

Strategiczne zmiany w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy

<https://doi.org/10.33141/po.2008.09.08>

Janusz Chojnacki

Przeгляд Organizacji, Nr 9 (824), 2008, ss. 30-34
www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Tekst stanowi skrót referatu wyróżnionego przez Szkołę Letnią Zarządzania 2008 w sesji zatytułowanej „Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji”.

Wprowadzenie

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

Prezentowana organizacja powstała prawie ćwierć wieku temu, w gospodarce opierającej się na kondensowaniu zasobów, czyli zespalananiu 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 produkcji¹. Każda firma zarządza wiedzą, lecz nie każda czyni to w sposób świadomy – strategiczny². 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 w. 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 innowacji³.

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 społeczeństwie⁴.

Menedżerowie układają plany na podstawie różnych teorii przyczynowo-skutkowych. Wierzą oni bowiem, że jeżeli zrobią to, co zaplanowali, odniosą sukces. Większość z nich 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, pozwala bowiem 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 ma 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 drugiej⁵.

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 składników⁶.

Analizując różne teorie, autor proponuje przyjąć jako syntezę następującą definicję pojęcia systemu: system to całość powstająca ze względu na wspólny cel rozwoju (np. pożądaný 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, mająca określony potencjał energetyczny – w tym wiedzę).

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, ujmując się badane obiekty, zjawiska i procesy w ich złożoności, wzajemnych powiązaniach i dynamice. Takie modele istnieją w rzeczywistości. Na ich podstawie można planować i podsumowywać działania, a tym samym prowadzić 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.

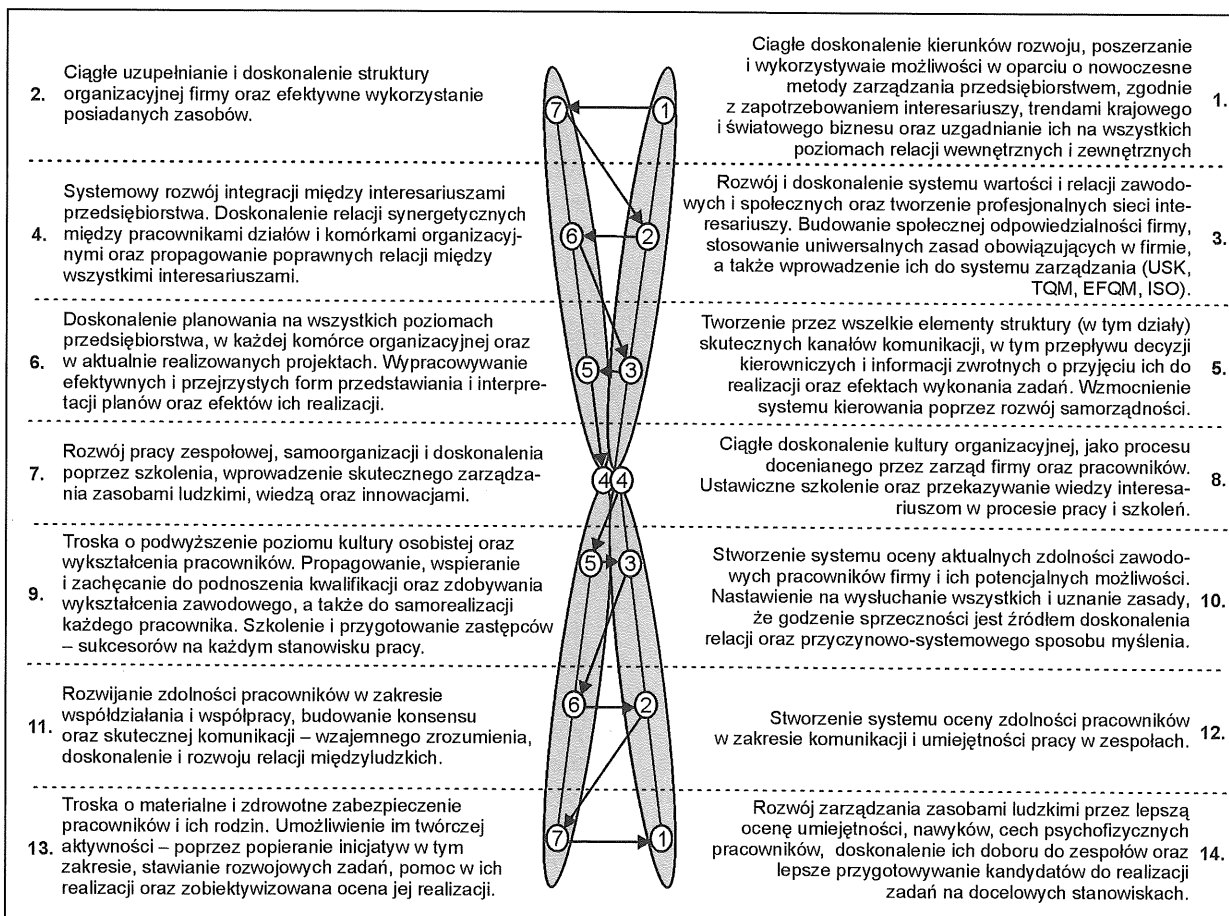
Planując strategicznie w firmie, opracowano na podstawie hierarchicznego schematu dokreatywnych i kreatywnych atraktorów⁷ model celów strategicznych (rysunek 1), który zapewnia pełną wizję

działań i stanowi podstawę tworzenia strategii. Wykorzystujemy go także do budowy planu strategicznego będącego podstawą planowania niższych hierarchicznie obszarów działalności przedsiębiorstwa.

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 umożliwi 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 organi-



Rys. 1. Zarządzanie zorientowane na cel

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



zacje, 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 celu⁸⁾.

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, wyobrazonym skutkiem, do którego świadomie zmierzamy za pomocą odpowiednich środków.

Na potrzeby firmy przyjęto następującą definicję: cel wyraża sens istnienia systemu, w tym systemu społecznego, firmy, rodziny, człowieka. Cel to hierarchia pożądanych 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 społeczeństwa⁹⁾. 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 osiągnąć¹⁰⁾. 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 mieć 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 szerszej pojmowanych celów, które sobie założyły. Zatem dla większości osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie konieczne jest ustalenie szerszej 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. Badane przedsiębiorstwo stanowi grupa pracowni-

ków, wspólnota zadaniowa, realizująca 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 jeszcze skuteczniej wspólnie wykonywać zadania.

Zarządzanie zaczyna się od wyznaczenia szczytnych i wartościowych celów, a kończy na ich osiągnięciu; bez celów nie ma bowiem 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, w których 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 alternatywy¹¹⁾. Stąd przy operacjonizacji celów należy zachować daleko idącą ostrożność. Przypisanie bowiem zestawu wskaźników formułowanym celom drugorzędny, czyli *de facto* środkiem, dotyczy zadań, które powinny być zmieniane stosownie do zmian warunków działania¹²⁾. 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:

- określenie nadsystemów i podsystemów przedsiębiorstwa. Stworzenie i promowanie uniwersalnego i spójnego systemu strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem;
- tworzenie zasad działania przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu opartych na prawach uniwersalnych i rozpowszechnianie ich w otoczeniu;
- osiągnięcie pozycji lidera branży;
- integrowanie się z innymi przedsiębiorstwami wokół zbieżnych celów rozwoju;
- osiągnięcie wysokiego poziomu profesjonalizmu, w tym w zarządzaniu wiedzą;
- rozwijanie systemu komunikacji między interesariuszami przedsiębiorstwa;
- tworzenie optymalnej struktury firmy wspierającej ww. cele.

Prawidłowe wytyczanie celów organizacji determinuje rozwój wszystkich pozostałych obszarów przedsiębiorstwa, które określają na ich podstawie swoje działania. Jest to proces złożony, wymagający

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

Oprócz planu perspektywicznego na 35 lat, w firmie sporządzany jest plan strategiczny (na 7 lat), który określa kierunki jej rozwoju oraz wytycza cele na wszystkich płaszczynach 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 płaszczynie funkcjonowania firmy, jej działów oraz pracowników¹³⁾.

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.

Firma X zawarła swoje doświadczenie w zakresie planowania, działania i podsumowania planów w interfunkcyjnym systemie wdrażania strategii.

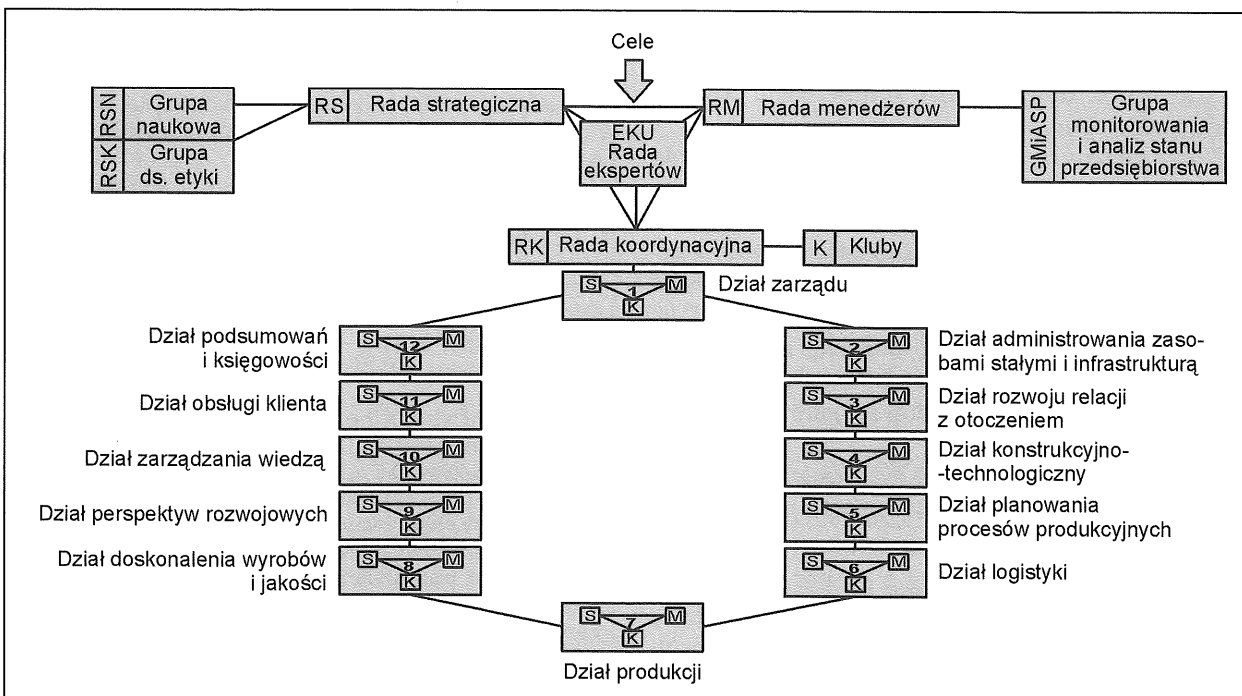
Zmiana modelu struktury organizacyjnej, teoria strukturyzacji

Klasyfikacja celów, ich porządkowanie i uszczegóławianie powoduje transformację struktury organizacyjnej firmy. Rozumie-

nie 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, w tym momencie staje się zbędna. Dlatego 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 (rysunek 2).

Kończy się czas zorganizowanych organizacji, a rozpoczyna się epoka, w której zasadniczą umiejętnością staje się zdolność do rozumienia, ułatwiania i wspierania procesów samoorganizacji¹⁴⁾, dlatego istotnym wyróżnikiem badanej firmy jest jej samorządność. Istniejące rozwiązania organizacyjne z zastosowaniem uczestnictwa pracowników w życiu firmy i jej kierowaniu okazały się niewystarczające ze względu na to, że oparte są jedynie na częściowej partycypacji.



Rys. 2. Przykładowy schemat organizacyjny firmy X

Źródło: Schemat organizacyjny firmy X, styczeń 2006 r.



Marzeniem jest taki stan, w którym każdy pracownik mógłby 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 konsensie.

Podsumowanie

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

- Powstała wizja i rozpoczęto restrukturyzację. Jednocześnie poszerzyły się perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa, co zapewniło jemu i pracownikom wyższy poziom bezpieczeństwa.

- 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.

- Firma uważa się za lidera branży; przedstawiono ofertę szkoleniową dla otoczenia biznesowego, które zauważyło wywołane przez firmę zmiany.

- Wzrosła kultura organizacyjna, skuteczniej działają komórki samorządowe, a procesy adaptacyjne dotychczas hierarchiczne, nabierają charakteru równoważącego – synergetycznego.

- Poprawił się przepływ informacji i wiedzy, wzrósł poziom zawodowy pracowników, realizuje się idea uniwersytetu korporacyjnego.

- Powstały nowe kryteria zatrudniania kandydatów do pracy, doskonalenia kompetencji pracowników i ich oceny.

- Nowa struktura wpłynęła m.in. na spłaszczenie hierarchii zarządzania, porządkowanie i systematyzację procesów w przedsiębiorstwie oraz podniesienie jakości produktów. Zaczęto w firmie przywiązywać większą wagę 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.

mgr inż. Janusz Chojnacki
praktyk, niezależny konsultant gospodarczy

PRZYPISY:

- ¹⁾ R. GABRYSZAK, *Wiedza – czwarty czynnik produkcji*, „Nasz Rynek Kapitałowy”, nr 10, 2005.
- ²⁾ A. FAZLAGIĆ, Systematyzacja pojęć związanych z zarządzaniem wiedzą, „Problemy Jakości”, nr 3, 2005.
- ³⁾ P.F. DRUCKER, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Kraków 1998.
- ⁴⁾ J. PENC, *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2003.
- ⁵⁾ L. von BERTALANFFY, *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1984.
- ⁶⁾ W. KOPALIŃSKI, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Rytm 2007.
- ⁷⁾ W. POLIAKOW, *Teoria kierowania wielowątkowymi procesami nieliniowymi z wykorzystaniem analizy systemowej*, Nowe Centrum, Moskwa 1999.
- ⁸⁾ P. CABAŁA, *Operacjonalizacja celów strategicznych*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002.
- ⁹⁾ P.F. DRUCKER, *Concept of the Corporation*, John Day Company, New York 1946.
- ¹⁰⁾ A.A. KENNEDY, *Ustalenie celów dla firmy w: Biznes. Tom 1. Zarządzanie firmą, część 1*, Wydawnictwo Naukowe PWN i „Gazety Wyborczej”, Warszawa 2007.
- ¹¹⁾ P. CABAŁA, *Operacjonalizacja celów strategicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- ¹²⁾ T. CZEŻOWSKI, *O działaniu planowym*, „Wiedza i Życie”, nr 3, 1947.
- ¹³⁾ T. SERBYŃSKA, *Dostosowanie wymagań kompetencyjnych do pracowników w organizacji opartej na wiedzy*, (red.) Glińska – A. Neweś, *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2008.
- ¹⁴⁾ G. MORGAN, *Wyobraźnia organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BLANCHARD K., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [2] CLARKE L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
- [3] LENDZION 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., *Szczupłe 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.

Summary

The article introduces the innovative solutions of strategic reorganization based on the theory of structural patterns applying to system-like approach and universal models of controlling a business company which follow the path of effective knowledge management. It draws attention to multi-level goals and hierarchy of plans which determine the success of transactor's development. This theory has showed the possibility of creating (business) management innovations according to clearly stated models and not by trial and error method. The comprehensive definition of system, apart from its two relative parameters: space and time, includes the third parameter, that is, its power potential (include knowledge). The innovative definition of goals of (business enterprise) system has been also presented.

* W firmie od kilku lat działa grupa naukowa, która opracowuje podstawy naukowe strategii rozwoju organizacji i zaczęła również współdziałać z zewnętrznymi naukowcami i praktykami zarządzania. Przedstawiony tekst stanowi studium przypadku firmy X działającej w branży bezpieczeństwa i powstał w wyniku prac koncepcyjno-badawczych grupy, której inicjatorem jest autor.