrudnienia na niezmienionym poziomie, 16% – zmniejszyło zatrudnienie, a 40% zwiększyło • **większa skala zmian wielkości zatrudnienia**	• **przeciętnie mniejsze fluktuacje zatrudnienia**: w 2009 r. w porównaniu z rokiem poprzednim w przypadku 63% przedsiębiorstw wielkość zatrudnienia nie uległa zmianie, 12% – zmalała, a w przypadku 25% nastąpił wzrost zatrudnienia • **niższa skala zmian wielkości zatrudnienia**: wzrost o max 25%
Wydatki na B+R	• **przeważnie ponoszą wydatki na B+R** (jedynie 6% podmiotów nie ponosiło w 2009 r. wydatków na B+R), choć w 2/3 firm ich skala jest niewielka (nie przekracza 5%) ** Na pytanie nie udzieliło odpowiedzi 51% respondentów*	• **w większości nie ponoszą nakładów na B+R** (prawie 60% podmiotów), a jeśli to czynią, to raczej w niewielkiej skali (w 1/3 firm wydatki na B+R stanowiły max 5% obrotów, a jedynie 5,5% przedsiębiorstw poniosło nakłady na B+R o wartości przekraczającej 10% obrotów) ** Na pytanie nie udzieliło odpowiedzi 56% respondentów*
Wydatki na szkolenia pracowników	• **wszystkie poniosły wydatki na szkolenia** w 2009 r. • **skala wydatków na szkolenia jest wyższa**: ok. 60% przedsiębiorstw przeznaczyło na szkolenia nie więcej niż 5% przychodów, a 16% – więcej niż 10% ** Na pytanie nie udzieliło odpowiedzi 51% respondentów*	• **¾ przedsiębiorstw poniosło wydatki na szkolenia** w 2009 r. • **skala wydatków na szkolenia jest niższa**: ok. 60% przedsiębiorstw przeznaczyło na szkolenia nie więcej niż 5% przychodów, a 6% – więcej niż 10% ** Na pytanie nie udzieliło odpowiedzi 51% respondentów*

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

3.4.2. Strategie zarządzania wiedzą

Celem podrozdziału jest określenie zakresu i poziomu stosowania przez sektor MSP rozwiązań właściwych inteligentnym organizacjom w zakresie zarządzania wiedzą.

Wiedza najważniejsza dla rozwoju firmy 3.4.2.1.

Na rozwój organizacji wywierają wpływ różnorodne czynniki. Jak pokazują dane przedstawione na wykresie 3, **najważniejsze dla rozwoju przedsiębiorstwa rodzaje wiedzy – niezależnie od typu organizacji – to znajomość konkurencji, wiedza o obecnych i przyszłych potrzebach klientów oraz nowe technologie**.

Wykres 3. Najważniejsze rodzaje wiedzy dla organizacji inteligentnych i pozostałych

* możliwość maksymalnie 5 wskazań

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

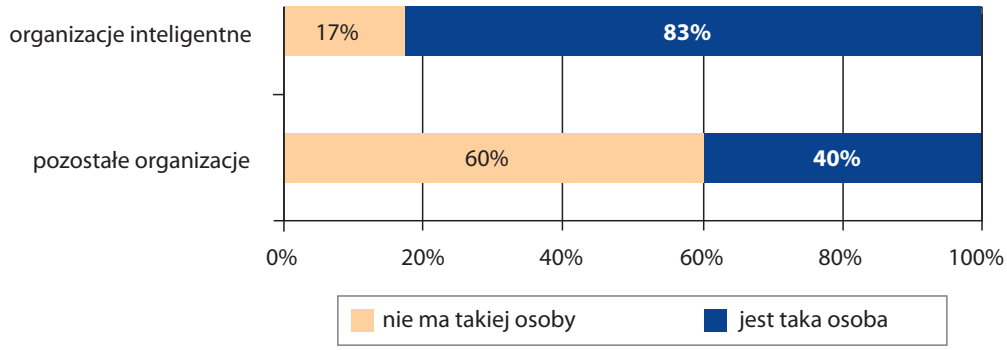
Ważność tych rodzajów wiedzy jest przy tym nieco inna dla organizacji inteligentnych niż dla pozostałych organizacji. Szczególną uwagę zwracają różnice w ocenie znaczenia nowych technologii – organizacje inteligentne dwukrotnie częściej wymieniały ten zasób jako istotny dla organizacji (71% wobec 35%). Wyraźnie częściej wskazywane były przez organizacje inteligentne: wiedza umożliwiająca posiadanie innowacyjnych produktów w branży, wiedza o przebiegu produkcji i procesach w firmie, kompetencje pracowników oraz wiedza specjalistyczna zdobywana podczas szkoleń. W odróżnieniu od organizacji inteligentnych pozostałe przedsiębiorstwa koncentrują się przede wszystkim na zasobach wiedzy związanych z relacjami z otoczeniem.

Uzyskane wyniki wskazują na **silniejsze ukierunkowanie technologiczne organizacji inteligentnych i ich lepsze dostosowanie do wyzwań gospodarki opartej na wiedzy, gdzie szybkość dostępu do wiedzy i możliwość jej wykorzystania stanowi kluczowy czynnik konkurencyjności**.

3.4.2.2. Osoby odpowiedzialne za gromadzenie, przetwarzanie i wykorzystanie wiedzy

Zdecydowana większość organizacji inteligentnych (82,8%) przypisuje konkretnej osobie obowiązki w zakresie gromadzenia, przetwarzania bądź wykorzystywania informacji pozyskanych z zewnątrz, podczas gdy taką osobę wyznacza niecałe 40% pozostałych organizacji (zob. wykres 4). Wyniki te wskazują, że **wiedza jest traktowana przez organizacje inteligentne jako istotny zasób, któremu należy przypisać stosowną rangę w przedsiębiorstwie**, także poprzez odpowiednią konfigurację struktury organizacyjnej.

Wykres 4. Występowanie osoby odpowiedzialnej za gromadzenie, przetwarzanie bądź wykorzystywanie informacji pozyskanych z zewnątrz

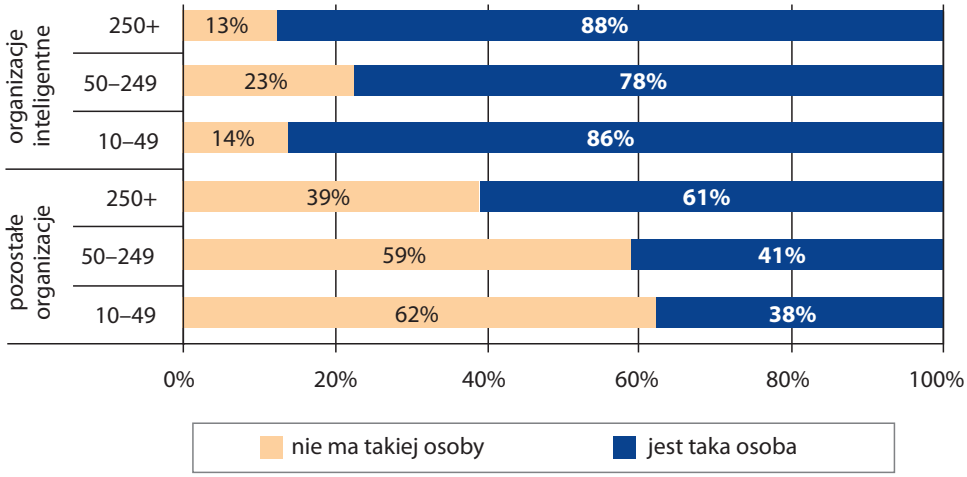


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

Warto przy tym zwrócić uwagę, iż szczególnie silne różnice między organizacjami inteligentnymi i pozostałymi występują w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, wyraźnie mniejsze – w przypadku przedsiębiorstw dużych (w tej grupie, również wśród podmiotów niespełniających kryteriów organizacji inteligentnych, ok. 60% organizacji przydziela

obowiązki związane z zarządzaniem wiedzą) (zob. wykres 5). Znacznie mniejsze różnice (zwłaszcza w przypadku podmiotów niespełniających kryteriów organizacji inteligentnych) obserwujemy w ujęciu branżowym.

Wykres 5. Występowanie osoby odpowiedzialnej za gromadzenie, przetwarzanie bądź wykorzystywanie informacji pozyskanych z zewnątrz wg wielkości firmy



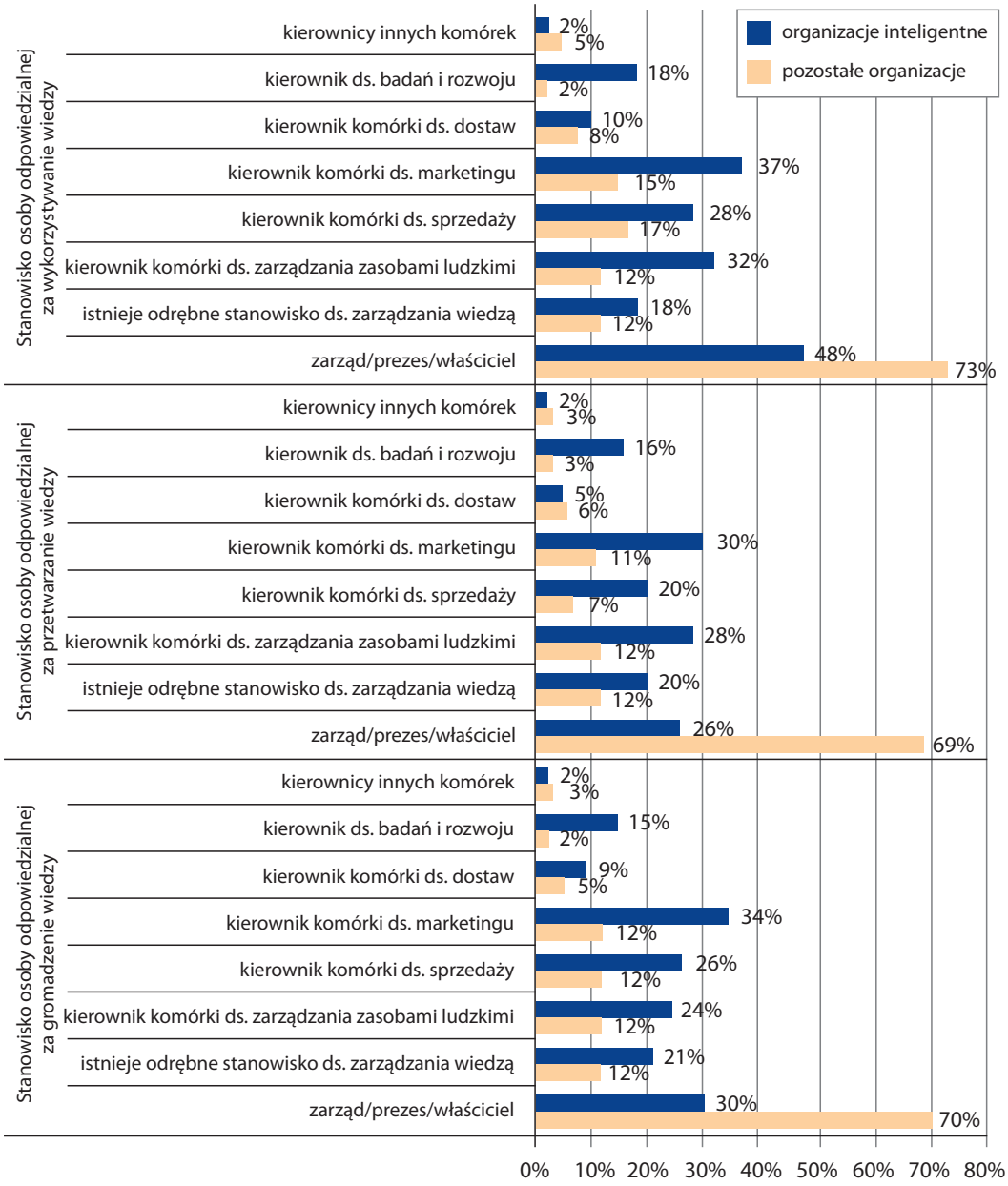
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n= 800, w tym OI – 99].

Nieco zaskakujące są wyniki uzyskane dla organizacji inteligentnych średniej wielkości – co czwarta z nich nie przydziela tego typu obowiązków i jest to wskaźnik znacząco niższy niż w małych firmach. Wyniki te mogą sugerować, że przekształcanie struktur organizacyjnych w kierunku efektywnego zarządzania wiedzą w firmach średnich napotyka na większe bariery niż w firmach małych i dużych.

Organizacje inteligentne i pozostałe wykazują silne różnice, jeśli chodzi o usytuowanie odpowiedzialności za gromadzenie informacji, przetwarzanie danych i ich wykorzystanie w przedsiębiorstwie (zob. wykres 6). O ile w przypadku organizacji pozostałych osobą odpowiedzialną za realizację tych funkcji jest w większości przypadków zarząd, prezes lub właściciel przedsiębiorstwa, o tyle **w organizacjach inteligentnych występuje znacznie większe rozproszenie tych funkcji pomiędzy różne stanowiska w przedsiębiorstwie**, przy czym najczęściej odpowiedzialność spoczywa na kierowniku ds. marketingu, zarządzie, prezesie lub właścicielu oraz kierowniku ds. zarządzania zasobami ludzkimi. Wyniki te mogą sugerować, że **wybór konkretnej konfiguracji organizacyjnej systemu zarządzania wiedzą dokonywany jest w organizacjach inteligentnych bardziej elastycznie, w zależności od specyfiki działalności przedsiębiorstwa i celów, którym ma służyć**.

W pewnym stopniu determinantą wyboru takiej osoby jest charakter działalności organizacji – w „inteligentnych" podmiotach reprezentujących budownictwo dwukrotnie częściej niż w pozostałych sektorach jest to osoba piastująca wyodrębnione do tego celu stanowisko, podczas gdy w przedsiębiorstwach handlowych jest to częściej kierownik komórki ds. sprzedaży.

Wykres 6. Usytuowanie odpowiedzialności za gromadzenie, przetwarzanie oraz wykorzystywanie informacji w organizacjach inteligentnych i pozostałych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI. Pytanie dotyczyło jedynie przedsiębiorstw, które wskazały osoby odpowiedzialne za gromadzenie, przetwarzanie bądź wykorzystanie informacji [n = 359, w tym OI – 82]. Odpowiedzi nie sumują się do 100% – można było wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

W organizacjach inteligentnych za **gromadzenie informacji** najczęściej jest odpowiedzialny kierownik komórki ds. marketingu (34% wskazań), a w dalszej kolejności zarząd/prezes/właściciel (30%), kierownik komórki ds. sprzedaży (26%), kierownik komórki ds. zarządzania zasobami ludzkimi (24%) lub też osoba piastująca wyodrębnione stanowisko ds. zarządzania wiedzą (ok. 21%).

W tych organizacjach odpowiedzialność za **przetwarzanie informacji** spoczywa najczęściej na kierowniku ds. marketingu (30%), kierowniku ds. zarządzania zasobami ludzkimi (28%) lub zarządzie/prezesie/właścicielu (26%).

Natomiast odpowiedzialność za **wykorzystanie wiedzy** jest najczęściej przypisana zarządowi/prezesowi/właścicielowi (48%), kierownikowi komórki ds. marketingu (37%) lub kierownikowi komórki ds. zarządzania zasobami ludzkimi (32%).

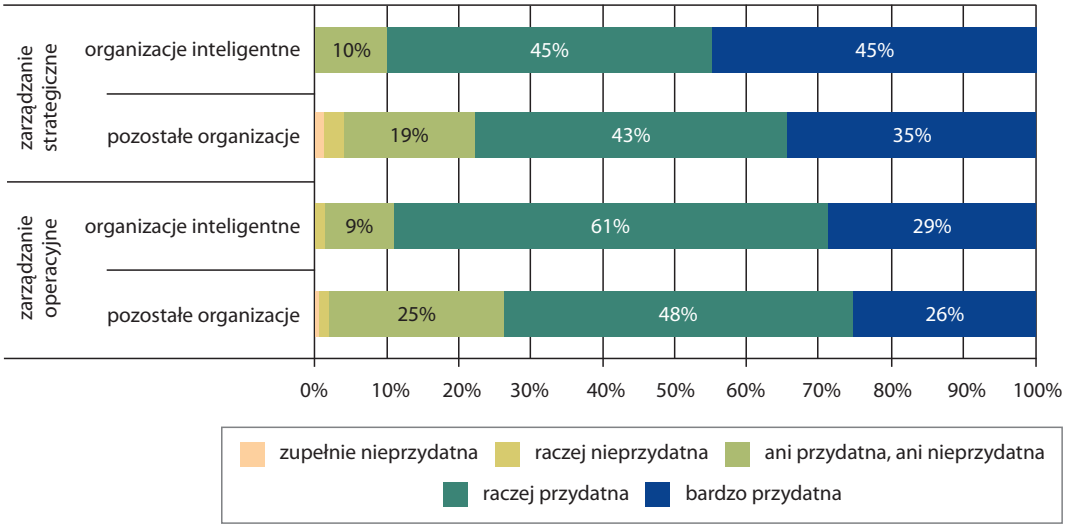
Przydatność wiedzy do zarządzania operacyjnego i strategicznego 3.4.2.3.

Samo zbieranie informacji nie przesądza jeszcze o jej przydatności. Dlatego też przedsiębiorstwa, które wskazały osoby odpowiedzialne za gromadzenie, przetwarzanie bądź wykorzystywanie informacji zapytano o przydatność tych informacji w zarządzaniu operacyjnym i strategicznym.

Dla ok. 90% organizacji inteligentnych pozyskana i przetworzona wiedza jest przydatna zarówno w zarządzaniu operacyjnym, jak i strategicznym, choć odpowiedzi „bardzo przydatna" występowały prawie dwukrotnie częściej w odniesieniu do oceny zarządzania strategicznego niż w przypadku oceny zarządzania operacyjnego. Warto przy tym zwrócić uwagę, że zaledwie jedna osoba uznała tę wiedzę za raczej nieprzydatną. Przydatność zdobytych informacji doceniana jest również – choć nieco rzadziej niż przez organizacje inteligentne – w pozostałych organizacjach. Mniej więcej trzy na cztery osoby uznały wiedzę za przydatną w zarządzaniu operacyjnym i strategicznym, jednak ok. 20% nie potrafi precyzyjnie odnieść się do tej kwestii.

Warto przy tym podkreślić, iż wysoką przydatność informacji – zarówno w zarządzaniu strategicznym, jak i operacyjnym – dostrzegają zwłaszcza „inteligentne" przedsiębiorstwa handlowe, usługowe i budowlane (ok. 60% z nich uznało gromadzoną i przetwarzaną wiedzę za „bardzo przydatną" w zarządzaniu strategicznym, a ok. 40% – w zarządzaniu operacyjnym). Na ich tle wyraźnie słabsza jest ocena przydatności informacji w przedsiębiorstwach przemysłowych. Warto przy tym zwrócić uwagę na budownictwo – „inteligentne" firmy budowlane (w porównaniu z pozostałymi) znacznie lepiej oceniają przydatność wiedzy dla ich organizacji. W innych sektorach różnice w tym zakresie nie są tak wyraźne.

Wykres 7. Przydatność informacji pozyskanych z zewnątrz w zarządzaniu operacyjnym i strategicznym



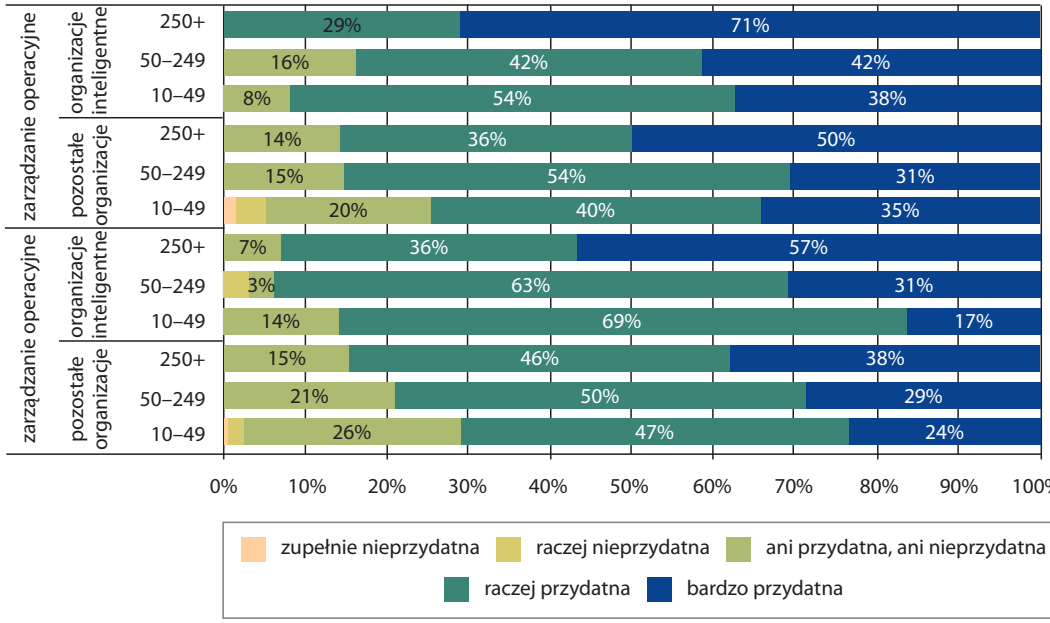
* W celu uzyskania większej przejrzystości wykresu pominięto odsetki dla wariantów „raczej nieprzydatna" i „zupełnie nieprzydatna"

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 359, w tym OI – 82]. Pytanie dotyczyło jedynie przedsiębiorstw, które wskazały osoby odpowiedzialne za gromadzenie, przetwarzanie bądź wykorzystanie informacji pozyskanych z zewnątrz.

Wraz z wielkością przedsiębiorstwa rośnie odsetek firm deklarujących przydatność (w tym zwłaszcza wysoką) informacji w zarządzaniu operacyjnym, co przedstawia wykres 8. Mniej wyraźne tendencje mają miejsce w odniesieniu do oceny przydatności tych informacji w zarządzaniu strategicznym.

Warto podkreślić wysoką ocenę użyteczności pozyskiwanych informacji w zarządzaniu strategicznym przyznaną przez małe firmy inteligentne – aż 92% tych firm uznaje informacje pozyskiwane z zewnątrz za przydatne (analogiczny wskaźnik dla pozostałych organizacji tej wielkości wynosi 75%). Ponadto małe firmy inteligentne w większym stopniu aniżeli firmy inteligentne średniej wielkości potrafią z tych danych korzystać (84% firm średnich uznaje informacje pozyskane z zewnątrz za przydatne dla celów zarządzania strategicznego). Oznacza to, że **małe firmy inteligentne wypracowały szczególnie efektywny mechanizm wykorzystywania informacji pozyskanych z zewnątrz na potrzeby zarządzania strategicznego.**

Wykres 8. Przydatność informacji pozyskanych z zewnątrz w zarządzaniu operacyjnym i strategicznym według wielkości firmy



* W celu uzyskania większej przejrzystości wykresu pominięto odsetki dla wariantów „raczej nieprzydatna" i „zupełnie nieprzydatna"

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 359, w tym OI – 82]. Pytanie dotyczyło jedynie przedsiębiorstw, które wskazały osoby odpowiedzialne za gromadzenie, przetwarzanie bądź wykorzystanie informacji pozyskanych z zewnątrz.

Zdecydowana większość (ponad 90%) organizacji – zarówno inteligentnych, jak i pozostałych – uznaje użyteczność opracowywanych raportów dla osób na stanowiskach strategicznych[17]**.** Jeśli już wskazywano przyczyny braku użyteczności tych dokumentów, to wymieniano najczęściej brak przydatnej wiedzy w podejmowaniu decyzji lub zbytnią wycinkowość dokumentu.

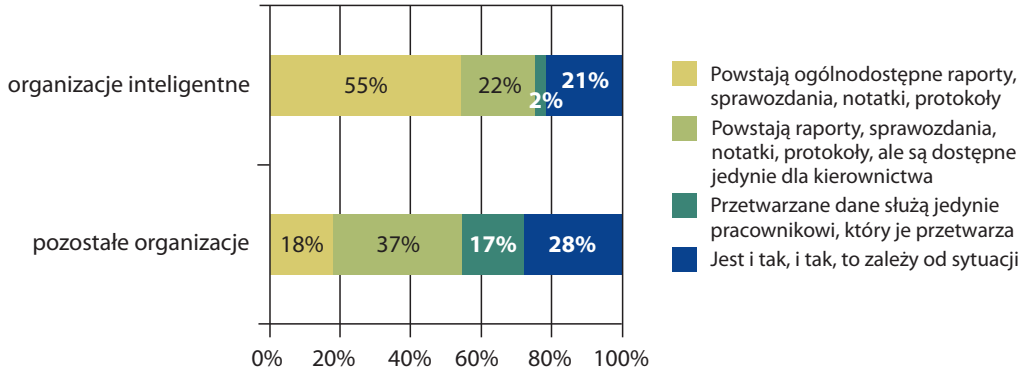
Tworzenie protokołów i raportów niezbędnych w zarządzaniu wiedzą 3.4.2.4.

Bardzo istotnym elementem zarządzania wiedzą jest dostępność dla innych komórek organizacyjnych raportów, sprawozdań, notatek i protokołów powstających podczas przetwarzania danych. Stanowią one bowiem podstawę efektywnego i skutecznego wykorzystywania zdobytej przez przedsiębiorstwo wiedzy.

[17] Na pytanie nie odpowiadały te osoby, które wskazały, że przygotowywane raporty służą jedynie przygotowującemu je pracownikowi.

Organizacje inteligentne znacznie szerzej udostępniają wiedzę pozyskaną spoza firmy wewnątrz przedsiębiorstwa. W ponad połowie przypadków wiedza powstająca w tych organizacjach jest ogólnie dostępna wewnątrz przedsiębiorstwa w postaci raportów, sprawozdań, notatek i protokołów, podczas gdy w organizacjach pozostałych analogiczny wskaźnik wynosi zaledwie 18%. W organizacjach pozostałych w co trzecim przypadku wiedza pozyskana z zewnątrz przekazywana jest kierownictwu przedsiębiorstwa i jest to najczęstszy kierunek transferu wiedzy, a w co szóstym przypadku zostaje zachowana i wykorzystywana przez pracownika, który ją przetwarza (zob. wykres 9).

Wykres 9. Dostępność raportów, sprawozdań, notatek i protokołów powstających podczas przetwarzania danych

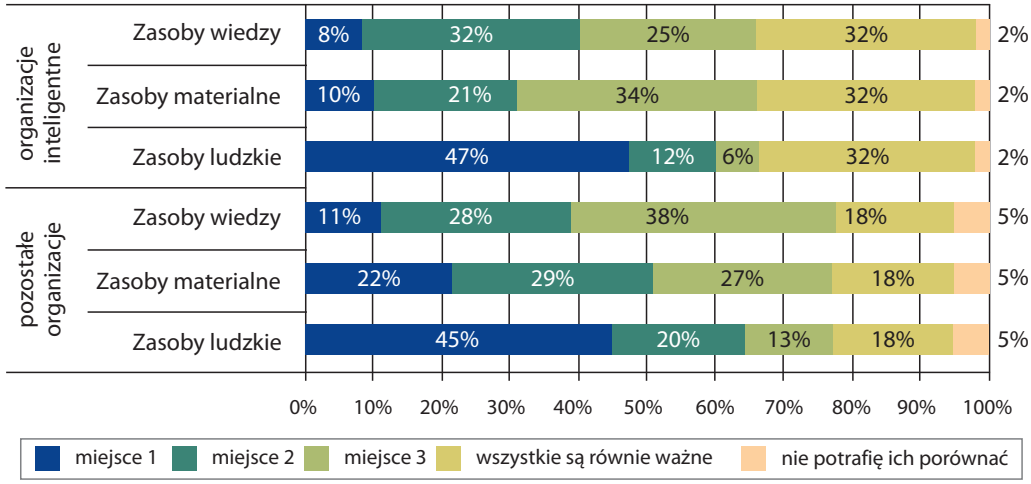


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 359, w tym organizacje inteligentne – 82]. Pytanie dotyczyło jedynie przedsiębiorstw, które wskazały osoby odpowiedzialne za gromadzenie, przetwarzanie bądź wykorzystanie informacji pozyskanych z zewnątrz.

3.4.2.5. Znaczenie wiedzy względem innych zasobów przedsiębiorstwa

Analiza ważności trzech kluczowych zasobów firm (ludzkich, materialnych i wiedzy) wykazała, że w przypadku **każdego rodzaju organizacji najważniejszym zasobem z punktu widzenia rozwoju firmy są zasoby ludzkie** (prawie połowa wskazań). Różnice pomiędzy organizacjami inteligentnymi i pozostałymi okazały się pod tym względem nieistotne. Większe różnice pomiędzy obu typami organizacji odnotowano w odniesieniu do pozostałych zasobów. Zasoby materialne są wyraźnie ważniejsze dla organizacji niespełniających kryteriów organizacji inteligentnych – co czwarta z nich postawiła je na pierwszym miejscu wobec co dziesiątej organizacji inteligentnej. Warto również podkreślić, że **co trzecia organizacja inteligentna wszystkie zasoby – ludzi, majątek i wiedzę – uznaje za równie ważne** (zob. wykres 10). Co więcej, **wiedza – choć jako najważniejsza wymieniana była jedynie przez 8% organizacji inteligentnych – częściej była wskazywana przez te organizacje jako drugi co do ważności zasób przedsiębiorstwa (w przypadku pozostałych organizacji częściej były to zasoby materialne)**.

Wykres 10. Znaczenie zasobów ludzkich, materialnych i wiedzy dla rozwoju organizacji inteligentnych i pozostałych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

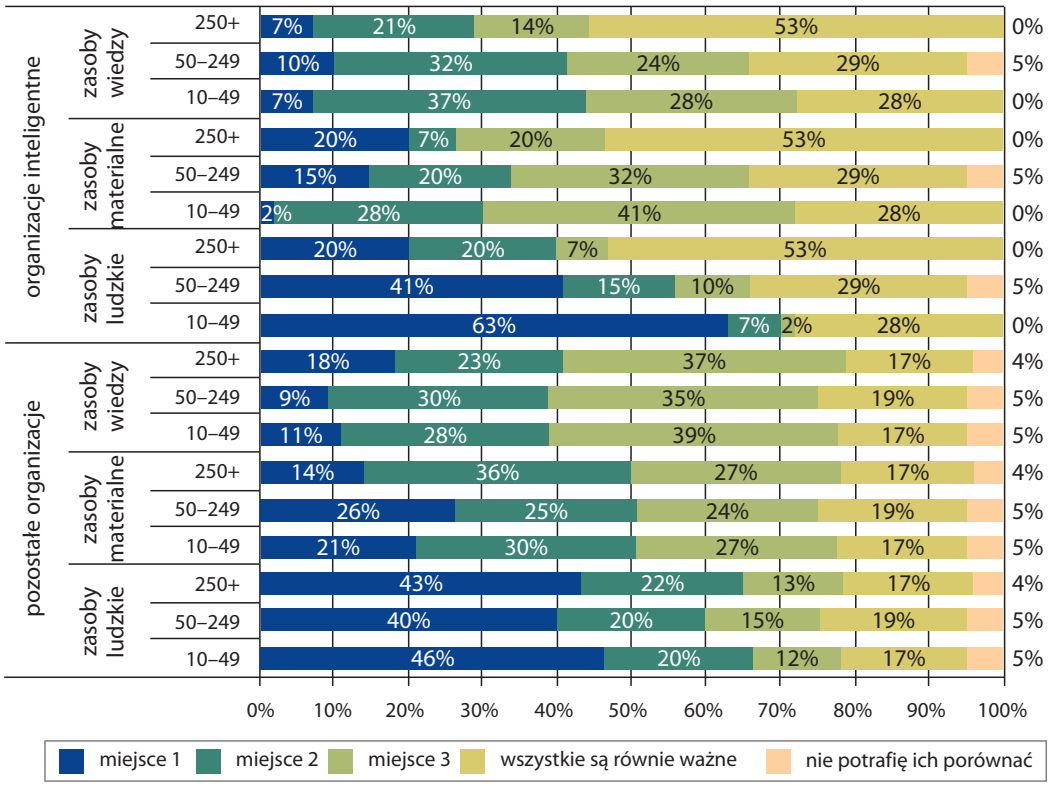
Analiza różnic pomiędzy obu typami organizacji w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (zilustrowanych na wykresie 11) wskazuje na dwie główne prawidłowości:

1) połowa dużych oraz ok. 30% małych i średnich inteligentnych organizacji za równie ważne uznaje wszystkie zasoby przedsiębiorstwa,
2) małe przedsiębiorstwa inteligentne – zdecydowanie częściej niż średnie i duże – jako najważniejszy zasób organizacji uznają kapitał ludzki.

Zwraca również uwagę, że w organizacjach niespełniających kryteriów organizacji inteligentnej znaczenie zasobów wiedzy stosunkowo najczęściej podkreślali przedstawiciele dużych firm.

Analiza kolejnego wykresu dostarcza również ciekawych wniosków – biorąc pod uwagę organizacje inteligentne, zauważamy, że dla przedsiębiorstw reprezentujących przemysł wyraźnie mniejsze znaczenie odgrywają zasoby wiedzy – jedynie 2% z nich uznało je za najważniejszy zasób organizacji wobec ok. 30–40% w przypadku pozostałych sektorów. Biorąc pod uwagę znaczenie wiedzy dla rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw, nie są to wnioski optymistyczne.

Wykres 11. Priorytetyzacja zasobów ludzkich, materialnych i wiedzy dla rozwoju organizacji inteligentnych i pozostałych wg wielkości firmy



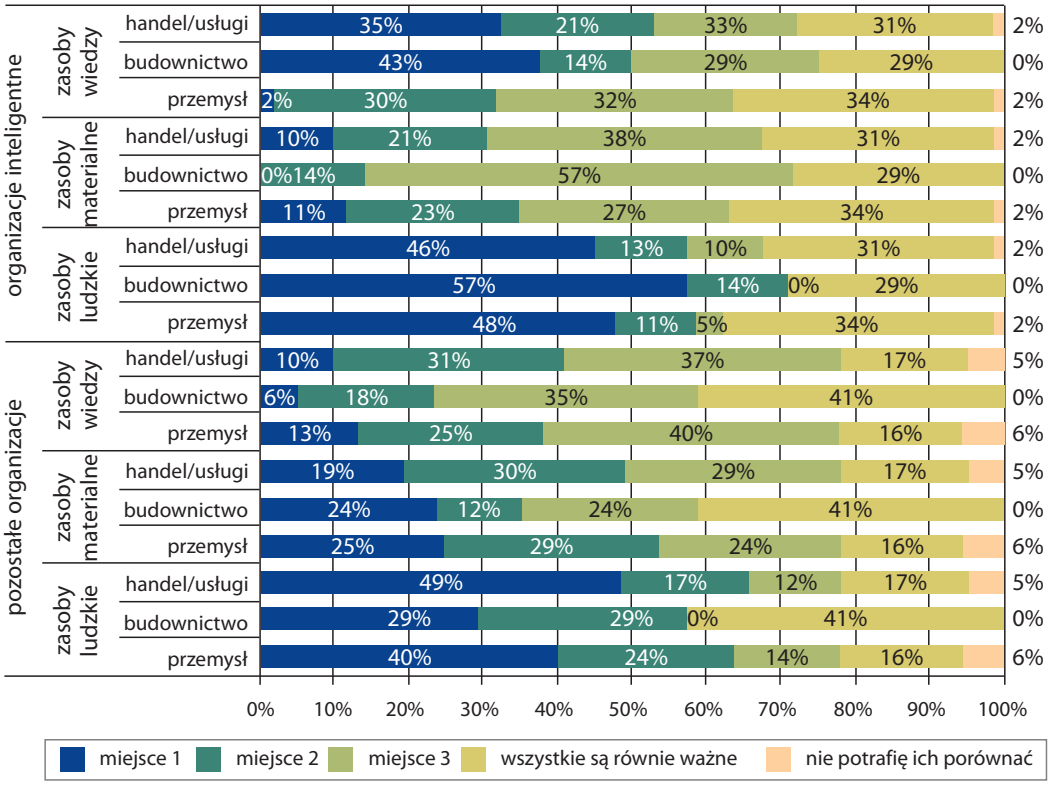
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

Bliższa analiza odpowiedzi udzielanych przez organizacje, które wiedzę uznały za najważniejszy zasób, w zestawieniu z odpowiedziami udzielanymi przez te organizacje na inne pytania, wykazała następujące prawidłowości[18]:

- w prawie 90% takich organizacji inteligentnych jest osoba zajmująca się zasobami wiedzy (w przypadku pozostałych organizacji taka osoba występuje w co drugiej firmie);
- żadna z tych organizacji nie uznaje gromadzonej wiedzy za nieużyteczną, a ich opinia w tym zakresie jest w większości pozytywna (niski odsetek wskazań „ani przydatna, ani nieprzydatna"); dotyczy to zarówno organizacji inteligentnych, jak i pozostałych;
- w analizowanej grupie organizacji inteligentnych najczęściej powstają raporty ogólnodostępne lub ewentualnie dostępne tylko kierownictwu, podczas gdy pozostałe organizacje często nie wykorzystują zasobów wiedzy, które wskazały jako najważniejszy

[18] Należy mieć na uwadze fakt, że ranking zasobów ustalony przez przedsiębiorstwa jest deklaratywny, tzn. przedsiębiorstwa same oceniały znaczenie poszczególnych zasobów dla własnego rozwoju. Nie można ponadto wykluczyć, że część przedsiębiorstw, wskazując zasoby ludzkie miała na myśli również wiedzę, którą pracownicy posiadają, możliwość dzielenia się wiedzą, pracę zespołową itd. Do prezentowanych wniosków należy podejść z ostrożnością także z uwagi na niewielkie liczby respondentów, dla których wiedza jest najważniejszym zasobem przedsiębiorstwa.

Wykres 12. Priorytetyzacja zasobów ludzkich, materialnych i wiedzy dla rozwoju organizacji inteligentnych i pozostałych w ujęciu branżowym



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

zasób (wiedza ta wykorzystywana jest najczęściej przez tę osobę, która ją gromadzi i przetwarza); w organizacjach niespełniających kryteriów organizacji inteligentnej zasoby wiedzy pozostają najczęściej w posiadaniu zarządu, prezesa lub właściciela;

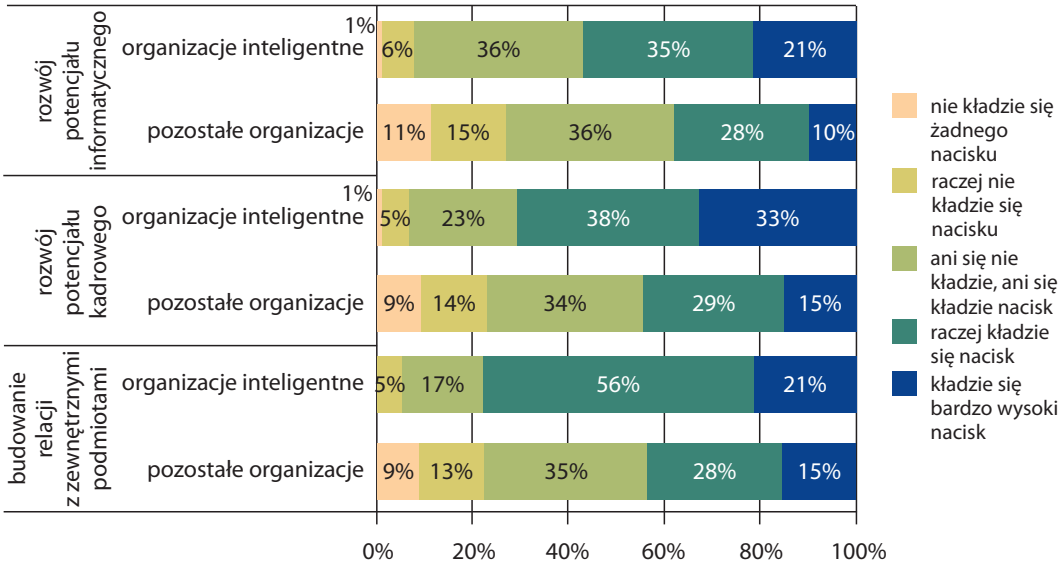
- zacierają się różnice między organizacjami inteligentnymi i pozostałymi, które wiedzę uznały za najważniejszy zasób w odniesieniu do oceny znaczenia poszczególnych obszarów wiedzy, w tym zwłaszcza związanych z nowymi technologiami, innowacjami czy procesami w organizacji, jak również kompetencji pracowników.

Dodatkowych informacji dostarcza analiza odpowiedzi udzielanych przez respondentów na pytanie o stopień, w jakim w strategii firmy kładzie się nacisk na następujące działania (zob. wykres 13):

- budowanie wielowymiarowych relacji z zewnętrznymi podmiotami, uwzględniających poza realizowanymi transakcjami także wzajemne przepływy wiedzy,
- rozwój potencjału kadrowego przedsiębiorstwa przez politykę szkoleniową, samokształcenie itp.
- rozwój potencjału informatycznego przedsiębiorstwa.

Wypowiedzi respondentów w odniesieniu do powyższych kwestii mogą być synonimem ważności poszczególnych zasobów dla firmy (odpowiednio zasobu wiedzy, zasobów ludzkich oraz zasobów materialnych).

Wykres 13. Stopień, w jakim w strategiach organizacji inteligentnych i pozostałych kładzie się nacisk na różne działania



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

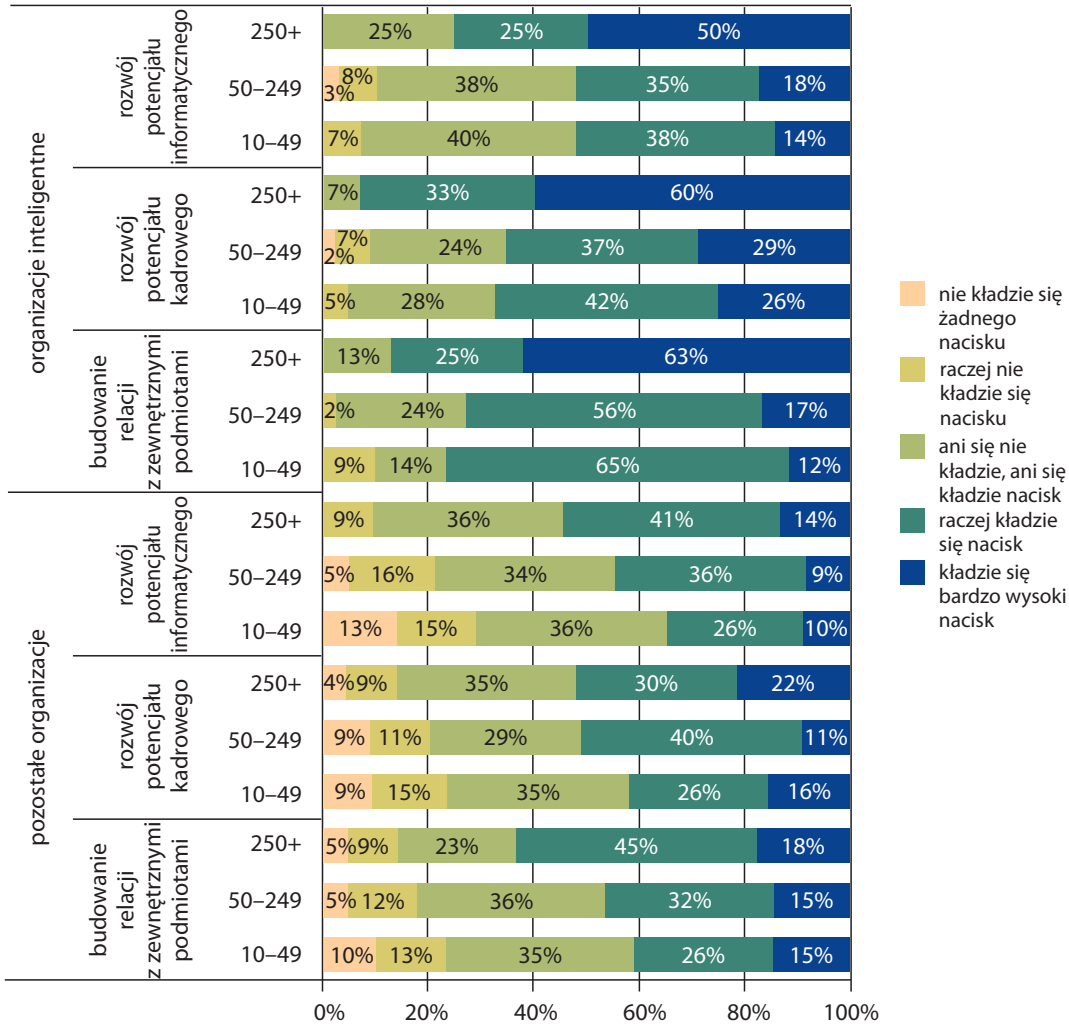
Organizacje inteligentne największe znaczenie przywiązują do budowania relacji z zewnętrznymi podmiotami (77% firm wskazało, że kładzie nacisk na te działania) **oraz rozwoju potencjału kadrowego** (71% wskazań, przy czym aż 33% takich podmiotów kładzie na nie bardzo wysoki nacisk). Mniejszą wagę przywiązują zaś do rozwoju potencjału informatycznego (56%). W każdym z wyróżnionych obszarów organizacje inteligentne kładą większy nacisk na realizację odpowiednich działań w porównaniu z pozostałymi organizacjami. Największe różnice pomiędzy analizowanymi typami organizacji występują w odniesieniu do budowania relacji z zewnętrznymi podmiotami (różnica 34 pkt proc. na korzyść organizacji inteligentnych). Mniejsze różnice zaznaczają się w obszarze rozwoju potencjału kadrowego (różnica 27 pkt proc.) oraz rozwoju potencjału informatycznego (różnica 18 pkt proc.).

Jedynie 2% organizacji kładzie nacisk na inne działania, wśród których można wymienić: zwiększenie jakości usług i relacji z klientami lub rozwój parku maszynowego i/lub technologii.

Wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa firmy są bardziej świadome znaczenia wyróżnionych obszarów w ich strategiach rozwoju (zob. wykres 14). Największe różnice w postrzeganiu istotności tych zagadnień pomiędzy firmami dużymi a mniejszymi są widoczne w przypadku organizacji inteligentnych. Duże firmy inteligentne są skłonne zdecydowanie częściej przypisywać każdemu z tych zagadnień bardzo istotną rolę. **Wyraźne są także różnice pomiędzy małymi firmami obu typów**. W zakresie budowania

relacji z zewnętrznymi podmiotami 77% małych firm inteligentnych (wobec 41% małych firm pozostałych) wskazało, że kładzie się w nich nacisk na tę kwestię. W zakresie rozwoju potencjału kadrowego odpowiednie relacje wyniosły 68% vs 42%, a w odniesieniu do rozwoju potencjału informatycznego – 52% vs 36%.

Wykres 14. Stopień, w jakim w strategiach organizacji inteligentnych i pozostałych kładzie się nacisk na różne działania według wielkości firmy



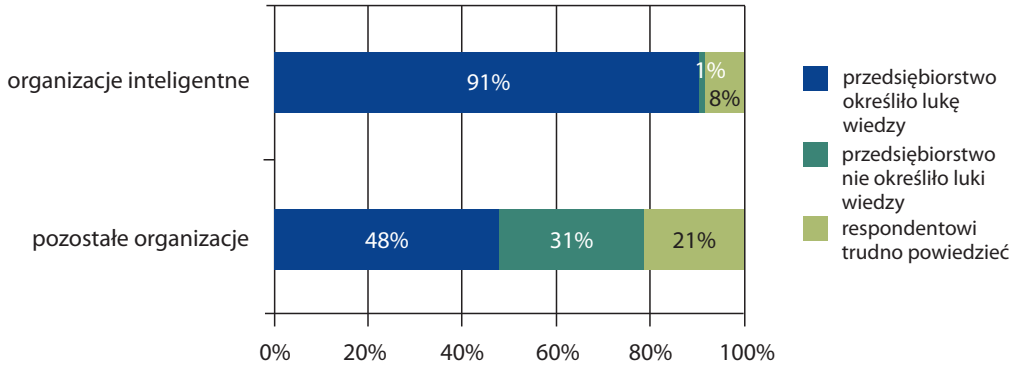
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

3.4.2.6. Określanie luki wiedzy

Niezwykle ważna dla stworzenia odpowiedniej strategii zarządzania wiedzą jest umiejętność określania luki wiedzy oraz świadomość wiedzy, jakiej organizacja potrzebuje i jaką aktualnie posiada.

Zdecydowana większość organizacji inteligentnych (przeszło 90%) dokonała określenia luki wiedzy, podczas gdy tę lukę sprecyzowała jedynie co druga organizacja z kategorii pozostałych (zob. wykres 15). Wysoki odsetek respondentów wywodzących się z organizacji niespełniających kryteriów organizacji inteligentnej nieposiadających wiedzy, czy w przedsiębiorstwie została określona luka wiedzy, może sugerować brak w tych organizacjach jasno określonego systemu zarządzania wiedzą i jego efektywnego funkcjonowania. Dodajmy, że nie ma w tym przypadku znaczenia sektor działalności przedsiębiorstwa.

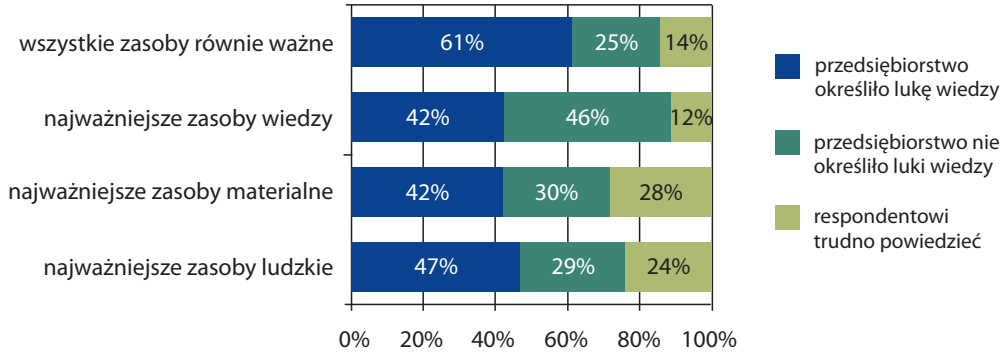
Wykres 15. Odsetek organizacji inteligentnych i pozostałych, które określiły lukę wiedzy



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

Spośród organizacji niespełniających kryteriów organizacji inteligentnej, dla których zasób wiedzy jest najważniejszy, blisko połowa określiła lukę wiedzy. Podobne wskaźniki uzyskano w odniesieniu do organizacji uznających zasoby ludzkie lub materialne za najważniejsze. Z drugiej jednakże strony organizacje, które doceniają rolę wiedzy wyraźnie częściej uświadamiają sobie jej braki, choć ich nie precyzują (prawie połowa tych podmiotów wybrała odpowiedź „nie określiliśmy luki wiedzy", podczas gdy w przypadku organizacji stawiających wyżej zasoby ludzkie lub materialne wyraźnie częstsza jest odpowiedź „trudno powiedzieć"). W największym stopniu lukę wiedzy określiły te przedsiębiorstwa, dla których wszystkie zasoby mają taką samą wagę (zob. wykres 16).

Wykres 16. Określenie luki wiedzy przez przedsiębiorstwa, które nie spełniły kryteriów organizacji inteligentnej według wskazań najważniejszych zasobów organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [dla organizacji, które na pierwszym miejscu wymieniły: zasoby ludzkie – n = 313, zasoby materialne – n = 151, zasoby wiedzy – n = 78, uznały, że wszystkie zasoby są równie ważne – n =123].

W przekroju według wielkości firmy nie istnieją wyraźne różnice pomiędzy organizacjami inteligentnymi, które określiły lukę wiedzy (zob. tabela 14). Aż 86% małych firm inteligentnych określiło lukę wiedzy. Różnice pomiędzy firmami różnej wielkości są znacznie bardziej dostrzegalne pośród pozostałych organizacji, gdzie odsetek firm małych, które określiły lukę wiedzy, wynosił 46,3%, firm średnich – 50,3%, a firm dużych – 65,2%.

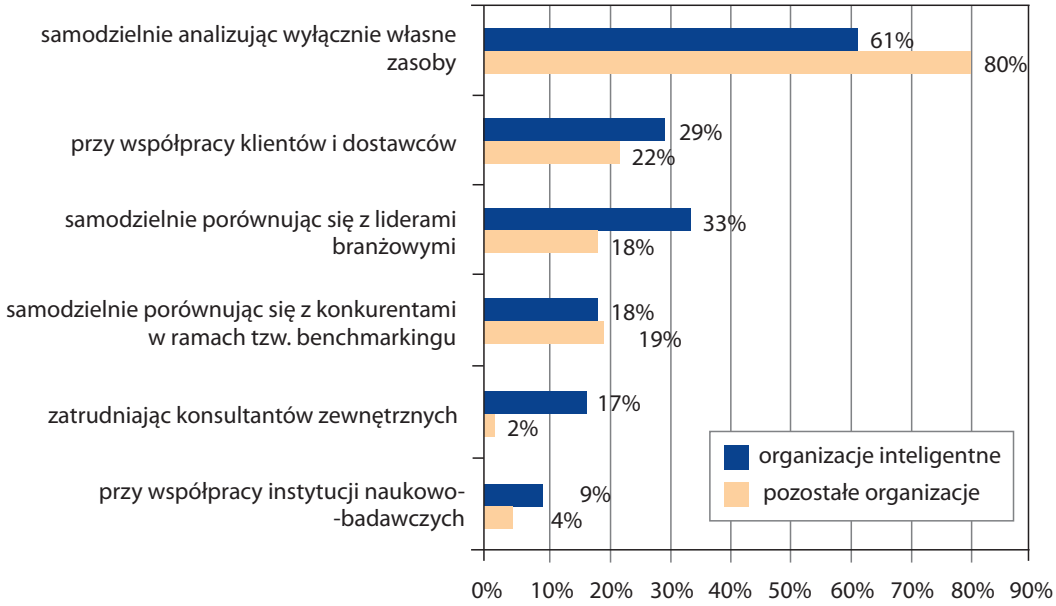
Tabela 14. Określanie luki wiedzy przez przedsiębiorstwa według wielkości zatrudnienia

Wyszczególnienie	organizacje inteligentne				pozostałe organizacje			
	10–49	50–249	250+	ogółem	10–49	50–249	250+	ogółem
przedsiębiorstwo określiło lukę wiedzy	86,0%	92,7%	93,3%	89,9%	46,3%	50,3%	65,2%	47,8%
przedsiębiorstwo nie określiło luki wiedzy	2,3%	0,0%	0,0%	1,0%	33,3%	26,8%	17,4%	31,4%
respondentowi trudno powiedzieć	11,6%	7,3%	6,7%	7,1%	20,8%	22,8%	17,4%	20,8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

Organizacje inteligentne stosują bardziej różnorodne rozwiązania w ramach szacowania obecnie posiadanej wiedzy i wiedzy pożądanej, którą posiadać powinno. Jak pokazano na wykresie 17, zdecydowanie najczęściej czynią to poprzez samodzielną analizę wyłącznie własnych zasobów (61%), rzadziej – poprzez samodzielne porównanie z liderami branżowymi (33%) oraz przy współpracy klientów i dostawców (29%). Organizacje pozostałe w szacowaniu luki wiedzy częściej bazują na samodzielnej analizie wyłącznie własnych zasobów (80%) oraz na porównaniu z konkurentami w ramach benchmarkingu (19% wobec 18% wskazań ze strony organizacji inteligentnych). Dla tych organizacji w ocenie luki wiedzy istotną rolę odgrywa także współpraca z klientami i dostawcami (22%) oraz samodzielne porównanie z liderami branżowymi (18%).

Wykres 17. Stosowane rozwiązania w ramach szacowania luki wiedzy przez organizacje inteligentne i pozostałe

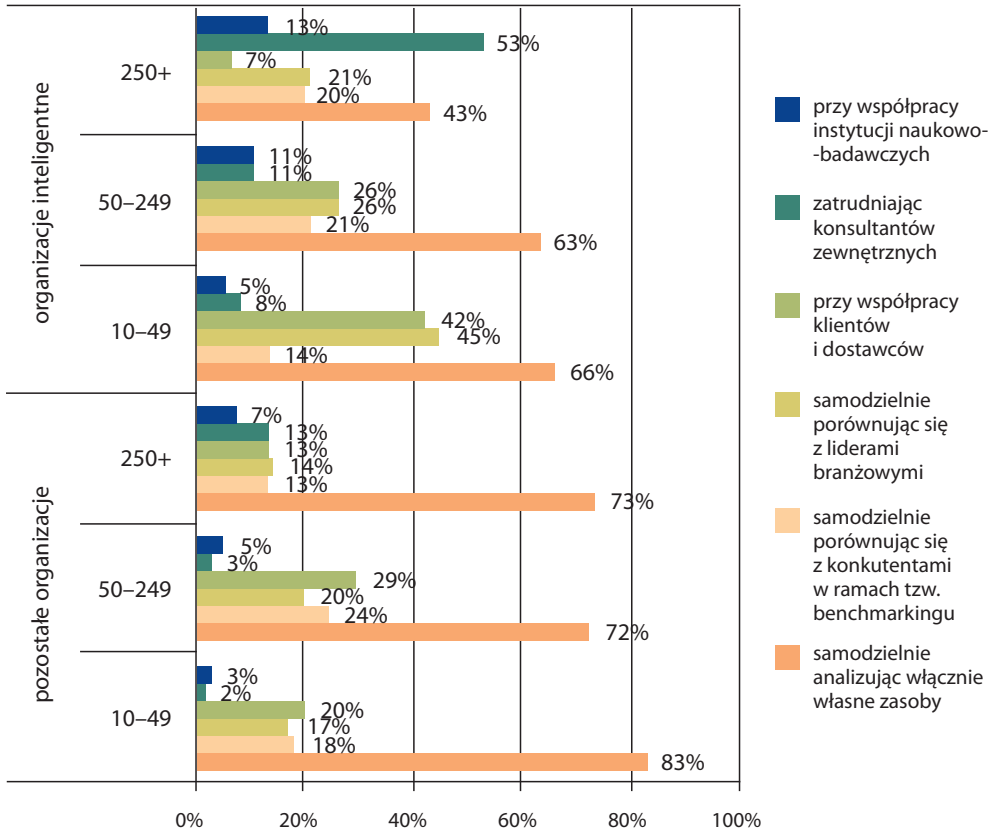


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 424, w tym OI – 90]. Na pytanie odpowiadały tylko te organizacje, które określiły lukę wiedzy.

Analiza rozwiązań stosowanych przez organizacje inteligentne ze względu na wielkość firmy ujawnia następujące prawidłowości (zob. wykres 18):

- małe firmy inteligentne istotnie częściej aniżeli firmy średnie i duże szacują lukę wiedzy poprzez samodzielne porównanie z liderami branżowymi (odpowiednio 45% wobec 26% i 21%) oraz przy współpracy klientów i dostawców (odpowiednio 42% wobec 26% i 7%);
- małe firmy z grupy organizacji pozostałych polegają zdecydowanie najczęściej na samodzielnej analizie wyłącznie własnych zasobów (83%) przy znacząco mniejszym (nieprzekraczającym 20%) zastosowaniu każdego z pozostałych rozwiązań;
- małe firmy inteligentne (5% wskazań) rzadziej w porównaniu z firmami większymi (11% wskazań w przypadku firm średnich i 13% w przypadku firm dużych) współpracują w tym względzie z instytucjami naukowo-badawczymi;
- duże organizacje inteligentne preferują konsultantów zewnętrznych (53% wskazań), których rola w przypadku mniejszych firm jest marginalna (11% w przypadku firm średnich i 8% w przypadku firm małych);
- małe i duże firmy inteligentne stosują bardziej różnorodny wachlarz rozwiązań w zakresie szacowania luki wiedzy aniżeli firmy tej samej wielkości wywodzące się z grupy organizacji pozostałych.

Wykres 18. Stosowane rozwiązania w ramach szacowania luki wiedzy przez organizacje inteligentne i pozostałe według wielkości firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 424, w tym OI – 90]. Na pytanie odpowiadały tylko te organizacje, które określiły lukę wiedzy.

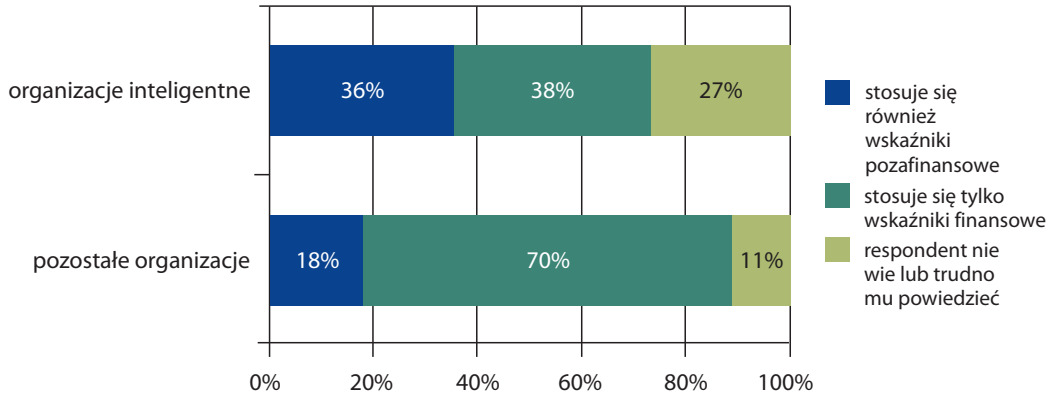
Zrównoważone metody strategiczne 3.4.2.7.

Kolejnym elementem strategii zarządzania wiedzą są zrównoważone metody strategiczne wykorzystujące nie tylko wskaźniki finansowe, ale również pozafinansowe, takie jak:

- strategiczna karta wyników,
- wskaźniki zadowolenia i lojalności klientów,
- wskaźniki udziału w rynku/wzrostu liczby klientów,
- wskaźniki efektywności szkoleń,
- wskaźniki wydajności pracowników,
- wskaźniki sprawności procesów.

Jak pokazują dane na wykresie 19, **organizacje inteligentne dwukrotnie częściej aniżeli pozostałe organizacje stosują wskaźniki pozafinansowe do celów kontroli strategicznej**.

Wykres 19. Stosowanie przez organizacje inteligentne i pozostałe wskaźników finansowych i pozafinansowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

Analiza częstości stosowania wskaźników finansowych i pozafinansowych przez firmy różnej wielkości pokazała, że **wraz z wielkością firmy rośnie skłonność do stosowania wskaźników pozafinansowych** (zob. tabela 15). Jednocześnie zaskakująco wysoki wśród firm inteligentnych jest odsetek odpowiedzi „nie wiem/trudno powiedzieć", szczególnie często udzielanych przez respondentów wywodzących się z firm średnich i dużych (jest on około trzykrotnie wyższy w porównaniu z firmami tej samej klasy wielkości nieklasyfikowanych jako organizacje inteligentne). Może to oznaczać, że **istnienie wielu ośrodków decyzyjnych w większych firmach inteligentnych powoduje w tych organizacjach pewien chaos i dezinformację**.

Tabela 15. Stosowanie przez organizacje inteligentne i pozostałe wskaźników finansowych i pozafinansowych według wielkości firmy

Wyszczególnienie	organizacje inteligentne				pozostałe organizacje			
	10–49	50–249	250+	ogółem	10–49	50–249	250+	ogółem
stosuje się również wskaźniki pozafinansowe	30,2%	36,6%	46,7%	35,4%	17,0%	22,8%	26,1%	18,5%
stosuje się tylko wskaźniki finansowe	51,2%	26,8%	26,7%	37,4%	72,0%	66,4%	60,9%	70,5%
respondent nie wie lub trudno mu powiedzieć	18,6%	36,6%	33,3%	27,3%	11,0%	10,7%	13,0%	11,0v
Ogółem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

Powyższą tezę może też potwierdzać analiza odpowiedzi na pytanie o podanie konkretnych wskaźników pozafinansowych stosowanych przez firmy. Dwóch na trzech respondentów nie potrafiło odpowiedzieć na tak sformułowane pytanie. Analiza nielicznych odpowiedzi (uniemożliwiająca głębszą analizę, która z pewnością pozwoliłaby na szersze spojrzenie na omawianą problematykę) ujawniła, że organizacje inteligentne – podobnie jak pozostałe organizacje – stosują najczęściej wskaźniki udziału w rynku (wzrostu liczby klientów) oraz wskaźniki zadowolenia i lojalności klientów. Małe i średnie organizacje z grupy „pozostałe" stosunkowo często wskazywały także na wskaźniki efektywności szkoleń. Pojedyncze osoby wskazywały również na wskaźniki sprawności procesów oraz wskaźniki wydajności pracowników (małe i średnie firmy), strategiczną kartę wyników (średnie i duże firmy) oraz na subiektywną ocenę kierownictwa (organizacje pozostałe).

Zewnętrzny i wewnętrzny transfer wiedzy 3.4.3.

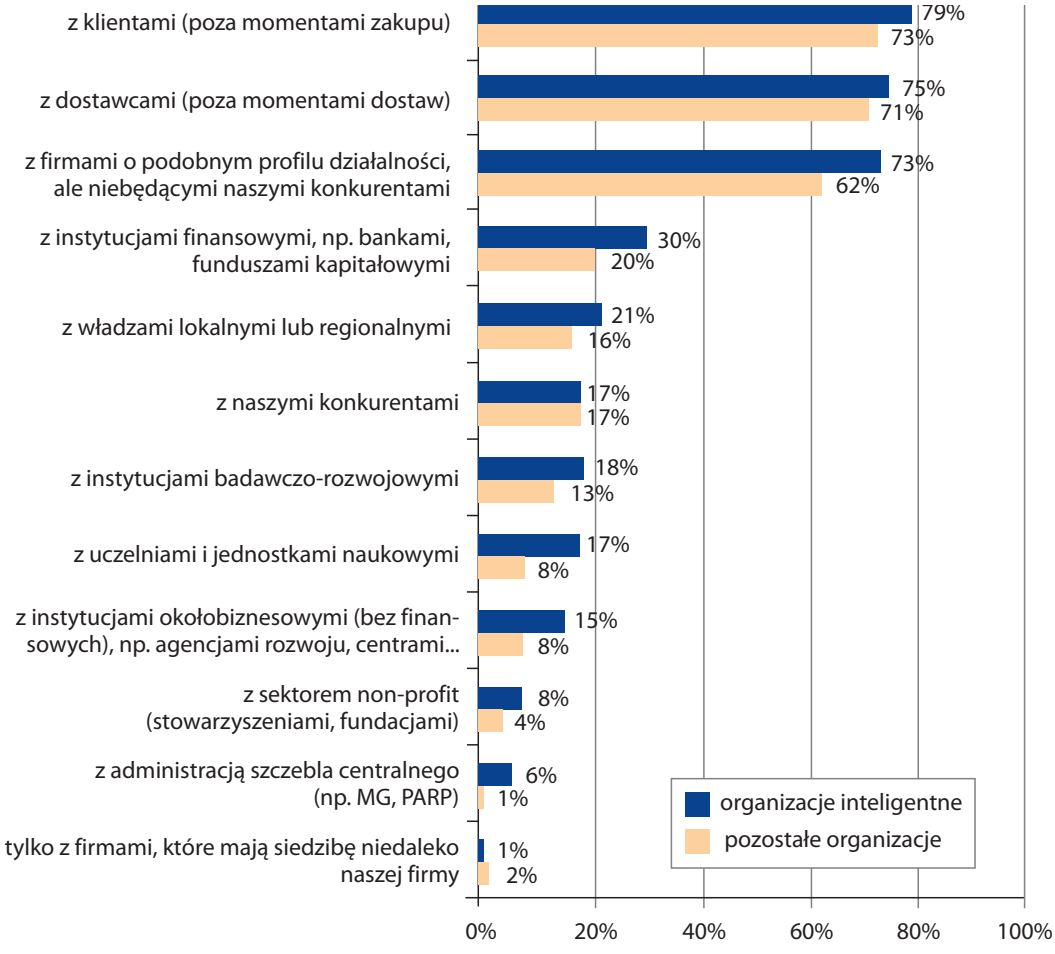
Celem podrozdziału jest scharakteryzowanie najczęściej występujących systemów przekazywania wiedzy stosowanych przez przedsiębiorstwa w Polsce, z uwzględnieniem przepływów wiedzy wewnątrz organizacji oraz wiedzy pochodzącej z zewnątrz (np. wiedzy nabytej na szkoleniach, seminariach, konferencjach i innej).

Podmioty, z którymi organizacje wymieniają wiedzę 3.4.3.1.

Wymiana informacji w realiach działalności polskich przedsiębiorstw – i to niezależnie od typu organizacji – najczęściej zachodzi z klientami, dostawcami oraz firmami o podobnym profilu działalności niestanowiącymi konkurencji (zob. wykres 20).

Organizacje inteligentne są nieco bardziej aniżeli organizacje pozostałe otwarte na wymianę wiedzy z otoczeniem. Większe różnice pomiędzy organizacjami inteligentnymi a pozostałymi (na korzyść tych pierwszych) dotyczą wymiany wiedzy z firmami o podobnym profilu działalności niestanowiącymi konkurencji (73% vs 62%), z instytucjami finansowymi, np. bankami, funduszami kapitałowymi (30% vs 20%), z instytucjami badawczo-rozwojowymi (18% vs 13%), z uczelniami i jednostkami naukowymi (17% vs 8%), z niefinansowymi instytucjami okołobiznesowymi (15% vs 8%), z sektorem non-profit (8% vs 4%) oraz administracją szczebla centralnego (6% vs 1%). Warto przy tym dodac, iż przedsiębiorstwa budowlane wyraźnie rzadziej wymieniają wiedzę z konkurentami i firmami o podobnym profilu, niestanowiącymi dla nich konkurencji. Niepojący jest fakt, że „inteligentne" przedsiębiorstwa przemysłowe rzadko współpracują z instytucjami badawczo-rozwojowymi – współpracę taką deklarowało zaledwie 14% z nich.

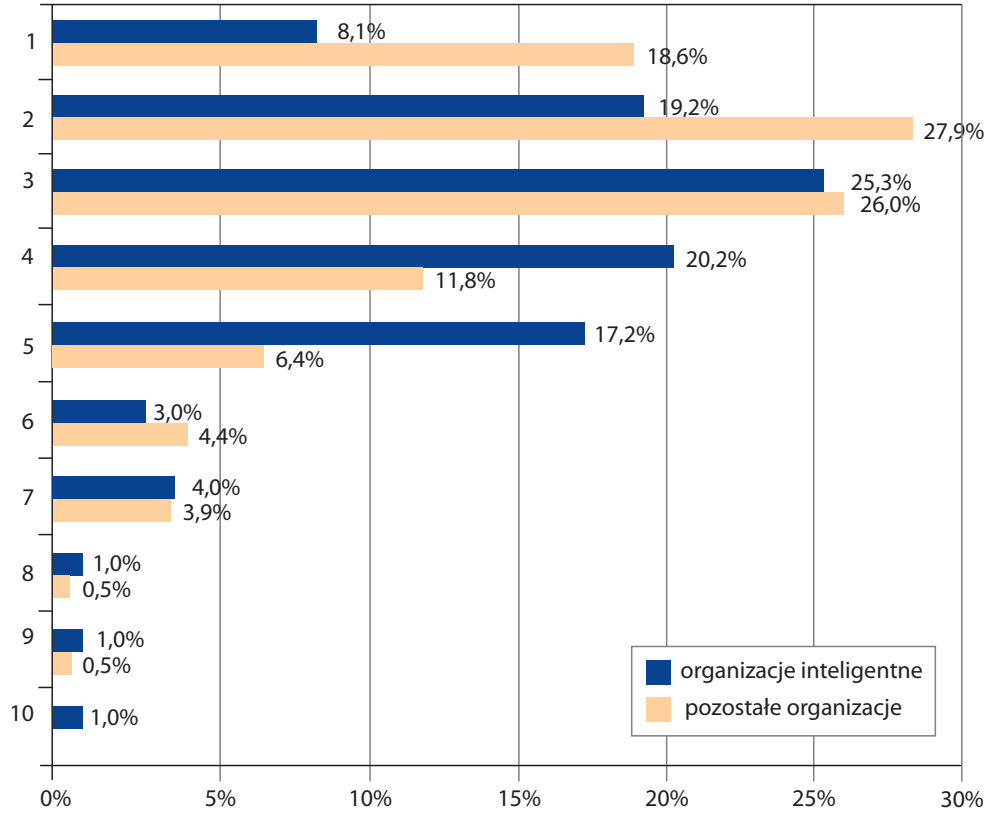
Wykres 20. Odsetek organizacji inteligentnych i pozostałych wymieniających informacje z otoczeniem (poza transakcjami kupna–sprzedaży) według typów podmiotów otoczenia



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 304, w tym OI – 99]. Pytanie dotyczyło jedynie organizacji, które wymieniały informacje z otoczeniem (poza transakcjami kupna–sprzedaży).

Większość organizacji kontaktuje się z dwoma–trzema typami partnerów otoczenia (zob. wykres 21). Organizacje inteligentne mają szersze relacje z otoczeniem, wymieniając wiedzę z większą liczbą rodzajów podmiotów: 25% z nich utrzymuje relacje z trzema rodzajami partnerów, 20% – z czterema, 17% – z pięcioma. Z kolei pozostałe organizacje wyraźnie najczęściej kontaktują się z 2–3 grupami partnerów, a mniej więcej co piąta (ponad dwukrotnie częściej niż w przypadku organizacji inteligentnych) kontaktuje się tylko z jedną grupą partnerów. Warto przy tym podkreślić, że **generalnie liczba grup partnerów rośnie z wielkością przedsiębiorstwa**.

Wykres 21. Wymiana informacji przez organizacje inteligentne i pozostałe z różną liczbą grup podmiotów otoczenia



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 304, w tym OI – 99]. Pytanie dotyczyło jedynie organizacji, które wymieniały informacje z otoczeniem (poza transakcjami kupna–sprzedaży).

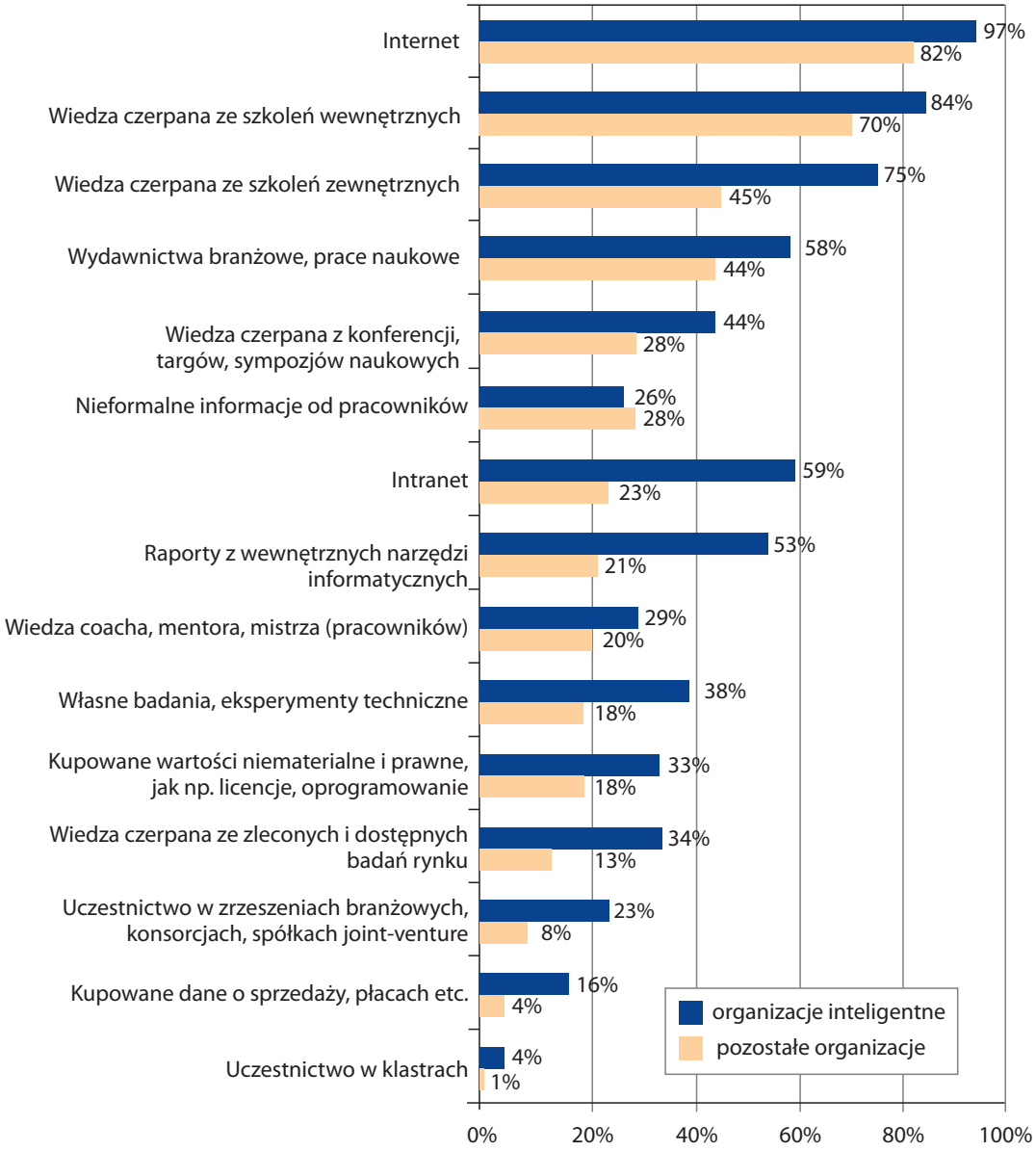
Źródła wiedzy 3.4.3.2.

Organizacje inteligentne w większym zakresie aniżeli organizacje pozostałe wykorzystują różnorodne źródła wiedzy.

W praktyce ostatnich 12 miesięcy swojej działalności **polskie przedsiębiorstwa, poszukując wiedzy najczęściej korzystały z Internetu, szkoleń wewnętrznych oraz szkoleń zewnętrznych** (zob. wykres 22). Ponadto dość powszechnie wykorzystywanymi źródłami wiedzy były też wydawnictwa branżowe i prace naukowe, konferencje, targi i sympozja naukowe, Intranet i raporty pochodzące z wewnętrznych narzędzi informatycznych (sprzedażowych, monitorujących produkcję itp.).

Największe różnice w wykorzystaniu źródeł wiedzy (na korzyść organizacji inteligentnych) można było zaobserwować w odniesieniu do: Intranetu (36 pkt proc.), raportów z wewnętrznych narzędzi informatycznych (32 pkt proc.) oraz wiedzy czerpanej ze szkoleń zewnętrznych (30 pkt proc.).

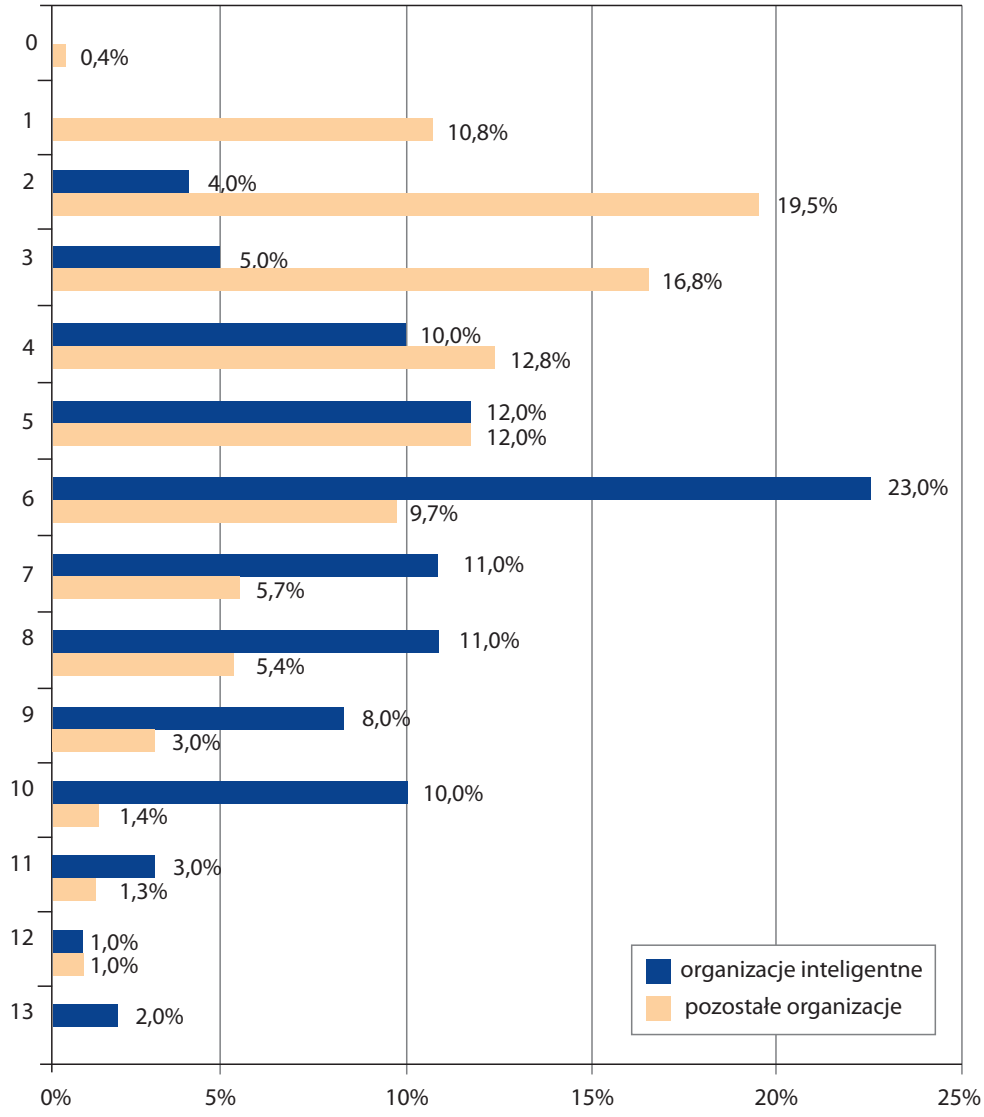
Wykres 22. Podstawowe źródła wiedzy organizacji inteligentnych i pozostałych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

Wykres 23 wyraźnie pokazuje, że **organizacje inteligentne chętniej korzystają z większej liczby źródeł wiedzy**. O ile organizacje pozostałe w największym stopniu korzystają z dwóch i trzech źródeł, o tyle w przypadku organizacji inteligentnych – jest to sześć źródeł. Dopływ wiedzy do tych organizacji jest zatem wielokanałowy.

Wykres 23. Liczba źródeł wiedzy wykorzystywanych przez organizacje inteligentne i pozostałe



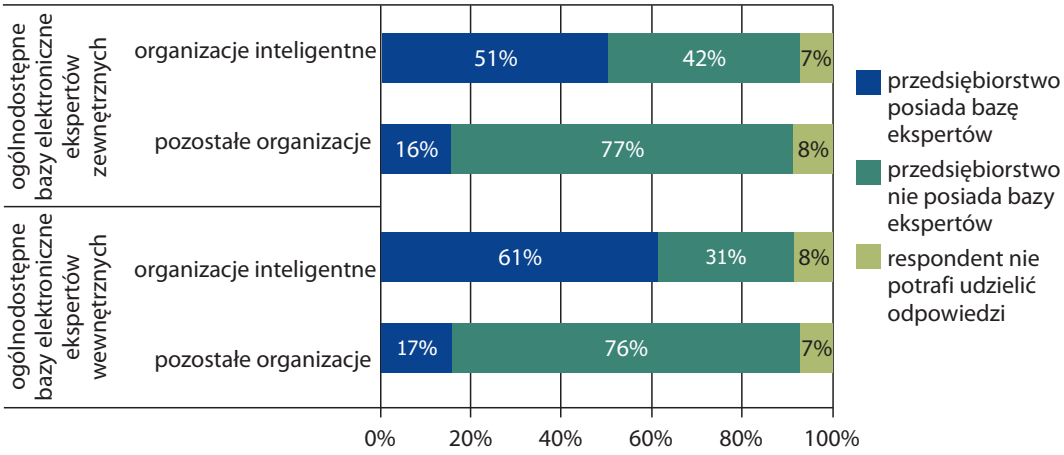
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

Bazy ekspertów 3.4.3.3.

Kolejnym źródłem wiedzy, poddanym oddzielnej analizie, są elektroniczne bazy ekspertów umożliwiające znalezienie pracownika (wewnątrz firmy) lub specjalisty (poza firmą) o poszukiwanych kompetencjach.

Przedsiębiorstwa poddane badaniu nieco częściej deklarują posiadanie ogólnodostępnych baz ekspertów wewnętrznych aniżeli baz ekspertów zewnętrznych. Natomiast bardzo wyraźne różnice zaznaczają się pod tym względem pomiędzy organizacjami inteligentnymi a pozostałymi. **Organizacje inteligentne ponadtrzykrotnie częściej w porównaniu z organizacjami pozostałymi dysponują elektronicznymi bazami zarówno ekspertów wewnętrznych, jak i zewnętrznych** (zob. wykres 24).

Wykres 24. Posiadanie baz ekspertów wewnętrznych i zewnętrznych przez organizacje inteligentne i pozostałe



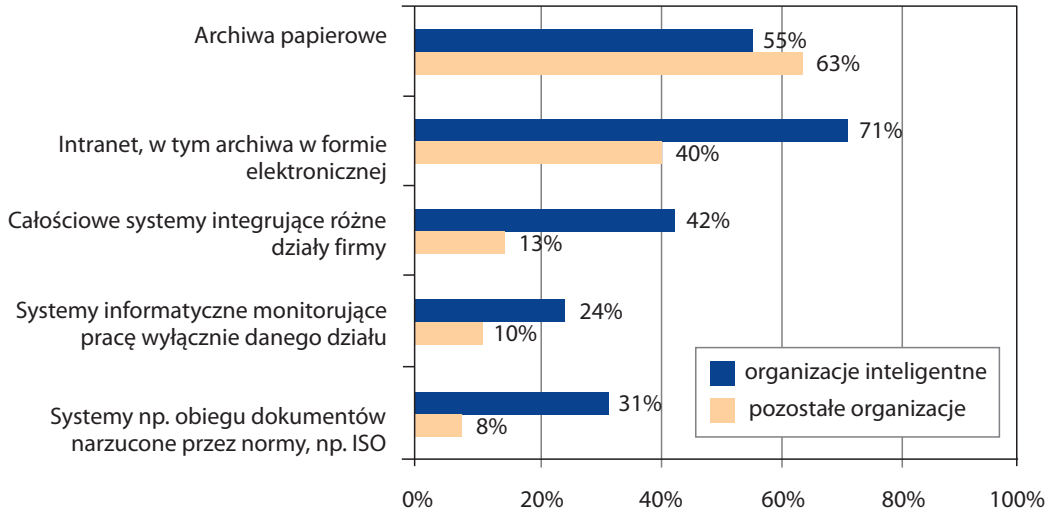
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

3.4.3.4. Narzędzia gromadzenia i przechowywania wiedzy oraz zarządzania wiedzą

Organizacje inteligentne istotnie częściej wykorzystują różnorodne narzędzia gromadzenia i przechowywania wiedzy oraz zarządzania wiedzą w porównaniu z pozostałymi organizacjami. Rzadziej w tym celu wykorzystują jedynie tradycyjne narzędzie archiwizacji papierowej (zob. wykres 25).

W praktyce zarządzania wiedzą organizacji inteligentnych najczęściej wykorzystuje się: Intranet, w tym archiwa w formie elektronicznej (71%), archiwa papierowe (55%) oraz całościowe systemy integrujące różne działy firmy (42%).

Wykres 25. Narzędzia wykorzystywane do gromadzenia i przechowywania wiedzy oraz zarządzania wiedzą przez organizacje inteligentne i pozostałe



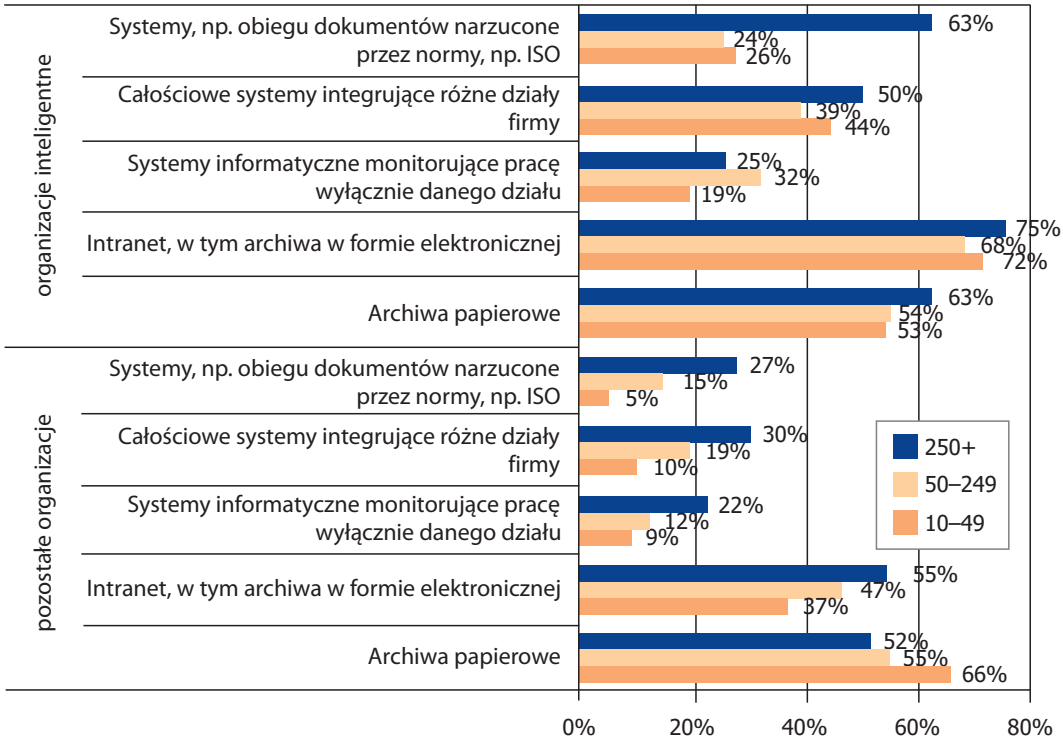
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

Analiza narzędzi gromadzenia i przechowywania wiedzy oraz zarządzania wiedzą przeprowadzona dla firm różnej wielkości prowadzi do następujących wniosków (zob. wykres 26):

- małe organizacje inteligentne nie różnią się istotnie od firm średnich pod względem stopnia wykorzystania różnorodnych narzędzi; różnice takie występują natomiast pomiędzy dużymi organizacjami inteligentnymi a mniejszymi;
- Intranet jako najczęściej wykorzystywane przez organizacje inteligentne narzędzie zarządzania wiedzą znajduje równie powszechne zastosowanie w tego typu firmach niezależnie od ich wielkości;
- duże organizacje inteligentne ponaddwukrotnie częściej aniżeli mniejsze firmy wykorzystują w tym celu systemy (np. obiegu dokumentów) narzucone przez normy (np. ISO);
- duże organizacje inteligentne są bardziej skłonne aniżeli firmy mniejsze do wykorzystywania tradycyjnego narzędzia gromadzenia i przechowywania wiedzy oraz zarządzania wiedzą w postaci archiwów papierowych (odwrotna prawidłowość obserwowana jest w przypadku pozostałych organizacji).

Warto przy tym podkreślić, że firmy budowlane – nawet inteligentne – wykorzystują głównie tradycyjne narzędzia (archiwa papierowe lub archiwa w formie elektronicznej), zaś systemy informatyczne mają dla nich marginalne znaczenie. W przypadku pozostałych sektorów rola rozwiązań systemowych w zarządzaniu wiedzą jest znacznie większa.

Wykres 26. Narzędzia wykorzystywane do gromadzenia i przechowywania wiedzy oraz zarządzania wiedzą przez organizacje inteligentne i pozostałe według wielkości firmy

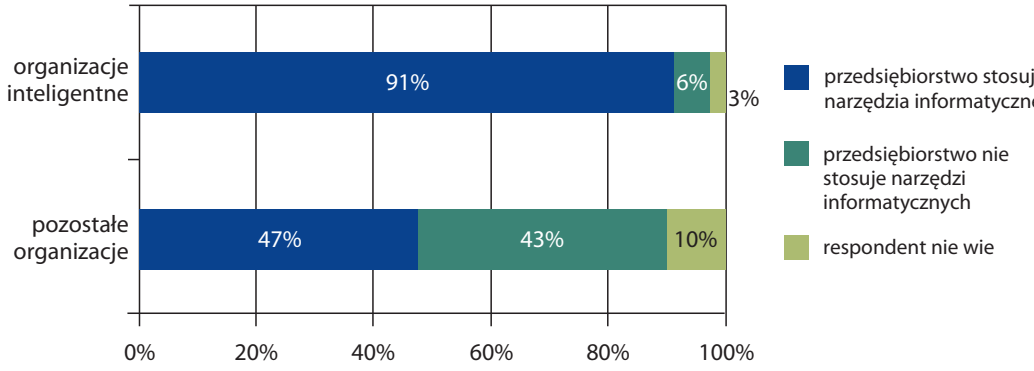


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

Kolejnym elementem systemu zarządzania wiedzą są rozwiązania informatyczne wspomagające procesy zarządzania wiedzą.

Zdecydowana większość organizacji inteligentnych (ponad 90%) stosuje narzędzia informatyczne dla wspomagania procesów zarządzania wiedzą i ten odsetek jest dwukrotnie wyższy w porównaniu z pozostałymi organizacjami (zob. wykres 27). Warto podkreślić również fakt, że rozkład odpowiedzi na to pytanie niemal dokładnie pokrywał się z rozkładem odpowiedzi udzielanych przez respondentów reprezentujących obie kategorie organizacji na pytanie o określenie luki wiedzy. Można stąd wysnuć wniosek, że **przedsiębiorstwa stosują narzędzia informatyczne właśnie dla określania luki wiedzy**.

Wykres 27. Stosowanie rozwiązań informatycznych jako narzędzi wspomagających procesy zarządzania wiedzą przez organizacje inteligentne i pozostałe



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

Organizacje inteligentne dalej rozwijają wdrożone rozwiązania informatyczne. Doceniając ich rolę w zarządzaniu wiedzą, planują kolejne wdrożenia – ma to miejsce w przypadku co czwartej organizacji inteligentnej (dwukrotnie częściej niż w pozostałych).

Warto także podkreślić różnice między przedsiębiorstwami różnej wielkości. Na uwagę zasługuje fakt, iż w zasadzie nie są one widoczne w przypadku organizacji inteligentnych – niezależnie od wielkości prawie 90% przedsiębiorstw stosuje narzędzia informatyczne wspomagające zarządzanie wiedzą, podczas gdy w przypadku pozostałych organizacji odsetek firm, które dokonały wdrożeń rośnie wyraźnie wraz z wielkością przedsiębiorstwa (zob. tabela 16).

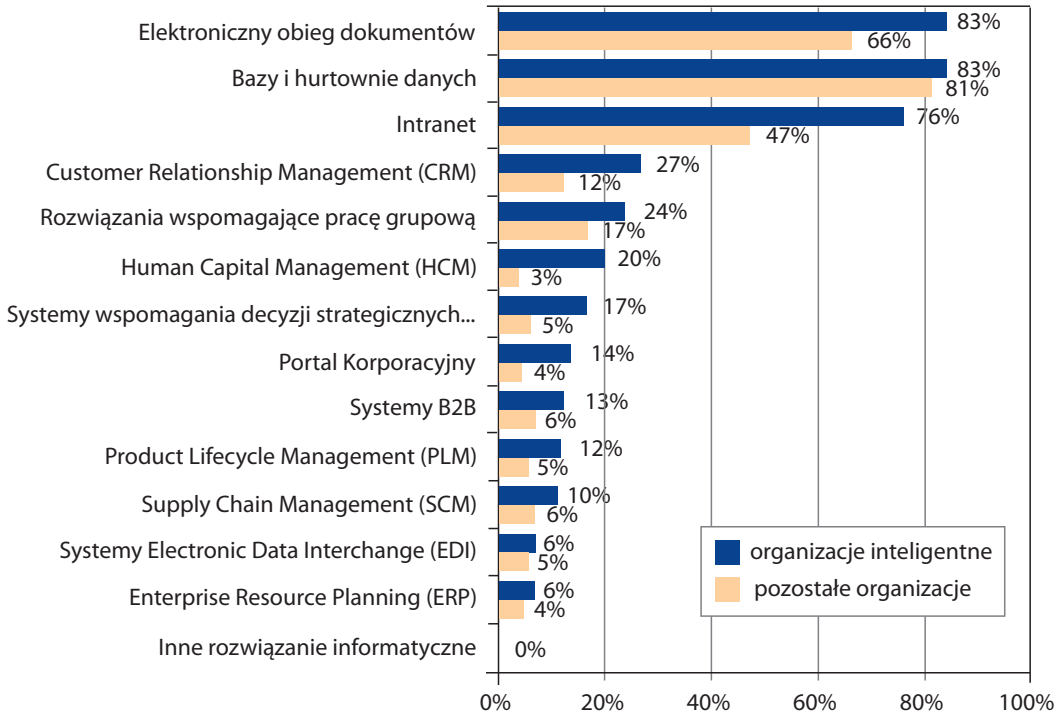
Tabela 16. Stosowanie i planowanie wdrożenia rozwiązań informatycznych jako narzędzi wspomagających procesy zarządzania wiedzą przez organizacje inteligentne i pozostałe według wielkości zatrudnienia

Wyszczególnienie	organizacje inteligentne				pozostałe organizacje			
	10–49	50–249	250+	ogółem	10–49	50–249	250+	ogółem
Stosowanie narzędzi informatycznych wspomagających procesy zarządzania wiedzą								
przedsiębiorstwo stosuje narzędzia informatyczne	97,6%	82,9%	93,8%	90,9%	42,8%	59,7%	77,3%	47,4%
przedsiębiorstwo nie stosuje narzędzi informatycznych	2,4%	12,2%	0,0%	6,1%	48,1%	28,9%	18,2%	43,0%
respondent nie wie	0,0%	4,9%	6,3%	3,0%	9,1%	11,4%	4,5%	9,5%
Planowanie wdrożenia narzędzi informatycznych wspomagających procesy zarządzania wiedzą (w ciągu najbliższych 12 miesięcy)								
przedsiębiorstwo planuje wdrożenie narzędzi informatycznych	31,0%	22,0%	12,5%	24,2%	6,8%	8,1%	13,6%	7,3%
przedsiębiorstwo nie planuje wdrożenia narzędzi informatycznych	35,7%	39,0%	50,0%	39,4%	71,3%	65,8%	68,2%	70,0%
respondent nie wie	33,3%	39,0%	37,5%	36,4%	21,9%	26,2%	18,2%	22,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

Organizacje inteligentne częściej wykorzystują różnorodne rozwiązania informatyczne w celu wspomagania procesów zarządzania wiedzą w porównaniu z pozostałymi organizacjami. Jak pokazuje wykres 28, najczęściej w tym celu wykorzystywany jest przez nie elektroniczny obieg dokumentów oraz bazy i hurtownie danych (po 83% wskazań), jak również Intranet (76%). Inne rozwiązania informatyczne stosowane są już zdecydowanie rzadziej – co czwarta organizacja inteligentna stosuje praktykę zarządzania relacjami z klientem, tzw. Customer Relationship Management (dwukrotnie częściej niż organizacje niespełniające kryteriów organizacji inteligentnej) oraz rozwiązania wspomagające pracę grupową, co piąta – praktykę Human Capital Management (mającą marginalne zastosowanie w organizacjach pozostałych), a co szósta – systemy wspomagania decyzji strategicznych, tzw. Business Intelligence (trzykrotnie częściej niż organizacje pozostałe).

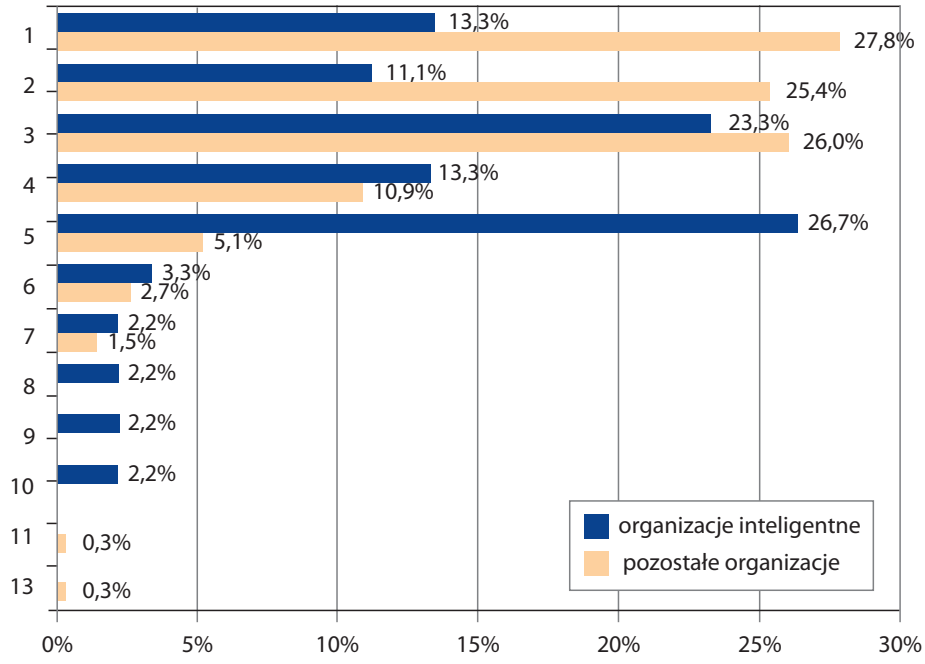
Wykres 28. Stosowane rozwiązania informatyczne jako narzędzia wspomagające procesy zarządzania wiedzą przez organizacje inteligentne i pozostałe



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 423, w tym OI – 99]. Pytanie dotyczyło jedynie tych firm, które stosują rozwiązania informatyczne.

Organizacje inteligentne stosują znacznie więcej rozwiązań informatycznych do wspomagania procesów zarządzania wiedzą aniżeli organizacje pozostałe. Ta grupa organizacji wykorzystuje najczęściej pięć narzędzi informatycznych, podczas gdy najliczniejsza grupa pozostałych organizacji stosuje zaledwie jedno narzędzie (zob. wykres 29).

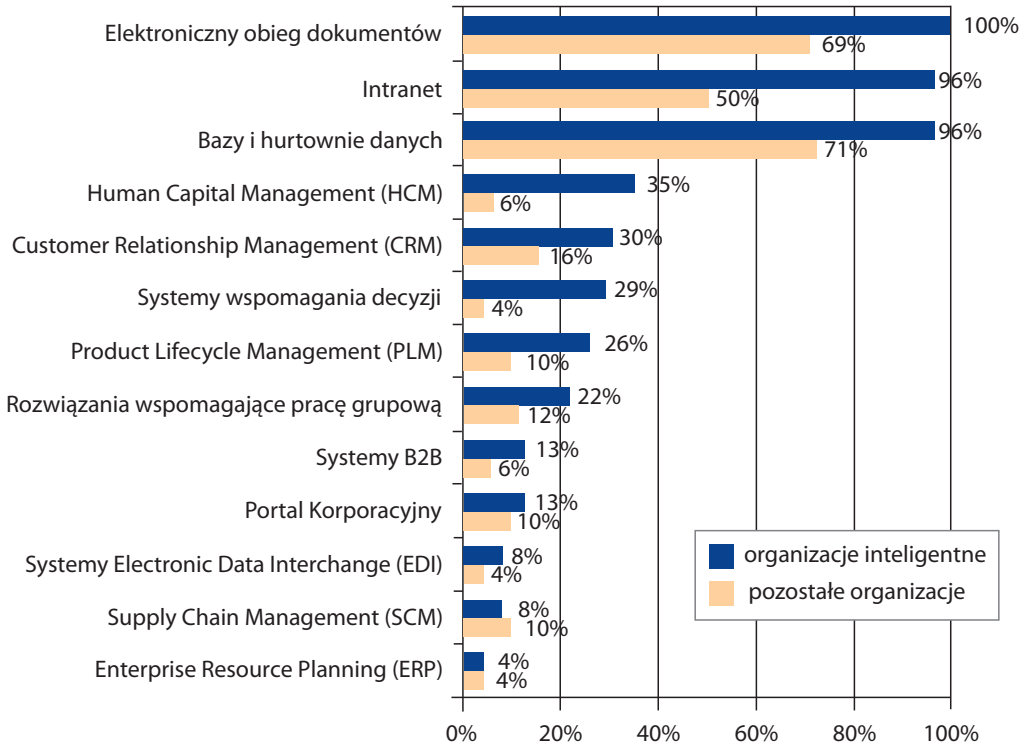
Wykres 29. Liczba stosowanych rozwiązań informatycznych do wspomagania procesów zarządzania wiedzą przez organizacje inteligentne i pozostałe



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 423, w tym OI – 99]. Pytanie dotyczyło jedynie tych firm, które stosują rozwiązania informatyczne.

Organizacje inteligentne zdecydowanie częściej aniżeli organizacje pozostałe planują wdrożenie w okresie najbliższych 12 miesięcy rozwiązań informatycznych w celu wspomagania procesów zarządzania wiedzą. Według deklaracji respondentów przedstawionych na wykresie 30 zdecydowana większość tych firm (ale także i firm, które nie spełniają kryteriów organizacji inteligentnej) planuje wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów (100% organizacji inteligentnych i 69% pozostałych organizacji), bazy i hurtowni danych (odpowiednio 96% i 75%) oraz Intranetu (96% i 50%). Co trzecia organizacja inteligentna planuje w tym okresie wdrożyć bardziej zaawansowane rozwiązania informatyczne, a mianowicie systemy Human Capital Management, Customer Relationship Management lub Business Intelligence.

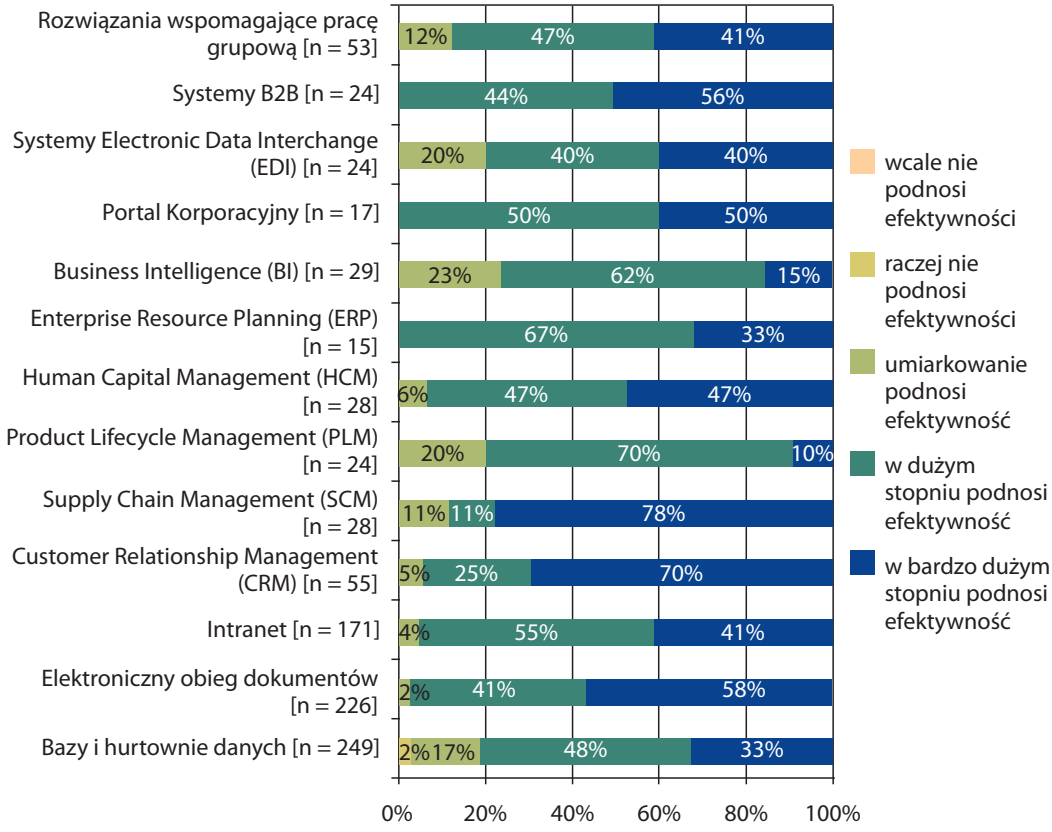
Wykres 30. Rozwiązania informatyczne jako narzędzia wspomagające procesy zarządzania wiedzą planowane do wdrożenia w ciągu najbliższych 12 miesięcy przez organizacje inteligentne i pozostałe



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 75, w tym OI - 23]. Pytanie dotyczyło wyłącznie firm, które wyraziły gotowość wprowadzenia takich rozwiązań w ciągu najbliższych 12 miesięcy.

Ostatnim zagadnieniem dotyczącym rozwiązań wspomagających zarządzanie wiedzą, które zostało podjęte w badaniu, była ocena ich efektywności. **Przedsiębiorstwa, które zastosowały poszczególne narzędzia, na ogół bardzo wysoko oceniły ich efektywność** (zob. wykres 31). Nieliczne krytyczne wypowiedzi (udzielone przez zaledwie 2% respondentów) dotyczyły wyłącznie niskiej efektywności baz i hurtowni danych. Relatywnie najczęściej bardzo pozytywnie oceniano efekty uzyskane dzięki wdrożeniu Supply Chain Management (78%) oraz Customer Relationship Management (70%).

Wykres 31. Ocena efektywności stosowanych rozwiązań informatycznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI. Liczba pytanych przedsiębiorstw podana została na wykresie i jest różna dla różnych rozwiązań z uwagi na różny poziom stosowania poszczególnych rozwiązań przez przedsiębiorstwa.

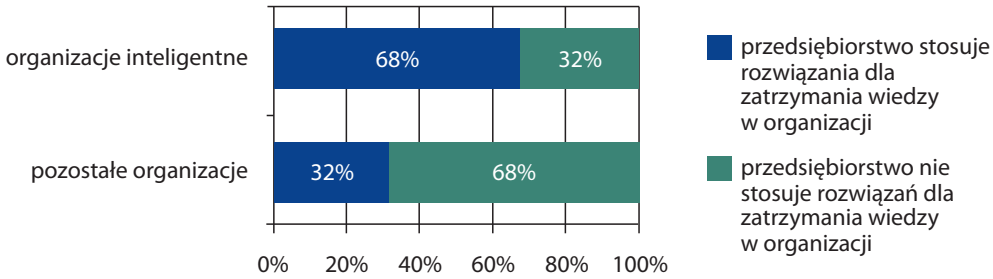
Odnosząc się do oceny efektywności poszczególnych narzędzi informatycznych przez organizacje inteligentne, ale z uwzględnieniem ich wielkości, warto podkreślić, że jest ona generalnie słabiej oceniana przez małe firmy niż przez średnie czy duże. Wynika to ze specyfiki tych narzędzi, które niekoniecznie muszą się sprawdzić w organizacjach o słabo rozbudowanej strukturze organizacyjnej i niezbyt skomplikowanych procesach. Respondenci reprezentujący małe firmy wskazywali, że te narzędzia są użyteczne, jednak w tej grupie badanych znacznie mniej osób wskazywało na bardzo dużą użyteczność. Niektóre narzędzia są jednak oceniane bardzo wysoko również przez małe organizacje – są to Customer Relationship Management oraz Supply Chain Management.

3.4.3.5. Narzędzia utrzymania wiedzy w organizacji

Ostatnim elementem systemu wiedzy w przedsiębiorstwach są rozwiązania lub narzędzia utrzymania wiedzy. Chodzi bowiem o to, aby wiedza nie odchodziła wraz z pracownikami.

Jak pokazują wyniki przedstawione na wykresie 32, **dwie na trzy organizacje inteligentne stosują rozwiązania dla zatrzymania wiedzy w organizacji, podczas gdy odsetek pozostałych organizacji jest dwukrotnie niższy**.

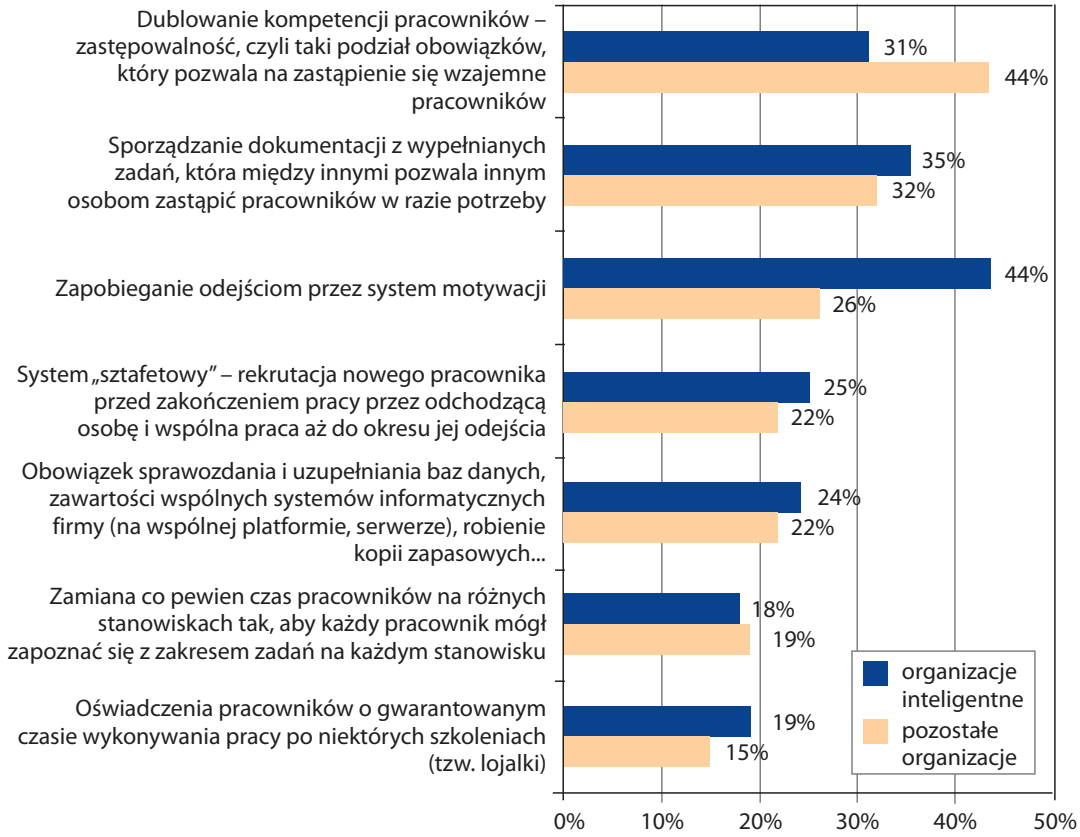
Wykres 32. Występowanie narzędzi i rozwiązań utrzymujących wiedzę w organizacjach inteligentnych i pozostałych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

W celu zatrzymania wiedzy w przedsiębiorstwie organizacje inteligentne najczęściej wykorzystują system motywacyjny, natomiast pozostałe organizacje próbują to osiągnąć poprzez dublowanie kompetencji pracowników jako rezultat takiego podziału obowiązków, który pozwala pracownikom wzajemnie się zastępować (zob. wykres 33). Dodatkowo, organizacje inteligentne dość powszechnie stosują rozwiązanie polegające na sporządzaniu dokumentacji z wypełnianych zadań. Co piąta organizacja inteligentna (i jest to odsetek o kilka punktów procentowych wyższy w porównaniu z organizacjami pozostałymi) stosuje tzw. lojalki, to jest zobowiązanie pracownika do pracy w przedsiębiorstwie przez określony czas.

Wykres 33. Rodzaje narzędzi i rozwiązań utrzymujących wiedzę w organizacjach inteligentnych i pozostałych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 295, w tym OI – 67]. Pytanie dotyczyło jedynie przedsiębiorstw, które posiadają takie narzędzia. Możliwa była więcej niż jedna odpowiedź.

W tabeli 17 zestawiono stosowane przez firmy różnej wielkości narzędzia i rozwiązania służące utrzymaniu wiedzy. W małych firmach inteligentnych najczęściej zastosowanie znajduje system motywacyjny (50%) oraz sporządzanie dokumentacji z wypełnianych zadań (36%), w firmach inteligentnych średniej wielkości tymi rozwiązaniami są: dublowanie kompetencji pracowników (35%), system motywacyjny (32%) oraz system „sztafetowy" polegający na rekrutacji nowego pracownika przed zakończeniem pracy przez osobę z niej odchodzącą i wspólną pracę obu osób do czasu zakończenia pracy przez osobę odchodzącą (31%), natomiast w dużych firmach inteligentnych – system motywacyjny (64%) oraz sporządzanie dokumentacji z wypełnianych zadań (55%).

W małych firmach niezaliczanych do organizacji inteligentnych najpowszechniej stosowaną praktyką jest dublowanie kompetencji pracowników (47%), a w firmach średnich i dużych tej kategorii organizacji – sporządzanie dokumentacji z wypełnianych zadań (odpowiednio 39% i 40%).

Warto przy tym podkreślić, że najsłabiej rozwiniętymi systemami służącymi utrzymaniu wiedzy dysponują – w świetle badania – przedsiębiorstwa budowlane: spośród wymienionych

narzędzi praktykuje się w nich w zasadzie jedynie sporządzanie dokumentacji z wypełnianych zadań.

Tabela 17. Rodzaje narzędzi i rozwiązań utrzymujących wiedzę w organizacjach według wielkości firmy

Wyszczególnienie	organizacje inteligentne				pozostałe organizacje			
	10–49 [n = 28]	50–249 [n = 29]	250+ [n = 11]	Ogółem [n = 68]	10–49 [n = 165]	50–249 [n = 52]	250+ [n = 10]	Ogółem [n = 227]
Dublowanie kompetencji pracowników – zastępowalność, czyli taki podział obowiązków, który pozwala na zastąpienie się wzajemne pracowników	25,0%	**34,5**%	36,4%	30,9%	**47,3%**	**38,5%**	30,0%	44,5%
Zamiana co pewien czas pracowników na różnych stanowiskach tak, aby każdy pracownik mógł zapoznać się z zakresem zadań na każdym stanowisku	7,1%	28,6%	18,2%	17,9%	20,0%	15,7%	10,0%	18,6%
System „sztafetowy" – rekrutacja nowego pracownika przed zakończeniem pracy przez odchodzącą osobę i wspólna praca aż do okresu jej odejścia	25,0%	**31,0%**	10,0%	25,4%	21,1%	25,5%	20,0%	22,0%
Sporządzanie dokumentacji z wypełnianych zadań, która m.in. pozwala innym osobom zastąpić pracownika w razie potrzeby	**35,7%**	27,6%	**54,5%**	35,3%	28,9%	**39,2%**	**40,0%**	31,7%
Obowiązek sprawozdawania i uzupełniania baz danych, zawartości wspólnych systemów informatycznych firmy, robienie kopii zapasowych zawartości komputera itp.	21,4%	24,1%	27,3%	23,5%	20,0%	28,8%	20,0%	22,0%
Zapobieganie odejściom przez system motywacji	50,0%	32,1%	**63,6%**	**44,8%**	24,8%	25,5%	**45,5%**	26,0%
Oświadczenia pracowników o gwarantowanym czasie wykonywania pracy po niektórych szkoleniach (tzw. lojalki)	10,7%	17,2%	54,5%	20,6%	12,0%	23,5%	27,3%	15,4%

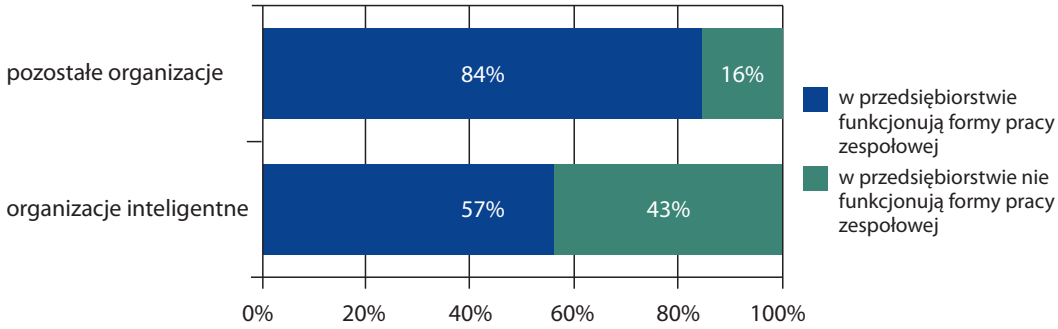
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 295, w tym OI – 67]. Pytanie dotyczyło jedynie przedsiębiorstw, które posiadają takie narzędzia. Możliwa była więcej niż jedna odpowiedź.

3.4.3.6. Formy pracy zespołowej

Praca zespołowa może być sposobem zapobiegania utracie wiedzy, a dodatkowo sprzyja powstawaniu nowych pomysłów.

W organizacjach inteligentnych częściej w porównaniu z pozostałymi organizacjami funkcjonują jakiekolwiek formy pracy zespołowej. Stosowanie form pracy zespołowej deklaruje 84% organizacji inteligentnych wobec 57% pozostałych organizacji (zob. wykres 34).

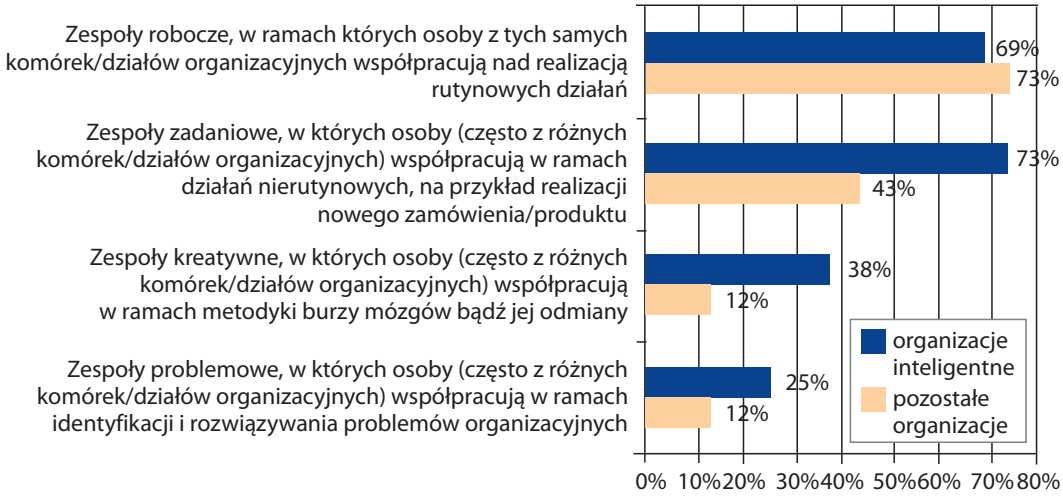
Wykres 34. Występowanie form pracy zespołowej w organizacjach inteligentnych i pozostałych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

Jak pokazują wyniki przedstawione na wykresie 35, najczęściej stosowaną przez organizacje inteligentne formą pracy zespołowej są zespoły zadaniowe, w których współpraca następuje w ramach nierutynowych działań (73%). Nieco rzadziej można w takich organizacjach spotkać zespoły robocze współpracujące w ramach rutynowych działań (69%), które z kolei dominują wśród przedsiębiorstw niespełniających kryteriów organizacji inteligentnej (73%).

Wykres 35. Formy pracy zespołowej stosowane w organizacjach



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 479, w tym OI – 83]. Pytanie dotyczyło jedynie przedsiębiorstw, które stosują jakiekolwiek formy pracy zespołowej. Możliwa była więcej niż jedna odpowiedź.

W małych organizacjach inteligentnych najczęściej występującą formą pracy zespołowej są zespoły zadaniowe, w których osoby współpracują, realizując nierutynowe działania. Natomiast w organizacjach inteligentnych średnich i dużych dominują zespoły robocze, w ramach których osoby współpracują przy realizacji rutynowych działań, co przedstawia tabela 18.

Wśród pozostałych organizacji – niezależnie od wielkości firmy – przeważają zdecydowanie zespoły robocze tworzone do wykonania rutynowych działań.

Tabela 18. Stosowane formy pracy zespołowej według wielkości firmy

Wyszczególnienie	organizacje inteligentne				pozostałe organizacje			
	10 – 49 [n = 33]	50 - 249 [n = 36]	250+ [n = 13]	Ogółem [n = 82]	10–49 [n = 305]	50–249 [n = 78]	250+ [n = 14]	Ogółem [n = 397]
Zespoły robocze, w ramach których osoby z tych samych komórek/działów organizacyjnych współpracują nad realizacją rutynowych działań	54,5%	77,8%	92,3%	70,7%	71,5%	75,6%	78,6%	72,5%
Zespoły zadaniowe, w których osoby współpracują w ramach działań nierutynowych na przykład realizacji nowego zamówienia / produktu	81,8%	63,9%	84,6%	74,4%	40,0%	52,6%	42,9%	42,6%
Zespoły problemowe, w których osoby współpracują w ramach identyfikacji i rozwiązywania problemów organizacyjnych	27,3%	22,2%	30,8%	25,6%	11,1%	14,1%	28,6%	12,3%
Zespoły kreatywne, w których współpracują w ramach metodyki burzy mózgów bądź jej odmiany	36,4%	33,3%	53,8%	37,8%	10,8%	17,9%	14,3%	12,3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 479, w tym OI – 83]. Pytanie dotyczyło jedynie przedsiębiorstw, które stosują formy pracy zespołowej. Możliwa była więcej niż jedna odpowiedź.

3.4.4. Metody zarządzania zasobami ludzkimi

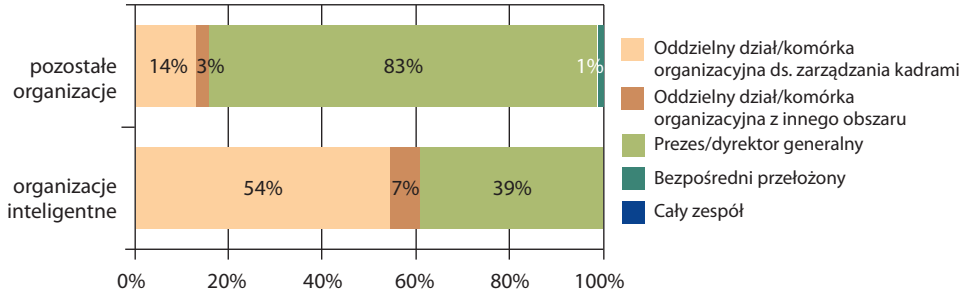
Celem podrozdziału jest opis metod zarządzania zasobami ludzkimi w inteligentnych organizacjach (stosowane systemy motywacyjne wobec pracowników, wynagradzanie, szkolenia pracowników, metody rekrutacji).

3.4.4.1. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi

Komórka odpowiedzialna za podejmowanie decyzji strategicznych

Przeprowadzona analiza wskazała na istnienie istotnych różnic pomiędzy organizacjami inteligentnymi a pozostałymi, jeśli chodzi o umiejscowienie decyzyjności w zakresie rekrutacji, wynagradzania oraz rozwoju pracowników (zob. wykres 36). O ile w przypadku organizacji niespełniających kryteriów organizacji inteligentnej osobą podejmującą decyzje strategiczne w zakresie rekrutacji, wynagradzania oraz rozwoju pracowników jest w zdecydowanej większości przypadków prezes lub dyrektor generalny, o tyle w przypadku organizacji inteligentnych funkcje te realizuje najczęściej oddzielny dział lub komórka organizacyjna powołana do spraw zarządzania kadrami. Można zatem uznać, że **w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi dominuje delegowanie uprawnień do podejmowania decyzji strategicznych na niższe szczeble zarządzania**.

Wykres 36. Komórki/osoby odpowiedzialne za podejmowanie decyzji strategicznych w zakresie rekrutacji, wynagradzania oraz rozwoju pracowników w organizacjach inteligentnych i pozostałych

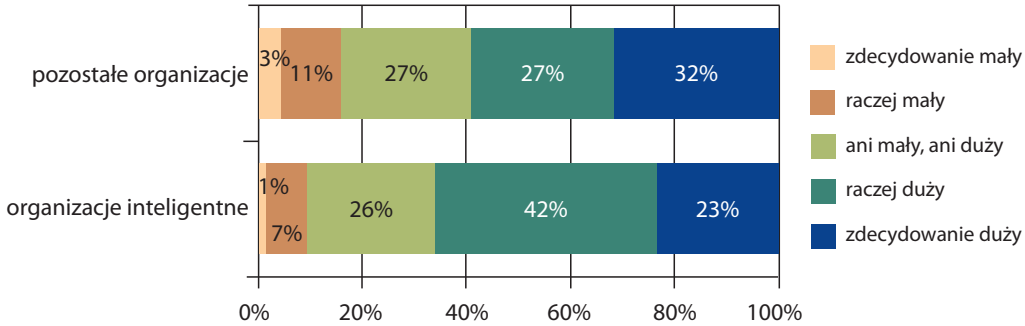


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

Udział osób odpowiedzialnych za politykę kadrową w podejmowaniu decyzji strategicznych

Analiza danych przedstawionych na wykresie 37 nie prowadzi do jednoznacznych wniosków, jeśli chodzi o zaangażowanie osób odpowiedzialnych za politykę kadrową w przedsiębiorstwie w proces podejmowania w nim strategicznych decyzji rozwojowych. O ile w przypadku organizacji inteligentnych takie osoby są nieco częściej aniżeli ma to miejsce w pozostałych organizacjach włączane w ten proces decyzyjny w stopniu zdecydowanie i raczej dużym (odpowiednio 65% i 59%), o tyle rola takich osób w organizacjach niespełniających kryteriów organizacji inteligentnej jest istotnie większa (32% wskazań na „zdecydowanie duży"udział takich osób wobec 23% analogicznych wskazań w przypadku organizacji inteligentnych).

Wykres 37. Udział osób odpowiedzialnych za politykę kadrową w podejmowaniu strategicznych decyzji rozwojowych w przedsiębiorstwie w podziale na organizacje inteligentne i pozostałe



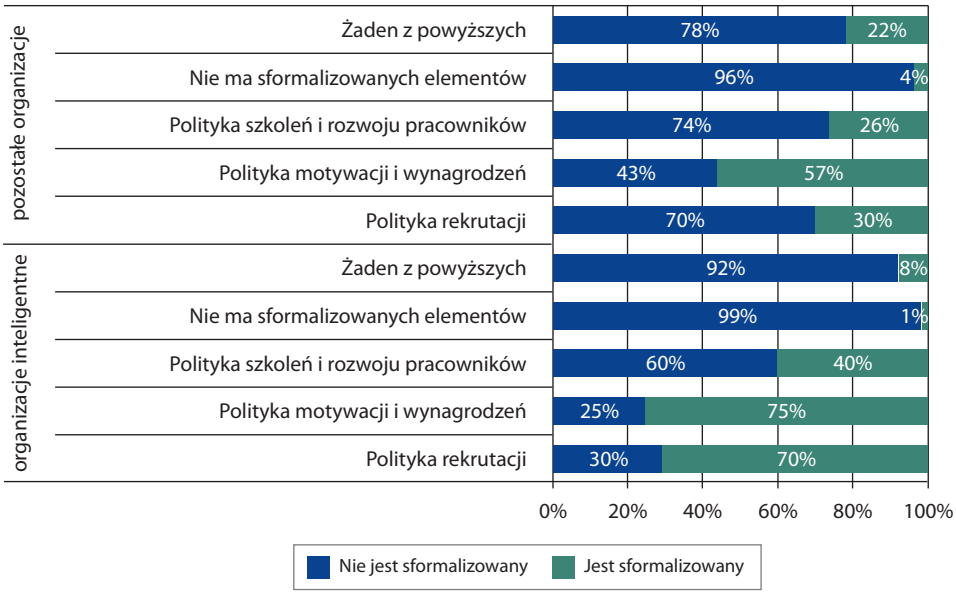
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

Formalizacja wybranych elementów strategii zarządzania personelem

We wszystkich obszarach polityki zarządzania zasobami ludzkimi organizacje inteligentne charakteryzują się istotnie wyższym stopniem formalizacji działań aniżeli organizacje pozostałe (zob. wykres 38). Najwyższy poziom formalizacji cechuje politykę motywacji i wynagrodzeń (75% wskazań w przypadku organizacji inteligentnych

wobec 57% w przypadku organizacji pozostałych). Nieco mniej sformalizowana jest polityka rekrutacji (odpowiednio 70% i 30%), a najniższy stopień formalizacji wykazuje polityka szkoleń i rozwoju pracowników (odpowiednio 40% i 26%).

Wykres 38. Sformalizowane elementy strategii zarządzania personelem w podziale na organizacje inteligentne i pozostałe



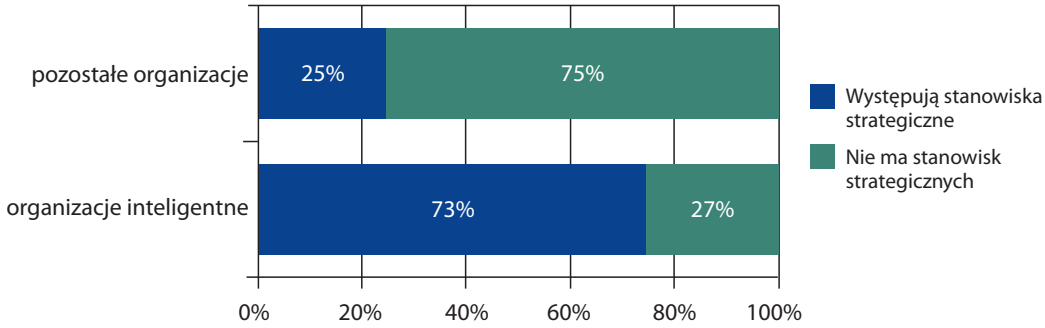
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

Występowanie kluczowych stanowisk

Istotnym elementem strategii zarządzania personelem jest występowanie w strukturze organizacyjnej stanowisk strategicznych (kluczowych), którym przypisane jest przygotowanie, wdrażanie oraz monitorowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

W organizacjach inteligentnych takie stanowiska kluczowe występują w zdecydowanej większości przypadków (73%), podczas gdy w organizacjach pozostałych jedynie w co czwartym podmiocie (zob. wykres 39).

Wykres 39. Występowanie w strukturze organizacyjnej stanowisk strategicznych/kluczowych w podziale na organizacje inteligentne i pozostałe



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

Rekrutacja 3.4.4.2.

Zagadnienie związane z rekrutacją i wdrażaniem nowych pracowników do pracy w przedsiębiorstwie zostało poddane oddzielnej analizie dla dwóch typów podmiotów: (1) podmiotów zatrudniających pracowników na stanowiskach strategicznych/kluczowych związanych z przygotowaniem, wdrażaniem oraz monitorowaniem strategii rozwoju przedsiębiorstwa i (2) podmiotów nietworzących takich stanowisk.

Pierwsza grupa podmiotów wypowiadała się na temat stosowanych rozwiązań w zakresie rekrutacji oraz wdrażania nowych pracowników osobno w stosunku do pracowników piastujących stanowiska kierownicze i pozostałych pracowników przedsiębiorstwa (prezentacja tych wyników została zamieszczona na wykresie 40). Z kolei druga grupa podmiotów dokonywała oceny w stosunku do ogółu pracowników przedsiębiorstwa (zob. wykres 41).

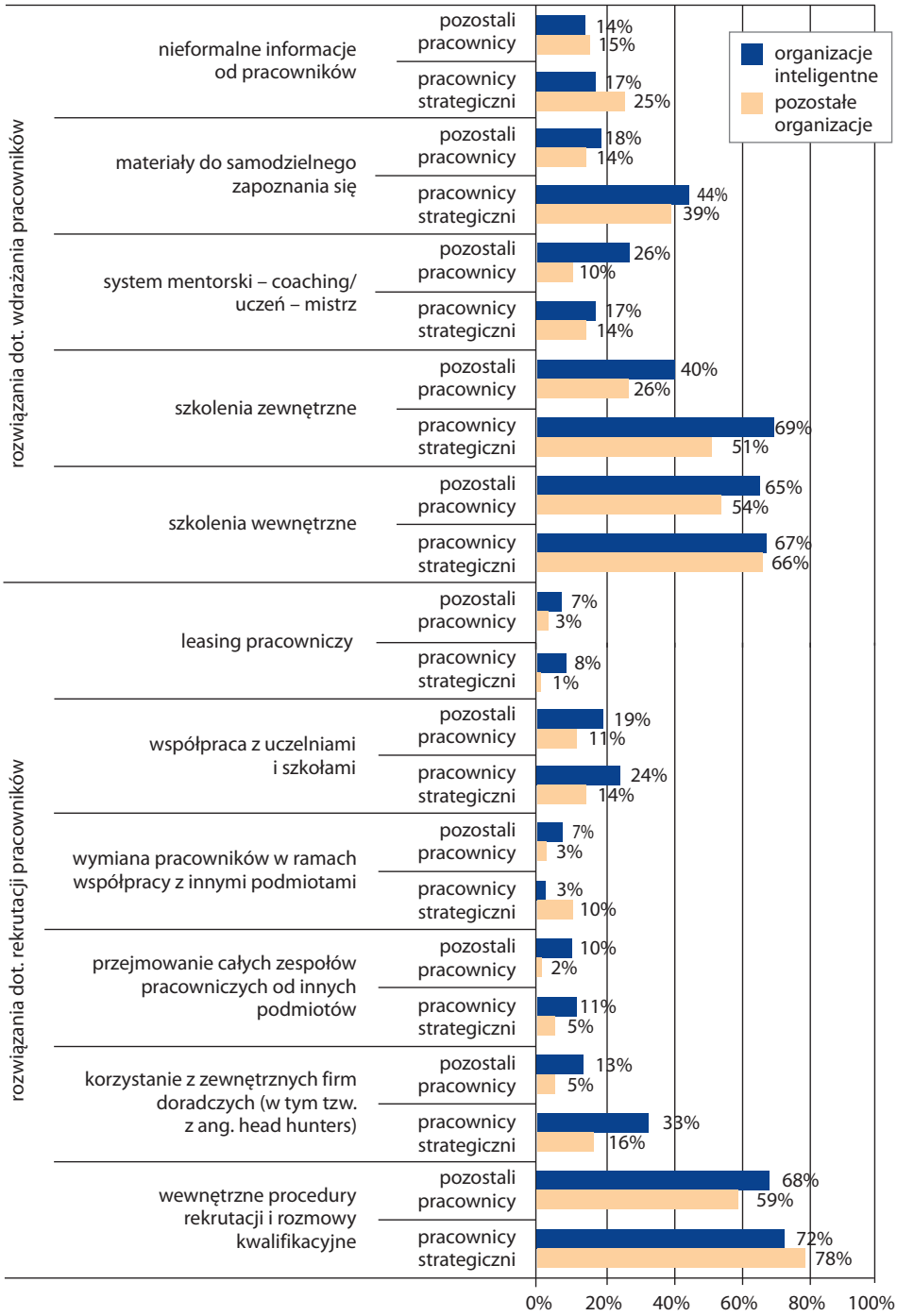
W zakresie rekrutacji pracowników przedsiębiorstwa najczęściej korzystają (i to niezależnie od typu pracownika) **z wewnętrznych procedur rekrutacji i rozmów kwalifikacyjnych**. W odniesieniu do pracowników strategicznych popularne jest również korzystanie z **zewnętrznych firm doradczych, w tym tzw. *head hunters***. Znacznie rzadziej wykorzystywane są inne metody rekrutacji.

Organizacje inteligentne w szerszym zakresie aniżeli pozostałe organizacje wykorzystują różnorodne metody rekrutacji, co można zauważyć w odniesieniu zarówno do pracowników strategicznych, jak i pozostałych pracowników. Jako sposoby rekrutacji pracowników strategicznych organizacje inteligentne istotnie częściej korzystają z zewnętrznych firm doradczych (33% wskazań wobec 16% w przypadku pozostałych organizacji), współpracują z uczelniami i szkołami (odpowiednio 24% i 14%), przejmują całe zespoły pracownicze od innych podmiotów (11% vs 5%), czy też stosują leasing pracowniczy (8% vs 1%). Z kolei częściej preferowanymi przez pozostałe organizacje metodami rekrutacji pracowników strategicznych są: wewnętrzne procedury rekrutacji i rozmowy kwalifikacyjne (78% wobec 72% w przypadku organizacji inteligentnych) oraz wymiana pracowników w ramach współpracy z innymi podmiotami (odpowiednio 10% i 3%).

W celu rekrutacji pracowników innych niż strategiczni organizacje inteligentne częściej aniżeli pozostałe organizacje wykorzystują każdą ze wskazanych metod. Największe różnice można zaobserwować w odniesieniu do następujących rozwiązań: wewnętrznych procedur rekrutacji i rozmów kwalifikacyjnych (o ok. 9 pkt proc. na korzyść organizacji inteligentnych), a także współpracy z uczelniami i szkołami, korzystania z zewnętrznych firm doradczych oraz przejmowania całych zespołów pracowniczych od innych podmiotów (po ok. 8 pkt proc.).

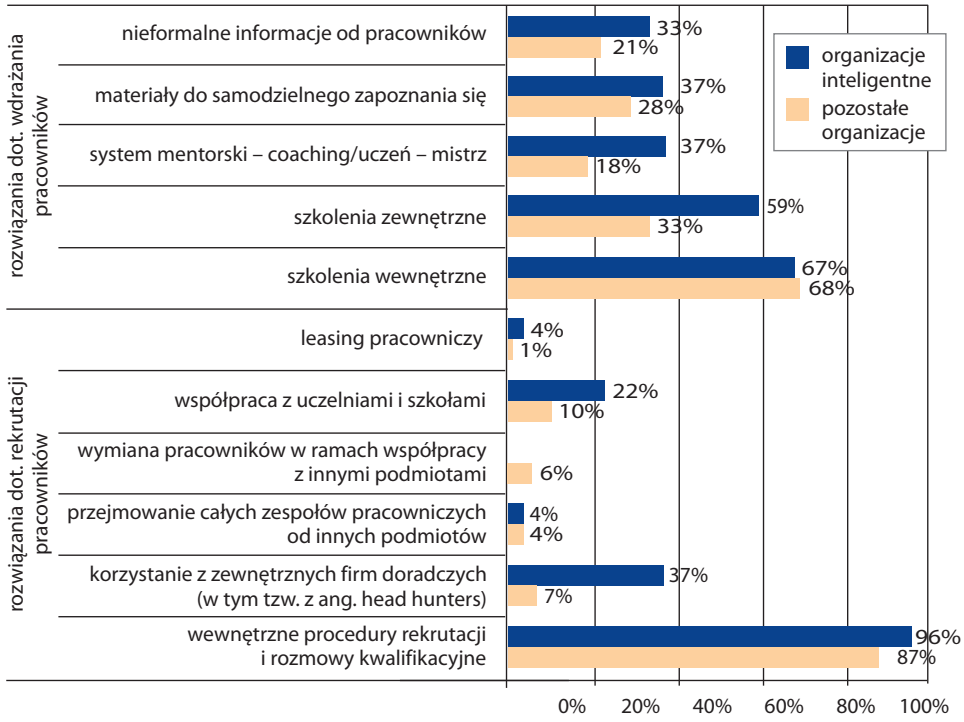
W zakresie wdrażania nowych pracowników do pracy w przedsiębiorstwie nie występują już tak zasadnicze różnice pomiędzy organizacjami inteligentnymi i pozostałymi oraz pomiędzy różnymi typami pracowników, jak to miało miejsce w przypadku rekrutacji pracowników. **W procesie wdrażania do pracy nowych pracowników strategicznych organizacje inteligentne najczęściej korzystają ze szkoleń zewnętrznych** (69%) **i wewnętrznych** (67%) **oraz wykorzystują materiały do samodzielnego zapoznania się** (44%). Pozostałe rozwiązania znajdują zastosowanie znacznie rzadziej. W przypadku wdrażania do pracy pozostałych pracowników niepiastujących stanowisk kierowniczych wśród organizacji inteligentnych dominują szkolenia wewnętrzne (65%), a zdecydowanie maleje znaczenie szkoleń zewnętrznych (40%) i materiałów do samodzielnego zapoznania się (18%).

Wykres 40. Najczęściej stosowane rozwiązania w zakresie rekrutacji i wdrażania pracowników w organizacjach inteligentnych i pozostałych wydzielających stanowiska strategiczne dla przygotowania, wdrażania oraz monitorowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 250, w tym OI – 72]. Odpowiedzi dotyczyły firm, które tworzą oddzielne stanowiska strategiczne.

Większe różnice pomiędzy organizacjami inteligentnymi a pozostałymi można zaobserwować w przypadku wdrażania pracowników niebędących pracownikami strategicznymi. Te różnice na korzyść organizacji inteligentnych najbardziej widoczne są w zakresie wykorzystania *coachingu* (17 pkt proc.), szkoleń zewnętrznych (14 pkt proc.) oraz szkoleń wewnętrznych (11 pkt proc.). W przypadku wdrażania do pracy pracowników strategicznych większe różnice pomiędzy analizowanymi typami organizacji można dostrzec jedynie w odniesieniu do wykorzystania szkoleń zewnętrznych (19 pkt proc. na korzyść organizacji inteligentnych) oraz nieformalnych informacji od pracowników (ok. 8 pkt proc. na korzyść pozostałych organizacji).



Wykres 41. Najczęściej stosowane rozwiązania w zakresie rekrutacji i wdrażania pracowników w organizacjach inteligentnych i pozostałych nietworzących stanowisk strategicznych dla przygotowania, wdrażania oraz monitorowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 550, w tym OI – 27]. Odpowiedzi dotyczyły firm, które nie tworzą oddzielnych stanowisk strategicznych.

W przedsiębiorstwach nietworzących stanowisk strategicznych dla przygotowania, wdrażania i monitorowania strategii ich rozwoju zdecydowanie najczęściej stosowaną metodą rekrutacji pracowników są wewnętrzne procedury rekrutacji i rozmowy kwalifikacyjne (aż 96% w przypadku organizacji inteligentnych i 87% w przypadku organizacji pozostałych). W organizacjach inteligentnych szersze zastosowanie mają ponadto usługi zewnętrznych firm doradczych (37%) oraz współpraca z uczelniami i szkołami (22%). W zakresie tych dwóch metod rekrutacji zauważalne są największe różnice pomiędzy organizacjami inteligentnymi i pozostałymi.

Spośród wyróżnionych metod wdrażania pracowników najczęściej zastosowanie znajdują szkolenia zewnętrzne, i to bez względu na typ organizacji. W przypadku wszystkich pozostałych stosowanych rozwiązań w tym zakresie organizacje inteligentne wykorzystują je istotnie częściej aniżeli pozostałe organizacje, co jest szczególnie widoczne dla szkoleń zewnętrznych i *coachingu*.

Analiza według wielkości zatrudnienia prowadzi do następujących spostrzeżeń:

- w procesie rekrutacji duże firmy rzadziej korzystają z wewnętrznych procedur i rozmów kwalifikacyjnych, jednakże nie dotyczy to dużych organizacji niespełniających kryteriów organizacji inteligentnej,
- duże firmy stosunkowo najczęściej korzystają z usług zewnętrznych firm doradczych (w przypadku małych firm, nawet tych inteligentnych, znaczenie tych form rekrutacji jest marginalne); jednakże nie dotyczy to rekrutacji pracowników strategicznych,
- małe i średnie organizacje inteligentne zwykle nie stosują przejęć całych zespołów, generalnie najczęściej korzystają z tej metody głównie średnie przedsiębiorstwa, niespełniające kryteriów organizacji inteligentnej, chyba że chodzi o pracowników strategicznych,
- organizacje inteligentne – niezależnie od wielkości zatrudnienia – nie dokonują wymiany pracowników z innymi podmiotami, najczęściej czynią to małe firmy z grupy „pozostałych",
- generalnie z uczelniami najczęściej współpracują przy rekrutacji duże firmy inteligentne, jednak w przypadku rekrutacji pracowników strategicznych przez organizacje inteligentne chętniej robią to małe firmy,
- leasing pracowniczy jest właściwy raczej mniejszym organizacjom, zwłaszcza niespełniającym kryteriów organizacji inteligentnej,
- stosowanie na etapie wdrażania nowych pracowników szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych odpowiada w podobnym stopniu wszystkim przedsiębiorstwom, niezależnie od wielkości, przy czym w przypadku organizacji niespełniających kryteriów organizacji inteligentnej zainteresowanie tymi formami maleje wraz z wielkością firmy,
- małe firmy (nie tylko inteligentne) chętnie wykorzystują system mentorski, co jest także typowe dla dużych organizacji inteligentnych,
- popularność wykorzystania materiałów dydaktycznych do samodzielnego zapoznania się maleje wraz z wielkością przedsiębiorstwa (zarówno w przypadku organizacji inteligentnych, jak i pozostałych); podobne tendencje odnotowuje się w odniesieniu do wykorzystania nieformalnych informacji od pracowników.

W przekroju branżowym, zarówno na etapie rekrutacji, jak i wdrażania nowych pracowników **najwęższe spektrum rozwiązań stosuje się w przedsiębiorstwach budowlanych**. W przeciwieństwie do organizacji sektora przemysłu oraz handlu i usług, firmy budowlane – nawet te uznane za „inteligentne" – nie wykorzystują na etapie rekrutacji leasingu pracowniczego, rzadko korzystają z pomocy zewnętrznych firm doradczych czy ze współpracy z uczelniami. Również jeśli chodzi o wdrażanie nowych pracowników, korzysta się przede wszystkim z instrumentów wewnętrznych. Praktycznie nie funkcjonuje w „inteligentnych" firmach budowlanych system mentorski, częściej wykorzystują go przedsiębiorstwa budowlane niespełniające kryteriów inteligentnej organizacji. Na tle pozostałych sektorów system mentorski stosunkowo najczęściej stosują „inteligentne" przedsiębiorstwa usługowe i handlowe.

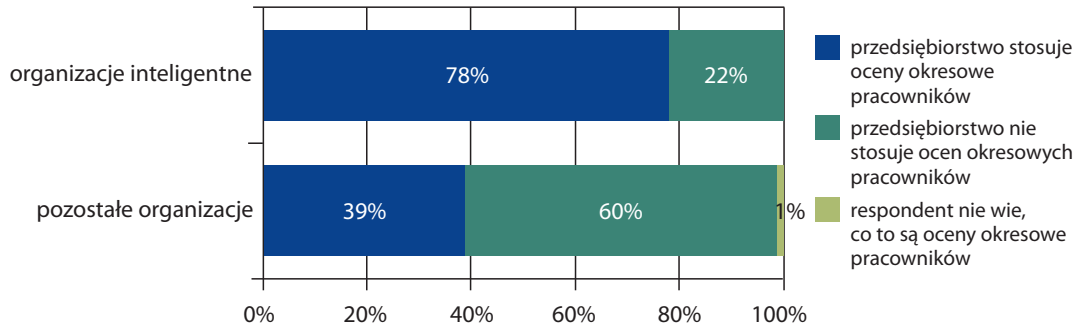
Oceny okresowe

Podstawą skutecznego motywowania i wynagradzania pracowników powinny być rzetelne i wiarygodne oceny pracowników. Są one także źródłem wielu wartościowych informacji o pracownikach, stanowiskach pracy oraz ich wzajemnych relacjach. Umożliwiają planowanie rozwoju pracowników oraz wspierają właściwą politykę szkoleniową.

Analiza odpowiedzi udzielonych przez respondentów na pytanie o stosowanie w praktyce działalności przedsiębiorstwa ocen okresowych ujawnia bardzo istotne różnice pomiędzy organizacjami inteligentnymi a pozostałymi (zob. wykres 42).

Organizacje inteligentne w dalece większym stopniu aniżeli pozostałe organizacje stosują okresowe oceny pracowników (stosuje je 78% podmiotów tego typu w porównaniu z 39% w przypadku pozostałych organizacji). Oznacza to, że organizacje inteligentne doceniają znaczenie tego narzędzia polityki zarządzania kadrami i powszechnie je stosują. Nie dostrzega się przy tym różnic między poszczególnymi sektorami działalności przedsiębiorstw.

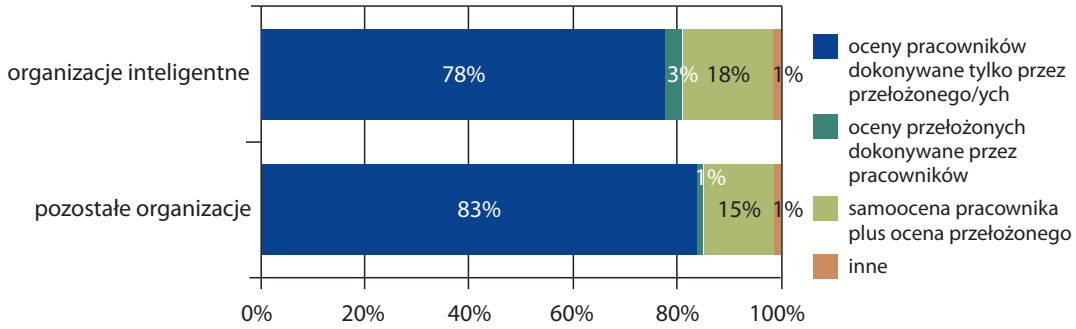
Wykres 42. Stosowanie ocen okresowych w organizacjach inteligentnych i pozostałych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

W zdecydowanej większości przedsiębiorstw, które stosują oceny okresowe pracowników, są one dokonywane jedynie przez przełożonego, na co wskazują dane na wykresie 43. W praktyce kilkunastu procent badanych przedsiębiorstw ocenie przełożonego towarzyszy samoocena pracownika. Tryb przeprowadzania ocen okresowych nie różnicuje obu wyróżnionych typów organizacji.

Wykres 43. Sposób dokonywania ocen okresowych w organizacjach inteligentnych i pozostałych

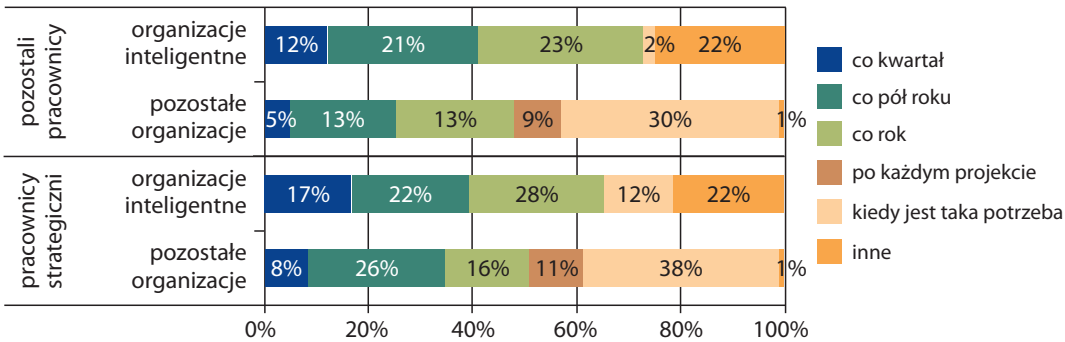


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 350, w tym OI – 77]. Pytanie dotyczyło jedynie przedsiębiorstw, które prowadzą oceny okresowe.

Podobnie, jak w przypadku zagadnień związanych z rekrutacją i wdrażaniem nowych pracowników do pracy w przedsiębiorstwie, analiza częstotliwości przeprowadzania ocen okresowych została dokonana dla dwóch wyróżnionych typów podmiotów: (1) podmiotów zatrudniających pracowników na stanowiskach strategicznych/kluczowych związanych z przygotowaniem, wdrażaniem oraz monitorowaniem strategii rozwoju przedsiębiorstwa i (2) podmiotów nietworzących takich stanowisk.

W przypadku przedsiębiorstw zatrudniających pracowników strategicznych do realizacji wymienionych powyżej zadań pytanie zadano w odniesieniu do pracowników na stanowiskach strategicznych i pozostałych (zob. wykres 44).

Wykres 44. Częstotliwość dokonywania ocen okresowych w organizacjach inteligentnych i pozostałych zatrudniających pracowników na stanowiskach strategicznych dla przygotowania, wdrażania oraz monitorowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa



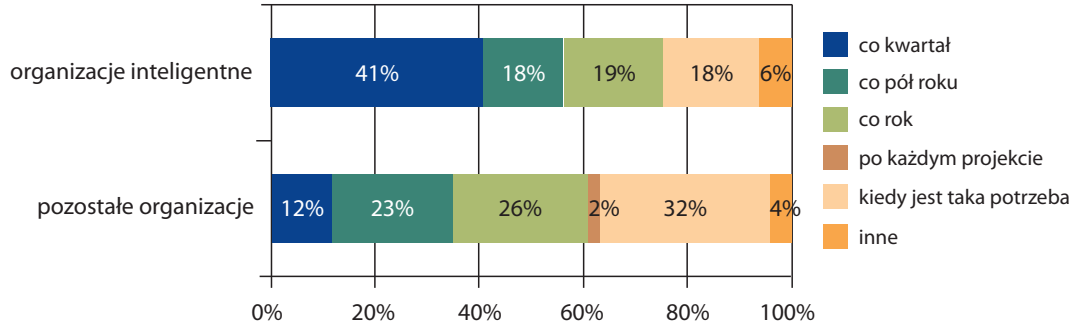
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 152, w tym OI – 60]. Pytanie dotyczyło jedynie przedsiębiorstw zatrudniających pracowników na stanowiskach strategicznych, które stosują oceny okresowe.

Analiza uzyskanych wyników pokazuje, że **organizacje inteligentne przeprowadzają oceny pracownicze w sposób bardziej systematyczny i częściej niż pozostałe firmy**. Większość organizacji inteligentnych dokonuje tej oceny w sposób planowy, jedynie 22% podmiotów przeprowadza ją wówczas, gdy uzna istnienie takiej potrzeby. W przypadku pozostałych organizacji tak wskazało 38% podmiotów, wypowiadając się o ocenie okresowej pracowników strategicznych i 30% podmiotów, oceniając pozostałych pracowników.

Pracownicy strategiczni poddawani są częściej ocenie aniżeli pracownicy pozostali (39% pracowników strategicznych poddawanych ocenie przynajmniej raz na pół roku w przypadku organizacji inteligentnych i 33% w przypadku pozostałych organizacji wobec odpowiednio 33% i 18% dla pozostałych pracowników).

Podobne tendencje widoczne są w przypadku przedsiębiorstw niezatrudniających pracowników na stanowiskach strategicznych dla przygotowania, wdrażania oraz monitorowania strategii ich rozwoju. Także i w tym przypadku **organizacje inteligentne przeprowadzają oceny pracownicze w sposób bardziej zaplanowany i częściej.** Warto podkreślić, że przedsiębiorstwa niezatrudniające pracowników na stanowiskach strategicznych dla realizacji powyższych zadań dokonują ocen pracowniczych częściej i systematyczniej aniżeli przedsiębiorstwa tworzące takie stanowiska (zob. wykres 45).

Wykres 45. Częstotliwość dokonywania ocen okresowych w organizacjach inteligentnych i pozostałych niezatrudniających pracowników na stanowiskach strategicznych dla przygotowania, wdrażania oraz monitorowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 198, w tym OI – 60]. Pytanie dotyczyło jedynie przedsiębiorstw niezatrudniających pracowników na stanowiskach strategicznych, które stosują oceny okresowe.

Motywacja pracowników

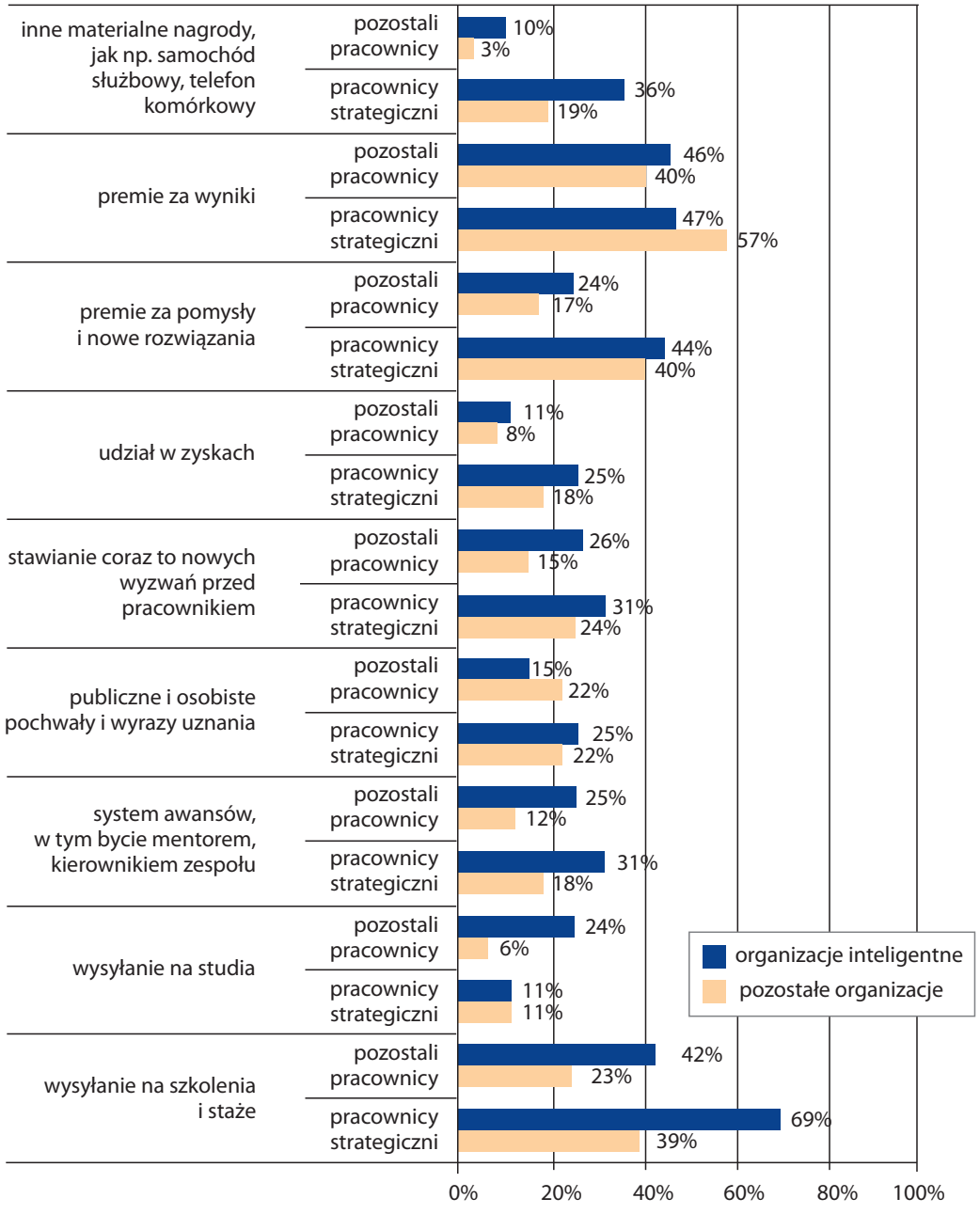
Sposób motywowania pracowników ma istotny wpływ na efektywność funkcjonowania całego przedsiębiorstwa, stąd istotne jest stosowanie odpowiednich rozwiązań w tym zakresie.

Dla oceny sposobów motywowania pracowników zastosowano podobny schemat analizy wyróżniający przedsiębiorstwa zatrudniające pracowników strategicznych dla przygotowania, wdrażania oraz monitorowania strategii ich rozwoju oraz nietworzące takich stanowisk.

Organizacje inteligentne stosują na ogół znacznie bardziej różnorodne instrumenty motywowania pracowników w porównaniu z pozostałymi organizacjami,

co odnosi się zarówno do przedsiębiorstw zatrudniających pracowników strategicznych dla przygotowania, wdrażania oraz monitorowania strategii ich rozwoju jak i przedsiębiorstw nietworzących takich stanowisk.

Wykres 46. Sposoby motywowania pracowników strategicznych i pozostałych w przedsiębiorstwach zatrudniających pracowników strategicznych dla przygotowania, wdrażania oraz monitorowania strategii ich rozwoju

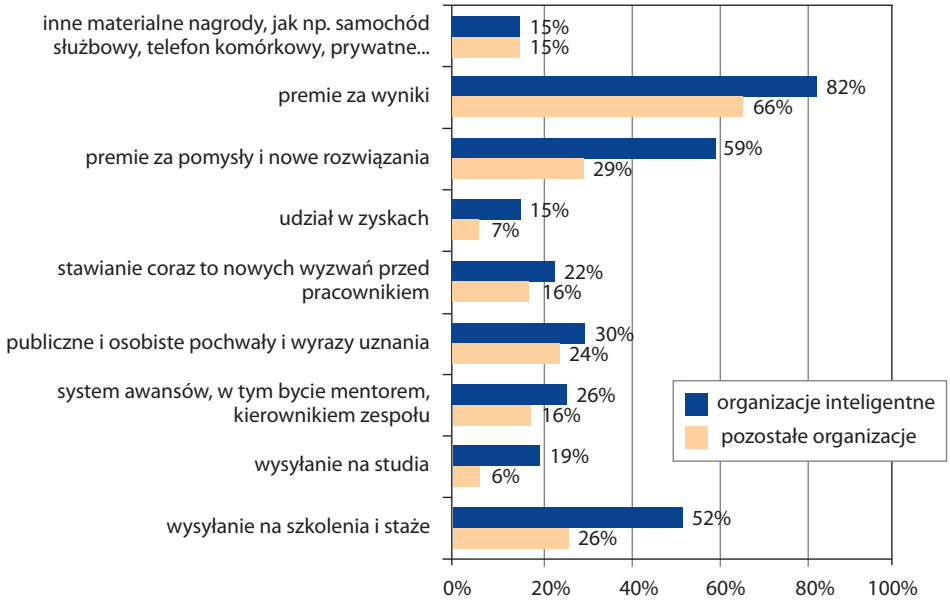


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 250, w tym OI – 72]. Pytanie dotyczyło jedynie przedsiębiorstw, które wydzielają stanowiska strategiczne.

Jak pokazuje wykres 46, w grupie przedsiębiorstw tworzących stanowiska strategiczne najczęściej stosowanym przez organizacje inteligentne sposobem motywacji pracowników strategicznych jest kierowanie ich na szkolenia i staże (69%), a w dalszej kolejności są to: premie za pomysły i nowe rozwiązania (44%) oraz premie za wyniki (47%). Podmioty o cechach organizacji inteligentnej istotnie częściej motywują pracowników strategicznych (w porównaniu z pracownikami pozostałymi) poprzez wysyłanie na szkolenia i staże (69% wobec 42%), inne materialne nagrody, jak np. samochód służbowy, telefon komórkowy, prywatne ubezpieczenia zdrowotne (36% vs 10%), premie za pomysły i nowe rozwiązania (44% vs 24%) oraz udział w zyskach (25% vs 11%). Natomiast pozostali pracownicy organizacji inteligentnych częściej wysyłani są na studia w ramach stosowanego w przedsiębiorstwie systemu motywacyjnego (24% w przypadku pozostałych pracowników w porównaniu z 11% w przypadku pracowników strategicznych).

W przypadku pozostałych organizacji na plan pierwszy jako sposób motywowania pracowników, zarówno strategicznych, jak i pozostałych, wysuwa się premiowanie za wyniki. Ten sposób motywowania przez organizacje nieposiadające przymiotów organizacji inteligentnej znajduje zastosowanie w 57% przypadków wobec pracowników strategicznych i w 40% sytuacji wobec pracowników pozostałych. Dla pracowników strategicznych w takich organizacjach częściej rezerwowane są takie systemy motywacji, jak: premie za pomysły i nowe rozwiązania (40% w porównaniu z 17% dla pozostałych pracowników), inne materialne nagrody (19% vs 3%), premie za wyniki (57% vs 40%), wysyłanie na szkolenia i staże (39% vs 23%), udział w zyskach (18% vs 8%) oraz stawianie coraz to nowych wyzwań przed pracownikiem (24% vs 15%). Żaden z instrumentów motywowania nie był częściej stosowany w odniesieniu do pracowników pozostałych.

Wykres 47. Sposoby motywowania pracowników w organizacjach niezatrudniających pracowników na stanowiskach strategicznych dla przygotowania, wdrażania oraz monitorowania strategii ich rozwoju



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 550; w tym OI – 27]. Pytanie dotyczyło jedynie przedsiębiorstw, które nie wydzielają stanowisk strategicznych.

Inaczej niż w przypadku przedsiębiorstw tworzących stanowiska strategiczne, w podmiotach takich stanowisk nietworzących najczęściej stosowanym sposobem motywacji pracowników jest premia za wyniki (82% w przypadku organizacji inteligentnych i 66% w przypadku pozostałych organizacji) (zob. wykres 47).

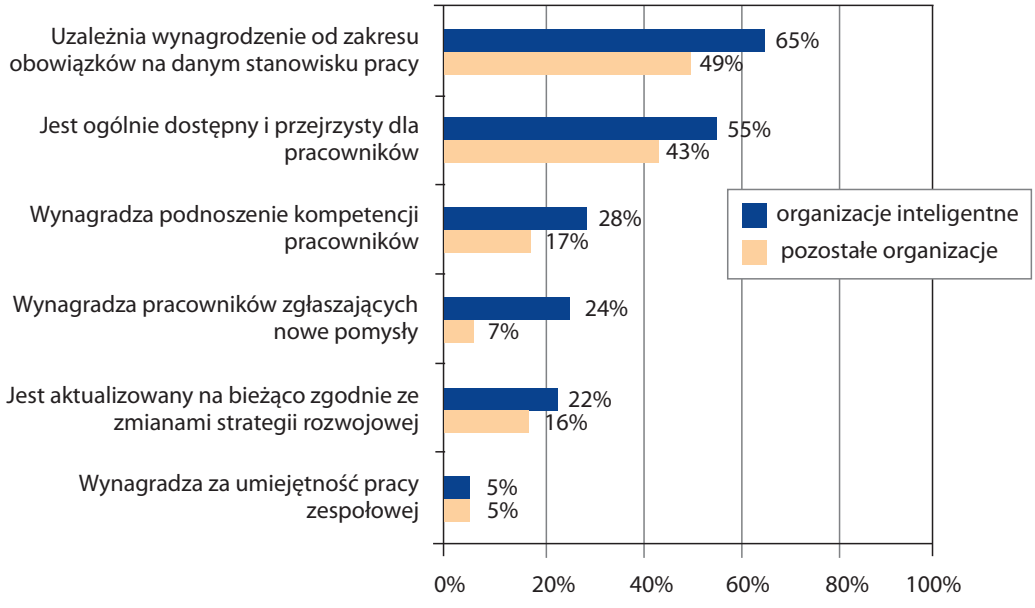
W odniesieniu do organizacji inteligentnych szczególnie szerokie zastosowanie w motywowaniu pracowników mają ponadto: premie za pomysły i nowe rozwiązania (59%) oraz kierowanie na szkolenia i staże (52%). W przypadku pozostałych organizacji inne – poza premiowaniem za uzyskane wyniki – instrumenty motywacji są znacznie rzadziej stosowane.

Wynagradzanie pracowników

W ramach przeprowadzonej analizy badano motywacyjny charakter systemu wynagradzania, jego dostępność i przejrzystość dla pracowników oraz jego elastyczność w odpowiedzi na zmiany strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

Analiza uzyskanych wyników prowadzi do wniosku, że **systemy wynagradzania stosowane przez organizacje inteligentne mają na ogół zdecydowanie silniejszy charakter motywacyjny, są bardziej dostępne i przejrzyste dla pracowników oraz elastyczniejsze w porównaniu z tymi, które są stosowane przez pozostałe organizacje**.

Wykres 48. Charakterystyka systemów wynagradzania w organizacjach inteligentnych i pozostałych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

Respondenci wywodzący się z organizacji inteligentnych najczęściej wskazywali, że stosowane w ich przedsiębiorstwie systemy wynagradzania uzależniają wynagrodzenie od zakresu obowiązków na danym stanowisku pracy (65% wskazań) oraz potwierdzali ich ogólną

dostępność i przejrzystość dla pracowników (55%). Znacznie rzadziej istniejące systemy nagradzają podnoszenie kompetencji pracowników (28%), zgłaszanie nowych pomysłów (24%) oraz umiejętność pracy zespołowej (5%). W relatywnie niewielkiej grupie przedsiębiorstw systemy wynagradzania są adaptowane do zmian wprowadzanych w strategii rozwoju.

Najsilniejsze różnice pomiędzy organizacjami inteligentnymi a pozostałymi dotyczyły wynagradzania pracowników zgłaszających nowe pomysły oraz podnoszących własne kompetencje.

Szkolenia pracowników 3.4.4.4.

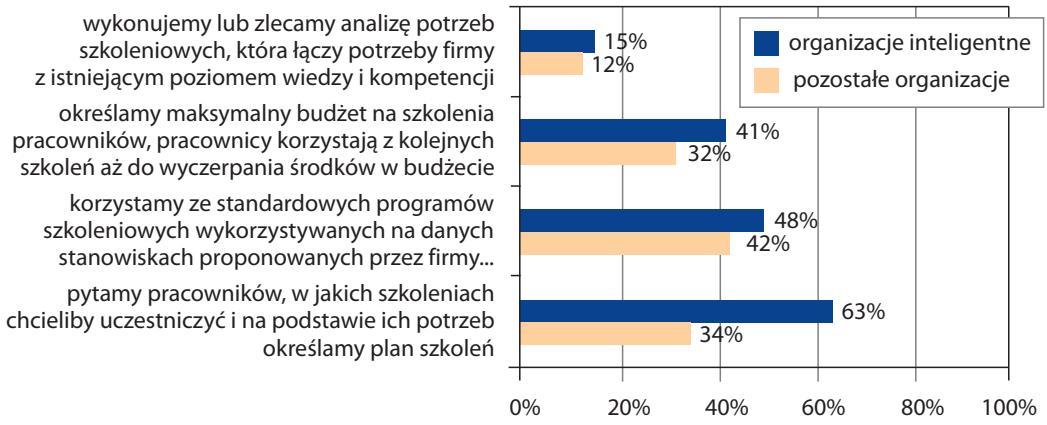
Ważnym elementem zarządzania personelem jest szkolenie pracowników. Ważny jest w tym kontekście sposób planowania szkoleń, zakres przedmiotowy i podmiotowy szkoleń oraz systemowe badanie efektywności szkoleń.

Planowanie szkoleń

W aspekcie zarządzania wiedzą w organizacji polityka szkoleniowa powinna, z jednej strony, rozwijać u pracowników odpowiednie kompetencje umożliwiające współpracę, wymianę informacji i komunikację, z drugiej zaś strony pracownicy powinni wiedzieć, w jaki sposób korzystać z wiedzy zgromadzonej w organizacji.

Analiza wyników badania wskazuje na wyraźnie odmienne modele planowania szkoleń funkcjonujące w organizacjach inteligentnych i pozostałych. **W organizacjach inteligentnych wiedza o potrzebach szkoleniowych pochodzi w większości od samych pracowników, podczas gdy w organizacjach pozostałych najczęściej korzysta się ze standardowych programów szkoleniowych** proponowanych przez firmy szkoleniowe, które nie do końca muszą odpowiadać realnym potrzebom pracowników (zob. wykres 49).

Wykres 49. Sposoby planowania szkoleń w organizacjach niezatrudniających pracowników na stanowiskach strategicznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 550, w tym OI – 27].

Uczestnictwo w szkoleniach

W ramach badania zapytano respondentów o odsetek pracowników, którzy w ciągu ostatnich 12 miesięcy brali udział w szkoleniach. Analiza uzyskanych odpowiedzi została przeprowadzona oddzielnie dla przedsiębiorstw niezatrudniających pracowników na stanowiskach strategicznych (w tym przypadku zestawienia dotyczą ogółu pracowników przedsiębiorstwa) oraz dla przedsiębiorstw zatrudniających pracowników na stanowiskach strategicznych (w tym przypadku wyróżniono wyniki w podziale na pracowników strategicznych i pozostałych).

Wyniki analizy pokazują, że **organizacje inteligentne w dalece większym stopniu aniżeli organizacje pozostałe opierają swoją politykę szkoleniową na szkoleniach zewnętrznych, podczas gdy organizacje pozostałe opierają się bardziej na szkoleniach wewnętrznych** (zob. tabela 19). Organizacje inteligentne wykorzystują też w większym zakresie inne formy transferu wiedzy, jak np. system mentorski oraz uczestnictwo w konferencjach, targach i sympozjach.

Tabela 19. Uczestnictwo pracowników organizacji w szkoleniach i innych formach transferu wiedzy

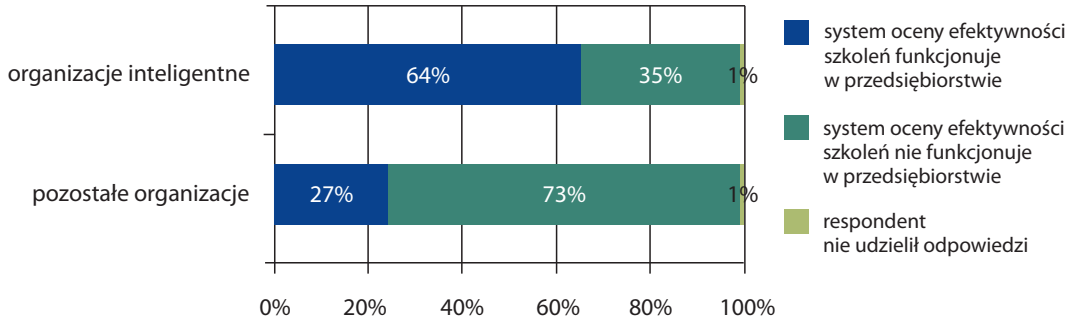
Wyszczególnienie	Uczestnictwo w szkoleniach					
	wszystkich pracowników organizacji, które nie zatrudniają pracowników kluczowych		pracowników strategicznych organizacji, które zatrudniają pracowników kluczowych		pozostałych pracowników organizacji, które zatrudniają pracowników kluczowych	
	pozostałe organizacje [n = 523]	organizacje inteligentne- [n = 27]	pozostałe organizacje [n = 178]	organizacje inteligentne- [n = 82]	pozostałe organizacje [n = 178]	organizacje inteligentne- [n = 82]
Szkolenia wewnętrzne						
nikt z pracowników nie uczestniczy w szkoleniach	11,5%	3,7%	19,0%	16,7%	34,8%	30,6%
w szkoleniach uczestniczy co najwyżej połowa pracowników	35,5%	66,7%	55,9%	70,8%	50,0%	47,2%
w szkoleniach uczestniczy więcej niż połowa pracowników	21,9%	22,2%	10,6%	12,5%	9,0%	11,1%
wszyscy pracownicy uczestniczą w szkoleniach	31,1%	7,4%	14,5%	0,0%	6,2%	11,1%
Szkolenia zewnętrzne						
nikt z pracowników nie uczestniczy w szkoleniach	54,4%	23,1%	39,3%	9,7%	61,2%	54,2%
w szkoleniach uczestniczy co najwyżej połowa pracowników	39,7%	57,7%	53,4%	75,0%	36,5%	44,4%
w szkoleniach uczestniczy więcej niż połowa pracowników	4,0%	19,2%	3,4%	13,9%	1,7%	1,4%
wszyscy pracownicy uczestniczą w szkoleniach	1,9%	0,0%	3,9%	1,4%	0,6%	0,0%
System mentorski/uczeń mistrz						
nikt z pracowników nie uczestniczy w szkoleniach	75,5%	48,1%	90,4%	83,3%	88,2%	70,8%
w szkoleniach uczestniczy co najwyżej połowa pracowników	19,9%	44,4%	9,0%	16,7%	11,2%	26,4%
w szkoleniach uczestniczy więcej niż połowa pracowników	0,8%	7,4%	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%
wszyscy pracownicy uczestniczą w szkoleniach	3,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	2,8%
Konferencje, targi, sympozja						
nikt z pracowników nie uczestniczy w szkoleniach	75,5%	51,9%	65,2%	45,8%	82,6%	76,4%
w szkoleniach uczestniczy co najwyżej połowa pracowników	23,3%	44,4%	34,8%	54,2%	17,4%	23,6%
w szkoleniach uczestniczy więcej niż połowa pracowników	0,6%	3,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
wszyscy pracownicy uczestniczą w szkoleniach	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI.

System oceny efektywności szkoleń

Co trzecie przedsiębiorstwo deklarujące wykorzystanie szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych jako źródeł wiedzy stosuje systemy oceny efektywności podejmowanych szkoleń (zob. wykres 50), przy czym znacznie częściej czynią to organizacje inteligentne. Organizacje inteligentne oceniają tę efektywność głównie poprzez porównanie i ocenę umiejętności, jakie powinien nabyć lub pogłębić szkolony pracownik przed i kilka miesięcy po szkoleniu (połowa z nich) oraz poprzez ocenę jakości przeprowadzanych szkoleń przez uczestników (w szczególności ocenę trenera i materiałów szkoleniowych) – ok. 40%. Co trzecia organizacja inteligentna bazuje natomiast na ocenie wiedzy uczestnika szkoleń przed i po szkoleniu lub ocenie wyników biznesowych po przebytych szkoleniach (np. wzrost sprzedaży po szkoleniach dotyczących obsługi klienta).

Wykres 50. Występowanie w przedsiębiorstwie systemów oceny efektywności szkoleń



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 626, w tym OI – 88]. Pytanie dotyczyło tylko tych podmiotów, które stosują szkolenia wewnętrzne lub zewnętrzne do pozyskiwania wiedzy przez organizację.

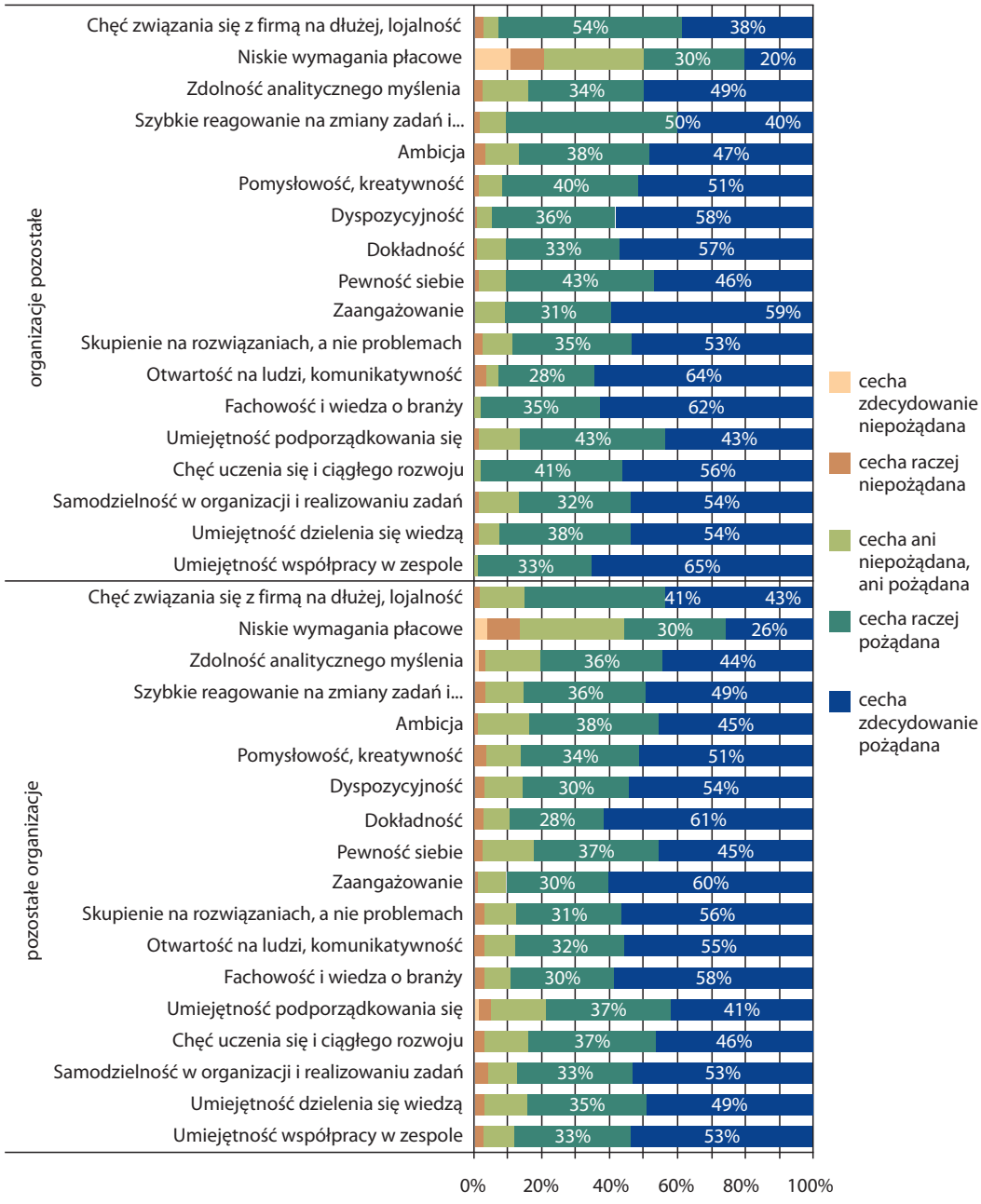
3.4.5. Profil kompetencyjny pracownika

Celem podrozdziału jest wskazanie listy kluczowych kompetencji wymaganych od pracowników inteligentnych organizacji.

Na podstawie danych zawartych na wykresie 51 widać, że najbardziej pożądane przez organizacje inteligentne kompetencje pracownika obejmują umiejętność współpracy w zespole (98% wskazań, że jest to cecha pożądana), chęć uczenia się i ciągłego rozwoju (97%), fachowość i wiedzę o branży (97%) oraz dyspozycyjność (94%). Z kolei wśród organizacji nieuznawanych za inteligentne za pożądane kompetencje pracownika w największym stopniu uznaje się: zaangażowanie (90% wskazań), dokładność (89%), fachowość i wiedzę o branży (88%), otwartość na ludzi i komunikatywność (87%) oraz skupianie się na rozwiązaniach, a nie problemach (87%).

Uzyskane wyniki wskazują, że **w organizacjach inteligentnych w większym stopniu ceni się kompetencje psychospołeczne pracowników stanowiące podstawę generowania zachowań społecznych w organizacji. Natomiast w organizacjach pozostałych na plan pierwszy wysuwają się kompetencje proceduralne związane z precyzyjnym wykonywaniem wyznaczonych zadań.**

Wykres 51. Ocena kompetencji pracowników pożądanych przez organizacje inteligentne i pozostałe



* W celu uzyskania większej czytelności wykresu pominięto na nim odsetki dla odpowiedzi negatywnych i neutralnych (cecha ani niepożądana, ani pożądana). W każdym słupku odsetki sumują się do 100%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

Dokonując oceny kompetencji pracowników sprzyjających organizacji inteligentnej sięgnięto również po bardziej zaawansowaną metodę statystyczną, jaką jest analiza czynnikowa. Wykorzystanie analizy czynnikowej pozwala bowiem na wskazanie głównych czynników – cech pracowników, które sprzyjają rozwojowi organizacji. Tabela 20 prezentuje wykaz cech, uznanych za najważniejsze dla danego typu organizacji.

Tabela 20. Kluczowe kompetencje pracowników – porównanie organizacji inteligentnych i pozostałych w świetle analizy czynnikowej

Organizacje inteligentne	Pozostałe organizacje
Fachowość i wiedza o branży	Zaangażowanie
Umiejętność współpracy w zespole	Dokładność
Szybkie reagowanie na zmiany zadań i warunków ich realizacji	Fachowość i wiedza o branży
Chęć uczenia się i ciągłego rozwoju	Samodzielność w organizacji i realizowaniu zadań
Chęć związania się z firmą na dłużej, lojalność	Umiejętność współpracy w zespole
	Umiejętność dzielenia się wiedzą
	Szybkie reagowanie na zmiany zadań i warunków ich realizacji
	Skupienie na rozwiązaniach a nie problemach
	Otwartość na ludzi, komunikatywność
	Dyspozycyjność

* Analiza została przeprowadzona po przekształceniu zmiennych do postaci zmiennych dychotomicznych (0–1), jako 1 przyjmując ocenę 4–5.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

Jak widać, lista kompetencji kluczowych dla organizacji inteligentnych obejmuje cechy związane z postawami sprzyjającymi rozwojowi organizacji inteligentnej – fachowość i znajomość branży, szybkie reagowanie na zmiany, chęć uczenia się i ciągłego rozwoju itp., otwartość, dyspozycyjność, umiejętność podporządkowania się. Dla pozostałych organizacji najważniejsze natomiast są zaangażowanie i dokładność pracowników oraz fachowość i samodzielność, ale z drugiej strony również umiejętność pracy w zespole. Cechy kojarzące się bezpośrednio z organizacją uczącą się (umiejętność dzielenia się wiedzą, szybkie reagowanie na zmiany zadań i warunków ich realizacji itp.) wymieniane są w dalszej kolejności, jednak też należą do najważniejszych kompetencji pracowników tych przedsiębiorstw.

Analizując wyniki dla przedsiębiorstw wyróżnionych na podstawie wielkości zatrudnienia (zawarte w tabeli 21), można dostrzec, że dla małych organizacji inteligentnych ważne są te kompetencje pracowników, które najsilniej wiążą się z upowszechnianiem wiedzy – fachowość („posiadam wiedzę"), otwartość („chcę ją przekazywać"), umiejętność dzielenia się wiedzą („umiem ją przekazać"). Podobnie jak dla małych organizacji, fachowość jest też bardzo ważna dla średnich firm. Inne, pożądane przez średnie firmy cechy pracowników to umiejętność współpracy w zespole oraz chęć uczenia się i rozwoju.

Z uwagi na specyfikę funkcjonowania podmiotów o różnej wielkości w przypadku organizacji niespełniających kryteriów organizacji inteligentnej można zauważyć, że wraz z wiel-

kością firmy maleje znaczenie samodzielności pracownika, a rośnie znaczenie jego lojalności. Jest to zrozumiałe, gdyż duże organizacje znacznie więcej inwestują w pracowników, w związku z tym zależy im bardziej na ich zatrzymaniu. Z kolei w małych firmach pracownicy charakteryzują się znacznie mniejszym stopniem specjalizacji, są w większym stopniu wielozadaniowi, a w związku z tym muszą być bardziej samodzielni w działaniu.

Tabela 21. Kluczowe kompetencje pracowników – porównanie organizacji inteligentnych i pozostałych o różnej wielkości zatrudnienia w świetle analizy czynnikowej

Liczba pracowników	Organizacje inteligentne	Pozostałe organizacje
10–49	Fachowość i wiedza o branży	Zaangażowanie
	Otwartość na ludzi, komunikatywność	Dokładność
	Umiejętność dzielenia się wiedzą	Fachowość i wiedza o branży
		Samodzielność w organizacji i realizowaniu zadań
		Umiejętność współpracy w zespole
		Umiejętność dzielenia się wiedzą
		Szybkie reagowanie na zmiany zadań i warunków ich realizacji
50–249	Fachowość i wiedza o branży	Samodzielność w organizacji i realizowaniu zadań
	Umiejętność współpracy w zespole	Fachowość i wiedza o branży
	Chęć uczenia się i ciągłego rozwoju	Skupienie na rozwiązaniach, a nie problemach
	Chęć związania się z firmą na dłużej, lojalność	Zaangażowanie
		Dokładność
		Pomysłowość, kreatywność
		Umiejętność dzielenia się wiedzą
		Szybkie reagowanie na zmiany zadań i warunków ich realizacji
		Otwartość na ludzi, komunikatywność
		Zdolność analitycznego myślenia
		Pewność siebie
250+	Umiejętność współpracy w zespole	Zdolność analitycznego myślenia
	Chęć uczenia się i ciągłego rozwoju	Ambicja
	Skupienie na rozwiązaniach, a nie problemach	Pewność siebie
		Umiejętność podporządkowania się
		Chęć związania się z firmą na dłużej, lojalność

* Analiza została przeprowadzona po przekształceniu zmiennych do postaci zmiennych dychotomicznych (0–1), jako 1 przyjmując ocenę 4–5.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

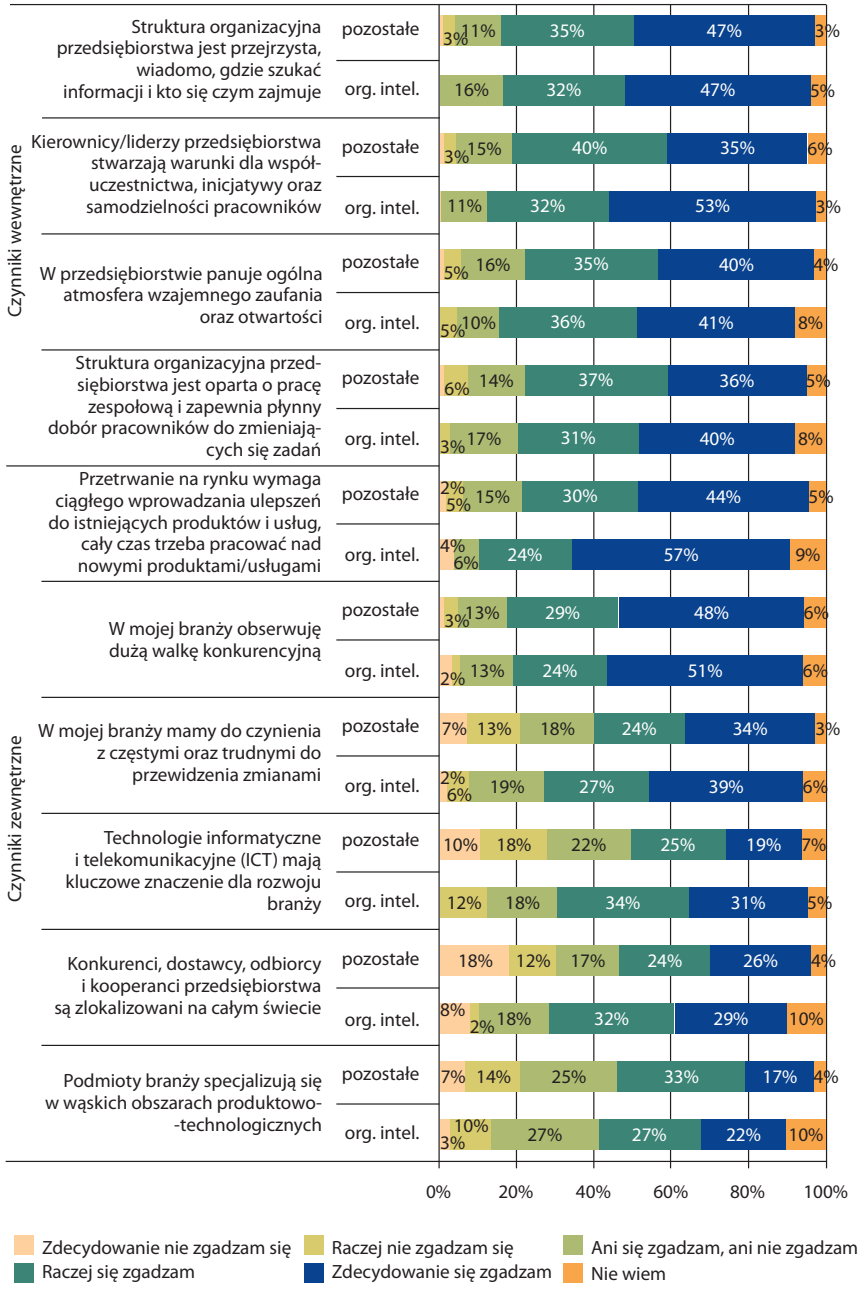
Czynniki organizacyjnego uczenia się 3.4.6.

Celem podrozdziału jest określenie i weryfikacja czynników wewnętrznych i zewnętrznych sprzyjających uczeniu się firm.

Czynniki organizacyjnego uczenia się podzielono na wewnętrzne i zewnętrzne. W grupie **czynników wewnętrznych** wyróżniono i poddano ocenie czynniki związane z konfiguracją struktury organizacyjnej (jej przejrzystość i elastyczność przejawiająca się możliwością płynnego delegowania pracowników do zmieniających się zadań), stymulowaniem przed-

siębiorczości pracowniczej oraz tworzeniem klimatu otwartości i wzajemnego zaufania. Z kolei do grupy **czynników zewnętrznych** włączono bodźce dla organizacji pochodzące z jej otoczenia.

Wykres 52. Wewnętrzne i zewnętrzne czynniki organizacyjnego uczenia się



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

Analiza odpowiedzi udzielonych przez respondentów przedstawiona na wykresie 52 przynosi dość zaskakujące wyniki. Przedstawiciele organizacji inteligentnych, ustosunkowując się do stwierdzeń dotyczących różnorodnych czynników sprzyjających uczeniu się organizacji w odniesieniu do własnego przedsiębiorstwa rzadziej aniżeli reprezentanci pozostałych organizacji potwierdzali ich występowanie (średni odsetek odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam" i „raczej się zgadzam" wyniósł dla organizacji inteligentnych 60%, podczas gdy dla pozostałych organizacji – 77%). Ten paradoksalnie „gorszy wynik" w przypadku organizacji inteligentnych może oznaczać chociażby to, iż organizacje inteligentne dysponują pełniejszą informacją (np. o sile konkurencji w branży, w której działają czy przewidywalności zmian – technologicznych, strukturalnych itd. – jakie w niej zachodzą), aniżeli organizacje nie należące do tej grupy, będącą wynikiem posiadania przez nie sformalizowanej strategii rozwoju i wymiany wiedzy z otoczeniem.

Respondenci częściej potwierdzali występowanie czynników wewnętrznych stymulujących organizacyjne uczenie się (średnia odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam" i „raczej się zgadzam" – 75%) aniżeli czynników zewnętrznych (średnia odpowiedzi – 64%). Większe różnice pomiędzy organizacjami nieuznawanymi za inteligentne a organizacjami inteligentnymi dotyczyły czynników zewnętrznych (odpowiednio 75% i 53% odpowiedzi zgadzających się z przytaczanymi stwierdzeniami) aniżeli czynników wewnętrznych (odpowiednio 80% i 70%).

Respondenci wywodzący się spośród organizacji inteligentnych najczęściej wskazywali na występowanie w odniesieniu do ich przedsiębiorstwa warunków dogodnych dla współuczestnictwa, inicjatywy oraz samodzielności pracowników (85% odpowiedzi twierdzących), jak również przejrzystość struktury (82%). Dodajmy, że szczególnie silnie akcentowane jest to przez firmy usługowe i handlowe, które – z drugiej strony – za bardzo istotne uznają również warunki zewnętrzne, związane z rozwojem nowoczesnych technologii i – ogólnie – presją wywieraną przez otoczenie. Natomiast przedstawiciele pozostałych organizacji najczęściej potwierdzali istnienie w przedsiębiorstwie atmosfery wzajemnego zaufania i otwartości (77%) i – podobnie jak w przypadku organizacji inteligentnych – tworzenie przez kierownictwo warunków dla współuczestnictwa, inicjatywy oraz samodzielności pracowników (75%).

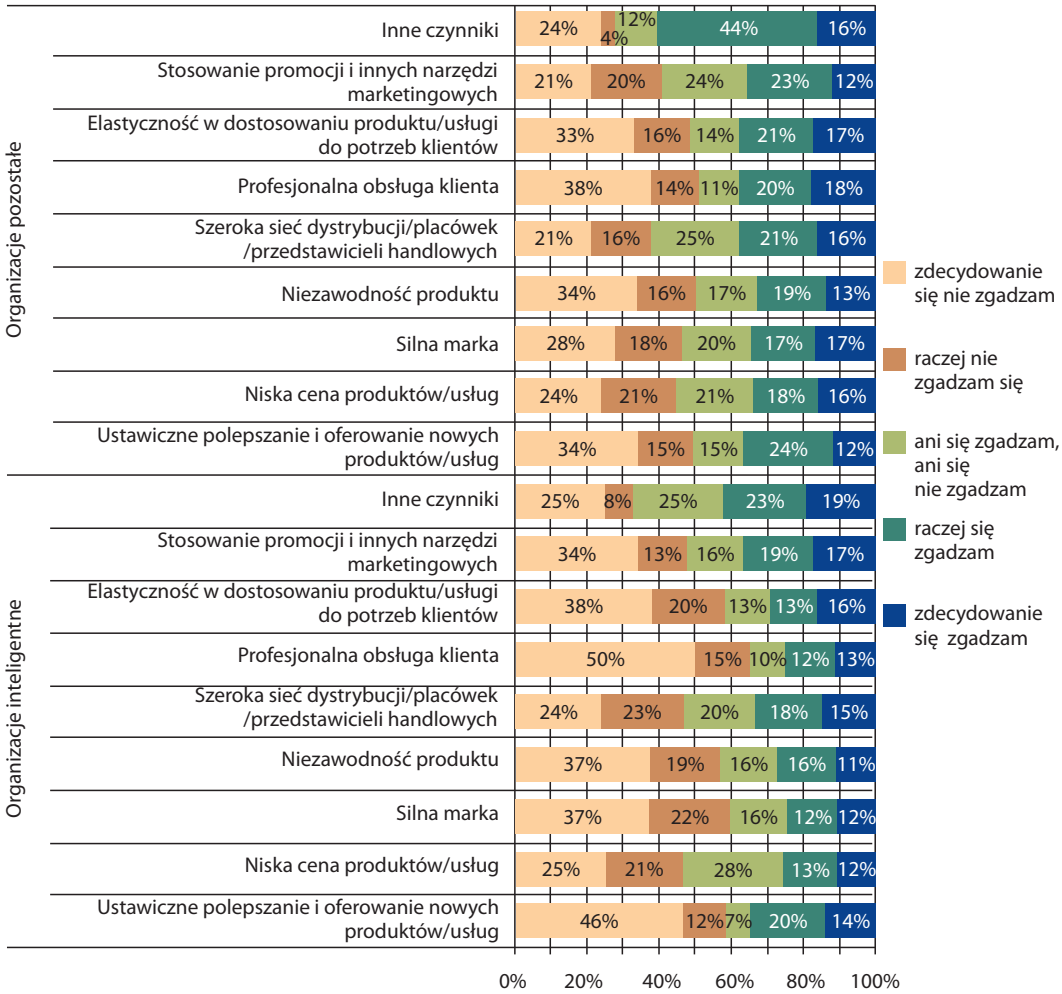
Czynniki konkurencyjności 3.4.7.

Celem podrozdziału jest określenie czynników konkurencyjności właściwych dla inteligentnych organizacji.

Czynniki konkurencyjności są niezwykle ważne dla organizacji każdego typu, stanowią bowiem podstawę uzyskiwania lepszej pozycji konkurencyjnej. Należy mieć jednakże także pełną świadomość, że sukces rynkowy firmy lub jej porażka zależą od przewagi konkurencyjnej uzyskiwanej poprzez właściwe wykorzystanie jej zasobów wewnętrznych, w tym także wiedzy.

Organizacje inteligentne przypisują przeciętnie niższy wpływ aniżeli organizacje niespełniające kryteriów organizacji inteligentnej różnorodnym czynnikom konkurencyjności (średnia ocena 3,5 w przypadku organizacji inteligentnych wobec 3,2 w przypadku organizacji pozostałych w skali 1–5, gdzie 1 – zdecydowanie zgadzam się (że dany czynnik odnosi się do przedsiębiorstwa respondenta), 5 – zdecydowanie nie zgadzam się). Podobnie jak w przypadku interpretacji różnic w zakresie czynników sprzyjających uczeniu się może to być efektem lepszego rozeznania organizacji inteligentnych w warunkach otoczenia konkurencyjnego będącego rezultatem posiadania pełniejszej informacji o tym otoczeniu.

Wykres 53. Znaczenie czynników wpływających na konkurencyjność w ocenie organizacji inteligentnych i pozostałych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

Jak pokazuje wykres 53, **czynnikami, których wpływ na konkurencyjność organizacji inteligentnych określono w sposób pozytywny** (wskazania „zdecydowanie się zgadzam" i „raczej się zgadzam"), **były w największym stopniu: stosowanie promocji i innych narzędzi marketingowych (36%), ustawiczne polepszanie i oferowanie nowych produktów/usług (34%) oraz szeroka sieć dystrybucji/placówek/przedstawicieli handlowych (33%)**. Znacznie rzadziej wskazywano na pozostałe czynniki: elastyczność w dostosowaniu produktu/usługi do potrzeb klientów (29%), niezawodność produktu (27%), niską cenę produktów/usług (25%), profesjonalną obsługę klienta (25%) oraz silną markę (24%).

Dane zawarte w tabeli 22 pokazują, że **głównym czynnikiem konkurencyjności dla obu wyróżnionych typów organizacji jest szeroka sieć dystrybucji/placówek/przedstawicieli handlowych**. Istotnymi czynnikami konkurencyjności właściwymi dla organizacji inteligentnych są ponadto: niska cena produktów/usług oraz stosowanie promocji i innych narzędzi marketingowych. W przypadku organizacji pozostałych podobnie kształtuje się hierarchia istotności poszczególnych czynników konkurencyjności. Poza czynnikami właściwymi dla organizacji inteligentnych organizacje pozostałe konkurują też siłą marki. Należy podkreślić, że w przypadku organizacji pozostałych różnice pomiędzy czynnikami konkurencyjności poddanymi ocenie są znacznie mniejsze, podczas gdy znacznie silniej zarysowują się one w przypadku organizacji inteligentnych.

Tabela 22. Czynniki konkurencyjności charakteryzujące w największym stopniu organizacje inteligentne i pozostałe

Czynnik konkurencyjności	Średnia ocena dla organizacji inteligentnych	Średnia ocena dla organizacji pozostałych
Ustawiczne polepszanie i oferowanie nowych produktów/usług	3,6	3,4
Profesjonalna obsługa klienta	3,8	3,3
Niezawodność produktu	3,6	3,4
Elastyczność w dostosowaniu produktu/usługi do potrzeb klientów	3,5	3,3
Silna marka	3,6	3,2
Stosowanie promocji i innych narzędzi marketingowych	3,3	3,2
Niska cena produktów/usług	3,3	3,2
Szeroka sieć dystrybucji /placówek/przedstawicieli handlowych	3,2	3,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

3.4.8. Bariery i potrzeby rozwojowe

Celem podrozdziału jest określenie wewnętrznych i zewnętrznych ograniczeń sektora MSP w Polsce w rozwoju zarządzania wiedzą w organizacji, jak również potrzeb przedsiębiorców sektora MSP w zakresie budowania i rozwijania systemów zarządzania wiedzą w organizacji.

Niemal wszystkie przedsiębiorstwa doświadczają występowania barier, które uniemożliwiają im sprawne funkcjonowanie i tym bardziej rozwój. Zdiagnozowane w trakcie analizy literaturowej i następnie potwierdzone w badaniach jakościowych bariery w rozwoju zarządzania wiedzą w polskich organizacjach zostały następnie zweryfikowane podczas badań ilościowych.

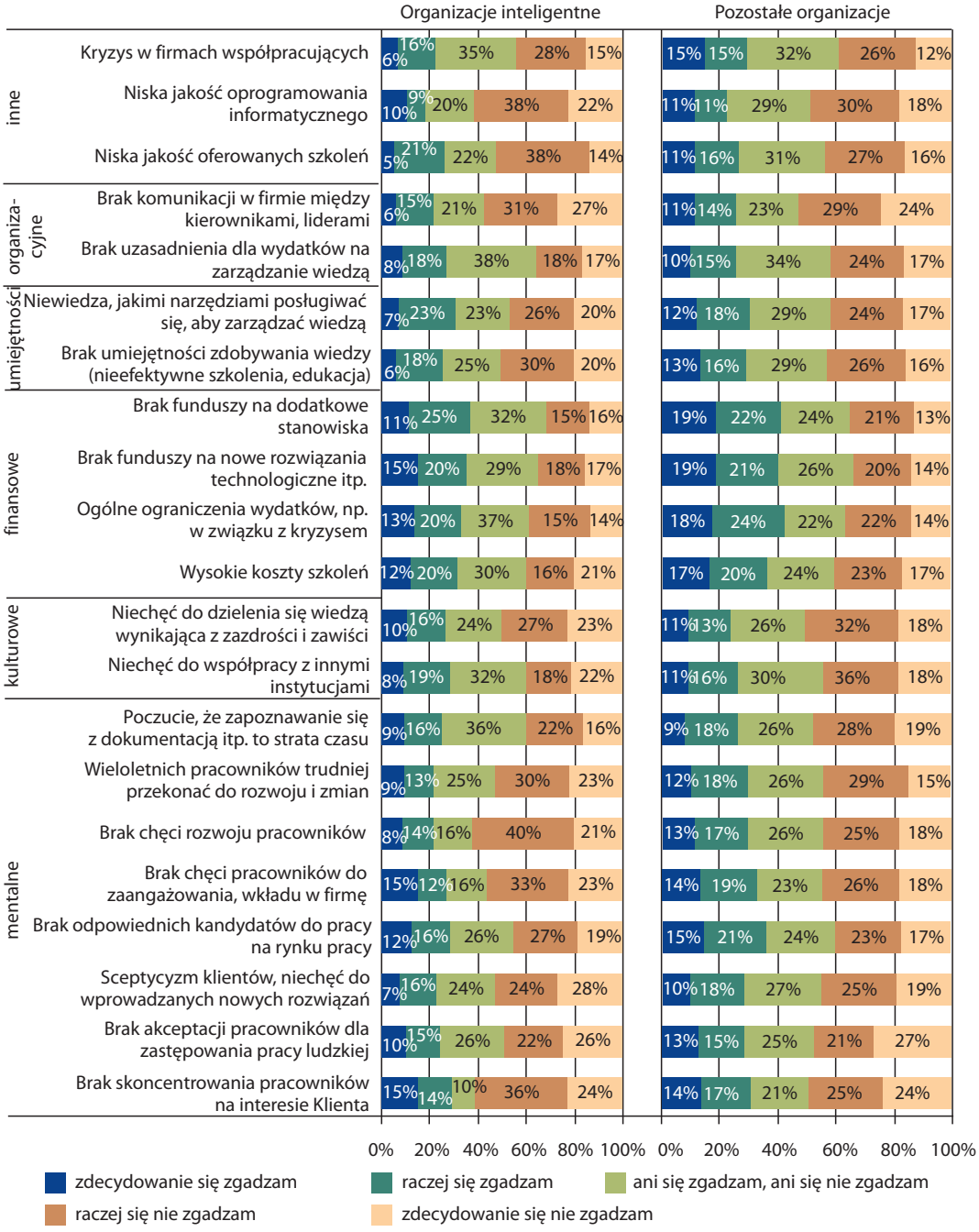
Generalnie, w ujęciu „ilościowym" (mierzonym liczbą wskazywanych barier) organizacje inteligentne i pozostałe podobnie oceniają bariery rozwoju zarządzania wiedzą. Co czwarte przedsiębiorstwo – zarówno inteligentne, jak i niespełniające kryteriów tego typu organizacji – nie wskazało na żadne bariery, z drugiej strony ok. 3% wszystkich organizacji wskazało na wszystkie wymienione w badaniu ograniczenia. Jednakże, jak wspomniano, odsetki dla poszczególnych wariantów (liczby wskazywanych barier) były podobne dla obu typów organizacji.

Warto zatem przeanalizować rodzaje barier, które w największym stopniu blokują odpowiedni rozwój systemów wiedzy. Jak wynika z danych zawartych na wykresie 54, **firmy niespełniające kryteriów organizacji inteligentnych na ogół nieco silniej odczuwają bariery rozwoju systemów wiedzy w porównaniu z organizacjami inteligentnymi. Spośród różnych rodzajów barier najsilniej odczuwalne przez organizacje obu typów są bariery finansowe.**

Szczegółowa analiza najważniejszych barier w każdej z kategorii dla różnych typów organizacji prowadzi do następujących wniosków:

- w grupie barier mentalnych organizacje inteligentne najdotkliwiej odczuwają brak skoncentrowania pracowników na interesie klienta, podczas gdy dla organizacji pozostałych największą barierę tworzy sceptycyzm klientów, niechęć do nowych rozwiązań;
- w grupie barier kulturowych dla organizacji inteligentnych najsilniejszą barierą jest niechęć do współpracy z innymi instytucjami, natomiast dla organizacji pozostałych niechęć do dzielenia się wiedzą;
- w grupie barier finansowych organizacje inteligentne najczęściej wskazują na brak funduszy na dodatkowe stanowiska, na których pracownicy zajmowaliby się kwestiami związanymi z zarządzaniem wiedzą, z kolei organizacje pozostałe wskazują na wysokie koszty szkoleń;
- w grupie barier umiejętności organizacje inteligentne wskazują na niewiedzę, jakimi narzędziami posługiwać się w celu zarządzania wiedzą, a organizacje pozostałe na brak umiejętności zdobywania wiedzy;
- w grupie barier organizacyjnych na plan pierwszy wśród organizacji inteligentnych wysuwa się brak uzasadnienia dla wydatków na zarządzanie wiedzą, natomiast wśród organizacji pozostałych – brak komunikacji w firmie między kierownikami, liderami;
- w grupie innych barier organizacjom inteligentnym najbardziej doskwiera niska jakość oferowanych szkoleń, podczas gdy pozostałym organizacjom – niska jakość oprogramowania informatycznego.

Wykres 54. Bariery rozwoju systemów zarządzania wiedzą w organizacjach inteligentnych i pozostałych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

Porównanie barier w rozwoju zarządzania wiedzą w organizacjach inteligentnych i pozostałych różnej wielkości wykazało istnienie większych różnic w ocenie barier deklarowanych przez organizacje pozostałe. Warto wskazać przy tym na następujące prawidłowości:

- Bariery mentalne częściej dostrzegane są przez większe organizacje inteligentne, natomiast w przypadku pozostałych organizacji wielkość zatrudnienia nie jest czynnikiem różnicującym ocenę mentalnych barier zarządzania wiedzą.
- Zarówno w przypadku organizacji inteligentnych, jak i niespełniających kryteriów tego typu organizacji, bariery kulturowe są silniej akcentowane w większych przedsiębiorstwach, jednakże różnice w tej ocenie nie są znaczące.
- Wśród organizacji inteligentnych na bariery finansowe częściej wskazują małe przedsiębiorstwa, a odsetek wskazań maleje wraz z wielkością przedsiębiorstwa. W organizacjach niespełniających kryteriów organizacji inteligentnych tendencje są odwrotne – odsetek przedsiębiorstw wskazujących na te bariery rośnie wraz z wielkością przedsiębiorstwa. Małe przedsiębiorstwa inteligentne, znacznie rzadziej niż średnie i duże firmy, wskazują np. na wysokie koszty szkoleń oraz ogólne ograniczenia wydatków związane z kryzysem finansowym.
- Podobne tendencje jak w przypadku barier finansowych odnotowano w odniesieniu do barier umiejętności i komunikacyjnych – są one poważniejsze dla większych organizacji inteligentnych i dla mniejszych organizacji pozostałych. Małe organizacje inteligentne, w przeciwieństwie zwłaszcza do dużych, raczej nie uważają takich czynników jak brak umiejętności zdobywania wiedzy (nieefektywne szkolenia, edukacja) czy niewiedza, jakimi narzędziami posługiwać się, aby zarządzać wiedzą za istotne ograniczenia rozwoju zarządzaniu wiedzą. Nie jest dla nich również przeszkodą brak komunikacji między liderami czy kierownikami.
- Na małych firmach inteligentnych, w przeciwieństwie do firm średnich i dużych, na zarządzaniu wiedzą nie odbiły się zbytnio skutki kryzysu finansowego. Podobnie, nie jest dla nich barierą niska jakość oprogramowania czy oferowanych szkoleń. W organizacjach niespełniających kryteriów organizacji inteligentnej różnice w ocenie omawianych barier między przedsiębiorstwami o różnej wielkości zatrudnienia są niewielkie.

Z kolei analiza barier przez pryzmat sektora działalności przedsiębiorstw dostarcza następujących wniosków:

- Bariery mentalne, związane zwłaszcza z brakiem odpowiednich kandydatów do pracy, brakiem skoncentrowania pracowników na interesie klienta, niechęcią przed zastępowaniem pracy ludzkiej przez maszyny, ale i – po stronie klienta – ich sceptycyzmem, są szczególnie mocno akcentowane przez firmy usługowe i handlowe, zwłaszcza uznane – w świetle przyjętej metodologii – za organizacje inteligentne.
- „Inteligentne" przedsiębiorstwa usługowe i handlowe doświadczają również – najsilniej na tle pozostałych sektorów – barier kulturowych i organizacyjnych.
- Bariery odnoszące się do umiejętności związanych z wiedzą są równie silnie odczuwane przez podmioty funkcjonujące w sektorze przemysłu, jak i handlu i usług.
- „Inteligentne" przedsiębiorstwa budowlane w zasadzie nie dostrzegają barier w rozwoju zarządzania wiedzą poza ograniczeniami finansowymi.

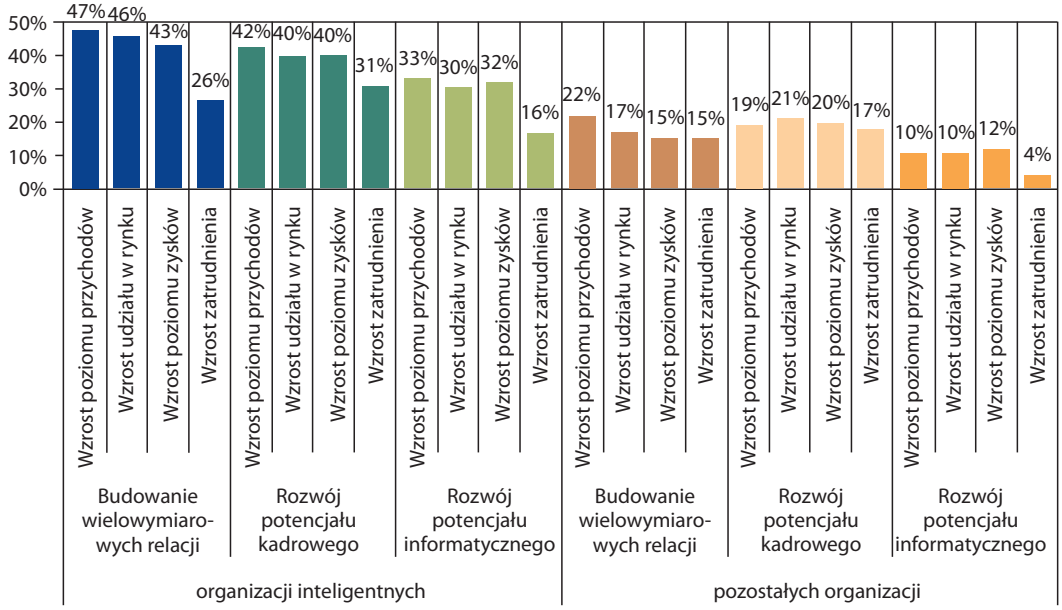
Wpływ podejmowanych działań na konkurencyjność przedsiębiorstw

3.4.9.

Celem podrozdziału jest określenie wpływu działań związanych z wprowadzaniem rozwiązań właściwych inteligentnym organizacjom na ich konkurencyjność.

W badaniu pytano przedstawicieli przedsiębiorstw, w jaki sposób budowanie wielowymiarowych relacji czy też rozwój potencjału kadrowego, a także rozwój potencjału informatycznego – wpływają na podstawowe aspekty konkurencyjności. Wyniki przedstawia wykres 55.

Wykres 55. Sposób, w jaki budowanie wielowymiarowych relacji czy też rozwój potencjału kadrowego, a także rozwój potencjału informatycznego – wpływają na podstawowe aspekty konkurencyjności



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

W przypadku organizacji inteligentnych największy deklarowany wpływ na konkurencyjność ma budowanie wielowymiarowych relacji, a następnie rozwój potencjału kadrowego. Rozwój potencjału informatycznego ma stosunkowo najmniejszy wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa. W pozostałych organizacjach deklarowany wpływ wszystkich trzech działań jest słabszy, a największy wpływ przyznawany jest rozwojowi potencjału kadrowego.

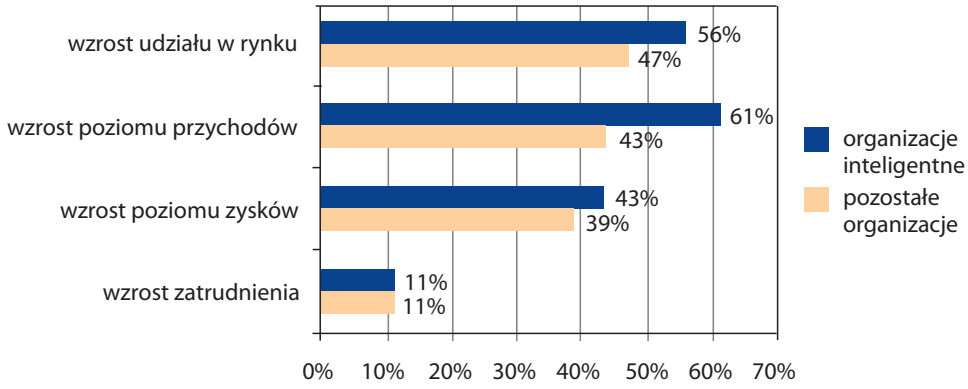
Można również zauważyć, że wszystkie trzy działania właściwe organizacjom inteligentnym w **najmniejszym stopniu** wpływają na **wzrost zatrudnienia**, a **w największym** – na wzrost poziomu **przychodów**.

3.4.9.1. Wpływ wiedzy pozyskanej od innych organizacji na podniesienie konkurencyjności

Wymiana wiedzy z otoczeniem jest jednym z warunków uznania przedsiębiorstwa za organizację inteligentną. Według deklaracji respondentów uczestniczących w badaniu **pozytywny wpływ wiedzy pozyskanej od innych organizacji przekłada się w największym stopniu na wzrost poziomu przychodów, a w nieco mniejszym stopniu na wzrost udziału w rynku i wzrost poziomu zysków**. W opinii osób badanych wymiana wiedzy z otoczeniem ma niewielki wpływ na wzrost zatrudnienia.

W odniesieniu do wszystkich kategorii ekonomicznych, gdzie wpływ ten był znaczący, organizacje inteligentne częściej go deklarowały aniżeli organizacje pozostałe (zob. wykres 56). Największe różnice pomiędzy obiema kategoriami organizacji dotyczyły wpływu wymiany wiedzy z otoczeniem na wzrost poziomu przychodów przedsiębiorstwa (o istnieniu takiego wpływu byli przekonani reprezentanci organizacji inteligentnych (61% wobec 43% wskazań ze strony przedstawicieli pozostałych organizacji). W mniejszym stopniu te różnice dotyczyły oceny pozytywnego wpływu na zmiany udziału w rynku (odpowiednio 56% i 47%) i poziomu zysków (odpowiednio 43% i 39%).

Wykres 56. Wpływ wiedzy pozyskanej od innych podmiotów otoczenia na podniesienie konkurencyjności organizacji



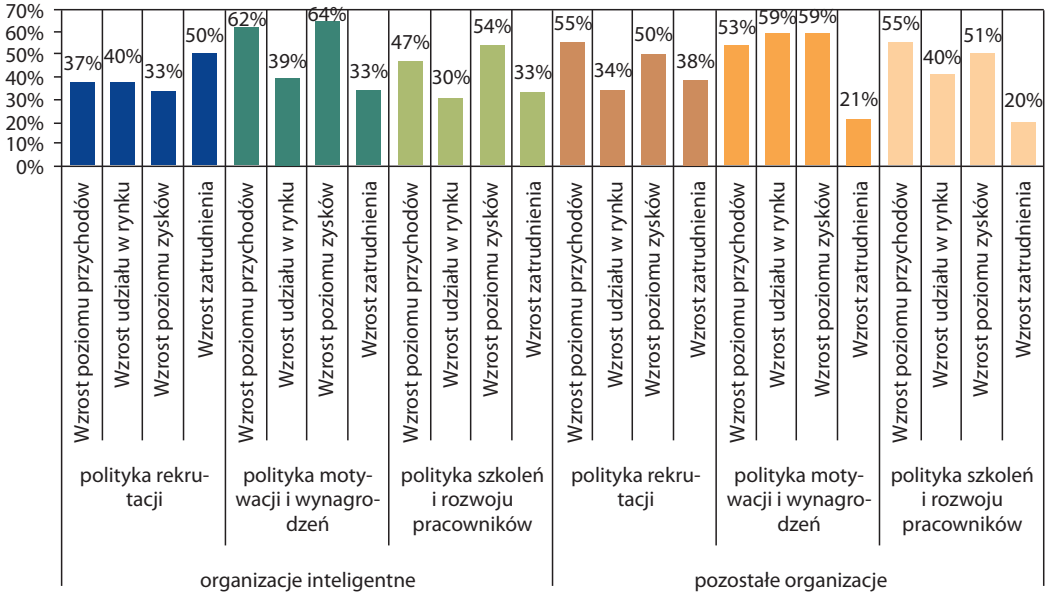
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 304; w tym OI – 99].

3.4.9.2. Wpływ polityki rekrutacji, motywowania i rozwoju pracowników strategicznych na podniesienie konkurencyjności

W największym zakresie pozytywny wpływ na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstwa przypisywany jest polityce motywacji i wynagrodzeń, przy mniejszym znaczeniu przypisywanym polityce rekrutacji oraz polityce szkoleń i rozwoju pracowników. W przypadku organizacji inteligentnych wpływ ten znajdował swój wyraz

przede wszystkim w wyższym poziomie zysków (deklarację taką złożyło 64% respondentów) oraz większych przychodach (62%) (zob. wykres 57). Ten obszar polityki przedsiębiorstwa nie wpływa już jednakże w tak szerokim zakresie na wzrost udziału w rynku i wzrost zatrudnienia. Na taki wpływ wskazała co trzecia organizacja inteligentna.

Wykres 57. Wpływ polityki rekrutacji, polityki motywacji i wynagrodzeń oraz polityki szkoleń i rozwoju pracowników strategicznych na podniesienie konkurencyjności organizacji inteligentnych i pozostałych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 800, w tym OI – 99].

Wpływ polityki szkoleń i rozwoju pracowników przekłada się w co drugiej organizacji inteligentnej na wzrost poziomu zysków (54%) i wzrost poziomu przychodów (47%), a w co trzeciej – na wzrost zatrudnienia (33%) i wzrost udziału w rynku (30%). Podobny wpływ na wyniki ekonomiczne uzyskiwane przez organizacje inteligentne ma w ich opinii polityka rekrutacji. Wpływ ten zaznacza się szczególnie w przyroście zatrudnienia (50%).

Jak wynika z deklaracji organizacji inteligentnych, polityka motywacji i wynagrodzeń ma największy wpływ na wzrost poziomu przychodów i wzrost poziomu zysków, natomiast polityka rekrutacji na wzrost udziału w rynku i wzrost zatrudnienia.

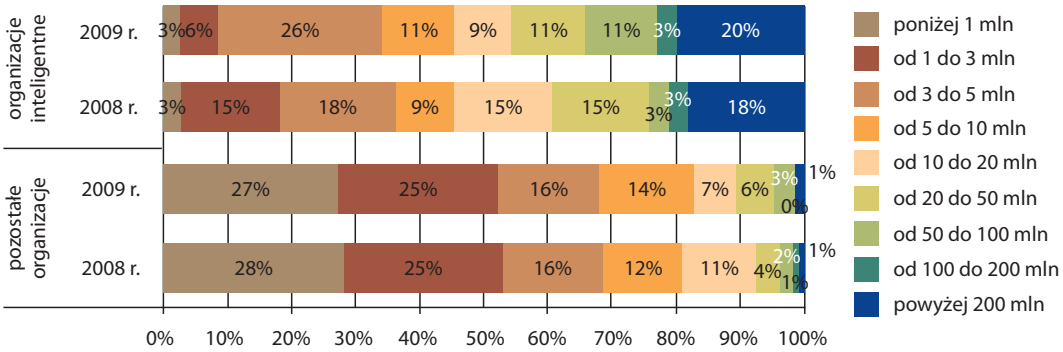
Przeciętnie organizacje inteligentne nieco rzadziej deklarowały wpływ poszczególnych obszarów polityki na wyszczególnione kategorie ekonomiczne aniżeli organizacje nieklasyfikowane jako inteligentne (odpowiednio 43% wobec 45%).

Analizując różnice w ocenach wpływu wskazanych obszarów polityki deklarowanych przez organizacje inteligentne i pozostałe, należy zaznaczyć, że wyraźnie deprecjonowany był przez organizacje mieszczące się w kategorii „pozostałych" wpływ każdego z tych obszarów na wzrost zatrudnienia (w porównaniu ze wskazaniami reprezentantów organizacji inteligentnych).

3.4.10. Zmiany wielkości podstawowych kategorii ekonomicznych

Organizacje inteligentne znaczne częściej osiągały wyższe obroty niż organizacje pozostałe. Co więcej, w 2009 r. w porównaniu z 2008 r. wzrosły odsetki przedsiębiorstw osiągających wyższe obroty. Jest to w obu przypadkach proces korzystny. Po uśrednieniu obrotów za rok 2008 i 2009[19], okazało się, że w 2009 r. połowa organizacji inteligentnych osiągnęła obroty sięgające przynajmniej 14,4 mln zł, podczas gdy w przypadku pozostałych organizacji było to zaledwie 2,84 mln zł. W porównaniu z rokiem 2008 oznacza to przyrost obrotów rzędu – odpowiednio – 1,11 mln zł i 0,08 mln zł.

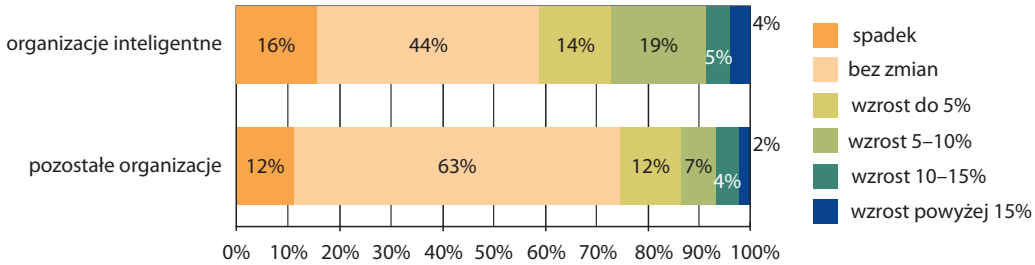
Wykres 58. Poziom przychodów osiągniętych przez organizacje inteligentne i pozostałe w 2008 i 2009 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 306, w tym OI – 34]. Nie brano pod uwagę przedsiębiorstw, które odmówiły odpowiedzi na pytanie o poziom przychodów.

Porównanie zmian w poziomie zatrudnienia organizacji inteligentnych i pozostałych również wskazuje na lepsze wyniki ekonomiczne pierwszej z wymienionych grup.

Wykres 59. Zmiany poziomu zatrudnienia w organizacjach inteligentnych i pozostałych w 2009 roku w stosunku do 2008 roku



* Jedynie pojedyncze organizacje osiągnęły w roku 2009 w porównaniu z rokiem poprzednim wzrost zatrudnienia przekraczający 5 osób, stąd nie zamieszczano już szczegółowego rozbicia tych wariantów na wykresie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n = 724, w tym OI – 88]. Nie brano pod uwagę przedsiębiorstw, które odmówiły odpowiedzi na pytanie o poziom zatrudnienia.

[19] Uśrednienia dokonano za pomocą mediany.

40% organizacji inteligentnych zwiększyło w 2009 r. zatrudnienie wobec zaledwie 25% pozostałych organizacji. Co więcej, przyrosty te miały większą skalę w przypadku organizacji inteligentnych. Z drugiej strony trzeba zauważyć, że w grupie organizacji inteligentnych 16% przedsiębiorstw zredukowało swoje zatrudnienie. Może to mieć jednak dwojakie podłoże – może oczywiście być wynikiem trudności, jakie przechodziło przedsiębiorstwo w fazie kryzysu gospodarczego, jednak biorąc pod uwagę rosnące przychody tej grupy podmiotów bardziej realne wydaje się ograniczanie zatrudnienia w związku z usprawnieniami procesów technologicznych.

Wnioski z badań ilościowych 4.

Badania przeprowadzone w ramach niniejszego projektu koncentrowały się na następujących zagadnieniach powiązanych z celami badania:

A. zakresie i poziomie stosowania przez MSP w Polsce rozwiązań właściwych inteligentnym organizacjom,
B. czynnikach konkurencyjności właściwych dla inteligentnych organizacji,
C. czynnikach wewnętrznych i zewnętrznych sprzyjających uczeniu się firm,
D. metodach zarządzania zasobami ludzkimi w inteligentnych organizacjach i profilu kompetencyjnym pracownika,
E. systemach przekazywania wiedzy,
F. wewnętrznych i zewnętrznych ograniczeniach sektora MSP w Polsce,
G. potrzebach przedsiębiorców sektora MSP w zakresie budowania i rozwijania systemów zarządzania wiedzą w organizacji.

W podziale na powyższe zagadnienia badawcze dokonano prezentacji kluczowych obserwacji dokonanych w ramach badania wraz z płynącymi z nich wnioskami oraz rekomendacjami.

A. Zakres i poziom stosowania przez MSP w Polsce rozwiązań właściwych inteligentnym organizacjom

Stosowanie rozwiązań właściwych organizacjom inteligentnym nie jest jeszcze w Polsce rozpowszechnione – co ósmą firmę (w tym także firmę sektora MSP z wyłączeniem firm mikro) można określić jako organizację inteligentną, bowiem spełnia wszystkie cztery warunki wyróżnienia tego typu organizacji, tj. dysponuje rozwiniętymi systemami informatycznymi, wymienia wiedzę z otoczeniem, prowadzi sformalizowaną politykę zarządzania kadrami oraz posiada sformalizowaną strategię rozwoju.

Wyraźnie częściej kryteria organizacji inteligentnej spełniają większe organizacje, w tym zwłaszcza duże. Duże przedsiębiorstwa trzykrotnie częściej niż małe firmy i prawie dwukrotnie częściej niż średnie posiadają sformalizowaną strategię rozwoju i politykę zarządzania kadrami.

Co trzecia typowa polska mała firma (zatrudniająca 10–49 osób) dysponuje rozwiniętymi systemami informatycznymi i wymienia wiedzę z otoczeniem, co czwarta dokonała formalizacji polityki zarządzania kadrami, a co piąta dysponuje sformalizowaną strategią rozwoju.

Funkcjonowanie na zasadach właściwych organizacjom inteligentnym poprawia konkurencyjność firm, o czym najlepiej świadczy fakt **uzyskania przez organizacje inteligentne w 2009 roku** (w porównaniu z rokiem 2008) **zdecydowanie lepszych wyników ekonomicznych** w porównaniu z organizacjami pozostałymi – organizacje inteligentne zwiększyły obroty przeciętnie o 1,11 mln PLN, a 40% z nich podniosło zatrudnienie (odpowiednie wskaźniki dla firm pozostałych wyniosły 0,08 mln PLN i 25%). **Wysoki przeciętny wzrost zatrudnienia wśród organizacji inteligentnych nastąpił przy jednoczesnej redukcji zatrudnienia w co szóstym przedsiębiorstwie tego typu, co mogło być efektem racjonalizacji zatrudnienia związanej z usprawnieniem procesów technologicznych**.

Na wprowadzanie rozwiązań właściwych dla organizacji inteligentnych wpływa charakter relacji zewnętrznych organizacji. Najbardziej skłonne do wprowadzania rozwiązań właściwych organizacjom inteligentnym w każdym z wyodrębnionych obszarów są bowiem przedsiębiorstwa, dla których głównym klientem są instytucje publiczne, co wynika z faktu, że sfera publiczna w największym zakresie stawia tego typu wymogi przed współpracującymi z nią podmiotami.

Mechanizmy prowadzące do wdrażania rozwiązań właściwych organizacjom inteligentnym uruchamia realizacja procesu innowacyjnego (prawdopodobieństwo, że firma innowacyjna stosuje rozwiązania „inteligentne" jest około dwukrotnie wyższe w porównaniu z firmą nieinnowacyjną). Natomiast **rodzaj innowacji nie jest czynnikiem różnicującym przedsiębiorstwa pod względem ich skłonności do wdrożenia rozwiązań typowych dla organizacji inteligentnych**.

Wymogi formalne stawiane przed organizacjami wdrażającymi normy zarządzania wymuszają niekiedy stosowanie rozwiązań właściwych organizacjom inteligentnym. Pod tym względem wyższe wymogi nakłada norma zarządzania środowiskowego (wymogi związane z określaniem celów i zadań środowiskowych w ramach systemu środowiskowego) aniżeli norma ISO 9001, normy branżowe lub normy wewnątrzzakładowe (przedsiębiorstwa, które wdrożyły normę ISO 14001 są bardziej skłonne do wdrożenia rozwiązań charakterystycznych dla organizacji inteligentnych).

Organizacje inteligentne częściej wykorzystują różnorodne rozwiązania informatyczne w celu wspomagania procesów zarządzania wiedzą w porównaniu z pozostałymi organizacjami. Najczęściej w tym celu wykorzystywany jest przez nie elektroniczny obieg dokumentów oraz bazy i hurtownie danych (po 83% wskazań), jak również Intranet (76%). Inne rozwiązania informatyczne stosowane są już zdecydowanie rzadziej – co czwarta organizacja inteligentna stosuje praktykę zarządzania relacjami z klientem, tzw. Customer Relationship Management (dwukrotnie częściej niż organizacje niespełniające kryteriów organizacji inteligentnej) oraz rozwiązania wspomagające pracę grupową, co piąta – praktykę Human Capital Management (zarządzania kapitałem ludzkim) mającą marginalne zastosowanie w organizacjach pozostałych, a co szósta – systemy wspomagania decyzji strategicznych, tzw. Business Intelligence (trzykrotnie częściej niż organizacje pozostałe).

Warto także podkreślić różnice między przedsiębiorstwami różnej wielkości. Na uwagę zasługuje fakt, iż w zasadzie nie są one widoczne w przypadku organizacji inteligentnych – niezależnie od wielkości prawie 90% przedsiębiorstw stosuje narzędzia informatyczne wspomagające zarządzanie wiedzą.

Organizacje inteligentne stosują znacznie więcej rozwiązań informatycznych do wspomagania procesów zarządzania wiedzą aniżeli pozostałe organizacje. Ta grupa organizacji wykorzystuje najczęściej pięć narzędzi informatycznych, podczas gdy najliczniejsza grupa pozostałych organizacji stosuje zaledwie jedno narzędzie.

Przedsiębiorstwa, które zastosowały poszczególne narzędzia informatyczne wspomagające procesy zarządzania wiedzą na ogół bardzo wysoko oceniły ich efektywność. Nieliczne krytyczne wypowiedzi (udzielone przez zaledwie 2% respondentów) dotyczyły wyłącznie negatywnej oceny wpływu baz i hurtowni danych na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Relatywnie najczęściej bardzo pozytywnie ocenia-

no efekty uzyskane dzięki wdrożeniu Supply Chain Management (zarządzania łańcuchem dostaw) (78%) oraz Customer Relationship Management (70%).

Warto przy tym zwrócić uwagę, że **organizacje inteligentne dalej rozwijają wdrożone rozwiązania informatyczne**. Doceniając ich rolę w zarządzaniu wiedzą, planują kolejne wdrożenia – wdrożenie w okresie najbliższych 12 miesięcy rozwiązań informatycznych w celu wspomagania procesów zarządzania wiedzą ma w planach co czwarta organizacja inteligentna (dwukrotnie częściej niż w przypadku pozostałych organizacji). Zdecydowana większość spośród tych firm (ale także i firm, które nie spełniają kryteriów organizacji inteligentnej) planuje wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów (100% organizacji inteligentnych i 69% pozostałych organizacji), bazy i hurtowni danych (odpowiednio 96% i 75%) oraz Intranetu (96% i 50%). Co trzecia organizacja inteligentna planuje w tym okresie wdrożyć bardziej zaawansowane rozwiązania informatyczne, a mianowicie systemy Human Capital Management, Customer Relationship Management lub Business Intelligence.

B. Czynniki konkurencyjności właściwe dla inteligentnych organizacji

Organizacje inteligentne przypisują przeciętnie niższy wpływ aniżeli organizacje niespełniające kryteriów organizacji inteligentnej różnorodnym czynnikom konkurencyjności, co może być efektem lepszego rozeznania organizacji inteligentnych w warunkach otoczenia konkurencyjnego będącego rezultatem posiadania pełniejszej informacji o tym otoczeniu.

Na konkurencyjność organizacji inteligentnych w największym stopniu wpływają: stosowanie promocji i innych narzędzi marketingowych, ustawiczne polepszanie i oferowanie nowych produktów/usług oraz szeroka sieć dystrybucji/placówek/przedstawicieli handlowych.

Organizacje inteligentne w swoich strategiach działania największy nacisk kładą na budowanie wielowymiarowych relacji z podmiotami zewnętrznymi, a następnie rozwój potencjału kadrowego. Najmniejszą wagę przywiązuje się do rozwoju potencjału informatycznego. **Wpływ tych działań jest ich zdaniem największy na wzrost poziomu przychodów**, a najmniejszy na wzrost zatrudnienia.

Zgodnie z deklaracjami organizacji inteligentnych, polityka motywacji i wynagrodzeń ma największy wpływ na wzrost poziomu przychodów i wzrost poziomu zysków, natomiast polityka rekrutacji na wzrost udziału w rynku i wzrost zatrudnienia.

C. Czynniki wewnętrzne i zewnętrzne sprzyjające uczeniu się firm

Podobnie jak w przypadku bardziej krytycznej oceny wpływu posiadanych czynników konkurencyjności, **przedstawiciele organizacji inteligentnych również gorzej aniżeli reprezentanci pozostałych organizacji oceniali oddziaływanie w ich własnym przedsiębiorstwie różnorodnych czynników sprzyjających uczeniu się, co można zapewne również tłumaczyć dysponowaniem przez nie pełniejszą informacją** (np. o sile konkurencji w branży, w której działają, czy przewidywalności zmian – technologicznych, strukturalnych itd. – jakie w niej zachodzą) będącą wynikiem posiadania przez nie sformalizowanej strategii rozwoju i wymiany wiedzy z otoczeniem.

Respondenci częściej potwierdzali występowanie w praktyce prowadzonej działalności czynników wewnętrznych stymulujących organizacyjne uczenie się (w przypadku organizacji inteligentnych było to w szczególności: występowanie w odniesieniu do ich przedsiębiorstwa warunków dogodnych dla współuczestnictwa, inicjatywy i samodzielności pracowników oraz przejrzystość struktury) **aniżeli czynników zewnętrznych** (gdzie jako najważniejszy czynnik wskazywano ostrą walkę konkurencyjną w branży).

W organizacjach inteligentnych istotnie częściej w porównaniu z pozostałymi organizacjami funkcjonują jakiekolwiek formy pracy zespołowej. Najczęściej stosowaną przez organizacje inteligentne formą pracy zespołowej są zespoły zadaniowe, w których współpraca następuje w ramach nierutynowych działań, natomiast nieco rzadziej można w takich organizacjach spotkać zespoły robocze współpracujące w ramach rutynowych działań, które z kolei dominują wśród przedsiębiorstw niespełniających kryteriów organizacji inteligentnej.

D. Metody zarządzania zasobami ludzkimi w inteligentnych organizacjach. Profil kompetencyjny pracownika

We wszystkich obszarach polityki zarządzania zasobami ludzkimi organizacje inteligentne charakteryzują się istotnie wyższym stopniem formalizacji działań aniżeli organizacje pozostałe. Najwyższy poziom formalizacji cechuje politykę motywacji i wynagrodzeń.

Respondenci badań jakościowych wskazywali na **liderów oraz mechanizm przywództwa demokratycznego jako kluczowy czynnik wewnętrzny pobudzający przedsiębiorstwa do uczenia**. Przywództwo demokratyczne rozumiane jako społeczny mechanizm oddziaływania na pracowników powoduje spłaszczenie struktury organizacyjnej i wyeksponowanie pracy zespołowej oraz ukształtowanie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu i wymianie informacji.

Występowanie istotnych różnic pomiędzy organizacjami inteligentnymi a pozostałymi zaobserwowano także, jeśli chodzi o umiejscowienie decyzyjności w zakresie rekrutacji, wynagradzania oraz rozwoju pracowników. O ile w przypadku organizacji niespełniających kryteriów organizacji inteligentnej osobą podejmującą decyzje strategiczne w zakresie rekrutacji, wynagradzania oraz rozwoju pracowników jest w zdecydowanej większości przypadków prezes lub dyrektor generalny, o tyle w przypadku organizacji inteligentnych funkcje te realizuje najczęściej oddzielny dział lub komórka organizacyjna powołana do spraw zarządzania kadrami. Można zatem uznać, że **w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi dominuje delegowanie uprawnień do podejmowania decyzji strategicznych na niższe szczeble zarządzania**.

W zdecydowanej większości organizacji inteligentnych występują stanowiska strategiczne (kluczowe), którym przypisane jest przygotowanie, wdrażanie oraz monitorowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa, podczas gdy w organizacjach pozostałych jedynie w co czwartym podmiocie.

Organizacje inteligentne w szerszym zakresie aniżeli pozostałe organizacje wykorzystują różnorodne metody rekrutacji, co można zauważyć w odniesieniu zarówno do pracowników strategicznych, jak i pozostałych pracowników. Jako sposoby rekrutacji pracowników strategicznych organizacje inteligentne istotnie częściej korzystają z zewnętrz-

nych firm doradczych, współpracują z uczelniami i szkołami, przejmują całe zespoły pracownicze od innych podmiotów, czy też stosują leasing pracowniczy.

Organizacje inteligentne doceniają znaczenie okresowych ocen pracowników jako narzędzia polityki zarządzania kadrami i stosują je w dalece większym stopniu aniżeli pozostałe organizacje (stosuje je 78% organizacji inteligentnych w porównaniu z 39% pozostałych organizacji). Ponadto przeprowadzają oceny pracownicze w sposób bardziej systematyczny i częściej (w odniesieniu do pracowników strategicznych oceny co kwartał dokonuje 17% organizacji inteligentnych wobec 8% pozostałych organizacji, natomiast w odniesieniu do pozostałych pracowników ten odsetek wynosi odpowiednio 12% i 5%).

Systemy wynagradzania stosowane przez organizacje inteligentne mają w opinii respondentów na ogół zdecydowanie silniejszy charakter motywacyjny, są bardziej dostępne i przejrzyste dla pracowników oraz elastyczniejsze w porównaniu z tymi, które są stosowane przez pozostałe organizacje, co odnosi się zarówno do przedsiębiorstw zatrudniających pracowników strategicznych dla przygotowania, wdrażania oraz monitorowania strategii ich rozwoju, jak i przedsiębiorstw nietworzących takich stanowisk. Dla przykładu w grupie przedsiębiorstw tworzących stanowiska strategiczne najczęściej stosowanym przez organizacje inteligentne sposobem motywacji pracowników strategicznych jest kierowanie ich na szkolenia i staże – (69%), a w dalszej kolejności są to: premie za pomysły i nowe rozwiązania (44%) oraz premie za wyniki (47%). Podmioty o cechach organizacji inteligentnej istotnie częściej motywują pracowników strategicznych (w porównaniu z pracownikami pozostałymi) poprzez wysyłanie na szkolenia i staże (69% wobec 42%), inne materialne nagrody, jak np. samochód służbowy, telefon komórkowy, prywatne ubezpieczenia zdrowotne (36% vs 10%), premie za pomysły i nowe rozwiązania (44% vs 24%) oraz udział w zyskach (25% vs 11%).

W odniesieniu do stosowanych rozwiązań w systemie motywacyjnym organizacje inteligentne najbardziej istotnie różnią się od organizacji pozostałych w kwestii premiowania zgłoszeń przez pracowników nowych pomysłów (24% vs 7%) **oraz podnoszenia przez pracowników własnych kompetencji** (28% vs 17%).

Najbardziej pożądane przez organizacje inteligentne kompetencje pracownika obejmują dwie bardzo istotne kompetencje psychospołeczne, których posiadanie sprzyja rozwojowi organizacji inteligentnych, a mianowicie umiejętność współpracy w zespole (98% wskazań) **oraz chęć uczenia się i ciągłego rozwoju** (97%). Z kolei **wśród organizacji nieuznawanych za inteligentne preferowane są kompetencje proceduralne związane z precyzyjnym wykonywaniem wyznaczonych zadań**, w tym zaangażowanie (90% wskazań) oraz dokładność (89%).

E. Systemy przekazywania wiedzy

Najważniejsze zasoby wiedzy w działalności przedsiębiorstwa – niezależnie od typu organizacji – to znajomość konkurencji, wiedza o obecnych i przyszłych potrzebach klientów oraz nowe technologie. Istotnie ważniejsze dla organizacji inteligentnych są: nowe technologie, wiedza umożliwiająca posiadanie innowacyjnych produktów w branży, wiedza o przebiegu produkcji i procesach w firmie, kompetencje pracowników oraz wiedza specjalistyczna zdobywana podczas szkoleń. Pozostałe przedsiębiorstwa koncentrują się natomiast przede

wszystkim na zasobach wiedzy związanych z relacjami z otoczeniem. Uzyskane wyniki wskazują na **silniejsze ukierunkowanie technologiczne organizacji inteligentnych i ich lepsze dostosowanie do wyzwań gospodarki opartej na wiedzy, gdzie szybkość dostępu do wiedzy i możliwość jej wykorzystania stanowi kluczowy czynnik konkurencyjności.**

Organizacje inteligentne zdecydowanie częściej przypisują konkretnej osobie obowiązki w zakresie gromadzenia, przetwarzania bądź wykorzystywania informacji pozyskanych z zewnątrz. **Ponadto w organizacjach inteligentnych występuje znacznie większe rozproszenie tych funkcji pomiędzy różne stanowiska w przedsiębiorstwie**, przy czym najczęściej odpowiedzialność spoczywa na kierowniku ds. marketingu, zarządzie, prezesie lub właścicielu oraz kierowniku ds. zarządzania zasobami ludzkimi.

Dla zdecydowanej większości (ok. 90%) organizacji inteligentnych pozyskana i przetworzona wiedza jest przydatna zarówno w zarządzaniu operacyjnym, jak i strategicznym. Szczególnie wysoką użyteczność w zarządzaniu strategicznym przypisują pozyskiwanym informacjom małe firmy inteligentne (92%), co może oznaczać, że **małe firmy inteligentne wypracowały szczególnie efektywny mechanizm wykorzystywania informacji pozyskanych z zewnątrz na potrzeby zarządzania strategicznego**.

Organizacje inteligentne znacznie szerzej udostępniają wiedzę pozyskaną spoza firmy wewnątrz przedsiębiorstwa. W ponad połowie przypadków wiedza powstająca w tych organizacjach jest ogólnie dostępna wewnątrz przedsiębiorstwa w postaci raportów, sprawozdań, notatek i protokołów (jest to wskaźnik trzykrotnie wyższy w porównaniu z organizacjami pozostałymi).

Jak pokazuje dobra praktyka firmy INTRASOFT dla właściwego funkcjonowania systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie strategia zarządzania wiedzą nie musi stanowić oddzielnego elementu ogólnej strategii rozwojowej firmy, jednakże świadomość jej wagi powinna być silnie zakorzeniona wśród menedżerów firmy, gdyż jest to element niezbędny (zasadniczy), by zarządzać wiedzą.

Jednym z praktycznych, a jednocześnie stosunkowo prostych do zainstalowania i użytkowania (niewymagającym specjalistycznej wiedzy informatycznej), narzędzi zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie jest repozytorium wiedzy, służące gromadzeniu i katalogowaniu wiedzy oraz jej udostępnianiu w czasie rzeczywistym i w pożądanej formie pracownikom przedsiębiorstwa. Podstawową korzyścią z wdrożenia repozytorium wiedzy jest możliwość przekształcania wiedzy spersonalizowanej (posiadanej przez konkretne osoby) w wiedzę skodyfikowaną (zapisaną i zgromadzoną w repozytorium). Poza prostotą, zaletą tego rozwiązania jest ponadto możliwość gromadzenia w nim informacji nie tylko o charakterze historycznym, skatalogowanych według projektów, klientów czy osób biorących udział w projektach, ale i możliwość zbierania inicjatyw rozwojowych zgłaszanych przez pracowników. Dla kierownictwa firmy stanowi natomiast rozwijającą się hurtownię wiedzy niezbędnej do podejmowania decyzji strategicznych. W ocenie firmy, która je stosuje, wdrożenie repozytorium w największym stopniu wpłynęło na efektywny wzrost zatrudnienia i efektywne zarządzanie kadrami w firmie.

F. Wewnętrzne i zewnętrzne ograniczenia sektora MSP w Polsce w rozwoju zarządzania wiedzą w organizacji

Organizacje inteligentne na ogół nieco słabiej odczuwają bariery rozwoju systemów wiedzy w porównaniu z firmami niespełniającymi kryteriów organizacji inteligentnych. **Najsilniej odczuwalne przez organizacje obu typów są bariery finansowe**.

W grupie barier mentalnych organizacje inteligentne najdotkliwiej odczuwają brak skoncentrowania pracowników na interesie klienta, co zakłóca interakcję z otoczeniem stanowiącą istotną determinantę rozwoju organizacji inteligentnych. Dla organizacji pozostałych największą barierę tworzy sceptycyzm klientów, niechęć do wprowadzanych nowych rozwiązań. Bariery mentalne częściej dostrzegane są przez większe organizacje inteligentne.

W grupie barier kulturowych najsilniejszą barierą dla organizacji inteligentnych jest niechęć do współpracy z innymi instytucjami, natomiast dla organizacji pozostałych niechęć do dzielenia się wiedzą. Bariery kulturowe są silniej akcentowane w większych przedsiębiorstwach.

W grupie barier finansowych organizacje inteligentne najczęściej wskazują na brak funduszy na dodatkowe stanowiska, na których pracownicy zajmowaliby się kwestiami związanymi z zarządzaniem wiedzą, z kolei organizacje pozostałe wskazują na wysokie koszty szkoleń. Wśród organizacji inteligentnych na bariery finansowe częściej wskazują małe przedsiębiorstwa, a odsetek wskazań maleje wraz z wielkością przedsiębiorstwa.

W grupie barier „umiejętności" organizacje inteligentne wskazują na niewiedzę, jakimi narzędziami posługiwać się w celu zarządzania wiedzą, a organizacje pozostałe na brak umiejętności zdobywania wiedzy.

W grupie barier organizacyjnych na plan pierwszy wśród organizacji inteligentnych wysuwa się brak uzasadnienia dla wydatków na zarządzanie wiedzą, natomiast wśród organizacji pozostałych – brak komunikacji w firmie między kierownikami, liderami.

W grupie innych barier organizacjom inteligentnym najbardziej doskwiera niska jakość oferowanych szkoleń, podczas gdy pozostałym organizacjom – niska jakość oprogramowania informatycznego.

G. Potrzeby przedsiębiorców sektora MSP w zakresie budowania i rozwijania systemów zarządzania wiedzą w organizacji

Zdecydowana większość organizacji inteligentnych (przeszło 90%) potrafiła określić swoją lukę wiedzy, podczas gdy tę lukę sprecyzowała jedynie co druga organizacja z kategorii pozostałych, co sugeruje brak wśród organizacji pozostałych jasno określonego systemu zarządzania wiedzą i jego efektywnego funkcjonowania.

Organizacje inteligentne stosują bardziej różnorodne rozwiązania w ramach szacowania obecnie posiadanej wiedzy i wiedzy pożądanej, którą powinno posiadać. Zdecydowanie najczęściej czynią to poprzez samodzielną analizę wyłącznie własnych zasobów, rzadziej – poprzez samodzielne porównanie z liderami branżowymi oraz przy współpracy klientów i dostawców. Organizacje pozostałe w szacowaniu luki wiedzy częściej bazują na samodzielnej analizie wyłącznie własnych zasobów oraz na porównaniu z konkurentami w ramach benchmarkingu.

Organizacje inteligentne dwukrotnie częściej aniżeli pozostałe organizacje stosują wskaźniki pozafinansowe do celów kontroli strategicznej. Wraz z wielkością firmy rośnie też skłonność do stosowania wskaźników pozafinansowych.

Podsumowanie 5.

Gospodarka oparta na wiedzy stawia przez przedsiębiorstwami nowe wyzwania w zakresie efektywnego i skutecznego rozwoju procesów organizacyjnego uczenia się. Badania przeprowadzone w ramach niniejszego projektu wyraźnie wskazują, że stopień zaawansowania polskich przedsiębiorstw (w tym sektora MSP) w zakresie dostosowań do aktualnych wyzwań gospodarki jest jeszcze dość niski. Pokazują to głównie dane uzyskane w wyniku realizacji badań ilościowych, ale także wyniki badań jakościowych. Obecnie co ósme przedsiębiorstwo (zatrudniające przynajmniej 10 pracowników) można określić jako podmiot o cechach organizacji inteligentnej. Rozwój systemów informatycznych to ta cecha organizacji inteligentnej, która została wśród polskich przedsiębiorstw rozwinięta najpełniej. Najmniejszy stopień rozwoju polskich przedsiębiorstw dokonał się – jak dotychczas – w zakresie całościowej strategii ich rozwoju oraz w obszarze zarządzania kadrami.

Polskie przedsiębiorstwa o cechach organizacji inteligentnej działają w ramach systemów otwartych, prowadząc wymianę wiedzy i informacji zarówno z otoczeniem, jak i wewnątrz przedsiębiorstwa. Wymianie wiedzy i wsparciu procesu uczenia się sprzyjają tworzone struktury organizacyjne. Przejawia się to w znacznie szerszym wykorzystaniu różnorodnych form pracy zespołowej, wśród których dominują zespoły zadaniowe. Kluczowym czynnikiem wewnętrznym pobudzającym przedsiębiorstwa do uczenia się jest przywództwo demokratyczne rozumiane jako społeczny mechanizm oddziaływania na pracowników, które powoduje spłaszczenie struktury organizacyjnej oraz ukształtowanie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu i wymianie informacji.

Organizacje inteligentne najczęściej tworzą stanowiska strategiczne (kluczowe), którym przypisane jest przygotowanie, wdrażanie oraz monitorowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa, co nie jest właściwe organizacjom niespełniającym kryteriów organizacji inteligentnej.

Silne różnice są także dostrzegalne w obszarze polityki zarządzania zasobami ludzkimi, gdzie pośród organizacji inteligentnych występuje istotnie wyższy stopień formalizacji działań cechujący szczególnie politykę motywacji i wynagrodzeń. W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi dominuje delegowanie uprawnień do podejmowania decyzji strategicznych na niższe szczeble zarządzania. Typowe dla organizacji spełniających kryteria organizacji inteligentnej jest wyraźne przypisanie decyzyjności w zakresie rekrutacji, wynagradzania oraz rozwoju pracowników najczęściej do oddzielnego działu lub komórki organizacyjnej powołanej do spraw zarządzania kadrami.

Polskie organizacje inteligentne w szerszym zakresie aniżeli pozostałe organizacje wykorzystują różnorodne metody rekrutacji, co można zauważyć w odniesieniu zarówno do pracowników strategicznych, jak i pozostałych pracowników. Jako sposoby rekrutacji pracowników strategicznych organizacje inteligentne istotnie częściej korzystają z zewnętrznych firm doradczych, współpracują z uczelniami i szkołami, przejmują całe zespoły pracownicze od innych podmiotów, czy też stosują leasing pracowniczy.

Doceniając znaczenie okresowych ocen pracowników jako narzędzia polityki zarządzania kadrami, organizacje inteligentne stosują je w dalece większym stopniu aniżeli pozosta-

łe organizacje. Systemy wynagradzania stosowane przez organizacje inteligentne mają w opinii respondentów na ogół zdecydowanie silniejszy charakter motywacyjny, są bardziej dostępne i przejrzyste dla pracowników oraz elastyczniejsze.

Najbardziej pożądane przez organizacje inteligentne kompetencje pracownika obejmują dwie bardzo istotne kompetencje psychospołeczne, których posiadanie sprzyja rozwojowi organizacji inteligentnych, a mianowicie umiejętność współpracy w zespole oraz chęć uczenia się i ciągłego rozwoju. Dla porównania, wśród organizacji nieuznawanych za inteligentne preferowane są kompetencje proceduralne związane z precyzyjnym wykonywaniem wyznaczonych zadań.

Organizacje inteligentne na ogół nieco słabiej odczuwają bariery rozwoju systemów wiedzy w porównaniu z firmami niespełniającymi kryteriów organizacji inteligentnych. Najsilniej odczuwalne przez organizacje obu typów są bariery finansowe.

Organizacje inteligentne zdecydowanie częściej przypisują konkretnej osobie obowiązki w zakresie gromadzenia, przetwarzania bądź wykorzystywania informacji pozyskanych z zewnątrz. Dla zdecydowanej większości organizacji inteligentnych pozyskana i przetworzona wiedza jest przydatna zarówno w zarządzaniu operacyjnym, jak i strategicznym. Znamienną cechą organizacji inteligentnych jest to, że znacznie szerzej udostępniają wiedzę pozyskaną spoza firmy wewnątrz przedsiębiorstwa.

Zdecydowana większość organizacji inteligentnych potrafi określić swoją lukę wiedzy, co sugeruje istnienie jasno określonego systemu zarządzania wiedzą i jego efektywnego funkcjonowania. Organizacje inteligentne stosują bardziej różnorodne rozwiązania w ramach szacowania obecnie posiadanej wiedzy i wiedzy pożądanej.

Polskie organizacje inteligentne, będąc silnie ukierunkowane technologiczne, wydają się być dobrze przygotowane do wyzwań gospodarki opartej na wiedzy, gdzie szybkość dostępu do wiedzy i możliwość jej wykorzystania stanowi kluczowy czynnik konkurencyjności. Najlepszym dowodem na to jest fakt, że organizacje inteligentne uzyskały w 2009 roku (w porównaniu z rokiem 2008) zdecydowanie lepsze wyniki ekonomiczne aniżeli organizacje pozostałe – zwiększając obroty przeciętnie o 1,11 mln PLN oraz – w 40% przypadków – zwiększając zatrudnienie (odpowiednie wskaźniki dla firm pozostałych wyniosły 0,08 mln PLN i 25%). Wysoki przeciętny wzrost zatrudnienia wśród organizacji inteligentnych nastąpił przy jednoczesnej redukcji zatrudnienia w co szóstym przedsiębiorstwie tego typu, co mogło być efektem racjonalizacji zatrudnienia związanej z usprawnieniem procesów technologicznych.

Wydaje się, że w obecnych realiach gospodarczych, gdzie wiedza stanowi coraz ważniejszy czynnik konkurencyjności, asymilowanie cech i zasad funkcjonowania organizacji inteligentnych jest nieuchronne. Ważnym czynnikiem stymulowania przedsiębiorstw do adaptowania cech organizacji inteligentnych jest popularyzowanie wiedzy na temat organizacji inteligentnych oraz przekazywanie przykładów dobrych praktyk przedsiębiorstw już funkcjonujących w formule organizacji inteligentnych.

Rekomendacje 6.

Rekomendacje płynące z przeprowadzonego badania są wynikiem zdiagnozowanego stanu polskiej gospodarki (w tym szczególnie sektora MSP) w kontekście jej ewolucji ku gospodarce opartej na wiedzy. W celu zachowania większej przejrzystości raportu rekomendacje zostały przedstawione w układzie wyznaczonym przez analizowane w trakcie badania zagadnienia, tj.:

- zakres i poziom stosowania przez MSP w Polsce rozwiązań właściwych inteligentnym organizacjom,
- czynniki konkurencyjności właściwe dla inteligentnych organizacji,
- czynniki wewnętrzne i zewnętrzne sprzyjające uczeniu się firm,
- metody zarządzania zasobami ludzkimi w inteligentnych organizacjach i profil kompetencyjny pracownika,
- systemy przekazywania wiedzy,
- wewnętrzne i zewnętrzne ograniczenia sektora MSP w Polsce,
- potrzeby przedsiębiorców sektora MSP w zakresie budowania i rozwijania systemów zarządzania wiedzą w organizacji.

Jako główne rekomendacje wynikające z badania wskazano:

- stworzenie forum popularyzacji metod zarządzania wiedzą w sektorze MSP w Polsce i koncepcji organizacji inteligentnej,
- przygotowanie krótkich produkcji multimedialnych prezentujących przykłady firm sektora MSP działających jako organizacje inteligentne,
- wsparcie (finansowe i szkoleniowe) firm sektora MSP wdrażających narzędzia informatyczne wspomagające procesy zarządzania wiedzą,
- uświadomienie przedsiębiorców (głównie sektora MSP) w zakresie uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej w kontekście gospodarki opartej na wiedzy,
- stworzenie narzędzi e-learningowych rozwijających wśród przedsiębiorców sektora MSP umiejętności uczenia się i adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia, jak również umiejętności w zakresie stosowania zaawansowanych metod zarządzania wiedzą,
- promowanie szkoleń rozwijających umiejętności psychospołeczne pracowników,
- złagodzenie percepcji barier finansowych związanych z wdrażaniem systemów zarządzania wiedzą w MSP.

Szczegółowy opis rekomendacji wraz z ich celem, uzasadnieniem, proponowanym sposobem wdrożenia, spodziewanym efektem oraz wskazaniem podmiotu odpowiedzialnego za wdrożenie zawiera poniższa tabela 23.

Tabela 23. Najważniejsze rekomendacje z przeprowadzonych badań

Syntetyczne wnioski z badania	Proponowane rekomendacje		
	Nazwa i cel rekomendacji	Uzasadnienie	Proponowany sposób wdrożenia i spodziewany efekt
1. Zakres i poziom stosowania przez MSP w Polsce rozwiązań właściwych inteligentnym organizacjom			
Niski stopień stosowania przez przedsiębiorców sektora MSP w Polsce rozwiązań właściwych inteligentnym organizacjom. Spośród czterech warunków wyróżnienia tego typu organizacji polskie MSP najrzadziej spełniają warunek formalizacji strategii rozwoju oraz polityki zarządzania kadrami. Co czwarta organizacja inteligentna ma skonkretyzowane plany wdrażania narzędzi informatycznych wspomagających procesy zarządzania wiedzą (takie plany ma zaledwie 7,3% organizacji pozostałych). Planowane w okresie najbliższych 12 miesięcy inwestycje obejmują najczęściej zakup: elektronicznego obiegu dokumentów, bazy i hurtowni danych oraz Intranetu. Z tej grupy co trzecia organizacja inteligentna (co stanowi 7–8% ogółu organizacji inteligentnych) planuje w tym okresie wdrożyć bardziej zaawansowane rozwiązania informatyczne, a mianowicie systemy Human Capital Management, Customer Relationship Management lub Business Intelligence.	**1. Stworzenie forum popularyzacji metod zarządzania wiedzą w sektorze MSP w Polsce i koncepcji organizacji inteligentnej.** Cel: stworzenie platformy promocyjno-informacyjnej popularyzującej zarządzanie wiedzą i metody zarządzania wiedzą, w tym także koncepcji organizacji inteligentnej oraz przedstawiającej przykłady dobrych praktyk w tym zakresie.	Jak pokazały wyniki badań, jedynie co trzecia polska firma sektora MSP (wyłączywszy firmy mikro) dysponuje rozwiniętymi systemami informatycznymi i wymienia wiedzę z otoczeniem, co czwarta dokonała formalizacji polityki zarządzania kadrami, a co piąta dysponuje sformalizowaną strategią rozwoju.	Rekomenduje się podjęcie działań, które doprowadzą do stworzenia platformy promocyjno-informacyjnej skierowanej zwłaszcza do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Portal mógłby funkcjonować pod nazwą Portal Organizacji Inteligentnych i działać w sposób zbliżony (z podobnymi funkcjonalnościami) do Portalu Innowacji administrowanego przez PARP. Administratorem portalu mogłaby być również i w tym przypadku Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, a jego finansowanie powinno pochodzić z funduszy publicznych. Do jego głównych zadań powinno należeć: • promowanie idei inteligentnej organizacji wśród MSP w Polsce, m.in. poprzez realizację krótkich produkcji multimedialnych prezentujących przykłady 2–3 firm sektora MSP działających jako organizacje inteligentne, • promocja przykładów dobrych praktyk w zakresie funkcjonowania jako organizacje inteligentne, • stworzenie bazy wiedzy o uwarunkowaniach rozwoju w Polsce gospodarki opartej na wiedzy i wynikających z tego wyzwaniach stojących przed sektorem MSP, • zebranie w jednym miejscu informacji o szkoleniach związanych tematycznie z rozwojem przedsiębiorstw w kierunku organizacji inteligentnej, • stworzenie ogólnopolskiej sieci ekspertów/doradców z zakresu metodyki zarządzania strategicznego inteligentną organizacją, • udostępnienie narzędzi e-learningowych rozwijających wśród przedsiębiorców sektora MSP umiejętności uczenia się i adaptowania do zmieniających się warunków otoczenia, stosowania zaawansowanych metod zarządzania wiedzą oraz umiejętności w zakresie stosowania zaawansowanych metod zarządzania wiedzą (szerzej na ten temat, zob. rekomendacja nr 5 i nr 7), • wprowadzenie systemu certyfikowania organizacji inteligentnych opartego na mierzalnym systemie wskaźników, które przedsiębiorstwa musiałyby spełniać, np. posiadanie sformalizowanej strategii rozwoju, korzystanie z rozwiniętych systemów informatycznych, wyodrębnienie w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa stanowiska ds. zarządzania wiedzą itd., dzięki któremu organizacjom inteligentnym nadano by szczególną rangę, a poprzez to pożądany przez przedsiębiorstwa status.

Syntetyczne wnioski z badania	Proponowane rekomendacje		
	Nazwa i cel rekomendacji	Uzasadnienie	Proponowany sposób wdrożenia i spodziewany efekt
Przedsiębiorstwa, które zastosowały poszczególne narzędzia zarządzania wiedzą, na ogół bardzo wysoko oceniły ich efektywność. Relatywnie najczęściej bardzo pozytywnie oceniano efekty uzyskane dzięki wdrożeniu Supply Chain Management (78%) oraz Customer Relationship Management (70%). Jednocześnie, jak pokazują wyniki badań, bariery finansowe tworzą najsilniejsze bariery dla rozwoju systemów wiedzy w organizacjach.			
	2. Przygotowanie krótkich produkcji multimedialnych prezentujących przykłady 2–3 firm sektora MSP działających jako organizacje inteligentne (udostępnionych na Portalu Organizacji Inteligentnych). Cel: przybliżenie firmom sektora MSP specyfiki funkcjonowania organizacji inteligentnych		Rekomenduje się zlecenie realizacji przez firmę specjalizującą się w reklamowych produkcjach filmowych 2–3 krótkich produkcji multimedialnych dokumentujących funkcjonowanie organizacji inteligentnych. Zrealizowane produkcje multimedialne powinny być udostępnione na Portalu Organizacji Inteligentnych. Taka forma promocji powinna przybliżyć przedsiębiorstwom specyfikę funkcjonowania tego typu organizacji w sposób dobrze przemawiający do wyobraźni (poprzez pryzmat konkretnych korzyści ekonomicznych, jakie można osiągnąć).
	3. Wsparcie firm sektora MSP wdrażających narzędzia informatyczne wspomagające procesy zarządzania wiedzą, zarówno finansowe, jak i miękkie (wspomagające wdrożenie). Cel: złagodzenie barier finansowych dla rozwoju systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach.	Przedsiębiorcy sektora MSP wysoko oceniają użyteczność narzędzi informatycznych wspomagających procesy zarządzania wiedzą i mają bardzo sprecyzowane plany ich wdrożenia.	Rekomendujemy finansowe wsparcie wdrożenia przez przedsiębiorców sektora MSP narzędzi informatycznych wspomagających procesy zarządzania wiedzą, w tym zwłaszcza tych, których użyteczność jest wysoko oceniana: Supply Chain Management, Customer Relationship Management, elektronicznego obiegu dokumentów, systemów B2B, Intranetu, portalu korporacyjnego, Human Capital Management, rozwiązań wspomagających pracę grupową, Enterprise Resource Planning, systemów Electronic Data Interchange, Business Intelligence.

Syntetyczne wnioski z badania	Proponowane rekomendacje		
	Nazwa i cel rekomendacji	Uzasadnienie	Proponowany sposób wdrożenia i spodziewany efekt
2. Czynniki konkurencyjności właściwe dla inteligentnych organizacji			
Polskie przedsiębiorstwa inteligentne znajdują się jeszcze w początkowym stadium rozwoju cech charakterystycznych dla tego typu organizacji i nie budują zrównoważonych profili konkurencyjnych. Wymiana wiedzy z otoczeniem oparta na wielowymiarowych relacjach z podmiotami zewnętrznymi pozwala im jednak lepiej obserwować zmiany zachodzące w otoczeniu i do nich się dostosowywać, co przekłada się na ich wyższą konkurencyjność i osiągane wyniki ekonomiczne w porównaniu z pozostałymi organizacjami.	**4. Uświadomienie polskich przedsiębiorców (głównie sektora MSP) w zakresie uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej w kontekście gospodarki opartej na wiedzy** Cel: wykształcenie zdolności adaptacyjnych wśród polskich przedsiębiorstw sektora MSP.	Konieczne jest przygotowanie polskich przedsiębiorców do działalności w warunkach gospodarki opartej na wiedzy poprzez przybliżenie im uwarunkowań związanych ze zmieniającymi się realiami rynkowego funkcjonowania przedsiębiorstw oraz wskazanie konkretnych rozwiązań w zakresie adaptacji do wyzwań stawianych przez gospodarkę opartą na wiedzy.	Rekomenduje się przeprowadzenie szerokiej kampanii promocyjno-informacyjnej, która będzie promować ideę organizacji inteligentnych. Akcja powinna zostać przeprowadzona w całej Polsce i być skierowana do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Podstawowe narzędzia komunikacji, jakie można by wykorzystać dla celów kampanii to dla przykładu: • inserty (wkładki) w prasie czytanej przez przedsiębiorców, np. – w prasie ogólnopolskiej, – w wydawnictwach branżowych, • spoty reklamowe w telewizji i radiu, • promocja poprzez Internet – reklama graficzna (banerowa) w miejscach poświęconych biznesowi, – reklama Ad Words w serwisach reklamowych sprzedających linki reklamowe wyświetlane jako reklamy kontekstowe w wynikach wyszukiwania, – reklama w serwisach społecznościowych dla biznesu i profesjonalistów, • broszury i ulotki dystrybuowane podczas imprez, których uczestnikami są drobni przedsiębiorcy (seminaria, konferencje, fora innowacyjne itp.). Ogólnopolska kampania promocyjno-informacyjna powinna być poprzedzona cyklem szkoleń. Tematyka szkoleń powinna obejmować co najmniej następujące zagadnienia i dostarczać wiedzy w zakresie: • uwarunkowań funkcjonowania MSP w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, • specyfiki działalności przedsiębiorstwa jako organizacji inteligentnej, • metodyki wdrażania systemów zarządzania wiedzą.

Syntetyczne wnioski z badania	Proponowane rekomendacje		
	Nazwa i cel rekomendacji	Uzasadnienie	Proponowany sposób wdrożenia i spodziewany efekt
3. Czynniki wewnętrzne i zewnętrzne sprzyjające uczeniu się/ Potrzeby przedsiębiorców sektora MSP w zakresie budowania i rozwijania systemów zarządzania wiedzą w organizacji			
Organizacje inteligentne w Polsce są w przeważającej mierze świadome istniejących luk wiedzy, którą powinny posiadać. Jednakże jej szacowanie następuje najczęściej w odniesieniu wyłącznie do własnych zasobów i bez współudziału podmiotów zewnętrznych.	**5. Stworzenie narzędzia e-learningowego rozwijającego wśród przedsiębiorców sektora MSP umiejętności uczenia się i adaptowania do zmieniających się warunków otoczenia, jak również umiejętności w zakresie stosowania zaawansowanych metod zarządzania wiedzą** Cel: wykształcenie wśród polskich przedsiębiorstw sektora MSP zdolności adaptacyjnych oraz umiejętności zarządzania wiedzą w zakresie identyfikacji posiadanych luk wiedzy.	Przedsiębiorcy w niewielkim stopniu wykorzystują możliwości zgłębiania wiedzy o otoczeniu i czerpią z niego informacje o symptomach zbliżających się zmian, co utrudnia odpowiednio szybkie reagowanie przedsiębiorstwa, gdy te zmiany już się pojawią. Umiejętność identyfikacji luk wiedzy przez przedsiębiorstwo jest warunkiem jego strategicznego rozwoju opartego na strategii zarządzania wiedzą. Świadomość luk wiedzy pomiędzy obecnymi kompetencjami a kompetencjami pożądanymi determinuje obszary organizacyjnego uczenia się i jest kluczowa dla realizacji wizji rozwoju przedsiębiorstwa.	Rekomendujemy stworzenie narzędzia e-learningowego dostępnego nieodpłatnie na Portalu Organizacji Inteligentnych, za pomocą którego przedsiębiorcy mogliby samodzielnie zgłębiać wiedzę i podnosić umiejętności w zakresie samodzielnej analizy zmienności otoczenia i możliwych dostosowań. Wspomniane narzędzie e-learningowe powinno dostarczać wiedzy z zakresu m.in.: • aktualnych tendencji w zakresie zmian dokonujących się w branży, • możliwości zastosowania zaawansowanych narzędzi z dziedziny technologii informatycznych i telekomunikacyjnych do pozyskiwania, gromadzenia i przetwarzania informacji o zmieniającym się otoczeniu, • metod analizy konkurencji.

Syntetyczne wnioski z badania	Proponowane rekomendacje		
	Nazwa i cel rekomendacji	Uzasadnienie	Proponowany sposób wdrożenia i spodziewany efekt
4. Metody zarządzania zasobami ludzkimi w inteligentnych organizacjach. Profil kompetencyjny pracownika			
Organizacje inteligentne we wszystkich badanych elementach systemu zarządzania zasobami ludzkimi, tj. polityce rekrutacji, wynagrodzeń, szkoleń oraz ocen okresowych stosują znacznie bardziej różnorodne instrumenty, w sposób bardziej sformalizowany, systematyczny i planowy aniżeli pozostałe organizacje. Dwie bardzo istotne kompetencje psychospołeczne, których posiadanie sprzyja rozwojowi organizacji inteligentnych, a mianowicie umiejętność współpracy w zespole oraz chęć uczenia się i ciągłego rozwoju należą do najbardziej pożądanych przez organizacje inteligentne kompetencji pracownika. Jednocześnie inne ważne cechy psychospołeczne, jak np. umiejętność dzielenia się wiedzą, otwartość na ludzi, komunikatywność, kreatywność znajdują się relatywnie nisko w hierarchii potrzeb kompetencyjnych zgłaszanych przez organizacje inteligentne. Wśród organizacji nieuznawanych za inteligentne preferowane są raczej kompetencje proceduralne związane z precyzyjnym wykonywaniem wyznaczonych zadań, w tym zaangażowanie i dokładność.	**6. Promowanie szkoleń rozwijających umiejętności psychospołeczne pracowników** Cel: rozwój umiejętności psychospołecznych pracowników	Nieliczne umiejętności psychospołeczne zostały wskazane przez organizacje inteligentne jako najbardziej pożądane kompetencje pracownika wspierające efektywne funkcjonowanie systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. W przypadku pozostałych organizacji potrzeba ich rozwijania wśród pracowników oceniana jest jeszcze słabiej.	Rekomenduje się stworzenie w przyszłym okresie programowania obejmującym lata 2014–2020 preferencji (poprzez przyznanie dodatkowych punktów w ocenie) dla szkoleń finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego ukierunkowanych na rozwijanie umiejętności psychospołecznych pracowników. Cele wprowadzenia takiego rozwiązania na poziomie krajowym i spodziewane do uzyskania efekty powinny być promowane w ramach Krajowej Sieci Tematycznej PO KL i tą drogą – poprzez Regionalne Sieci Tematyczne PO KL – propagowane na poziomie poszczególnych regionów. Tematyka szkoleń powinna obejmować co najmniej następujące zagadnienia w kontekście zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie: • umiejętność pracy zespołowej, • umiejętność dzielenia się wiedzą, • komunikatywność, • kreatywność, • umiejętność rozwiązywania problemów, • umiejętność perswazji.

Syntetyczne wnioski z badania	Proponowane rekomendacje		
	Nazwa i cel rekomendacji	Uzasadnienie	Proponowany sposób wdrożenia i spodziewany efekt
5. Systemy przekazywania wiedzy			
Organizacje inteligentne w dalece większym stopniu aniżeli pozostałe organizacje stosują rozwiązania właściwe dla strategii zarządzania wiedzą w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, w tym przypisanie konkretnej osobie obowiązków związanych z gromadzeniem, przetwarzaniem bądź wykorzystywaniem informacji pozyskanych z zewnątrz, szacowania luki wiedzy, stosowania zrównoważonych metod kontroli strategicznej, większej dostępności wiedzy skodyfikowanej.	**7. Stworzenie narzędzia e-learningowego rozwijającego wśród przedsiębiorców sektora MSP umiejętności w zakresie stosowania zaawansowanych metod zarządzania wiedzą** Cel: wykształcenie umiejętności zarządzania wiedzą wśród polskich przedsiębiorstw sektora MSP i ich ciągłe podnoszenie.	Pomimo iż odsetek organizacji inteligentnych stosujących rozwiązania właściwe dla strategii zarządzania wiedzą w warunkach gospodarki opartej na wiedzy jest relatywnie wysoki, będzie istnieć wśród przedsiębiorców potrzeba ciągłego podnoszenia wiedzy i umiejętności w tym zakresie wraz z udoskonalaniem istniejących narzędzi i zmianą uwarunkowań działalności przedsiębiorstw w rezultacie postępu technologicznego.	Rekomendujemy stworzenie narzędzia e-learningowego dostępnego nieodpłatnie na Portalu Organizacji Inteligentnych, za pomocą którego przedsiębiorcy mogliby samodzielnie zgłębiać wiedzę i podnosić umiejętności w zakresie metodyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Wspomniane narzędzie e-learningowe powinno dostarczać wiedzy z zakresu m.in.: • najnowszych dostępnych systemów teleinformatycznych wspomagających zarządzanie wiedzą, • szacowania luki wiedzy opartego nie tylko na analizie zasobów wewnętrznych, ale także uwarunkowań zewnętrznych oraz możliwości zaangażowania w tym celu podmiotów zewnętrznych, • możliwych do zastosowania zrównoważonych metod kontroli strategicznej, • zasad organizacji stanowiska ds. zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, • sposobów pozyskiwania i kodyfikowania wiedzy, w tym zwłaszcza wiedzy pochodzącej spoza przedsiębiorstwa, • sposobów gromadzenia wiedzy w przedsiębiorstwie wraz z określeniem możliwości i zasad dostępu do niej poszczególnych pracowników, • sposobów przetwarzania pozyskiwanych informacji, • możliwości optymalnego organizowania obiegu dokumentów w przedsiębiorstwie, by optymalnie wykorzystywać pozyskiwaną wiedzę.
6. Wewnętrzne i zewnętrzne ograniczenia sektora MSP w Polsce			
Najsilniejsze bariery dla rozwoju systemów wiedzy w organizacjach tworzą bariery finansowe.	**8. Złagodzenie percepcji barier finansowych związanych z wdrażaniem systemów zarządzania wiedzą w MSP** Cel: zwiększenie skali zastosowania rozwiązań właściwych inteligentnym organizacjom wśród MSP w Polsce	Przedsiębiorcy sektora MSP wskazują na bariery finansowe związane z wdrażaniem systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, nie zawsze mając świadomość realnych kosztów, które należy ponieść, oraz możliwości oferowanych w ramach dostępnych środków pomocowych.	Rekomendujemy rozszerzenie zakresu usługi doradczej ogólnej oferowanej przez ośrodki KSU o doradztwo w zakresie analizy uwarunkowań i kosztów wprowadzenia systemów zarządzania wiedzą w firmach sektora MSP. Konsultanci ośrodków KSU świadczący usługi doradcze powinni zostać przeszkoleni w zakresie znajomości efektywnych metod zarządzania wiedzą, metod szacowania kosztów wdrożenia systemów zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz możliwości finansowania działań w tym zakresie z dostępnych środków krajowych i regionalnych. Realizacja rekomendacji powinna zwiększyć zainteresowanie dokonaniem przez przedsiębiorców sektora MSP oceny rzeczywistych kosztów związanych z wdrożeniem w przedsiębiorstwie systemów zarządzania wiedzą oraz wskazać im dostępne możliwości finansowania tych wydatków.

Źródło: opracowanie własne.

Bibliografia 7.

Armstrong M.: A Handbook of Human Resource Management, Kogan Page, London 2003.

Batorski J.: Ocena zdolności przedsiębiorstwa do uczenia się, praca doktorska, AE Katowice, Katowice 1999.

Bendkowski J., Bendkowski J.: Praktyczne zarządzanie organizacjami: kompetencje menedżerskie, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, 66–70.

Child J.: Organizational Learning, [in:] The Oxford Handbook of Strategy, (eds.) Foulkner D.O., Campbell A., Oxford University Press, Oxford 2003, 443–471.

Chivu I., Popescu D.: Human Resources Management in the Knowledge Management, Revista Informatica Economica 2008, no 4, 54–60.

Christensen C.M.. Making strategy: Learning by doing, „Harvard Business Review" 1997, no 4, 141–156.

Cook P., Laurentis C., Todtling F., Trippl M.: Regional Knowledge Economies: Markets, Clusters and Innovation, Edward Elgar, Cheltenham 2007.

Davenport T.H., Leibold M., Voelpel S.: Strategic Management in the Innovation Economy, Wiley, Erlnegn 2006.

Economic Intelligence: A Guide for Beginners and Practitioners, CETISME Project, 2002.

Garvin D.A.: Building a Learning Organization, „Harvard Business Review" 1994, no. 4.

Gregory R.: Seeing Intelligence, [in:] What is intelligence? (ed.) Khalfa J., Cambridge University Press, Cambridge 1994.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji intelektualnej, w: Przedsiębiorstwo przyszłości, (red.) Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Difin, Warszawa 2000, 75–77.

Gulski B.: Styl organizacyjnego uczenia się a zmiany konkurencyjności przedsiębiorstwa, „Przegląd Organizacji" 6/2009, 20–24.

Haeckel S.H., Nolan R.L.: The Role of Technology in an Information Age, [in:] The Knowledge Economy, (ed.) Myer P. J., Institute for Information Studies, 1993.

Hamel G., Prahalad C.K.: Competing for the Future, Harvard Business School Press, Harvard 1994.

Hammer M., Champy J.:, Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution, Harper Business, New York 1993.

Łobejko S.: Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce, PARP, Warszawa 2009.

Malara Z: Umiejętność zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym jako czynnik sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa, w: Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 2–3/2009, Sopot 2009, 809–821.

March J.G., Olsen J.P.: Ambiguity and Choice in Organizations, Oslo 1979.

Marquardt M.J., Berger N.O.: The Future: Globalization and New Roles for HRD, „Advances in Developing Human Resources" 2003, no 3, 283–295.

McGill M., Slocum J.W.: The Smarter Organization: How to Build a Business that Learns and Adapts to Marketplace Needs, Wiley, 1994.

Nonaka I., Takeuchi H.: The Knowledge Creating Company, Oxford University Press, Oxford 1995.

Pawlowsky P.: The Treatment of Organizational Learning in Management Science", [in:] Handbook of Organizational Learning and Knowledge, (eds.) Dierkes M., Antal A., Child J., Nonaka I., Oxford University Press, Oxford, 62–88.

Pinchot G.E.: The Intelligent Organization: Engaging The Talent and Initiative of Everyone in the Workplace, Berret-Koehler Publisher, San Francisco 1996.

Price A.: Human Resource Management in a Business Context, International Thomson Business Press, London 2007.

Probst G., Raub S., Romhard K.: Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Reid A., Männik K.: How do sectoral patterns influence companies management practice in Europe, Technopolis Group Analysis, 2008.

Reinhardt R., Bornemann M., Pawlowsky P., Schneider U.: Intellectual Capital and Knowledge Management: Perspectives on Measuring Knowledge, [in:] Handbook of Organizational Learning and Knowledge, (eds.) Dierkes M., Berthon Antal A., Child J., Nonaka I., Oxford University Press, Oxford 2001, 794–820.

Quinn J.B.: The Intelligent Enterprise A New Paradigm, „Academy of Management Review", no. 4, 1992, 48–59.

Schwaninger M.: Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2009.

Senge P.: The Fifth Discipline: The Art & Practice of Learning Organization, Random House, New York 1994.

Sopińska A.: Wiedza – zasób strategiczny współczesnego przedsiębiorstwa, w: Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych. Tom 2, (red.) Herman A., Poznańska K., Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, 67–81.

Sydänmaanlakka P.: An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management, Capstone Publishing Limited, Oxford 2002.

Sydänmaanlakka P.: Intelligent Leadership: a Leadership Framework for the 21st Century, Pertec, Espoo 2003.

Wilensky M.L.: Organisational Intelligence, Basic Books, London 1967.

Załączniki 8.

Spis tabel 8.1.

Tabela 1. Rozkład zrealizowanych wywiadów ze względu na region oraz wielkość przedsiębiorstwa. 30
Tabela 2. Struktura zrealizowanej próby według wielkości zatrudnienia. 31
Tabela 3. Struktura próby badawczej według PKD. 32
Tabela 4. Przegląd wybranych definicji organizacji inteligentnej 34
Tabela 5. Bariery ograniczające przekształcanie przedsiębiorstw w organizacje inteligentne 37
Tabela 6. Przejawy „inteligencji" organizacji w wyróżnionych obszarach 82
Tabela 7. Występowanie obszarów charakterystycznych dla organizacji inteligentnych w badanej próbie przedsiębiorstw według wielkości zatrudnienia 83
Tabela 8. Występowanie obszarów charakterystycznych dla organizacji inteligentnych w badanej próbie przedsiębiorstw według sektora działalności 83
Tabela 9. Występowanie obszarów charakterystycznych dla organizacji inteligentnych w badanej próbie przedsiębiorstw według głównych klientów 84
Tabela 10. Występowanie obszarów charakterystycznych dla organizacji inteligentnych w badanej próbie przedsiębiorstw według wdrożonych norm jakości 85
Tabela 11. Występowanie obszarów charakterystycznych dla organizacji inteligentnych w badanej próbie przedsiębiorstw według wdrożonych innowacji 85
Tabela 12. Występowanie obszarów charakterystycznych dla organizacji inteligentnych w badanej próbie przedsiębiorstw według obrotów przedsiębiorstwa 86
Tabela 13. Profile organizacji inteligentnych i pozostałych według dodatkowych cech charakteryzujących przedsiębiorstwa. 88
Tabela 14. Określanie luki wiedzy przez przedsiębiorstwa według wielkości zatrudnienia. 103
Tabela 15. Stosowanie przez organizacje inteligentne i pozostałe wskaźników finansowych i pozafinansowych według wielkości firmy. 106
Tabela 16. Stosowanie i planowanie wdrożenia rozwiązań informatycznych jako narzędzi wspomagających procesy zarządzania wiedzą przez organizacje inteligentne i pozostałe według wielkości zatrudnienia. 115
Tabela 17. Rodzaje narzędzi i rozwiązań utrzymujących wiedzę w organizacjach według wielkości firmy. 122
Tabela 18. Stosowane formy pracy zespołowej według wielkości firmy 124

Tabela 19. Uczestnictwo pracowników organizacji w szkoleniach i innych formach transferu wiedzy ... 139
Tabela 20. Kluczowe kompetencje pracowników – porównanie organizacji inteligentnych i pozostałych w świetle analizy czynnikowej ... 142
Tabela 21. Kluczowe kompetencje pracowników – porównanie organizacji inteligentnych i pozostałych o różnej wielkości zatrudnienia w świetle analizy czynnikowej ... 143
Tabela 22. Czynniki konkurencyjności charakteryzujące w największym stopniu organizacje inteligentne i pozostałe ... 147
Tabela 23. Najważniejsze rekomendacje z przeprowadzonych badań ... 168

8.2. Spis rysunków

Rysunek 1. Obszary zarządzania wiedzą i przepływ informacji pomiędzy nimi jako ramy identyfikacji dobrych praktyk ... 57
Rysunek 2. Powiązania dobrych praktyk jako zintegrowanego mechanizmu wzrostu przedsiębiorstwa inteligentnego ... 79
Rysunek 3. Kryteria uznania przedsiębiorstwa za organizację inteligentną ... 80

8.3. Spis wykresów

Wykres 1. Struktura badanych przedsiębiorstw wg liczby spełnianych kryteriów charakteryzujących organizacje inteligentne ... 81
Wykres 2. Profile organizacji inteligentnych według wybranych cech ... 87
Wykres 3. Najważniejsze rodzaje wiedzy dla organizacji inteligentnych i pozostałych ... 89
Wykres 4. Występowanie osoby odpowiedzialnej za gromadzenie, przetwarzanie bądź wykorzystywanie informacji pozyskanych z zewnątrz ... 90
Wykres 5. Występowanie osoby odpowiedzialnej za gromadzenie, przetwarzanie bądź wykorzystywanie informacji pozyskanych z zewnątrz wg wielkości firmy ... 91
Wykres 6. Usytuowanie odpowiedzialności za gromadzenie, przetwarzanie oraz wykorzystywanie informacji w organizacjach inteligentnych i pozostałych ... 92
Wykres 7. Przydatność informacji pozyskanych z zewnątrz w zarządzaniu operacyjnym i strategicznym ... 94
Wykres 8. Przydatność informacji pozyskanych z zewnątrz w zarządzaniu operacyjnym i strategicznym według wielkości firmy ... 95
Wykres 9. Dostępność raportów, sprawozdań, notatek i protokołów powstających podczas przetwarzania danych ... 96
Wykres 10. Znaczenie zasobów ludzkich, materialnych i wiedzy dla rozwoju organizacji inteligentnych i pozostałych ... 97

Wykres 11. Priorytetyzacja zasobów ludzkich, materialnych i wiedzy dla rozwoju organizacji inteligentnych i pozostałych wg wielkości firmy ... 98
Wykres 12. Priorytetyzacja zasobów ludzkich, materialnych i wiedzy dla rozwoju organizacji inteligentnych i pozostałych w ujęciu branżowym ... 99
Wykres 13. Stopień, w jakim w strategiach organizacji inteligentnych i pozostałych kładzie się nacisk na różne działania ... 100
Wykres 14. Stopień, w jakim w strategiach organizacji inteligentnych i pozostałych kładzie się nacisk na różne działania według wielkości firmy ... 101
Wykres 15. Odsetek organizacji inteligentnych i pozostałych, które określiły lukę wiedzy ... 102
Wykres 16. Określenie luki wiedzy przez przedsiębiorstwa, które nie spełniły kryteriów organizacji inteligentnej według wskazań najważniejszych zasobów organizacji ... 103
Wykres 17. Stosowane rozwiązania w ramach szacowania luki wiedzy przez organizacje inteligentne i pozostałe ... 104
Wykres 18. Stosowane rozwiązania w ramach szacowania luki wiedzy przez organizacje inteligentne i pozostałe według wielkości firmy ... 105
Wykres 19. Stosowanie przez organizacje inteligentne i pozostałe wskaźników finansowych i pozafinansowych ... 106
Wykres 20. Odsetek organizacji inteligentnych i pozostałych wymieniających informacje z otoczeniem (poza transakcjami kupna–sprzedaży) według typów podmiotów otoczenia ... 108
Wykres 21. Wymiana informacji przez organizacje inteligentne i pozostałe z różną liczbą grup podmiotów otoczenia ... 109
Wykres 22. Podstawowe źródła wiedzy organizacji inteligentnych i pozostałych ... 110
Wykres 23. Liczba źródeł wiedzy wykorzystywanych przez organizacje inteligentne i pozostałe ... 111
Wykres 24. Posiadanie baz ekspertów wewnętrznych i zewnętrznych przez organizacje inteligentne i pozostałe ... 112
Wykres 25. Narzędzia wykorzystywane do gromadzenia i przechowywania wiedzy oraz zarządzania wiedzą przez organizacje inteligentne i pozostałe ... 113
Wykres 26. Narzędzia wykorzystywane do gromadzenia i przechowywania wiedzy oraz zarządzania wiedzą przez organizacje inteligentne i pozostałe według wielkości firmy ... 114
Wykres 27. Stosowanie rozwiązań informatycznych jako narzędzi wspomagających procesy zarządzania wiedzą przez organizacje inteligentne i pozostałe ... 115
Wykres 28. Stosowane rozwiązania informatyczne jako narzędzia wspomagające procesy zarządzania wiedzą przez organizacje inteligentne i pozostałe ... 116
Wykres 29. Liczba stosowanych rozwiązań informatycznych do wspomagania procesów zarządzania wiedzą przez organizacje inteligentne i pozostałe ... 117
Wykres 30. Rozwiązania informatyczne jako narzędzia wspomagające procesy zarządzania wiedzą planowane do wdrożenia w ciągu najbliższych 12 miesięcy przez organizacje inteligentne i pozostałe ... 118
Wykres 31. Ocena efektywności stosowanych rozwiązań informatycznych ... 119
Wykres 32. Występowanie narzędzi i rozwiązań utrzymujących wiedzę w organizacjach inteligentnych i pozostałych ... 120

Wykres 33. Rodzaje narzędzi i rozwiązań utrzymujących wiedzę w organizacjach inteligentnych i pozostałych ... 121
Wykres 34. Występowanie form pracy zespołowej w organizacjach inteligentnych i pozostałych ... 123
Wykres 35. Formy pracy zespołowej stosowane w organizacjach ... 123
Wykres 36. Komórki/osoby odpowiedzialne za podejmowanie decyzji strategicznych w zakresie rekrutacji, wynagradzania oraz rozwoju pracowników w organizacjach inteligentnych i pozostałych ... 125
Wykres 37. Udział osób odpowiedzialnych za politykę kadrową w podejmowaniu strategicznych decyzji rozwojowych w przedsiębiorstwie w podziale na organizacje inteligentne i pozostałe ... 125
Wykres 38. Sformalizowane elementy strategii zarządzania personelem w podziale na organizacje inteligentne i pozostałe ... 126
Wykres 39. Występowanie w strukturze organizacyjnej stanowisk strategicznych/kluczowych w podziale na organizacje inteligentne i pozostałe ... 126
Wykres 40. Najczęściej stosowane rozwiązania w zakresie rekrutacji i wdrażania pracowników w organizacjach inteligentnych i pozostałych wydzielających stanowiska strategiczne dla przygotowania, wdrażania oraz monitorowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa ... 128
Wykres 41. Najczęściej stosowane rozwiązania w zakresie rekrutacji i wdrażania pracowników w organizacjach inteligentnych i pozostałych nie tworzących stanowisk strategicznych dla przygotowania, wdrażania oraz monitorowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa ... 129
Wykres 42. Stosowanie ocen okresowych w organizacjach inteligentnych i pozostałych ... 131
Wykres 43. Sposób dokonywania ocen okresowych w organizacjach inteligentnych i pozostałych ... 132
Wykres 44. Częstotliwość dokonywania ocen okresowych w organizacjach inteligentnych i pozostałych zatrudniających pracowników na stanowiskach strategicznych dla przygotowania, wdrażania oraz monitorowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa ... 132
Wykres 45. Częstotliwość dokonywania ocen okresowych w organizacjach inteligentnych i pozostałych niezatrudniających pracowników na stanowiskach strategicznych dla przygotowania, wdrażania oraz monitorowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa ... 133
Wykres 46. Sposoby motywowania pracowników strategicznych i pozostałych w przedsiębiorstwach zatrudniających pracowników strategicznych dla przygotowania, wdrażania oraz monitorowania strategii ich rozwoju ... 134
Wykres 47. Sposoby motywowania pracowników w organizacjach niezatrudniających pracowników na stanowiskach strategicznych dla przygotowania, wdrażania oraz monitorowania strategii ich rozwoju ... 135
Wykres 48. Charakterystyka systemów wynagradzania w organizacjach inteligentnych i pozostałych ... 136
Wykres 49. Sposoby planowania szkoleń w organizacjach niezatrudniających pracowników na stanowiskach strategicznych ... 138

Wykres 50. Występowanie w przedsiębiorstwie systemów oceny efektywności szkoleń 140
Wykres 51. Ocena kompetencji pracowników pożądanych przez organizacje inteligentne i pozostałe 141
Wykres 52. Wewnętrzne i zewnętrzne czynniki organizacyjnego uczenia się 144
Wykres 53. Znaczenie czynników wpływających na konkurencyjność w ocenie organizacji inteligentnych i pozostałych 146
Wykres 54. Bariery rozwoju systemów zarządzania wiedzą w organizacjach inteligentnych i pozostałych 149
Wykres 55. Sposób, w jaki budowanie wielowymiarowych relacji, czy też rozwój potencjału kadrowego, a także rozwój potencjału informatycznego – wpływają na podstawowe aspekty konkurencyjności 151
Wykres 56. Wpływ wiedzy pozyskanej od innych podmiotów otoczenia na podniesienie konkurencyjności organizacji 152
Wykres 57. Wpływ polityki rekrutacji, polityki motywacji i wynagrodzeń oraz polityki szkoleń i rozwoju pracowników strategicznych na podniesienie konkurencyjności organizacji inteligentnych i pozostałych 153
Wykres 58. Poziom przychodów osiągniętych przez organizacje inteligentne i pozostałe w 2008 i 2009 roku 154
Wykres 59. Zmiany poziomu zatrudnienia w organizacjach inteligentnych i pozostałych w 2009 roku w stosunku do 2008 roku 154