Tom 28/2018, ss. 399-416
ISSN 1644-888X
e-ISSN 2449-7975
DOI: 10.19251/ne/2018.28(26)
www.ne.pwszplock.pl

Andrzej Jagodziński
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku

KONCEPCJE ZORIENTOWANE NA WIEDZĘ

KNOWLEDGE ORIENTED CONCEPTS

Streszczenie

Ostatnie dziesięciolecie, a zwłaszcza ostatnie lata XX wieku, w światowej nauce i praktyce zarządzania przyniosły wiele nowych koncepcji i metod zarządzania organizacjami. Narastająca niepewność otoczenia spowodowała konieczność radykalnej zmiany, zarówno podejścia do tradycyjnego zarządzania, czyli jego filozofii, określającej podstawowe cele i zasady działania menedżerów, jak i stosowanych metod i technik w tym zakresie. Celem artykułu jest prezentacja istoty dwóch koncepcji zarządzania, zorientowanych na wiedzę, a mianowicie koncepcji organizacji uczącej się oraz organizacji inteligentnej, rozumianych jako jeden z warunków przetrwania i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Autor przybliżając wiedzę na temat wybranych koncepcji zarządzania, podjął próbę wskazania możliwości ich wykorzystania

Summary

The recent decade, and especially the last years of the 20th century, have brought a lot of new concepts and methods dealing with organization management in the worldwide scientific research and practice. The increasing uncertainty of the surroundings caused the necessity of a radical change – both in the approach to the traditional management, i.e. its philosophy defining the basic objectives and managers' principles of operation as well as the applied methods and techniques in this area. The aim of this article is to present the essence of two knowledge oriented management concepts, namely the concept of the self-learning organization and an intelligent organization – both understood as one of conditions of survival and development of the contemporary enterprises. The author, approximating the knowledge

w praktyce, a także efektów ich zastosowania.

Słowa kluczowe: organizacja ucząca się, organizacja inteligenta, gospodarka oparta na wiedzy, pracownicy wiedzy, organizacja tradycyjna.

about the selected management concepts, undertook an attempt to indicate possibilities of their use in practice as well as the effects of their wider application.

Key words: self-learning organization, intelligent organization, economy based on knowledge, knowledge employees, traditional organization.

Wprowadzenie – zarys koncepcji zarządzania wiedzą

Zarówno teoretycy i praktycy zarządzania są zgodni, iż *„wiedza"* jest najcenniejszym aktywem leżącym u podstaw działalności organizacji we wszystkich jej aspektach i wymiarach. Wiedza, jak stwierdza A.K. Koźmiński, jest *„nieuchwytnym zasobem" firmy.* Jest *„dobrem wolnym",* dostępnym w sieciach informacyjnych, zasobem *„niewyczerpalnym"*i zarazem doskonale odnawialnym, im bardziej intensywnie jest wykorzystywana, tym szybciej się rozwija [Ludwiczyński, 2003, s. 394]. Tak rozumiana wiedza stanowi ukryty zasób organizacji i tkwi po części w naszych umysłach i umiejętnościach. Równie podobnie brzmi inna definicja, a mianowicie: *„...wiedza to elastyczna i dynamiczna niematerialna substancja, stanowiąca efekt przetworzenia myślowego zbiorów informacji posiadanych i uzyskiwanych przez człowieka"* [Mikuła, Ćwiklicki, 2001 s. 12]. Warto podkreślić, iż P.F. Drucker - zwany współczesnym papieżem zarządzania - jako jeden z pierwszych zwrócił uwagę na znaczenie wiedzy w gospodarce pokapitalistycznej. Stwierdził, że prym w takiej społeczności będą wieść jedynie wykwalifikowani pracownicy, to znaczy *„wykształceni praktycy*" którzy potrafią wykorzystać wiedzę do celów produkcji, ale „*...nie zajmujących się ani wytopem stali, ani dokręcaniem śrub na taśmie produkcyjnej"*, lecz oferujący swój niewidzialny, a zarazem najcenniejszy zasób, jakim jest wiedza [Morawski, 2006, s. 548; Fazlagić, 2001, s. 30]. Pracowników tych nazwano ***pracownikami wiedzy (knowledge workers*** [Jagodziński, 2010, s. 150]. Pracownicy nowego typu potrafią samodzielnie stosować wiedzę przy wykonywaniu pracy, pod kierunkiem *„niewidzialnej ręki przywódcy"*[Jones, 1998 s. 155]. Sami organizują sobie pracę, decydują o swoich aspiracjach i oczekiwaniach, podejmują decyzje, co do dalszej kariery zawodowej. Pracownicy ci są bardziej innowacyjni i kreatywni w procesie ciągłych zmian. Ich zaletą jest umiejętność pracy w zespole, gdyż czują po-

trzebę dzielenia się posiadaną wiedzą z innymi pracownikami. Pracowników wiedzy można zatem określić jako wyspecjalizowanych w swojej dziedzinie, posiadających unikalne kompetencje, dobrze poinformowanych, kreatywnych i odpowiedzialnych, świadomych roli i własnej wartości, niezależnych aktorów organizacji [Morawski, 2003, s. 19]. Natomiast, jak zauważa P. Uździcki, szybkość odkrywania wiedzy i wykorzystanie jej, decyduje o karierze i sukcesie tychże pracowników [Uździcki, 2009, s.330].

Dotychczasowe rozważania upoważniają do wniosku, iż ***gospodarka oparta na wiedzy*** *(GOW)* zapoczątkowała erę *„zarządzania wiedzą"*. W bogatej literaturze przedmiotu, *„zarządzanie wiedzą"* nie doczekało się jednej definicji powszechnie akceptowanej, zarówno przez praktyków, jak i teoretyków omawianej tu dziedziny. K. Walecka-Jankowska dokonała interesującego przeglądu interpretacji omawianego pojęcia, a oto kilka z nich [Walecka-Jankowska, 2011, s. 191]:

> *„Zarządzanie wiedzą to proces umożliwiający organizacji generowanie wartości z aktywów intelektualnych lub innych zasobów opartych na wiedzy, generowanie bogactwa organizacji";*
>
> *„...zintegrowany zestaw działań, którego celem jest odpowiednie kształtowanie zasobów wiedzy";*
>
> *„...proces identyfikowania, zdobywania i wykorzystywania wiedzy, mający na celu poprawę pozycji konkurencyjnej organizacji";*
>
> *„...system pomagający organizacji w poszukiwaniu, przetwarzaniu i wykorzystaniu wiedzy w celu szybszego podejmowania mądrzejszych decyzji dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej".*

Jak można zauważyć, *„zarządzanie wiedzą"* może być rozumiane w ujęciu węższym (sensu stricto), tj. jako proces, dzięki któremu organizacja generuje bogactwo z wiedzy i kapitału intelektualnego lub rozumiane szeroko (sensu largo) jako system, którego celem jest odpowiednie kształtowanie i wykorzystywanie zasobów wiedzy w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Koncepcja zarządzania wiedzą wykreowała organizacje, oparte na wiedzy nowej generacji, szczycące się mianem *„organizacji uczącej się"* oraz *„organizacji inteligentnej",* które przyczyniły się również do ewolucji współczesnego zarządzania. Będą one przedmiotem dalszych rozważań.

1. Organizacje oparte na wiedzy

1.1. Organizacja ucząca się

„...organizacja ucząca się jest miejscem,
gdzie ludzie odkrywają ciągle na nowo,
w jaki sposób tworzą otaczającą ich rzeczywistość
i jak mogą ją zmienić"
[Senge, 2012, s. 25].

Analizując model pracownika wiedzy, można zgodzić się z J. Szaban, iż miejscem pracy pracownika nowej generacji powinna być organizacja szczycąca się mianem organizacji ***uczącej się*** [Szaban, 2003, s. 49]. Jak w przypadku innych młodych koncepcji, organizacja ucząca się również nie doczekała się jeszcze jednej powszechnie przyjętej definicji [Kożuch, 2010, s. 254]. Pewną precyzyjność, w definiowaniu organizacji uczącej się, prezentuje B. Mikuła. Autor skoncentrował się na założeniu, że w organizacji uczącej się równolegle przebiegają na poziomie pracownika, zespołu i organizacji trzy procesy uczenia się [Miukuła, 2000, s. 22 - 23]:

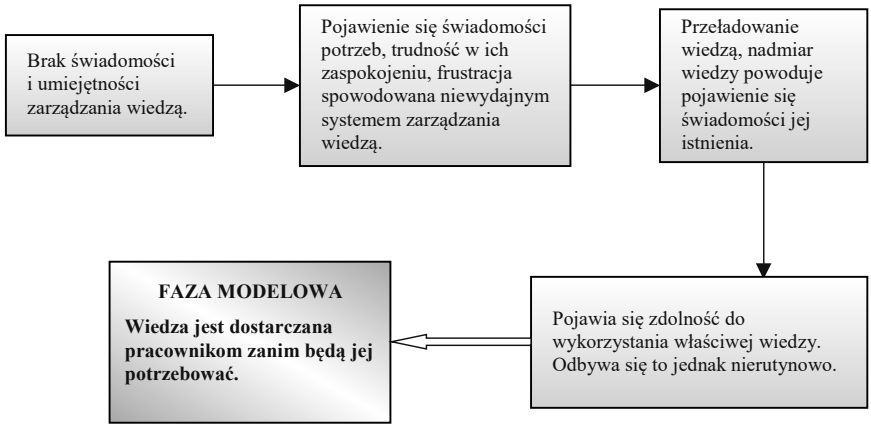
1. Tradycyjny – czyli zdobywanie przez pracowników wiedzy poprzez ciągłe szkolenie i uzyskiwanie nowych doświadczeń;
2. Empiryczny – czyli proces zdobywania umiejętności poprzez praktyczne działanie;
3. Cybernetyczny – polegający na ciągłym kwestionowaniu i weryfikacji istniejących założeń dotyczących funkcjonowania organizacji.

Inaczej mówiąc, organizacja ucząca się jest to taka organizacja, która potrafi stale wzmacniać swoje możliwości kształtowania własnej przyszłości. W organizacji takiej zachodzą procesy uczenia się, niezbędne do dokonywania m.in. zmian transformacyjnych czy zmian kultury organizacyjnej (podstawowych założeń i wartości), jakich organizacje potrzebują w dzisiejszym szybko się zmieniającym, często chaotycznym, otoczeniu.

Organizacja ucząca się, jako koncepcja organizacji i zarządzania, ukształtowała się w latach 80. XX stulecia. Za jej pomocą prezentowany jest nowy obraz wewnętrznego zorganizowania przedsiębiorstwa oraz procesy, które są szczególnie znaczące dla szybkiej adaptacji do zmian środowiskowych i osiągnięcia sukcesu [Czerska, Szpitter, 2010, s. 343]. Trzeba jednak pamiętać, że *„organizacja ucząca się"* powinna być postrzegana raczej jako metafora, niż

jako wyraźny typ struktury. W organizacji uczącej się najważniejsze jest, aby zachodziły w niej społeczne procesy, zmierzające do tworzenia, utrzymywania i pozyskiwania wiedzy. Procesy te powinny odbywać się na poziomie organizacyjnym, a nie tylko indywidualnym. Dobrym przykładem, ilustrującym istotę uczenia się w zespole, jest szkolenie sportowców w grach zespołowych lub ćwiczenie gry na instrumencie w orkiestrze. Uczenie się organizacyjne pojawia się, kiedy ludzie w obrębie organizacji doświadczają problemowej sytuacji i poszukują rozwiązań zgodnych z misją tej organizacji. Zarządzanie pracownikami, w organizacji uczącej się, powinno zasadniczo skupić się na ocenianiu, zarządzaniu i zachęcaniu do indywidualnego rozwoju swoich pracowników.

Konkludując, za organizację uczącą można uznać taką, która uczy się skutecznie i kolektywnie, jest organizacją, przekształcającą się celem lepszego pozyskiwania wykorzystywania oraz dzielenia się wiedzą dla osiągnięcia sukcesu i elastycznego dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu [Baruk, 2012, s. 39-40].



Rysunek 1. Fazy rozwoju organizacji uczącej się
Źródło: http://www.e-mentor.edu.pl/

Z kolei proces przechodzenia do etapu organizacji uczącej się przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Ewolucja w kierunku organizacji uczącej się

Od…	Do…
Postawy „wiedza daje władzę”	Postawy „cenimy dzielenie się wiedzą”
Wielu poziomów zarządzania	Niewielu poziomów zarządzania
Nieregularnego szkolenia	Nieustannego szkolenia
Władzy wynikającej z zajmowanego stanowiska	Władzy wynikającej z przynależności do sieci ekspertów
Tytułomanii	Niezwracania uwagi na tytuły
Nierówno rozłożonej odpowiedzialności	Wspólnej odpowiedzialności
Kultury obwiniania innych	Kultury odpowiedzialności
Kultu zasad	Kultu wartości
Funkcjonalnych silosów	Zespołów multidyscyplinarnych
Unikania ryzyka	Ducha przedsiębiorczości
Orientacji na przedsiębiorstwo	Orientacji na klienta
Skrytości i braku przejrzystości	Pełnej przejrzystości działań zarządu
Racjonalnego i kontrolowanego dostępu do informacji	Pełnego dostępu pracowników do informacji
Koncentracji na ekspertach i najlepszych pracownikach	Koncentracji na wszystkich pracownikach
Postawy „co jak z tego będę miał”?	Postawy „co z tego będzie miał klient”?
„To nie moja działka”	„Jak mogę pomóc”?
Cynizmu zespołów zadaniowych	„wykorzystywać najlepsze pomysły bez względu na pochodzenie, kultury celebrowania współpracy, wspólnot praktyków”

Źródło: [Galata, 2006, s. 58].

Poniżej dokonano zestawienia, podstawowych atrybutów organizacji uczącej się, według najbardziej odróżniających ją od tradycyjnej [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2002, s. 15]:

- organizacja ucząca się jest otwarta na krytykę;
- jest otwarta *„ponad swoje granice”* (wewnętrzne i zewnętrzne);
- posiada orientację na generowanie informacji;
- przetwarza dane i informacje w użyteczną wiedzę w odpowiednim czasie i miejscu;
- systematycznie rozwiązuje problemy;
- systematycznie eksperymentuje z nowymi metodami;
- podejmuje ryzyko, unikając zarazem zagrożenia dla podstawowego bezpieczeństwa organizacji;
- uczy się na błędach płynących z własnego doświadczenia i doświadczeń innych;

- wewnątrz niej panuje otwartość informacyjna, swobodny przepływ idei i koncepcji;
- dąży do *„głębokiego”* zrozumienia generowanej wiedzy;
- zmiana jest dla niej stałym zjawiskiem;
- ciągle zdobywa nowe kompetencje;
- autorytet pracowników bazuje na wiedzy eksperckiej (a nie na statusie);
- prowadzi ciągły rozwój personelu, który posiada także zdolność do kierowania swoim rozwojem;
- w procesach organizacyjnego uczenia z zaangażowanie uczestniczą wszyscy pracownicy;
- wszyscy pracownicy tworzą wizję przyszłości organizacji, a tworzenie strategii jest świadomie prowadzone jako proces uczenia się;
- charakteryzuje ją wysoki poziom innowacyjności;
- posiada struktury i systemy (jak np. nagradzania) wspomagające uczeniu się;
- jest *„odpolityczniona”*.

Uzupełnieniem powyższych cech jest zestawienie organizacji uczącej się z tradycyjną, dokonane w tabeli 2.

Tabela 2. Cechy organizacji tradycyjnych i uczących się

Cechy organizacji	
Organizacja tradycyjna	**Organizacja ucząca się**
• Karanie za popełnione błędy • Wysyłanie pracowników na kursy szkoleniowe • Działanie na podstawie stałych procedur pracy • Kierownik rozdziela zadania, monitoruje i kontroluje personel • Wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania • Nie podejmowanie ryzyka, postępowanie ostrożne na podstawie formalnych instrukcji • Odradzanie eksperymentowania • Prowadzenie rewizji struktur i procesów dopiero po wystąpieniu „katastrofy" lub radykalnych zmian w otoczeniu • Zniechęcanie do kwestionowania skuteczności pracy • Zniechęcanie personelu do sugerowania rozwiązań • Podejmowanie decyzji w oparciu o intuicję i/lub ustalone procedury • Utrudnienia w prowadzeniu ścisłej współpracy i realizacja zadań rozłącznie od innych wydziałów	• Uczenie się na błędach • Ciągły trening personelu oraz planowe szkolenia • Dostosowywanie procedur pracy do sytuacji • Kierownictwo prowadzi trening i rozwój personelu, tworzy warunki pełnego wykorzystania kompetencji pracowników • Delegowanie uprawnień, pełna decentralizacja zarządzania • Podejmowanie ryzyka • Zachęcanie do eksperymentowania • Rutynowe rewizje procedur działania • Zachęcanie do kwestionowania skuteczności pracy • Zachęcanie personelu do sugerowania rozwiązań • Podejmowanie decyzji w oparciu o dane empiryczne • Ścisła współpraca, realizacja zadań łącznie z innymi wydziałami

Źródło: [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2002, s. 19].

W świetle powyższych uwag nasuwa się refleksja, iż teoria organizacji uczącej się, wymusiła nowe spojrzenie na organizację, już nie przez pryzmat funkcji marketingowych, finansowych, personalnych, produkcyjnych lub usługowych, a poprzez nowe podsystemy zarządzania, takie jak: zarządzanie wiedzą, zarządzanie kompetencjami, zarządzanie twórczością, zarządzanie jakością, czy zarządzanie zmianą [Mikuła, Ziębicki, 2000, s. 13].

Podsumowując rozważania na temat organizacji uczącej się, można za K. Ziemniewiczem wymienić ***cechy tego typu organizacji*** [Ziemniewicz, 2009, s. 77 - 79]:

- wykorzystanie doświadczenia do kreowania nowej wiedzy (kultura otwarta, w tym subkultura szkoleniowa);
- otwarte granice między przełożonymi, a podwładnymi (znikają linie podziałów między przełożonymi, a podwładnymi, odbiorcami, a do-

stawcami, przedsiębiorstwem, a otoczeniem; chodzi o to, aby doświadczenia obu stron były wzajemnie dostępne);
- pielęgnowanie w organizacji *„kultury odmiennych zdań*" (kierownictwo takiej organizacji jest głęboko przekonane, że ścieranie się poglądów wzbogaca doświadczenia pracowników).

Warto podkreślić jeszcze jedną ważną cechę, a mianowicie organizacje uczące się nie są organizacjami typu hierarchicznego, ani też sieciowego, ale łączą te dwa typy rozwiązań strukturalnych w jeden elastyczny system, zdolny do reagowania na szanse i zagrożenia płynące z burzliwego i niepewnego otoczenia. J. Brilman zauważa także, iż organizacje uczące się tworzą stanowiska menedżerów wiedzy, którzy dla tworzenia, utrzymywania oraz wykorzystywania baz wiedzy powinni łączyć kompetencje *„twarde"* i *„miękkie"* oraz posiadać umiejętność zachęcania pracowników do wzajemnego kontaktowania się i przekazywania sobie doświadczeń, wzbogacając w ten sposób pamięć organizacyjną [Brilman, 2002, s. 418]. Kierowanie, takimi pracownikami przez menedżerów, staje się najważniejszą umiejętnością w dziedzinie współczesnego zarządzania [Ziencik, 2003, s. 95].

1.2. Organizacja inteligentna

W publikacjach z zakresu zarządzania wiedzą, coraz więcej autorów zauważa wyraźne różnice pomiędzy organizacją uczącą się, a organizacją inteligentną. Specjaliści wychodzą z założenia, iż organizacja inteligentna jest wyższą formą organizacyjną, która poza zdobywaniem informacji i przetwarzania jej w użyteczną wiedzę ma na celu stworzyć, jak najlepsze warunki do wykorzystania tej wiedzy [Teneta-Skwiercz, 2003, s. 335]. Ponadto powstanie organizacji inteligentnej jest wynikiem kontynuacji badań, które w pierwszej kolejności doprowadziły do opracowania koncepcji organizacji uczącej się [Ziębicki, 2000, s. 14].

Za ideał przedsiębiorstwa przyszłości przyjmuje się organizację będącą *„inteligentnym innowatorem"*. Organizacja inteligentna *„(...) nazywana także organizacją samodoskonalącą, jest nową koncepcją opartą na identyfikacji węzłowych kompetencji niezbędnych do koordynowania nowego przedsiębiorstwa. Wyjaśnia ona wzajemne związki pomiędzy sposobem osiągania celów, ich zrozumieniem, nauczaniem, sposobami rozwiązywania problemów i komunikacji pomiędzy zatrudnionymi pracownikami, a także innymi podmiotami gospodarczymi. Efektem takich działań jest osiąganie wysokich wskaźników efektywności i wzrostu ekonomicznego dzięki umiejętności szybkiego dosto-*

sowywania się firmy do stale zmieniających się warunków otoczenia" [Grudzewski, Hejduk, 1998, s. 34]. M. Romanowska charakteryzuje taką firmę, jako niekoniecznie wielką, jednak posiadającą zasoby intelektualne trudne do skopiowania i zdolność do wyprzedzającego kształtowania zmian modelu działania. Poza tym firma taka nie tylko skutecznie dogania uciekającą wartość dodaną, ale jednocześnie dzięki doskonałej architekturze i reputacji, zabiera część tej wartości innym, mniej inteligentnym uczestnikom rynku [Borowiecki, Romanowska, 2001, s. 302]. E. i G. Pinchot określają organizację inteligentną *„...jako taką, która czyni użytek z inteligencji wszystkich pracowników. Poprzez rozwój i wykorzystanie inteligencji oraz wiedzy profesjonalnej, a także angażowanie wszystkich członków, organizacja ta może dużo bardziej efektywnie działać na rzecz klientów i partnerów"* [Mikuła, Ziębicki 2000, s. 11].

J. B. Quinn ujmuje ją bardziej ogólnie jako organizację, której najcenniejszym produktem jest wiedza, mająca postać wartościowych usług [Stoner i in., 1997, s. 612]. Podobnie istotę wiedzy w organizacjach inteligentnych podkreśla cytowana wcześniej M. Romanowska pisząc: *„(...) firmy inteligentne, zdolne do nowatorskich i szybkich przystosowań, a wśród umiejętności zarządzania zdecydowanie wiedzie prym umiejętność zarządzania wiedzą i gromadzenia kapitału intelektualnego"* [Borowiecki, Romanowska, 2001, s. 23]. Natomiast dwójka autorów W. M. Grudzewski i I. K. Hejduk jednocześnie określa organizację inteligentną jako uczącą się i samodoskonalącą, definiuje ją jako organizację, w której ludzie na wszystkich poziomach indywidualnie i grupowo ciągle pracują nad osiągnięciem rezultatów i wiedzy, na jakich im naprawdę zależy. Jest to organizacja zbudowana na bazie kompetencji wspomaganych przez ciekawość, przebaczenie, zaufanie i wspólne działanie. W tej organizacji każdy człowiek może oczekiwać, że może działać na tyle, na ile pozwoli mu limit kompetencji, z założeniem minimum kontroli [Grudzewski, Hejduk, 1998, s. 34]. Stwierdzają oni, iż: *„Organizacja inteligentna powinna być podstawą nowoczesnego systemu zarządzania przedsiębiorstwem".*

„Organizacja inteligentna" to taka, która ułatwia (umożliwia) proces uczenia się wszystkich jej członków i podlega ciągłej transformacji. Natomiast w myśl określeń podanych przez D. Garvina organizacja inteligentna jest wyspecjalizowana w kreowaniu, tworzeniu i przekazywaniu wiedzy, a także w modyfikowaniu swego zachowania tak, aby odzwierciedlało to nową wiedzę. Organizacja inteligentna określa zatem zdolność firmy do poznania i do dopasowania się do środowiska i otoczenia, do znajdowania właściwego typu

dostosowania się do spodziewanych rezultatów albo ich braku [Grudzewski, Hejduk 1998, s. 35].

Z powyższych określeń oraz wcześniejszych rozważań na temat organizacji uczącej się, można również wnioskować, że organizacja inteligentna jest organizacją uczącą się i oba określenia *(„organizacja ucząca się"* i *„organizacja inteligentna")* są synonimami. Te dwa typy organizacji należy jednak rozróżnić zwracając uwagę, że *„inteligencja jest czymś więcej niż uczenie się. Inteligencja to umiejętność przystosowywania się, dzięki wykorzystaniu odpowiednich środków myślenia. Inteligencja jest zatem wytworem łącznego oddziaływania genotypu, otoczenia, uczenia się i całej innej żywej aktywności"* [Perechuda, 2000, s. 76].

Podstawowe różnice w funkcjonowaniu organizacji uczącej się i organizacji inteligentnej ilustruje tabela 3.

Tabela 3. Podstawowe różnice w funkcjonowaniu organizacji uczącej się i organizacji inteligentnej

Kryteria porównania	Organizacja ucząca się	Organizacja inteligentna
• Podejście do rozwiązywania problemów ;	• myślenie systemowe, wykorzystanie wiedzy członków zespołu	• myślenie systemowe, wykorzystanie wiedzy wszystkich członków zespołu
• Charakter działań	• dostosowanie działań do sytuacji	• działania nakierowane na innowacje
• Organizacja pracy	• praca w stałych zespołach zadaniowych	• tworzenie zespołów do realizacji projektów
• Styl zarządzania	• partycypacyjny	• partycypacyjny
• Sposoby osiągania wysokiej efektywności	• wykorzystanie wiedzy samoprzewodzących zespołów	• tworzenie wewnętrznych rynków, synergia zaspołowa
• System informacyjno -komunikacyjny	• zorganizowany system infoamcyjno-komunikacyjny	• pełna otwartość informacyjna, przywiązywanie dużej wagi do komunikacji nieformalnej

Źródło: [Mikuła, Ziębicki, 2000, s. s. 14].

Tak więc, organizacja inteligentna nie jest tylko wynikiem ewolucji koncepcji zarządzania, ale organizacją powstałą w efekcie organizacyjnego uczenia się, powiększania kapitału intelektualnego, doskonalenia inteligencji i umiejętnego jej wykorzystania. Zasadnicza różnica, pomiędzy tymi organizacjami, wynika przede wszystkim z dążenia organizacji inteligentnej do

stworzenia systemu umożliwiającego, jak najlepsze wykorzystanie potencjału intelektualnego, posiadanego przez każdego z aktorów organizacji. Jak wynika z interpretacji tabeli 3., organizacja inteligentna ma szerszy wymiar funkcjonowania i jest dalej idącym rozwiązaniem proefektywnościowym w stosunku do organizacji uczącej się [Mikuła, Ziębicki, 2000, s. 14].

Dopełnieniem istoty organizacji inteligentnej są treści zawarte w tabeli 4.

Tabela 4. Porównanie organizacji biurokratycznej i inteligentnej

Organizacja biurokratyczna	Organizacja inteligentna
Praca wykorzystująca w pełni tylko wiedzę niewielkiej części pracowników	Praca w oparciu o wiedzę wszystkich pracowników
Bezsensowne powtarzanie czynności i procedur	Praca w oparciu o innowacje
Praca indywidualna lub grupowa	Praca zespołowa
Praca polegająca na pełnieniu funkcji	Praca projektowa
Wykorzystanie indywidualnych zdolności	Wykorzystanie zdolności zespołów
Silna pozycja kierowników (dążących niejednokrotnie do autokratycznego kierowania)	Brak typowych stanowisk kierowniczych – kierownik jako trener i inspirator
Orientacja do wewnątrz firmy na zachowanie równowagi wewnętrznej	Orientacja na klienta
Koordynacja z góry	Koordynacja przez uczestników zespołu

Źródło: [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 23].

Można zauważyć, że pomiędzy organizacjami tradycyjnymi i inteligentnymi występują liczne różnice, co potwierdza tezę o odróżnianiu tych organizacji.

Reasumując, organizację inteligentną należy traktować, jako wyższą formę organizacji uczącej się, która to stanowi wynik wdrożenia i w pełni opanowanej realizacji organizacyjnego uczenia się. Jest to organizacja ucząca, która osiągnęła swój stan idealny i w efekcie realizacji procesów organizacyjnego uczenia, rozumnie nawigując w otoczeniu, unika porażek i odnosi sukcesy. Możliwe jest to dzięki umiejętności generowania i selekcjonowania informacji z własnego doświadczenia i obserwacji doświadczeń innych, a następnie przetworzenia ich w profesjonalną wiedzę oraz umiejętności sprawnego jej wykorzystania. Czyli organizacja inteligentna nie jest tylko wynikiem ewolucji koncepcji zarządzania, ale organizacją powstałą w efekcie organizacyjnego

uczenia się, powiększania kapitału intelektualnego, doskonalenia inteligencji i umiejętnego jej wykorzystania.

Do istotnych cech organizacji inteligentnej można zaliczyć [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 22-23]:

- odrzucenie tradycyjnych struktur organizacji działalności, duża elastyczność przez stosowanie krótkotrwałych układów czynności roboczych;
- ukierunkowanie na szybkie zaspokojenie potrzeb klientów;
- zarządzanie przez *„namiętną samokrytykę”,* a więc ciągłe prowadzenie procesu kwestionowania i zmiany podstawowych założeń, norm i reguł działania (cybernetyczne uczenie się);
- posiadanie systemu wczesnego ostrzegania, pozwalającego na reagowanie i wyprzedzanie nowych zdarzeń oraz sytuacji wewnątrz i na zewnątrz, co jest możliwe dzięki skutecznemu systemowi wewnętrznej komunikacji i zasileń informacyjnych z otoczenia;
- istnienie i pielęgnowanie kultury odmiennych zdań;
- partnerskie układy między pracownikami (sprzyjające przepływom wiedzy) z zaniechaniem stosowania tradycyjnych relacji hierarchicznych, demokracja w zarządzaniu wraz z elementami heterarchii;
- partnerskie układy z dostawcami i klientami zewnętrznymi oraz innymi interesariuszami;
- wysoki poziom mistrzostwa osobistego pracowników i bogactwo kapitału intelektualnego;
- kreatywność i innowacyjność;
- wysoki poziom przedsiębiorczości wewnętrznej;
- samoorganizacja;
- najważniejszymi zasobami nie są te o charakterze materialnym, ale wiedza;
- bazuje na traktowaniu organizacji jako całość, której istotą jest system tworzący i wykorzystujący zbiorową inteligencję [Gałka, 2014, s. 121];
- organizacja opiera się na kapitale ludzkim, społecznym i na posiadaniu wiedzy, a zasoby materialne traktuje się instrumentalnie [Koźmiński, 2005, s. 169].

Jak wynika, z powyższych cech, organizacja inteligentna kreuje, przekazuje wiedzę, modyfikuje swoje zachowanie tak, aby odzwierciedlało nową wiedzę i pozwalało dopasować się do ciągle zmieniającego się otoczenia w celu osiągania dominującej pozycji na rynku [Grudzewski, Hejduk, 2011, s. 105].

Podsumowanie

Tworzenie organizacji uczącej się i inteligentnej w praktyce wymaga:

1. Myślenia systemowego przez kierownictwo, tj. pozyskania umiejętności dostrzegania związków i zależności zachodzących między zdarzeniami i poszczególnymi elementami sieci);
2. Profesjonalnego zaangażowania sie kierownictwa w formułowaniu wizji, misji i strategii, i zgodnie z nią określania kierunków działań;
3. Motywowania pracowników przez menedżerów do uczenia się i dzielenia się wiedzą;
4. Budowania kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym zaufaniu i współpracy oraz otwarciu organizacji na nową wiedzę;
5. Kultura takiej organizacji powinna bazować na wzajemnym zaufaniu, chęci współpracy i dialogu, a komunikacja powinna być wspierana poprzez techniczną infrastrukturę;
6. Tworzenia efektu synergii, tj. łączenie wiedzy wszystkich uczestników organizacji;
7. Zarządzania zasobami ludzkimi poprzez subkulturę szkoleniową, która powinna wyznaczać sposób podejścia kierownictwa do działalności szkoleniowej, polegającej na identyfikacji potrzeb szkoleniowych i rozwojowych pracowników, akceptację i motywację do szkolenia, a także metodę monitorowania szkolenia oraz ocenę jego przydatności dla pracowników i organizacji;
8. Poszukiwania najlepszych praktyk umożliwiających ściślejszą integrację zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią firmy, rozwijanie specjalnych technik i instrumentów zarządzania *„najbardziej wartościowymi"* pracownikami organizacji, jak również rozwijanie metod pomiaru kapitału intelektualnego [Stobińska, 2004, s.38-39];
9. Wzbudzanie wśród pracowników permanentnej ciekawości intelektualnej poprzez wsłuchiwanie się w opinie klientów, śledzenie zmian zachodzących w otoczeniu, stosowanie benchmarkingu, opracowywanie scenariuszy przyszłości, zasięganie konsultacji, podróżowanie, nawiązywanie nowych kontaktów, itp. [Brilman, 2002, s. 414];
10. Tworzenia warunków do pobudzania kreatywności pracowników poprzez docenianie zgłaszanych pomysłów;
11. Zwiększania pracownikom autonomii w miejscu pracy, tj. propagowanie większego marginesu swobody;

12. Rozumienia informacji jako instrumentu motywacyjnego oddziaływania na efektywność;
13. Funkcjonowania organizacji na swobodnym i wolnym przepływie wewnątrz organizacji informacji na temat działań i ich wyników;
14. Angażowania pracowników na wszystkich etapach zarządzania organizacją;
15. Kluczowe dla organizacji uczącej się jest jednak przywództwo oraz zarządzanie kapitałem intelektualnym.

Podstawowe efekty tworzenia organizacji uczącej się i inteligentnej

1. Przede wszystkim, zwiększenie sprawności i skuteczności w funkcjonowaniu organizacji [Lewicka, 2010, s. 194];
2. W organizacji pojawi się demokratyczne samozarządzanie, co przejawia się na angażowaniu pracowników do współpracy na poszczególnych etapach zarządzania; w ten sposób powstają projekty i strategie uwzględniające fakt, że każdy pracownik potrzebuje być produktywnym, kreatywnym i doskonalić się, realizując swoją ścieżkę kariery [Ziębicki, 2000, s. 12-13];
3. W organizacji pojawi się wolność wypowiedzi w postaci otwartych dyskusji na temat opcji strategicznych i pozycji konkurencyjnej [Ziębicki, s. 12-13];
4. Organizacja będzie funkcjonować na swobodnym i wolnym przepływie informacji na temat działań i ich wyników [Ziębicki, s. 12-13];
5. Organizacja opierać się będzie na pracy zespołowej;
6. Wniesienie do organizacji pełną inteligencję i talent, aby wspomóc organizację nowym wyzwaniom;
7. Poprzez myślenie systemowe, menedżerowie odejdą od skupiania się na szczegółach, a zajmą się analizą konkretnych, krótkookresowych założeń, odkrywaniu dynamicznych sił organizacyjnych i budowie otwartości na zmiany;
8. Pomoc dla kierownictwa firmy w identyfikacji, gromadzeniu, tworzeniu i wykorzystaniu wirtualnych zasobów w celu zwiększenia wartości firmy oraz szybszego dostosowania do zmian, obniżając poziom niepewności w ryzykownych przedsięwzięciach.

Literatura

Baruk Jerzy. 2012. *Czy organizacje administracji publicznej należą do organizacji uczących się?* „Humanizacja Pracy" nr 3.

Borowiecki Ryszard, Romanowska Maria. 2001. *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.

Brilman Jean. 2002. *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania.* Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne w Warszawie.

Czerska Małgorzata, Szpitter Agnieszka. 2010. *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki.* Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

Fazlagić Ami.r 2001. *Brokerzy wiedzy.* „Manager" 2001 nr 2.

Gałka Ewa. 2014. *Zastosowanie koncepcji organizacji uczącej się w procesie zarządzania organizacją pozarządową.* „Nauki o Zarządzaniu" nr 2.

Galata Stanisław. 2006. *Sztuka zarządzania organizacjami. Zasoby, sposoby, perspektywy.* Warszawa: Wydawnictwo Difin.

Grudzewski Wiesław M., Hejduk Irena. K. 1998. *Kreowanie przedsiębiorstwa przyszłości z wykorzystaniem teorii i praktyki organizacji inteligentnej.* W: *Menedżer u progu XXI wieku.* Borkowska Stanisława, Bohdziewicz Piotr 1998. Łódź: WSH-E Łódź.

Grudzewski Wiesław M., Hejduk Irena. K. 2011. *Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiana paradygmatów zarządzania.*"Master of Business Administration" nr 1.

Jagodziński Andrzej. 2010. *Zarządzanie wiedzą jako nowe podejście do zarządzania zasobami ludzkimi.* W: *Rozwój przedsiębiorczości w gospodarce rynkowej,* red. Grzywacz Jacek, Kowalski Sławmir s. 147-159. Płock: Wydawnictwo PWSZ w Płocku.

Jones Glenn R. 1998. *Tworzenie organizacji przywódczej z misją uczenia się.* W: Hesselbein Frances i in. Wydawnictwo Business Press.

Koźmiński Andrzej K. 2005. *Zarządzanie w warunkach niepewności.* Warszawa: PWN.

Kożuch Barbara. *Nauka o organizacji* 2010. Warszawa: Wyd. CeDeWu.

Lewicka Dagmara. 2010. *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach.* Warszawa: PWN.

Ludwiczyński Antoni. 2003. *Rola doradztwa w budowaniu systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.* W: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie,* red. Wawrzyniak Bogdan. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.

Mikuła Bogusz. 2000. *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku.* Kraków: Wydawnictwo ANTYKWA.

Mikuła Bogusz, Ziębicki Bernard. 2000. *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się.* „Przegląd Organizcji" nr 5.

Mikuła Bogusz, Ćwiklicki Marek. 2001. *Integracyjna rola zarządzania wiedzą.* „Przegląd Organizacji" nr 4.

Mikuła Bogusz i in. 2002. *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody.* Warszawa: Wydawnictwo Difin.

Morawski Mieczysław. 2003. *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy.* „Przegląd Organizacji" nr 1.

Morawski Mieczysław. 2006. *Pracownicy wiedzy - nowa jakość w procesach zarządzania ludźmi.* W: *Ewolucja zarządzania organizacjami na przełomie wieków,* . red. Król Henryk. Warszawa: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie.

Perechuda Kazimierz. 2000. *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody.* Warszawa: Wydawnictwo Placet.

Senge Peter M. 2012: *Piąta dyscyplina teoria i praktyka organizacji uczących się.* Warszawa: Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer.

Stobińska Katyarzyna. 2004. *Zarządzanie wiedzą. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi.* „Organizacja i Kierowanie" nr 1.

Stoner James A. F. (i in.). 1997. *Kierowanie.* Warszawa: Wydawnictwo PWE.

Szaban Jolanta. 2003. *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi.* Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.

Teneta-Skwiercz Dorota. 2003. *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie - knowledge management.* W: *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie,* red. Lichtarski Jan. Wrocław: Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.

Uździcki Piotr. 2009. *Zasoby wiedzy jako kluczowy czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa.* W: *Finanse przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej,* red. Grzywacz Jacek, Kowalski Sławomir. Płock: Wyd. PWSZ w Płocku 2009 s. 330-341.

Walecka-Jankowska Katarzyna. 2011: *Zarządzanie wiedzą.* W: *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce,* red. Hopej Marian, Kral Zygmunt. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.

Ziencik Paweł. 3003. *Wiedza w przedsiębiorstwie.* „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw" nr 3.

Ziębicki Bernard. 2000. *Tworzenie organizacji inteligentnych.* „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw" nr 8.

Zimniewicz Kazimierz. 1999. *Współczesne koncepcje i metody zarządzania.* Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Zimniewicz Kazimierz. 2009. *Współczesne koncepcje i metody zarządzania.* Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

www.e-mentor.edu.pl.