

Strategiczne zmiany w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy

Wybierając drogę zarządzania wiedzą przedsiębiorstwo stawia czoło wyzwaniu – odnalezienia swojej nowej, spójnej i przejrzystej teorii zarządzania oraz poszukiwania efektywnych narzędzi jej zastosowania.¹

Prezentowana organizacja powstała prawie ćwierć wieku temu, w gospodarce opierającej się na kondensowaniu zasobów, czyli zespalaniu dużej ilości surowców i materiałów za pomocą odrobiny wiedzy. W nowych realiach istotne zaczęło być prawie wyłącznie kondensowanie wiedzy. Wiedza stała się czwartym, obok ziemi, pracy i kapitału czynnikiem produkcji[1]. Każda firma zarządza wiedzą, lecz nie każda czyni to w sposób świadomy – strategiczny[2]. W strukturach i procesach organizacyjnych konieczne jest zatem zogniskowanie wszelkich starań na efektywnym zarządzaniu wiedzą.

Aby zmiany w przedsiębiorstwie skutecznie doprowadziły do efektywnego kierowania i zarządzania, również wiedzą, jego zarząd powinien: odnaleźć i wykorzystać odpowiednią teorię, w długoterminowych celach i planach organizacji sprecyzować perspektywy jej rozwoju, dokonać niezbędnych zmian w przyjętych zasadach, zapoznać i uzgodnić je z załogą oraz poprzez odpowiednią strategię doprowadzić do realizacji tych zmian.

Zarządzanie z perspektywy filozofii systemowej

Prowadzenie organizacji ścieżką zarządzania wiedzą jest procesem tworzenia innowacji. W XXI, wieku przy rosnącej dostępności zasobów, wprowadzanie na rynek nowości staje się warunkiem rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa. P. Drucker stwierdził, że innowacje oparte na wiedzy żyją najdłużej ze wszystkich innowacji[3].

O zarządzaniu bardzo dużo się pisze i mówi, ale nie zawsze właściwie rozumie się jego sens i zadania, jakie ma do spełnienia w nowocześnie zorganizowanym społeczeństwie[4]. Menedżerowie układają plany w oparciu o różne teorie przyczynowo-skutkowe. Wierzą oni, że jeżeli zrobią to co zaplanowali, odniosą sukces. Większość z nich

¹ W firmie od kilku lat działa Grupa Naukowa, która opracowuje m. in. podstawy naukowe strategii rozwoju organizacji i **zaczęła również współdziałać** z zewnętrznymi naukowcami i praktykami zarządzania. Przedstawiony tekst stanowi studium przypadku firmy działającej w branży bezpieczeństwa i powstał w wyniku prac koncepcyjno-badawczych w/w Grupy, której inicjatorem i liderem jest autor.

najczęściej nie wie, że w trakcie planowania lub działania stosuje jakieś teorie. Często są one niewłaściwe, równie często nie przynoszą planowanego skutku. Powstająca, dobrze udokumentowana teoria jest zatem rzeczą bardzo praktyczną, ponieważ pozwala stwierdzić co stanowi przyczynę (wiązkę praktycznych celów) i sposób jej poznania. Przenosi możliwość tworzenia innowacji z przypadkowego środowiska prób i błędów na teren przejrzystych wzorców.

Wiedza o strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem posiada niewątpliwie wielowątkowy charakter. Często systematyzuje się ją, zgłębiając rozmaite podejścia lub szkoły. Współczesne badania naukowe obejmują liczne, formalne (matematyczne) teorie systemów. Szczególne zainteresowanie wzbudzają nowe koncepcje. Tym co łączy wszystkie nurty badań naukowych jest pojęcie systemu.

Według L. Von Bertalanffy'ego istnieją ogólne prawa uniwersalne właściwe wszystkim systemom bez względu na naturę elementów je tworzących, zachodzące między nimi relacje i wzajemne oddziaływanie. Możliwe staje się więc stosowanie poznanych praw systemowych w fizyce, biologii, psychologii, socjologii, ekonomii itd. oraz przenoszenie ich z jednej dziedziny do drugiej[5].

Nie znajdziemy w podręcznikach pojęcia filozofii systemowej, jednak historia myślenia holistycznego (w kategoriach części i całości) oraz myślenia systemowego (myślenie o rzeczywistości w kategorii systemu) skłania do próby pewnej syntezy.

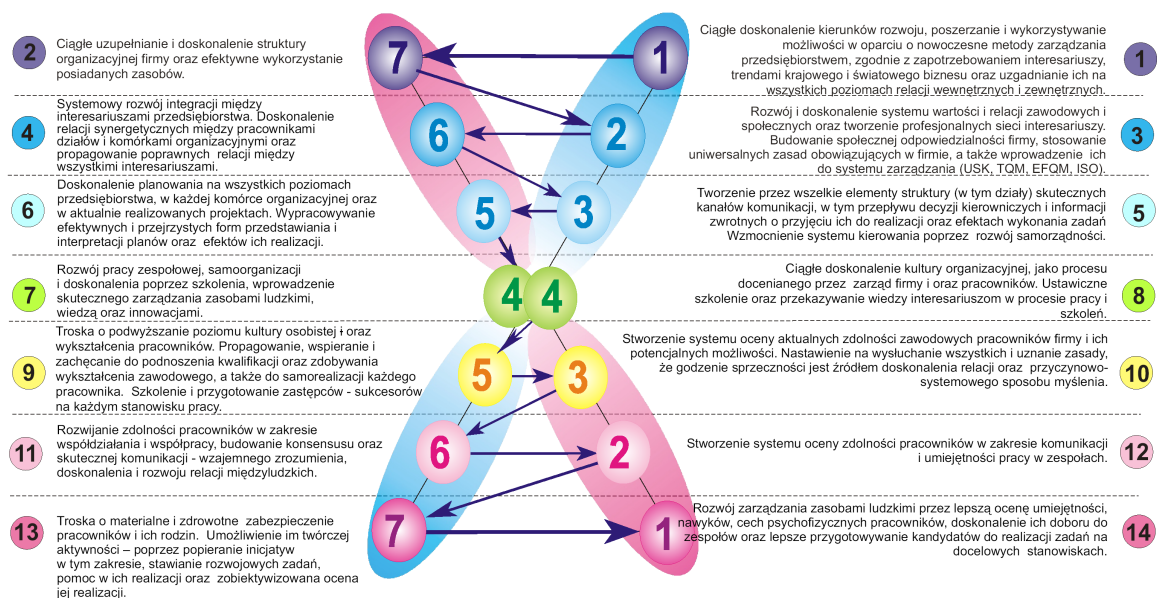
Termin „holizm” w metodologii nauk społecznych przyjmuje, że twierdzenia dotyczące złożonych zjawisk społecznych niedostępnych obserwacji nie dadzą się sprowadzić do wypowiedzi o zachowaniach jednostek i ich grup oraz że prawidłowości zjawisk społecznych nie dają się wywnioskować z prawidłowości ich składników[6].

Analizując różne teorie autor proponuje przyjąć jako syntezę następującą definicję pojęcia systemu: system to całość powstająca ze względu na wspólny cel rozwoju (np. pożądany stan, przeznaczenie lub funkcję), mająca strukturę, którą tworzy zbiór (współprzyczyniających się do powodzenia całości) elementów i relacji między nimi, rozwijająca się w przestrzeni i czasie o określonym potencjale energetycznym (w tym wiedzą).

Podstawowym narzędziem podejścia systemowego jest modelowanie, czyli tworzenie modeli i przeprowadzanie na nich m.in. eksperymentów oraz symulacji. W modelach systemowych będących celowymi wieloaspektowymi uogólnieniami, ujmuje się badane obiekty, zjawiska i procesy w ich złożoności, wzajemnych powiązaniach i dynamicie. Takie modele istnieją w rzeczywistości. W oparciu o nie można planować, działać i podsumowywać

działania prowadzące firmę do sukcesu. Teorie, na których bazują modele mogą pomóc tym, którzy je rozumieją i stosują, w osiąganiu znacznie lepszych wyników, z większym prawdopodobieństwem sukcesu.

Planując strategicznie w firmie, opracowano na podstawie hierarchicznego schematu dokreatywnych i kreatywnych atraktorów[7], model celów strategicznych (Rys.1), który zapewnia pełną wizję działań i stanowi podstawę tworzenia strategii. Wykorzystujemy go także do budowy Planu Strategicznego będącego podstawą planowania niższych hierarchicznie obszarów działalności przedsiębiorstwa.



Rysunek 1. Zarządzanie zorientowane na cel

Źródło: Materiały szkoleniowe firmy „Restrukturyzacja produkcji”, lipiec 2005

Model składa się z czternastu elementów (atraktorów), które określają cele wielu płaszczyzn działalności przedsiębiorstwa. Razem stanowią całość i charakteryzują przedsiębiorstwo oraz jego drogę rozwoju. Model ten umożliwia określenie wiązki celów łączącej finansowe i pozafinansowe cele w jeden spójny wielowymiarowy wektor rozwoju.

Pozafinansowe cele przedsiębiorstwa opartego na wiedzy

W psychologii przyjmuje się, że jednym z bardzo istotnych warunków osiągnięcia sukcesów w biznesie i życiu osobistym jest umiejętność właściwego wyznaczania celów. Z analitycznego punktu widzenia i w odniesieniu do form organizacyjnych, cel stanowi ustalone i przewidywane zamierzenie lub przedsięwzięcie, wynikające z potrzeb własnych systemu (firmy) oraz środowiska, w którym działa. Cele określają coś, co ma być

wypracowane w przyszłości - rezultat, który organizacje, ich wydziały, oddziały, poszczególne zespoły oraz pojedynczy ludzie chcą osiągnąć.

Termin cel doczekał się wielu ogólnych interpretacji w różnych dziedzinach nauki. W dużym uproszczeniu można mówić o dwóch, pokrewnych realizmowi i nominalizmowi, skrajnych wykładniach pojęcia celu[8].

Z ontologicznego punktu widzenia cel w ujęciu realistycznym jest faktem lub stanem rzeczy, który istnieje poza człowiekiem (stanem rzeczy będącym poza podmiotem planującym). Twierdzi się, że każdy podmiot działający zmierza do celu, a cel jest skutkiem działania. Według ujęcia nominalistycznego może on być wyrażony w kategoriach psychologicznych. Cel jest faktem zamkniętym w granicach świadomości, wyobrażonym skutkiem, do którego świadomie zmierzamy przy pomocy odpowiednich środków.

Na potrzeby firmy przyjęto następującą definicję: cel wyraża sens istnienia systemu, w tym systemu społecznego, firmy, rodziny, człowieka. Cel to hierarchia pożądaných stanów, do których dąży system (firma) realizując idee większego od niej systemu, czyli nadsystemu.

Wraz z rozwojem biznesu i zarządzania ewoluowało pojęcie właściwego celu. P. Drucker, określił cel korporacji jako uzyskiwanie maksymalnego zysku z operacji firmy i zauważył możliwość wystąpienia potencjalnego konfliktu między takim celem, a oczekiwaniami społeczeństwa[9]. A zatem – jak zauważył A. Kennedy – aby firma mogła długo utrzymywać się na rynku i odnosić sukcesy, musi ustalić sobie cele i założenia finansowe oraz podejmować długotrwałe wysiłki, by je osiągnąć[10]. Niestety ustalenie jedynie celów finansowych nie zapewni firmie nadzwyczajnej efektywności pracy w dłuższym okresie. Jeżeli organizacja biznesowa istnieje głównie lub wyłącznie po to, aby osiągać zyski (które z pewnością są wymiernym efektem), to wystarczy jedynie wyznaczyć stosunkowo proste cele finansowe. Jednak jeśli firma ma spełniać potrzeby interesariuszy, a więc całych społeczności, pracowników, klientów, dostawców i udziałowców, których interesy nie zawsze są wymierne, to znacznie większe znaczenie będą miały cele pozafinansowe. Oba typy celów są równie ważne, łączy je także jeszcze jeden aspekt. Wszystkie firmy, które przez długi czas dobrze prosperują na rynku mają pozafinansowe wizje tego co pragną osiągnąć a maksymalizacja zysków i wzrost wartości są produktem ubocznym znacznie szerzej pojmowanych celów, które sobie założyły. Zatem dla większości osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie konieczne jest ustalenie szerzej pojętych celów, niż tylko finansowych, gdyż to właśnie one motywują do pracy. Większą lojalność wynagradzamy pracownikom poprzez pielęgnowanie trwałych relacji partnerskich i umożliwianie uczestnictwa w zarządzaniu firmą. Przedsiębiorstwo stanowi grupę

pracowników, wspólną zadaniową, realizującą cele wytyczone w procesie pracy grupowej. W stosunku do tych celów jej członkowie powinni zachowywać się w sposób służebny. Z tego wynika, że każdy pracownik uważając się za element całości jaką jest firma, nie izoluje się od innych, lecz w ramach ciągłego doskonalenia rozważa, co może zrobić, aby wspólnie wykonywać zadania jeszcze skuteczniej.

Zarządzanie zaczyna się od wyznaczenia szczytnych i wartościowych celów, a kończy na ich osiągnięciu, bowiem bez celów nie ma zarządzania. Cele wyznaczają kierunek działania, pozwalają na określenie priorytetów, ułatwiają motywację. Trudno jest przecenić ich znaczenie.

Tworzenie hierarchii planów

Proces planowania to twórczy proces myślowy, którego efektem jest postawienie przed organizacją celu, wyznaczenie kierunku jej rozwoju.

Istotą planowania jest właściwe skorelowanie celów ze środkami, gdzie zależności między nimi są pewną formą związku przyczynowo-skutkowego. Generalnie dobry plan jest konsekwentny w celach, ale elastyczny co do środków, tzn. przewiduje możliwość zmiany środków, nie wyznacza ich zbyt szczegółowo, dopuszcza różne alternatywy[11]. Stąd przy operacjonizacji celów należy zachować daleko idącą ostrożność. Przypisanie bowiem zestawu wskaźników formułowanemu celom drugorzędym – czyli de facto środkom – dotyczy zadań, które powinny być zmieniane stosownie do zmian warunków działania[12]. Systemowe podejście w zakresie wytyczania i realizacji celów wymaga rozbudowanego systemu planowania - tworzenia planów różnej skali. Wymaga też zdefiniowania celów strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem, które obejmują:

1. Określenie nadsystemów i podsystemów przedsiębiorstwa. Stworzenie i promowanie uniwersalnego i spójnego systemu strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem.
2. Tworzenie zasad działania przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu w oparciu o prawa uniwersalne i rozpowszechnianie ich w otoczeniu.
3. Osiągnięcie pozycji lidera branży.
4. Integrowanie się z innymi przedsiębiorstwami wokół zbieżnych celów rozwoju.
5. Osiągnięcie wysokiego poziomu profesjonalizmu, w tym w zarządzaniu wiedzą.
6. Rozwijanie systemu komunikacji między interesariuszami przedsiębiorstwa.
7. Tworzenie optymalnej struktury firmy, wspierającej niniejsze cele.

Prawidłowe wytyczanie celów organizacji determinuje rozwój wszystkich pozostałych obszarów przedsiębiorstwa, które określają w oparciu o nie swoje działania. Jest to proces

złożony, wymagający dużego wysiłku ze strony organizacji, szczególnie w okresach podsumowań i tworzenia planów.

Poza Planem Perspektywicznym (na 35 lat) w firmie sporządzany jest Plan Strategiczny (na 7 lat), który określa kierunki jej rozwoju oraz wytycza cele na wszystkich płaszczyznach jej funkcjonowania. Plan ten wskazuje kierunki wykorzystania potencjału przedsiębiorstwa, które jednoczy zasoby, procesy, wiedzę i zdolności personelu w celu osiągnięcia założonego rozwoju. Określa m.in jego cele do osiągnięcia na siedmiu poziomach relacji z otoczeniem – zwanych inteligencjami przedsiębiorstwa. Inteligencja firmy jest pojmowana jako zbiór umiejętności określania wartości komunikacyjnych, zawodowych, organizacyjnych, przywódczych, społecznych, wizjonerskich, na pewnej odrębnie rozpatrywanej płaszczyźnie funkcjonowania firmy, jej działów oraz pracowników[13].

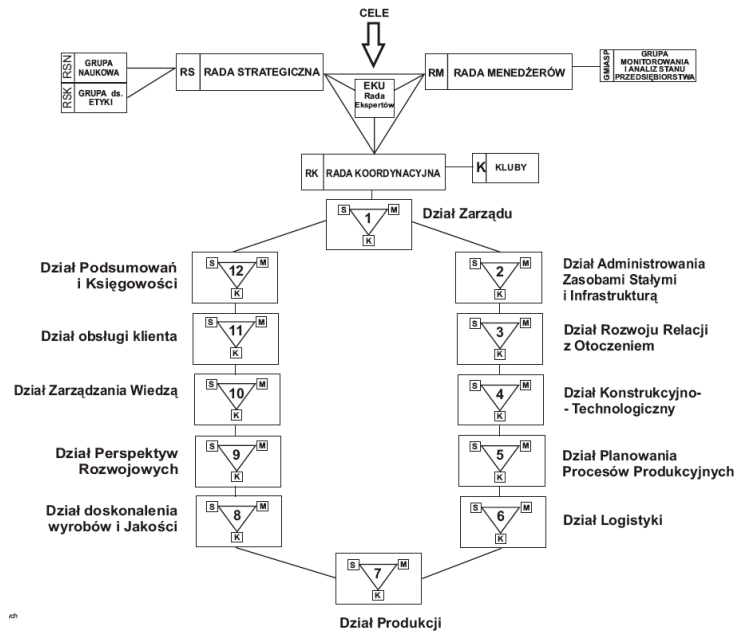
Jeśli zbiór celów zostanie faktycznie zaakceptowany przez podsystemy przedsiębiorstwa (w tym pracowników), to zmiany w nim zachodzące powinny odpowiadać przejściu od niekontrolowanego porządku do kontrolowanego chaosu.

Badana firma zawarła swoje doświadczenie w zakresie planowania, działania i podsumowania planów w interfunkcyjnym Systemie Wdrażania Strategii.

Zmiana modelu struktury organizacyjnej, teoria strukturyzacji

Klasyfikacja celów, ich porządkowanie i uszczegóławianie powoduje transformację struktury organizacyjnej firmy. Rozumienie organizacji jako grupy tworzących ją ludzi z odpowiednio dobraną strukturą ułatwia wprowadzanie zmian i udoskonaleń oraz sprzyja szybszemu uczeniu się. Pojawiła się potrzeba zbudowania struktury opartej na ciągłej adaptacji, która jest podstawową wewnętrzną zasadą działania.

Istotą i charakterystyczną cechą badanej struktury organizacyjnej jest różnorodność jej komórek organizacyjnych i zarazem krótkotrwałość istnienia niektórych jej elementów. Kiedy jakaś jednostka organizacyjna przestaje wносить wymagany wkład na rzecz innych, z tą chwilą staje się zbędna. Dlatego właśnie najbardziej charakterystyczną cechą nowej struktury organizacyjnej jest jej wysoka dynamika i otwartość. A zatem potrzebny był model struktury organizacyjnej dostosowanej do efektywnego osiągnięcia celów i realizacji strategii, o możliwie wysokim stopniu samoorganizacji, maksymalnie płaskiej oraz uwzględniającej potrzeby przepływu wiedzy (energii) przez wszystkie komórki firmy. Poszukiwania doprowadziły do opracowania nowatorskiego schematu organizacyjnego przedsiębiorstwa (Rys. 2).



Rysunek 2. Przykładowy schemat organizacyjny firmy

Źródło: Schemat organizacyjny firmy, styczeń 2006

Kończy się czas zorganizowanych organizacji, a rozpoczyna się epoka, kiedy zasadniczą umiejętnością staje się zdolność do rozumienia, ułatwiania i wspierania procesów samoorganizacji[14], dlatego istotnym wyróżnikiem badanej firmy jest jej samorządność. Istniejące rozwiązania organizacyjne z zastosowaniem uczestnictwa pracowników w życiu firmy i jej kierowaniu okazały się nie wystarczające ze względu na to, iż oparte są jedynie na częściowej partycypacji.

Marzeniem jest, aby każdy pracownik mógł swoją wiedzą i pracą rozwijać siebie oraz przedsiębiorstwo, partycypując w twórczym kierowaniu nim jako współwłaściciel miejsca pracy. Celem jest stworzenie całkowicie nowej kultury organizacyjnej podporządkowanej wiedzy, opartej na współpracy i konsensusie.

Podsumowanie

Konsekwentne dążenie do realizacji wytyczonych celów zaowocowało pozytywnymi zmianami w przedsiębiorstwie:

1. Powstała wizja i rozpoczęto restrukturyzację. Jednocześnie poszerzyły się perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa, co zapewniło jemu i pracownikom wyższy poziom bezpieczeństwa.
2. Powstały zasady działania oraz uniwersalny system kierowania jako filozofia zarządzania. Zostały one zaprezentowane najbliższemu otoczeniu biznesowemu, co spowodowało

wzrost zaufania do firmy i jej kierunku rozwoju. Zaczęto realizować cele społeczne i firma stała się przedsiębiorstwem społecznie odpowiedzialnym.

3. Firma uważa się za lidera branży. Przedstawiono ofertę szkoleniową dla otoczenia biznesowego, które zauważyło wywołane przez nas zmiany.
4. Wzrosła kultura organizacyjna, skuteczniej działają komórki samorządowe, a procesy adaptacyjne dotychczas hierarchiczne, nabierają charakteru równoważącego – synergetycznego.
5. Poprawił się przepływ informacji i wiedzy, wzrósł poziom zawodowy pracowników, realizowana jest idea uniwersytetu korporacyjnego.
6. Powstały nowe kryteria zatrudniania kandydatów do pracy, doskonalenia kompetencji pracowników i ich oceny.
7. Nowa struktura wpłynęła m.in. na spłaszczenie hierarchii zarządzania, porządkowanie i systematyzację procesów w przedsiębiorstwie oraz podnoszenie jakości produktów. Zaczęto przywiązywać większą uwagę w firmie do projektowania ścieżek rozwoju pracowników.

W efekcie rozwój stał się bardziej harmonijny, firma stała się bardziej stabilna, a ewentualne zagrożenia zaczęto traktować jako bodźce do rozwoju.

Przypisy

1. Gabryszak R., *Wiedza – czwarty czynnik produkcji*, „Nasz Rynek Kapitałowy”, nr 10, 2005
2. Fazlagić A., Systematyzacja pojęć związanych z zarządzaniem wiedzą, „Problemy Jakości”, nr 3, 2005
3. Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Kraków 1998
4. Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2003
5. L. von Bertalanffy, *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*, PWN, Warszawa 1984
6. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Rytm, 2007
7. Poliakow W., *Teoria kierowania wielowątkowymi procesami nieliniowymi z wykorzystaniem analizy systemowej*, Nowe Centrum, Moskwa 1999
8. Cabała P., *Operacjonalizacja celów strategicznych*, Wydawnictwo AE Kraków, 2002
9. Drucker P. F., „*Koncepcje korporacji*”, 1946
10. Kennedy A. A., *Ustalenie celów dla firmy w: Biznes. Tom 1. Zarządzanie firmą, część 1*, Wydawnictwo naukowe PWN i Gazety Wyborczej, Warszawa 2007
11. Cabała P., *Operacjonalizacja celów strategicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 2002
12. Czeżowski T., *O działaniu planowym*, „Wiedza i Życie”, Nr 3, 1947
13. Serbyńska T., „*Dostosowanie wymagań kompetencyjnych do pracowników w organizacji opartej na wiedzy*” //pod. red. Glińska – Neweś A., *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, Toruń 2008
14. Morgan G., *Wyobrażenia organizacyjna*, PWN, Warszawa 2001

Bibliografia

1. Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2007
2. Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997
3. Lenzion J.P., *Partycypacja pracowników w zarządzaniu strategicznym w przedsiębiorstwach francuskich*, materiały na konferencję naukową „Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego – doświadczenia krajowe i zagraniczne”, Łódź 2003
4. Müller U.R., *Szczuple organizacje*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997

5. Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000
6. Sienkiewicz P., *Geneza i rozwój koncepcji holistycznych i systemowych we współczesnej nauce*, Zeszyty Naukowe AON nr 1(50), 2003