

Tworzenie organizacji inteligentnej jako nowej wartości firmy

Bogusław Kaczmarek*

Streszczenie: W opracowaniu zawarto próbę wyjaśnienia istoty inteligentnej organizacji, jej cech charakterystycznych oraz obszarów, do których odnosimy organizację inteligentną. Dodatkowym celem opracowania jest ukazanie znaczenia organizacji inteligentnej jako pewnego modelu teoretycznego dla podnoszenia sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa, osiągania sukcesów rynkowych – a tym samym podnoszenia wartości firmy jako podmiotu prowadzącego działalność gospodarczą.

Słowa kluczowe: organizacja, organizacja inteligentna

Wprowadzenie

Przyszłość organizacji, przedsiębiorstw oraz firm zależy współcześnie w decydującym stopniu od wiedzy intelektualnej przedsiębiorców. A zadaniem zarządzania jest czynienie wiedzy produktywną, musi ona bowiem służyć osiąganiu znaczących wyników ekonomiczno-finansowych i społecznych. Czynienie wiedzy produktywną jest procesem trudnym i przebiega na wzór strategii kaizen: małymi krokami, tzn. poprzez drobne udoskonalenia dochodzi się do celu. Wiedza stała się zatem zasobem wyjątkowo cennym. Dlatego każde przedsiębiorstwo (firma) powinno dążyć do właściwego „organizowania” wiedzy, jej uchwycenia i skoordynowanego wykorzystywania zarówno na poziomie pracownika, jak i całej organizacji.

Wiedza jest podstawą do budowy bardzo ważnych naukowo i przydatnych praktycznie teorii bądź modeli uczących się organizacji i organizacji inteligentnych. Celem opracowania jest przedstawienie w zarysie istoty rozumienia znaczenia tzw. organizacji inteligentnej dla podniesienia sprawności jej funkcjonowania, osiągania sukcesów rynkowych, społecznych oraz stałego podnoszenia wartości firmy jako podmiotu prowadzącego określoną działalność.

1. Istota organizacji inteligentnej

Organizacja ucząca się jest postrzegana jako system zbiorowego uczenia się nieustannie budującego swoją przyszłość, stale znajdująca się w stanie tworzenia, kapitalizacji, rozpowszechniania nowej wiedzy, nowych umiejętności; stałego doskonalenia umiejętności swoich pracowników (Brilman 2008: 413). Organizacja ucząca się wspiera stałe uczenie się swoich pracowników oraz świadomie zmienia swoje zachowanie, doskonaląc osiągnane

* dr hab. Bogusław Kaczmarek, prof. UŁ – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź, e-mail: b.kaczmarek@uni.lodz.pl

rezultaty (wyniki) dzięki nabywaniem nowej wiedzy i lepszym rozumieniu zmieniających się uwarunkowań, zależności i specyfiki funkcjonowania w danym otoczeniu bądź na danym rynku. Teoria organizacji uczącej się wymusza nowy sposób spojrzenia na przedsiębiorstwo. Odchodzi od tzw. klasycznego widzenia firmy przez pryzmat funkcji (marketingowych, finansowych, personalnych, produkcyjnych, usługowych) – ale nie oznacza to całkowitego ich zaniechania na rzecz podsystemów zarządzania (strategia, strategia konkurencyjności, analiza grup odbiorców, kanałów dystrybucji, cyklu życia produktu, wyrobu czy usługi).

W funkcjonowaniu wyżej wymienionych podsystemów (a także i innych) działania oraz wiedzy jest wykorzystywana do podniesienia sprawności działania (skuteczności, ekonomiczności i korzystności) oraz zdywersyfikowania oferty kierowanej na rynek dzięki wprowadzaniu i wykorzystywaniu nowych doświadczeń i nowych informacji (Krawiec 2009: 34).

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że wyższą formą organizacyjną¹ od organizacji uczącej się, a także wymuszającą nowy sposób spojrzenia na przedsiębiorstwo, jest organizacja inteligentna.

Powstanie koncepcji, idei, modelu organizacji inteligentnej jest wynikiem kontynuacji poszukiwań, które w pierwszej kolejności doprowadziły do opracowania koncepcji organizacji uczącej się. W związku z tym w założeniach organizacji inteligentnej widoczne są zasady właściwe dla systemu organizacyjnego uczenia się, jak np. myślenie systemowe, praca zespołowa czy kwestia zasadnicza, jaką jest uczenie się, w którym za podstawę przyjmuje się zdobywanie informacji oraz doświadczenia.

Najważniejsza różnica pomiędzy nimi wynika głównie z tego, że organizacja inteligentna dąży do stworzenia systemu umożliwiającego jak najlepsze wykorzystanie potencjału intelektualnego każdego członka organizacji. Nowoczesne firmy opierają się właściwie na grupowej inteligencji, gdyż to pozwala im sprostać wymaganiom zmieniającego się rynku (otoczenia). Dlatego podstawą rozwoju każdej nowoczesnej firmy musi być jej własna inteligencja (corporate intelligence); natomiast drogą, na której może opracować swoje trudności czy słabe strony, rozwiązywać swoje problemy, jest stałe podnoszenie potencjału tej inteligencji. Inteligencja firmy wywiera duży wpływ na osiągane przez nią sukcesy. Wynika z tego, że decyduje ona o:

- sposobie wykorzystania przez daną firmę możliwości oraz okazji, jakie tworzą się na rynku; zdolności dostosowywania się do nowych sytuacji;
- tworzeniu i wprowadzaniu nowych pomysłów oraz koncepcji prowadzenia działalności; stałej analizie słabych i mocnych stron oraz
- traktowania ich, jako wyzwania dla ciągłego doskonalenia procesów pracy.

Zachodzi zatem podstawowe pytanie – do jakich obszarów wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa jest odnoszona inteligencja.

2. Obszary inteligencji firmy

W literaturze przedmiotu wskazuje się na osiem takich obszarów inteligentnej firmy (inteligentnej organizacji): inteligencja informacyjna, inteligencja technologiczna, inteligencja innowacyjna, finansowa, marketingowa, organizacyjna, społeczna i ekologiczna (Grudzewski, Hejduk 2010: 80–87):

1. Inteligencja informacyjna – jest rozumiana jako zdolność do szybkiego przyswajania informacji, ich gromadzenia, przetwarzania i przesyłania właściwym szczeblom

¹ Patrz prace: J. Penca, M. Bratnickiego, M. Pendlera, K. Aspinwalle.

zarządzania do podejmowania decyzji, kierowania zespołami ludzkimi oraz wszelkich innych działań.

2. Inteligencja technologiczna – wyrażająca się w umiejętnym tworzeniu, nabywaniu oraz wykorzystywaniu właściwych technologii, ciągłym ich doskonaleniu w celu pozyskiwania wyrobów wysokiej jakości czy też rozwijania nowych dziedzin produkcji.
3. Inteligencja innowacyjna – jest postrzegana jako stałe poszukiwanie rozwiązań innowacyjnych, a także stwarzanie korzystnych warunków finansowych, motywacyjnych, psychospołecznych oraz promowanie innowacji oraz kreatywnego zachowania się pracowników.
4. Inteligencja finansowa – przejawia się w umiejętnym gospodarowaniu finansami, ich racjonalnym dzieleniu, wydatkowaniu na cele bieżące oraz na inwestycje, które mają służyć poprawie warunków funkcjonowania firmy w przyszłości.
5. Inteligencja marketingowa – wyraża się w stałym budowaniu rynku, szybkim postrzeganiu życzeń oraz potrzeb klientów, umiejętności wyszukiwania nisz rynkowych oraz wchodzenia na nowe rynki.
6. Inteligencja organizacyjna – wyraża się w umiejętności przystosowania organizacji do zmienionych zadań, kreowania struktur prostych, elastycznych, samodzielnie operujących oraz takich, które zapewnią doskonałą komunikację wewnętrzną.
7. Inteligencja społeczna – wyraża się w szczególnej trosce o ludzi, stałym doskonaleniu warunków pracy, płacy, awansu, delegowaniu uprawnień itp.
8. Inteligencja ekologiczna – wyraża się w szczególnej trosce o ochronę środowiska oraz w stałym ograniczeniu szkodliwych emocji i działań.

Poszczególne sfery inteligencji przedsiębiorstwa, powiązane ze sobą decydują o ogólnym potencjale jego inteligencji, a to uwidacznia się w sposobie wykorzystania przez nie możliwości i szans, umiejętności kształtowania swojej obecnej i przyszłej sytuacji. Nosicielem inteligencji jest całe przedsiębiorstwo rozumiane jako inteligentny system (organizm gospodarczy), zaś na jej potencjał składają się trzy warstwy: przeszłość (historia, pamięć, reputacja), teraźniejszość (realia, prestiż, uznanie społeczne) oraz przyszłość (cele, misja, wizja). Sukces przedsiębiorstwa może i powinien być kombinacją: zdobytej reputacji (prestiż w otoczeniu), stworzonego know-how i jego nabywania oraz możliwości pozyskiwania nowej wiedzy. Ważne jest więc, aby menedżerowie poznali i stale wzbogacali inteligencję swojej firmy oraz poszukiwali skutecznych sposobów na przekształcenie jej w inteligentne postępowanie na rynku i w otoczeniu, które zapewni sukces i perspektywy rozwoju ich firmie.

Wiesław Grudzewski i Irena Hejduk traktują organizację inteligentną jako zdolność firmy do poznania i dopasowania się do środowiska oraz rynku, na którym funkcjonuje; do znajdowania właściwego dostosowania organizacji do spodziewanych rezultatów – albo ich braku, dzięki wysokiej efektywności i innowacyjności (2010: 80–87). Osiągnięcie takiego „inteligentnego dostosowania” jest możliwe poprzez cztery cykle zachodzące w strukturze organizacji inteligentnej, czyli: poznanie, adaptację, innowacyjność i realizację. Każdy z tych cykli stanowi sieć wzajemnych sprzężeń zachodzących pomiędzy dziewięcioma podstawowymi atrybutami każdej organizacji, którymi są:

- przyswajanie,
- zrozumienie,
- nauczanie,
- rozwiązywanie,
- komunikacja,
- myślenie,

- wartość,
- zachowanie,
- wiedza (Penc 2008: 588).

Wzajemne oddziaływanie między sobą wymienionych elementów decyduje o stopniu inteligencji organizacji. Centralne miejsce pośród elementów składowych inteligentnej organizacji zajmuje wiedza. Wchodząc w relacje z przyswojeniem i zrozumieniem, tworzy cykl świadomości; w relacji z nauczaniem i rozwiązywaniem – cykl adaptacji; w relacji z myśleniem i komunikacją – cykl innowacji; natomiast w relacji z wartościami i zachowaniem – cykl realizacji. Oto jej schemat (Penc 2012: 69):

Cykl świadomości (poznania) – oznacza zdolność do rozpoznawania i przewidywania odpowiedniej potrzeby otoczenia oraz powiększania zdobytej wiedzy. Składa się z dwóch cykli: wewnętrznego i zewnętrznego. Cykl wewnętrzny świadomości jest efektem wzajemnych, głębokich relacji pomiędzy przyswojeniem a zrozumieniem. Przyswojenie wiedzy można osiągnąć na drodze indywidualnego rozwoju pracowników i kierowników wszystkich szczebli, a zdolność do jej przyswajania jest uzależniona od mentalności zatrudnionych, kultury organizacyjnej oraz znajomości teorii i praktyki zarządzania. Przyswojenie wiedzy prowadzi następnie do jej zrozumienia, co w praktyce gospodarczej sprowadza się do znajomości zasad organizacji i zarządzania. Cykl zewnętrzny świadomości zachodzi w obrębie wszystkich trzech elementów, czyli przyswojenia, zrozumienia i wiedzy. Wzbogaca zasoby starej wiedzy i prowadzi do jeszcze większego zrozumienia zachodzących zjawisk. Efektywność cyklu świadomości jest uzależniona od ludzi i stosowanych systemów informacyjnych oraz od sposobu gromadzenia danych, informacji oraz doświadczeń przekształcanych w etapie późniejszym na wiedzę. Wysoki stopień świadomości organizacyjnej oparty na nieustannie odnawianej wiedzy pozwala na rozpoznanie szans i zagrożeń w otoczeniu, od których zależy przyszłość oraz rozwój firmy.

Cykl adaptacji – to zdolność do reagowania na potencjalne problemy poprzez wykorzystanie aktualnej wiedzy oraz znalezienie sposobów doładowania problemów do zmieniających się warunków otoczenia. Cykl ten składa się, podobnie jak poprzedni, z cyklu wewnętrznego oraz zewnętrznego. Cykl wewnętrzny adaptacji jest efektem wzajemnych oddziaływań pomiędzy nauczaniem a rozwiązywaniem istniejących problemów. W jego ramach ma miejsce jedynie operatywne uczenie się, co można określić jako pojedyncze sprzężenie uczenia się. Zewnętrzny cykl umożliwia natomiast wykorzystanie stałej wiedzy występującej w organizacji, łączenie z kwestionowaniem przyjętych reguł uczenia się i rozwiązywania problemów. Efektywność cyklu adaptacji zależy od sprawności, szybkości i elastyczności procesów reagowania na pojawiające się problemy.

Cykl innowacji – oznacza zdolność do kreowania nowej wiedzy. Cykl innowacji składa się również z cyklu zewnętrznego i cyklu wewnętrznego. Cykl wewnętrzny dotyczy relacji pomiędzy myśleniem a komunikacją. Proces myślenia wymaga umiejętnego kojarzenia zasad, funkcji i metod zarządzania. Wymaga przewidywania skutków pozytywnych i negatywnych podejmowanych działań oraz możliwych konfliktów, jakie mogą się pojawić w organizacji. Komunikacja oznacza pobieranie, przesyłanie i odbieranie informacji, które mają wpływ na proces myślenia. Wewnętrzny cykl innowacji prowadzi do zespołowego myślenia i decyduje o kreatywności w danej organizacji. Cykl zewnętrzny zachodzący w obrębie trzech elementów: wiedzy, myślenia i komunikacji, prowadzi do tworzenia na podstawie istniejącej w organizacji wiedzy – innowacji, które mają decydujący wpływ na przewagę konkurencyjną firmy. Efektywność cyklu innowacji zależy od umiejętności wykorzystania przez organizację potencjału twórczego pracowników i stworzenia im odpowiednich warunków do pracy.

Cykl realizacji – oznacza zdolność od wykorzystania odpowiedniej wiedzy i umiejętności w codziennych działaniach przedsiębiorstwa. Cykl wewnętrzny dotyczy w tym przypadku relacji pomiędzy wartościami a zachowaniem. „Wartości” są to przyjęte przez pracowników normy i zasady. Natomiast „zachowaniami” są wykonywane obowiązki oraz inne działania związane z pracą. Dla właściwego funkcjonowania organizacji ważna jest zgodność pomiędzy wyznawanymi wartościami a oczekiwanymi zachowaniami. Cykl zewnętrzny realizacji jest wzmacniany przez uwzględnienie w procesie realizacji nie tylko wartości, lecz także wiedzy. Efektywność cyklu realizacji w dużej mierze zależy od rodzaju i charakteru kultury organizacyjnej oraz misji i wizji firmy określających jej kierunek działań.

Organizację inteligentną można traktować jako efekt połączenia czterech cykli występujących w każdej organizacji. Od właściwego ich funkcjonowania zależy stopień inteligencji poszczególnych organizacji oraz możliwości odniesienia przez nie sukcesu rynkowego. Organizacja inteligentna ma charakter interaktywny i zmieniający się ewolucyjnie. Poznanie, adaptacja, realizacja i innowacja są cyklami wzajemnie się uzupełniającymi i ściśle powiązanymi ze sobą. Nowe informacje, pomysły, innowacje mogą ulepszać procesy (czyli adaptację) lub rozwój sposobów zachowania (czyli realizację). Zmiany wzorców zachowań są otrzymywane i osądzone (przyswajane), co prowadzi do ulepszania (adaptacja i realizacja) lub tworzenia nowych, bardziej efektywnych koncepcji (innowacja), następnie wdrażanych (realizacja). W efekcie organizację inteligentną można traktować jako twór składający się z czterech interaktywnych cykli (poznania, adaptacji, innowacji i realizacji), który jest zdolny do kreowania wiedzy. Słabością tego modelu jest zbyt ogólnikowość oraz oderwanie od praktyki. Koncepcja ta stanowi jednak dobre odniesienie dla twórców poszukujących praktycznych rozwiązań strukturalnych dla organizacji zainteresowanych zarządzaniem wiedzą. Uwzględnia elementy, które w nowoczesnych organizacjach są warunkiem sprawnego i skutecznego zarządzania wiedzą.

Organizacja inteligentna powstaje dzięki stałemu podnoszeniu wiedzy i zmianie mentalności pracowników, którzy uczą się przejmowania większej odpowiedzialności oraz korzystania z większych swobód czy większej przedsiębiorczości w myśleniu i działaniu. Nie jest to jednak proces automatyczny i nie powinien być kojarzony z seminariami oraz kursami podnoszącymi kwalifikacje pracowników. Uczyć się trzeba przede wszystkim w procesie pracy, czyli na podstawie własnych osiągnięć oraz błędów: od klientów, konkurentów oraz innych specjalistów czy ekspertów.

Procesy tworzenia organizacji inteligentnej powinni zatem tworzyć oraz nimi zarządzać menedżerowie wysokiego szczebla, korzystając z fachowych porad ekspertów i doradców, którzy znają metody socjotechniczne, umieją przekonywać do zmian, przekazują krytyczne oceny. Menedżerowie powinni zmienić zupełnie sposób pojmowania swoich ról jako przełożonych oraz rozumienie systemu zarządzania, które oznacza w dzisiejszych czasach pobudzanie przedsiębiorczości rozumianej jako umiejętność dostrzeżenia i wykorzystania nowych możliwości produkcyjnych, usługowych czy organizacyjnych – dających szansę na osiągnięcie zysku, w warunkach braku pewności co do sukcesu całego przedsięwzięcia. Menedżerowie powinni zatem zmienić swój styl zarządzania i kierowania zespołami ludzkimi; zrozumieć, że nowoczesne kierowanie nie polega na sprawowaniu władzy nad innymi, lecz na utrzymaniu i rozwijaniu systemu współpracy, czyli zapewnieniu harmonijnych stosunków między ludźmi, koncentrowaniu ich energii, ukazywaniu kierunków (wizji przyszłości), wytwarzaniu wiary w wyznaczone cele oraz zapewniania optymalnych warunków pracy i pozytywnego nastawienia do wszelkich zmian w organizacji.

W organizacji inteligentnej powinno więc dominować zarządzanie przedsiębiorcze, czyli taki zestaw działań skierowanych na jej zasoby i takie środki motywacji, aby nie tylko menedżerowie, lecz także pracownicy byli „chcivi nowych rzeczy”, by stale poszukiwali zmian, szybko na nie reagowali, wykorzystywali zmiany jako okazje do podejmowania nowych działań i weryfikowania ich rezultatów na rynku. Ta zmiana otoczenia (rynku) zmusza przedsiębiorstwa do zmiany samych siebie, stałego doskonalenia procesów pracy, struktury, kultury organizacyjnej, ciągłego poszukiwania własnych czynników sukcesu w celu osiągnięcia sukcesu na rynku oraz w sektorze swojego działania.

Podsumowanie

Wydaje się, że koncepcja, teoria czy model organizacji inteligentnej (podobnie jak i organizacji uczącej się) nabiera dzisiaj coraz większego znaczenia. Należy jednak zdawać sobie sprawę z tego, że organizacja inteligentna to konstrukcja teoretyczna, rozumiana jako kolejny proponowany sposób na sprawniejsze funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw. Oczywiście podstawą czy rdzeniem tej konstrukcji modelowej jest wiedza, a właściwie jej produktywność, czyli wykorzystanie praktyczne. Niestety, nie ma jeszcze wystarczającej liczby przykładów praktycznych, które mogłyby wzbogacić czy potwierdzić filozofię i metodologię teoretyczną konstrukcji tego modelu.

Wydaje się jednak, że jest to kolejny krok do przodu w tworzeniu i rozwoju myśli organizatorskiej; myśli o zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami; krok, który na pewno będzie wymagał dalszych badań teoretyczno-metodycznych oraz analiz praktycznych. Analizy te są potrzebne chociażby do próby oszacowania, jak organizacja inteligentna mogłaby wpływać na poprawę sprawności działania przedsiębiorstwa.

Jedno jest pewne – organizacja inteligentna to nie jest odległa wizja, tylko wymóg teraźniejszości, a koncepcję tę trzeba szybko „intensyfikować” na poziomie przedsiębiorstwa. Nie tylko, jeśli chcemy pozostawić w tyle konkurencję oraz radzić sobie z coraz trudniejszą przyszłością.

Literatura

- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk J.K. (2010), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa.
- Krawiec F. (2009), *Wiedza w procesie podejmowania decyzji*, „Współczesne Zarządzanie” nr 1.
- Penc J., (1998), *Zarządzanie wobec wyzwań przyszłości*, „Życie Gospodarcze” nr 7.
- Penc J. (2008), *Encyklopedia zarządzania*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź.

CREATE A SMART ORGANIZATION, AS THE NEW VALUE OF THE FIRM

Abstract: The study contains an attempt to clarify the nature of the intelligent organization, its characteristics and the areas to which we refer intelligent organization. An additional objective of the study is to show the importance of an intelligent organization, as a theoretical model for improving the efficiency of the company, achieving success in the marketplace – and thereby increasing the value of the company, as a business entity.

Keywords: organization, an intelligent organization

Translated by Bogusław Kaczmarek