

Aneta Stosik

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

KIERUNKI DYFUZJI WIEDZY W MAŁEJ FIRMIE

1. Wstęp

Zagubione wartości, pomieszczone priorytety, brak moralności i etyki biznesu to jedynie nieliczne powody chaosu w funkcjonowaniu wielu organizacji. Czas przyspiesza i kurczy się, a przewaga rynkowa w dużym stopniu opiera się na szybkości podejmowania decyzji, błyskawicznej informacji, wiedzy, kompetencjach i potencjale menedżerów.

Z jednej strony uważa się, że szansę na przetrwanie mają jedynie wybitne jednostki, z drugiej, że konkurencyjność i przewaga leżą po stronie skutecznych zespołów. Zapewne jedno nie wyklucza drugiego. Bez wątplenia natomiast możemy podkreślić, że zmiana i rozwój to czynniki o podstawowym znaczeniu dla przetrwania zarówno jednostki, jak i organizacji.

Dla biznesu rozwój jest tym samym, co dla biologii ewolucja. Przystosowanie się do zmian oraz do coraz większego chaosu zarówno w świecie społecznym, jak i w świecie biznesu musi się opierać na procesie nieustającego uczenia się, nabywania wiedzy, ale przede wszystkim na szybkim podejmowaniu decyzji w oparciu o precyzyjną informację [Breier, Brott 2004].

W dobie zaawansowanych rozwiązań technologicznych i informatycznych sukces firmy opiera się nie tylko na jakości produktów, usług oraz wydajnej technologii. Zależy on w znacznym stopniu od umiejętności tworzenia dynamicznej organizacji, zdolnej do adaptacji w nieustannie zmieniających się warunkach rynkowych.

Żyjemy w dobie Internetu, w epoce informatyzacji życia codziennego, gdy transakcje handlowe mają coraz częściej wymiar wirtualny.

Jeszcze kilka lat temu mówiono, że przetrwają najlepiej przystosowani, dziś twierdzi się, że przede wszystkim należy być skupionym na celu, działać szybko, inteligentnie. Wszystkie wymienione czynniki zależą zatem od poziomu wiedzy i potencjału intelektualnego ludzi zatrudnianych w organizacjach.

To ludzie realizują strategię organizacji i osiągają wszystkie jej cele. To oni tworzą firmę i uczestniczą w kreowaniu jej wizerunku. Od tego, kim są, jak działają, co myślą i robią, zależy rozwój przedsiębiorstwa.

Ludzie w tym wypadku są najbardziej istotnym zasobem, tworzącym wartość dodaną. Zarządzanie w ujęciu syntetycznym dotyczy ludzi, jest osadzone w kulturze przedsiębiorstwa i jej wartościach, zapewnia adaptację i uczenie się organizacji [Nawrocka 2004].

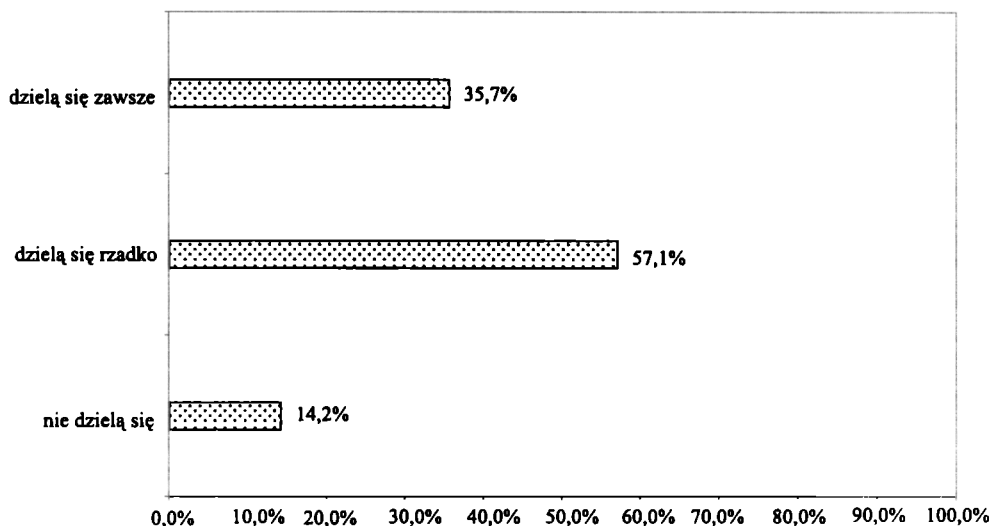
Zachowania organizacyjne i kompetencje pracownicze, a w szczególności ich rozwój, należy uznać za jedno z kluczowych czynników zarządzania wiedzą i kształtowania kapitału intelektualnego organizacji. Właściwe zachowania organizacyjne są platformą do przekształcenia kapitału ludzkiego w kapitał strukturalny w ramach kapitału intelektualnego organizacji. Wzorce zachowań stymulują wybory członków organizacji, prowadząc do kształtowania organizacji zgodnie z zamierzeniami jej liderów. Kreowanie właściwych postaw i zachowań organizacyjnych nie może jednak prowadzić do schematycznych procedur w organizacji. Wszelkie działania, zarówno indywidualne, jak i zespołowe powinny być osadzone w kulturze organizacyjnej, a zwłaszcza w zakorzenianych w organizacji wartościach i normach postępowania.

Innowacyjnych, kreatywnych działań w organizacji nie wytworzy się, promując wśród pracowników poczucie zadowolenia z uczestnictwa w pracach organizacji, ale tworząc postawy proaktywne, kreatywne, innowacyjne, oparte na zaufaniu i partnerstwie. Tworzenie właściwych interakcji, a na ich podstawie wzorców zachowań organizacyjnych, należy poprzedzić promowaniem partnerstwa we wszystkich ogniwach łańcucha tworzenia wartości.

2. Analiza zachowań menedżerskich i właścicielskich w zakresie dzielenia się wiedzą

W związku ze zmianą gospodarki zmieniają się również postawy, cechy i ludzkie umiejętności potrzebne do tego, by przetrwać. Powoduje to, że sprawność działania nabiera coraz większego znaczenia i z dnia na dzień jest coraz cenniejsza. Nacisk ze strony konkurencji każe docenić ludzi, którzy potrafią sami motywować się do działania, wykazują inicjatywę, są kreatywni, odczuwają wewnętrzną potrzebę prześcignięcia samych siebie i mają tyle optymizmu, że nie zniechęcają się niepowodzeniami i porażkami, lecz uporczywie kroczą naprzód.

Dość ciekawe wydają się zachowania pracownicze w firmach sektora polskiego small biznesu. Badania empiryczne wskazują, że przekazywanie informacji i wzajemne uczenie się, czyli dyfuzja wiedzy, w dużym stopniu budzi niepokój [Stosik 2003]. Wyniki badań wskazują (rys. 1), że w większości badanych przypadków (57,1%) pracownicy rzadko dzielą się swoją wiedzą i mają niewielką skłonność do przekazywania sobie informacji.



Rys. 1. Dyfuzja wiedzy w polskich małych i średnich firmach

Źródło: opracowanie własne.

Przyczyną takiego stanu rzeczy może być wewnętrzna konkurencja w czasach głębokiej recesji na rynku pracy oraz potrzeba ochrony własnych kompetencji. Wynik ten jest przedmiotem refleksji właścicieli małych firm nad zwiększeniem efektywności współpracy pracowników szczebla kierowniczego badanych przedsiębiorstw. Określając taki stan współpracy swoich menedżerów, właściciele badanego sektora deklarują dużą bezradność wobec tego zjawiska.

Zastanawiający również jest fakt, że przedsiębiorcy¹ oczekują dyfuzji wiedzy od swoich pracowników, ale sami rzadko dzielą się z nimi swoimi doświadczeniami. Seminaria czy spotkania z pracownikami w celu omawiania spraw bieżących i ważnych organizuje się sporadycznie i w zależności od potrzeb. Przedsiębiorcy mają świadomość, że „inwestowanie w rozwój ludzi, kształcenie i doświadczenie, powinno zajmować coraz ważniejsze miejsce w porównaniu z inwestowaniem w sferę materialną, która dla procesów strukturalizacji będzie miała znaczenie uboczne [...], najlepsza racjonalność opiera się na zrozumieniu, docenianiu i dobrym wykorzystaniu ludzi, którzy konkurują między sobą w dążeniu do jej uzyskania” [Crozier 1993, s. 163].

Nowocześnie zarządzane przedsiębiorstwa, w tym i firmy entrepreneurskie, starają się inwestować w zasoby ludzkie, dobierać właściwych pracowników, pobudzać i motywować ich do dobrej pracy i stałego podnoszenia kwalifikacji oraz

¹ Przedsiębiorcy – właściciele organizacji przedsiębiorczych (entrepreneurskich). *Organizacja entrepreneurska* to firma powstała w dobie transformacji ustrojowej w Polsce, po roku 1989, na bazie własnego kapitału.

sprzyjać tworzeniu się zespołów, identyfikujących się z przedsiębiorstwem, poczuwających się do odpowiedzialności za jego stan i rozwój.

Poziom dyfuzji wiedzy oraz efektywnej komunikacji zróżnicowany jest w firmach małych i dużych, na korzyść tych drugich (rys. 2). W firmach o wysokim poziomie świadomości kreowania nowatorskich rozwiązań i walki z konkurencją praca zespołowa wpisuje się w standardy funkcjonowania przedsiębiorstw. Oczywiście zatem wydaje się potrzeba współpracy opartej na doskonałej komunikacji oraz skłonności do dzielenia się informacją i wiedzą. Podejście takie dotyczy jednak większych firm, które inwestują w szkolenia pracownicze, wspomagając proces zmian świadomości pracowników, który gwarantuje dyfuzję wiedzy.

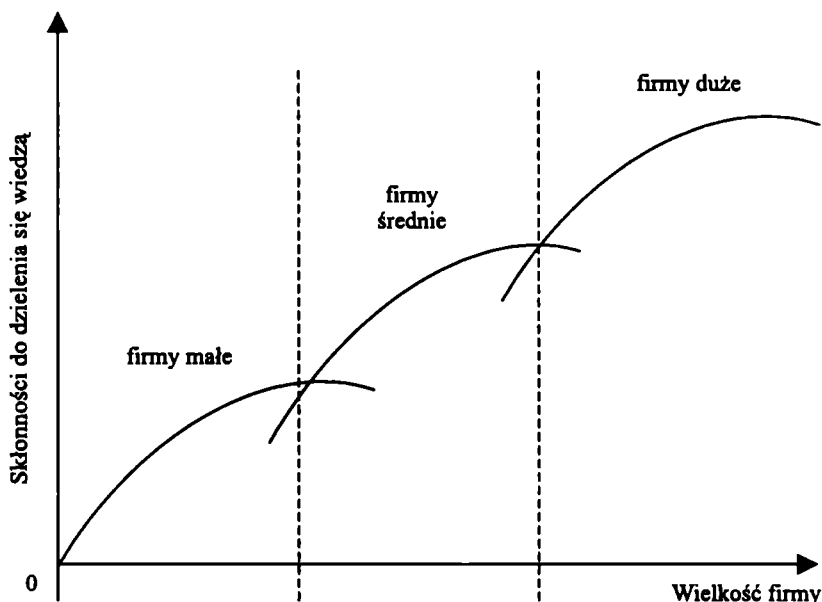
Menedżerowie muszą być świadomi, że „organizacje albo ustawicznie się uczą, albo chylą ku upadkowi” [Wick 2000]. Wobec tego pojawia się nowe zadanie dla menedżerów. Lider w organizacji uczącej się musi być odpowiedzialny również za koordynację uczenia się swoich podwładnych. Działania organizacyjne muszą być podporządkowane tworzeniu kultury aktywnej nauki i dostarczaniu uczącym się technologii, środków finansowych oraz czasu, aby angażować ich w uczenie się, które powoli staje się elementem misji firm. Małe i średnie przedsiębiorstwa wykazują słabszą aktywność w działalności szkoleniowej, stąd mniej korzystne zachowania pracownicze w kontekście współpracy i wzajemnego wspierania się informacją i wiedzą.

Każde działanie w organizacji ma wspierać i stymulować transfer oraz dzielenie się wiedzą. Organizacja ucząca się albo uczy, albo zachęca swoich pracowników do nauki [Davis 2000]. Przyjmując, że rozwój niematerialnych aktywów organizacji jest uzależniony od sprawności procesu organizacyjnego uczenia się, można, uwzględniając występujące w nim subprocesy, określić jego stymulatory i wzorce zachowań organizacyjnych.

Proces organizacyjnego uczenia się składa się z czterech poziomów rezydowania wiedzy: indywidualnego, grupowego, organizacyjnego i międzyorganizacyjnego oraz z dwóch kanałów przepływu wiedzy w organizacji – sprzężenia wstecz i wprzód, które równocześnie łączą ze sobą poziomy zdobywania i dystrybuowania wiedzy w organizacji [Bontis i in. 2002].

Jeżeli umiejętności, zdolności intelektualne i postawy członków organizacji stanowią istotną determinantę przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarczych, to istotnie pracownicy mogą być postrzegani jako najważniejszy zasób organizacji. Stają się jej najcenniejszym aktywem jednak dopiero wtedy, gdy własną wiedzę przeniosą na innych pracowników i klienta oraz wykorzystają na użytek organizacji [Czekaj, Jabłoński 2004]. Odpowiednie interakcje i wzory zachowań organizacyjnych są podstawowym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o najcenniejsze zasoby organizacji – zasoby ludzkie.

Takie spojrzenie na rolę uczenia się organizacji potwierdzają kolejne wyniki badań, których analiza pozwala na wskazane czynniki jako determinanty sukcesu organizacji przedsiębiorczych w Polsce.



Rys. 2. Skłonności do dzielenia się wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

Badane organizacje entrepreneurskie wyraźnie ewoluują w kierunku organizacji inteligentnej, w której następuje przyspieszona akumulacja wiedzy, w której dąży się do wykorzystywania zmian w przestrzeni organizacji dla wymiernych korzyści organizacyjnych. Wszelkie działania są ukierunkowane na poszerzanie wiedzy i kompetencji pracowników, ale również właścicieli badanych firm. Kreowanie inicjatyw przedsiębiorczych towarzyszy dążeniu do osiągnięcia sukcesu. Podkreśla się coraz częściej konieczność sprawnego i szybkiego działania w celu zaspokajania potrzeb klientów i konkurowania organizacji na drodze do osiągania sukcesu.

Swoje kompetencje i wiedzę w wymienionych dziedzinach respondenci oceniali następująco: najwyższy poziom wiedzy badani respondenci reprezentują w dziedzinie znajomości języków obcych (71,4% wskazań) oraz znajomości zarządzania (50% wskazań) i marketingu (42,8%). Większość zbadanych entrepreneurów (64,2% wskazań) deklaruje bardzo wysoki poziom umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi [Stosik, badania własne].

Dość zaskakujące wydają się wyniki dotyczące doskonalenia zawodowego pracowników. W obliczu deklaracji w zakresie wagi, jaką przywiązują entrepreneurzy do awansu, rozwoju i dobra swoich pracowników, ich stosunek do podnoszenia kwalifikacji w systemie szkoleń nie wydaje się zadowolający. Najczęściej stosowaną formą doskonalenia zawodowego pracowników są szkolenia (92,8% wskazań) oraz kursy (85,1% wskazań). Szkolenia te nie dotyczą jednak kadry szczebla kierowniczego. Kadra kierownicza podlega szkoleniom w formie trenin-

gów kierowniczych, seminariów i konferencji zaledwie w kilkunastu procentach badanych przypadków.

W przedsiębiorstwach polskiego small biznesu widoczna jest spora niekonsekwencja w tej dziedzinie. Z jednej strony zasoby ludzkie zajmują naczelne miejsce w strategiach firm, z drugiej zaś firmy niechętnie występują z inicjatywą doskonalenia zawodowego, choć wspomagają inwestowanie w wiedzę i nabywanie nowych umiejętności.

3. Modele kierunków dyfuzji wiedzy w małej firmie

Postawa polskich przedsiębiorców, choć pewnie wynika z innych powodów, zgodna jest z przeświadczeniem jednego ze skuteczniejszych przywódców – Colina Powella. Twierdzi on, że „wielkie cele można osiągnąć jedynie przez angażowanie najlepszych ludzi. Najlepsi podsuwają najlepsze pomysły i najskuteczniejsze ich zastosowania [...] zbyt często zapominamy, że strategicznym priorytetem są właśnie ludzie” [Harari 2005, s. 19].

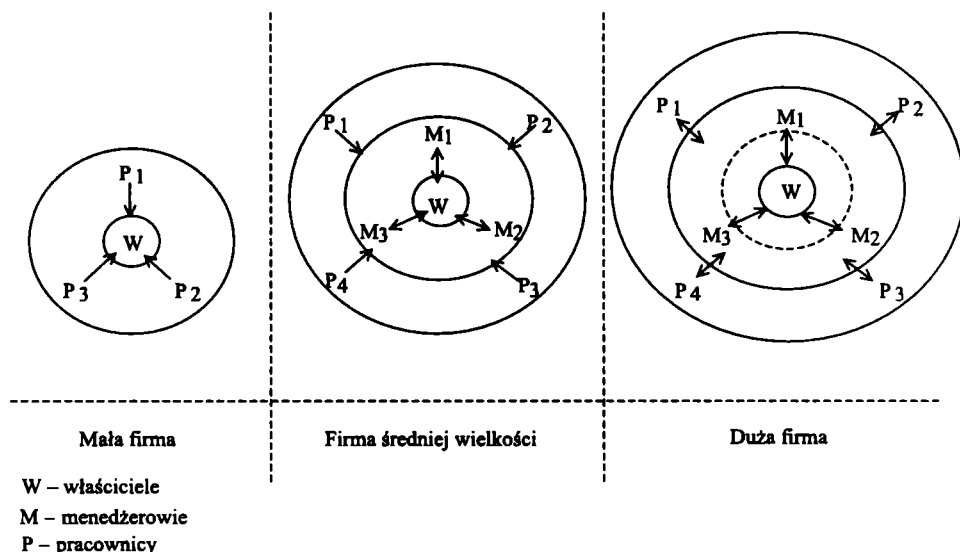
Powell zaleca wyszukiwanie, angażowanie oraz promowanie najbardziej utalentowanych, inteligentnych, lojalnych, przewidujących, pełnych energii i konsekwentnych pracowników. Nader wszystko jednak zaleca angażowanie takich pracowników, którzy potrafią współpracować w zespole.

Praca zespołowa przechodzi w ostatnim czasie renesans, a łączenie sił staje się w ostatnich latach znamienne nie tylko w biznesie. Na porządku dziennym zaczynają być fuzje i alianse strategiczne w skali makro oraz praca grupowa i budowanie zespołów w skali mikro. W każdym przypadku chodzi o wyzwalenie potencjału zbiorowego, prowadzącego do efektu synergii, czyli specjalnego rodzaju energii umożliwiającego osiąganie lepszych rezultatów przez grupy niż przez jednostki.

Partnerstwo w każdej dziedzinie życia przeżywa swój rozkwit. Traktowanie pracowników jako partnerów w biznesie nie tylko sprzyja utożsamianiu się z celami, ale przede wszystkim buduje wzajemne zaufanie i odpowiedzialność. Sprzyja temu spłaszczanie struktur organizacyjnych, ograniczanie hierarchii i centralizacji, widoczne również w polskich przedsiębiorstwach.

Znamienne dla firm o różnej wielkości są kierunki transferu wiedzy w polskich przedsiębiorstwach (rys. 3). W małych firmach transfer ten jest w dużej mierze jednokierunkowy, czyli pracownicy dzielą się swoją wiedzą i informacją w ramach współpracy z naczelnym kierownictwem, najczęściej z właścicielem. Im większa firma, bardziej rozbudowana struktura, tym więcej kierunków transferowych. Najkorzystniej, jak się wydaje, wypadają w tej kategorii firmy duże, w których dyfuzja wiedzy jest wielokierunkowa na każdym szczeblu hierarchii organizacji.

Prawdopodobnie stan taki należy tłumaczyć sporą dojrzałością organizacyjną dużych firm i istnieniem systemów motywacyjnych, sprzyjających innowacyjnym



Rys. 3. Kierunki transformacji wiedzy w polskich firmach

Źródło: opracowanie własne.

i kreatywnym zachowaniom pracowniczym². Aspekt dużej bądź małej dyfuzji wiedzy w badanych przedsiębiorstwach w dużym stopniu zależy od kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Im lepsza ocena klimatu organizacyjnego badanych firm, tym większa skłonność pracowników do dzielenia się informacją i wiedzą. Podstawą tworzenia systemów informatycznych, wykorzystywanych w celu usprawniania organizacji jest zatem dbałość o kulturę firmy sprzyjającą postawom proaktywnym pracowników.

4. Zakończenie

Wydaje się, że efektywność organizacji przyszłości w dużym stopniu zależy od zarządzania zasobami niematerialnymi, w którym szczególną uwagę zwraca się na kompetencje, kulturę organizacyjną, zarządzanie wiedzą czy budowanie zespołów, w celu podniesienia skuteczności realizowanych działań przedsiębiorczych.

² W koncernie WV np. stosuje się systemy wspomagające dyfuzję wiedzy w ramach systemów motywacyjnych opartych na procedurach konkursowych, do których zachęca zarząd, polegających na przedstawianiu pomysłów innowacyjnych dotyczących każdej sfery organizacyjnej firmy. poczynwszy od procesów produkcyjnych przez procedury związane z usprawnianiem zarządzania. Firma korzysta z bogatego doświadczenia pracowników przez włączanie w istniejące procesy funkcje usprawniające na każdym poziomie organizacji.

Zakłada się, że organizacje, które nie dostrzegają nowoczesnych kierunków zmian w podejściu zasobowym, mają mniejsze szanse na zdobycie przewagi konkurencyjnej w okresie zmian filozofii zarządzania zasobami niematerialnymi.

Niezwykle trudne warunki funkcjonowania współczesnych instytucji na rynku powodują, że organizacje pragnące utrzymać się na rynku są zmuszone do poszukiwania innych niż klasyczne źródeł osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Współczesne tendencje rozwoju organizacji przyszłości wymagają zmian w filozofii działania. Można stwierdzić, że w istniejącej rzeczywistości tylko organizacje inteligentne, uczące się i funkcjonujące w sposób niekonwencjonalny mają szansę na przetrwanie i rozwój. W nowej rzeczywistości sukces odnoszą tylko te przedsiębiorstwa, które filozofię działania opierają na wzroście wiedzy i efektywnym zarządzaniu. Współczesna technologia staje się narzędziem w osiąganiu celów i musi być dostosowana do ograniczeń przede wszystkim mentalnych dzisiejszych organizacji.

Szybko zmieniające się otoczenie organizacji wymusza konieczność natychmiastowych zmian wewnątrz nich samych. Rola menedżera, a także właściciela organizacji ulega ciągłej ewolucji, od roli nadzorca, wizjonera, przez rolę stratega i opiekuna, do roli kreatywnego reżysera w organizacji.

Literatura

- Bontis N., Crossan M., Hulland J., *Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows*, „Journal of Management Studies” 2002, Vol. 39, No. 4.
- Breier M., Brott A., *Szybcy i mądrzy*, Rebis, Poznań 2004.
- Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podstuchu*, Warszawa 1993.
- Czekaj J., Jabłoński M., *Wzorce zachowań organizacyjnych i stymulatory procesu organizacyjnego uczenia się*, [w:] K. Perechuda, A. Stosik (red.), *Metody zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie sportowym*, AWF, Wrocław 2004.
- Davis B., *The Power of Knowledge Pattern Recognition*, Kaieeteur Institute for Knowledge Management, Toronto 2000.
- Harari O., *Ten charyzmatyczny Colin Powell. 24 lekcje przywództwa legendarnego generała. ..Warsztaty Menedżera*”, McGraw-Hill, Studio EMKA, Warszawa 2005.
- Nawrocka E., *Marketing personalny jako skuteczna metoda zarządzania*, [w:] K. Perechuda, A. Stosik (red.), *Metody zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie sportowym*, AWF, Wrocław 2004.
- Stosik A., *Behawioralne determinanty sukcesu biznesmenów w organizacjach przedsiębiorczych*, rozprawa doktorska, AE, Wrocław 2003.
- Wick C., *Knowledge Management: Communication of Technical Information*, „Technical Communication” 2000, Vol. 47, No. 4.

DIRECTIONS OF THE KNOWLEDGE DIFFUSION IN A SMALL COMPANY

Summary

In the article the problem of knowledge management in Polish small business is presented. The article includes reflections about changing directions of modern organizations with effective human resources management.