

PRACE NAUKOWE

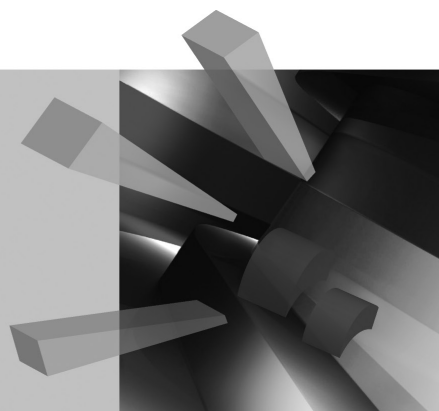
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

299

Wiedza w zarządzaniu współczesną organizacją



Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Marian Hopej

Anna Zgrzywa-Ziemak



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korłub
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-342-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Grzegorz Belz, Paweł Malinowski, Zdzisław Olejczyk: Centrum Nowych Technologii w strategii rozwoju przedsiębiorstw branży komunalnej	9
Aldona Małgorzata Dereń: Znaczenie wiedzy i innowacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.....	24
Joanna Kacała: Wewnętrzna logika relacji w modelu EFQM a doskonałość organizacyjna	33
Joanna Kalkowska, Hanna Włodarkiewicz-Klimek: Technologie informacyjno-komunikacyjne w zwinnej organizacji opartej na wiedzy – koncepcja badań	40
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Rola badań marketingowych w klastrze w kontekście koncepcji zarządzania wiedzą	49
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Model wiedzy inżynierskiej w doskonale elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie	61
Barbara Olszewska: Małe i średnie przedsiębiorstwa jako organizacje uczące się	75
Paweł Rumniak: Aktywa czy zasoby rynkowe?.....	82
Jan Skalik, Arkadiusz Wierzbic: Zarządzanie wiedzą jako źródło sukcesu małej firmy	94
Jan Skonieczny, Maja Zajac: Kluczowe cechy konkurencyjności organizacji inteligentnej	105
Ewa Stańczyk-Hugiet: Co napędza ewolucję w gospodarce opartej na wiedzy?.....	113
Edyta Tabaszewska: Etapy rozwoju systemu zarządzania wiedzą – wyniki badań w przedsiębiorstwach produkcyjnych	122
Marek Wąsowicz: Zarządzanie wiedzą w portfelach projektów.....	130
Hanna Włodarkiewicz-Klimek: Kapitał ludzki w kształtowaniu zwinności organizacji opartych na wiedzy	138
Anna Zabłocka-Kluczka: Granice organizacji a odporność organizacji na kryzys.....	148
Anna Zgrzywa-Ziemak: Niejednoznaczny wpływ otoczenia na zdolność uczenia się przedsiębiorstwa.....	160

Summaries

Grzegorz Belz, Paweł Malinowski, Zdzisław Olejczyk: Technology research center in municipal enterprise development strategy	23
Aldona Małgorzata Dereń: Importance of knowledge and innovation in the process of company management	32
Joanna Kacała: Internal logic of relations in EFQM model vs. organizational excellence	39
Joanna Kalkowska, Hanna Włodarkiewicz-Klimek: Information and Communication Technologies in Agile Knowledge Based Organization – research concept	48
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: The role of marketing research in cluster in the context of knowledge management concept	60
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Engineering knowledge model at an ideally flexible manufacturing plant – concept and application	74
Barbara Olszewska: Small and medium enterprises as learning organizations	81
Paweł Rumniak: Market assets or resources?	93
Jan Skalik, Arkadiusz Wierzbic: Knowledge management as a source of small company's success	104
Jan Skonieczny, Maja Zajac: Key features of the competitiveness of an intelligent organization	112
Ewa Stańczyk-Hugiet: What drives evolution in knowledge based economy?	121
Edyta Tabaszewska: Knowledge management system development stages – research results in manufacturing companies	129
Marek Wąsowicz: Knowledge management in project portfolio	137
Hanna Włodarkiewicz-Klimek: Human capital in shaping agility of knowledge based organizations	147
Anna Zabłocka-Kluczka: Boundaries of organization and organization's immunity to crisis	159
Anna Zgrzywa-Ziemak: Ambiguous impact of the environment on the enterprise's learning capability	169

Jan Skonieczny, Maja Zajac

Politechnika Wroclawska

KLUCZOWE CECHY KONKURENCYJNOŚCI ORGANIZACJI INTELIGENTNEJ

Streszczenie: Celem pracy jest analiza poglądów różnych autorów o naturze organizacji inteligentnej i sposobach pomiaru jej inteligencji. W oparciu o literaturę psychologiczną zaproponowano oryginalną definicję organizacji inteligentnej, przypisując jej kluczowe cechy konkurencyjne, takie jak: kreatywność adaptacyjność, uczenie się i przedsiębiorczość. Omówiono zasady funkcjonowania organizacji inteligentnej oraz przeprowadzono pomiar inteligencji organizacji działającej na rynku finansowym w Polsce.

Słowa kluczowe: inteligencja, organizacja inteligentna, pomiar inteligencji organizacji.

1. Wstęp

Za prekursorów urzeczywistniania idei inteligentnej organizacji uważa się Japończyków. W latach dziewięćdziesiątych XX wieku realizowali oni program „Inteligentne systemy produkcji” (*Intelligent Manufacturing Systems*). Jego celem było opracowanie systemów produkcyjnych o charakterze uniwersalnym, samouczących się, zdolnych do dostosowania się do zmiennych zamówień, zdolnych do dalszej rozbudowy i opartych na technice informacyjnej przy otwartych interfejsach [Warnecke 1999, s. 65-66]. Orientacja na technologie produkcyjne w tym programie była warunkowana myśleniem charakterystycznym dla epoki industrialnej. Współczesne technologie, takie jak: technologie „chmurowe”, internet obiektów czy „profilowanie perswazyjne”, zakładają integrację technologii informatycznych z człowiekiem [Płozajski 2012, s. 22-24]. Zmiany te powinny być osią dyskusji o współczesnej organizacji inteligentnej. Celem artykułu jest omówienie istoty organizacji inteligentnej, jej typów, kluczowych cech konkurencyjności i metody pomiaru inteligencji.

2. Pojęcie organizacji inteligentnej

Autorzy różnie definiują organizację inteligentną (zob. tab. 1). Najczęściej utożsamiają ją z organizacją uczącą się, opartą na wiedzy i kompetencjach. Uważamy, że taki obraz organizacji inteligentnej jest interesujący, ale zbyt wąski i mało prak-

tyczny. Opowiadamy się za wzbogaceniem tego obrazu o nowe elementy. Punktem wyjścia do ich poszukiwania są nauki psychologiczne, ponieważ dysponują dużym dorobkiem naukowym w obszarze badań nad inteligencją człowieka.

Tabela 1. Definicje organizacji inteligentnej

Autor	Definicja
I. Nonaka, H. Takeuchi	Inteligentna organizacja nie jest oparta o wyspecjalizowane działy badawczo-rozwojowe, ale o sposób zachowania członków organizacji i kulturę organizacyjną, w ramach której każdy jest pracownikiem wiedzy, przedsiębiorcą.
G. Hammel, C.K. Prahalad	Inteligentne organizacje realizują ustawiczny proces uczenia się złożony z obserwacji zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia, rozwoju percepcji otoczenia, nadawania znaczeń poprzez interpretację oraz podejmowania działań i korekty zachowań organizacyjnych.
C.M. Christensen	Inteligentna organizacja posiada zdolność do zapominania i oduczania się starych nawyków i rutyn organizacyjnych.
W. Grudzewski, I. Hejduk	Organizacja inteligentna jest zorientowana na: systematyczne rozwiązywanie problemów, eksperymentowanie (systematyczne badania, testowanie nowej wiedzy, poszukiwanie nowych sposobów rozwiązywania problemów), uczenie się na podstawie zdobytych wcześniej doświadczeń, uczenie się od innych oraz przekazywanie wiedzy szybko i efektywnie poprzez organizację.
B. Mikuła	Organizacja inteligentna opiera się na wiedzy wspomaganej wysokimi umiejętnościami jej tworzenia i wykorzystania.
P. Kordel, J. Kornecki, A. Kowalczyk, K. Krawczyk, K. Pylak, J. Wiktorowicz	Organizacja inteligentna płynnie modyfikuje swoje zachowania, adekwatnie do pozyskiwanej wiedzy i zmian w otoczeniu zewnętrznym. Dzięki temu, że zachodzą w niej wyspecjalizowane procesy związane z kreowaniem, tworzeniem i przekazywaniem wiedzy, a uczenie się wszystkich jej członków jest ułatwione.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kordel i in. 2010, s. 27 i 34; Mikuła 2006, s. 62].

Współczesna literatura z psychologii wyróżnia klasyczne i „nowoczesne” definicje inteligencji. Klasyczne prace są związane z F. Galtonem, A. Binetem, W. Sternem i Ch. Spearmanem, którzy na przełomie XIX i XX wieku tworzyli naukowe podstawy badań nad inteligencją człowieka. W definicjach „nowoczesnych”, których renesans nastąpił w latach osiemdziesiątych XX wieku, inteligencję określa się jako:

- zdolność stosowania procesów poznawczych i ich kontrolowania,
- zdolność uczenia się na podstawie własnych doświadczeń,
- zdolność przystosowania się do środowiska [Nęcka 2003, s. 23].

W oparciu o nie można stwierdzić, że kreatywność, adaptacyjność i uczenie się są kluczowymi cechami inteligentnego człowieka. Cechy te, zdaniem R.E. Nisbetta,

są charakterystyczne dla ludzi wychowanych w kulturze zachodniej i w mniejszym stopniu czerpią wzorce z innych kultur. Jego zdaniem na przykład Azjaci są przywiązani do działań pragmatycznych, utylitarnych i dbają o własne interesy [Nisbett 2010, s. 14]. Możemy zatem przyjąć, że kolejną kluczową cechą charakteryzującą inteligencję człowieka jest przedsiębiorczość. Czy wyróżnione cechy można odnieść do organizacji inteligentnej? Przyjmując za *Słownikiem języka polskiego* [1979, s. 540], że organizacja to „grupa ludzi zjednoczonych wspólnym planem, programem działania, wspólnymi poglądami, zadaniami”, wydaje się, że tak. Przypisanie kluczowych cech inteligentnego człowieka do organizacji pozwala na zdefiniowanie jej inteligencji jako zdolności do twórczego przystosowania się do zmiennego środowiska, przez wykorzystanie okazji oraz dzięki procesom uczenia się i praktycznemu działaniu. Przyjmujemy w oparciu o dotychczasowy wywód, że kluczowymi cechami konkurencyjnymi organizacji inteligentnej są kreatywność, adaptacyjność, uczenie się i przedsiębiorczość.

3. Współczesne typy organizacji inteligentnej

Uważamy, że organizacja inteligentna materializuje się współcześnie w kształcie organizacji kreatywnej, zwinnej, uczącej się i przedsiębiorczej.

Przesłanką działania organizacji twórczej (*creative organization*) jest generowanie i wytwarzanie oryginalnych, innowacyjnych i ekonomicznych produktów. Według R. Floridy rozwój organizacji kreatywnej powinien opierać się na trzech filarach (model 3T): nowoczesnej techniki/technologii, talencie pracowników i tolerancji wobec innych ludzi [Florida 2010, s. 256-275].

Organizacja zwinna (*agile organization*) jest odpowiedzią na zmienne i niestabilne warunki konkurowania przedsiębiorstwa w czterech obszarach zarządzania: tworzenia i dostarczania wartości dla klienta, współpracy, mającej na celu wzrost zdolności do konkurowania, organizowania struktury elastycznej w celu opanowania zmienności i niestabilności otoczenia oraz wykorzystania pracowników i informacji jako dźwigni [Goldman i in. 1996, s. 61].

Organizacja ucząca się to organizacja, która wykorzystuje procesy systemowego uczenia się w celu osiągnięcia jak najlepszych wyników. Jak twierdzi P. Senge, jeden z twórców tej koncepcji, organizacja ucząca się powinna stosować zestaw podstawowych praktyk, zwanych pięcioma dyscyplinami; są nimi: mistrzostwo osobiste, modele myślowe, wspólna wizja przyszłości, zespołowe uczenie się i myślenie systemowe [Senge 1998, s. 20-24].

Organizacja przedsiębiorcza sprzyja zmianom, poszukuje nowych pomysłów i koncepcji i realizuje je poprzez „twórczą destrukcję”. Według P. Druckera zarządzanie taką organizacją wymaga strategii opartych na: systematycznym odrzucaniu tego, co zużyte, przestarzałe, nieproduktywne, kreowaniu popytu na innowacje, pozyskiwaniu niezbędnych informacji pozwalających na „prześwietlenie” biznesu

i posiadanie planu przedsięwzięcia z celami skoncentrowanymi na innowacji i nieprzekraczalnych terminach ich wdrażania [Drucker 2004, s. 175-180].

4. Zasady działania organizacji inteligentnej

J. i D. Matheson, w swej książce *The Smart Organization*, stwierdzają, że organizacja inteligentna kieruje się dziewięcioma następującymi zasadami działania: kreowanie wartości, ciągłe uczenie się, kreowanie alternatywnych rozwiązań, zdyscyplinowany system podejmowania decyzji, otwarty przepływ informacji, myślenie strategiczne, myślenie systemowe, równe szanse dla wszystkich pracowników i zarządzanie niepewnością [Matheson, Matheson 1998, s. 111]. Szczegółowa analiza tych zasad, w połączeniu z wyróżnionymi przez nas kluczowymi cechami konkurencyjnymi organizacji inteligentnej, umożliwia ich wzajemne dopasowanie (zob. tab. 2).

Tabela 2. Zasady działania organizacji inteligentnej.

Zasady działania	Opis
1	2
Kreatywność	
Kreowanie wartości	Posiadanie jasno sprecyzowanego celu przez organizację (nie jest to kreowanie pieniądza), który jest zrozumiany przez każdego jej pracownika, poczynając od najniższych szczebli, a kończąc na zarządzie; ważne jest, aby cel ten był nie tylko zrozumiany, ale aby każdy pracownik mógł się z nim utożsamiać.
Myślenie strategiczne	Odnosi się do zbierania informacji w celu skonstruowania szerszego poglądu, kim są konsumenci organizacji, określenia, w jaki sposób zmieniała się technologia oraz jakim zmianom może ulec branża działania organizacji.
Adaptacyjność	
Zdyscyplinowany system podejmowania decyzji	Polega na podejmowaniu decyzji we właściwym czasie, przez kompetentnych ludzi; do podejmowania decyzji w organizacji stosuje się podejście wybierania rozwiązania kreującego największą wartość dla organizacji, jeśli zdiagnozowana zostanie możliwość usprawnienia procesu decyzyjnego, jest on jak najszybciej udoskonalany; zdyscyplinowane podejmowanie decyzji ma korzystny wpływ na implementację najlepszych praktyk organizacyjnych.
Otwarty przepływ informacji	Aby móc efektywnie wykonywać powierzone obowiązki, pracownicy muszą posiadać nieograniczony dostęp do informacji; organizacja zachęca swych pracowników do stałej wymiany informacji, każdy dobry pomysł, nowa idea, przechowywane są w ogólnodostępnej bazie tak, aby każdy z pracowników mógł z umieszczonych tam danych korzyści czerpać inspirację do ulepszeń w organizacji.
Myślenie systemowe	Zdolność postrzegania pojedynczych czynników jako jednej całości, myślenie systemowe to świadomość faktu, że podejmowane przez organizację decyzje mają zasięg długoterminowy, wymaga ono elastycznego umysłu oraz zrozumienia, że części systemu (świata) są ze sobą ściśle powiązane, wpływając wzajemnie na siebie.

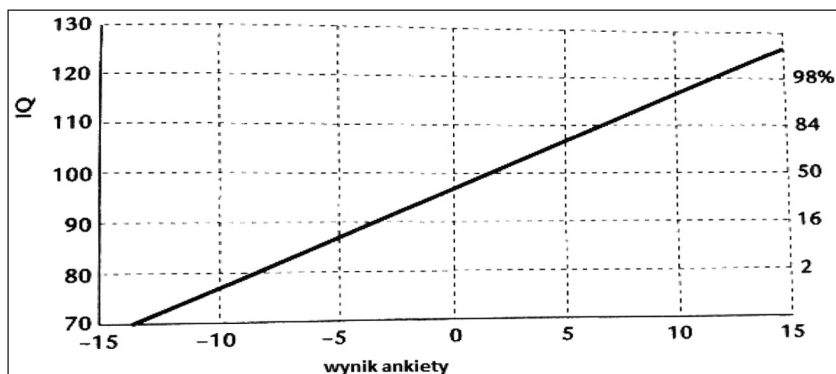
1	2
Uczenie się	
Ciągłe uczenie się	Odnosi się do pozyskiwania informacji na temat zmieniających się potrzeb konsumentów, konkurencji, technologii, co wpływa na wypracowanie lepszych sposobów osiągnięcia celów organizacji.
Partnerstwo między wszystkimi pracownikami	Polega na koncentrowaniu energii i zaangażowania wszystkich pracowników w proces kreowania wartości i stworzeniu przez organizację atmosfery partnerskich relacji pracowniczych; struktura takiej organizacji jest spłaszczona, pracownicy organizacji w pełni rozumieją cele, akceptują je i realizują.
Przedsiębiorczość	
Opracowywanie alternatywnych rozwiązań	Poszukiwanie wartościowych, atrakcyjnych, bezpiecznych oraz korzystnych alternatyw; tworzenie tego typu rozwiązań wymaga od wszystkich pracowników podejścia pozbawionego osądów co do nowo proponowanych rozwiązań.
Zarządzanie niepewnością	Odnosi się do umiejętności przyznania się pracowników przed przełożonym, że czegoś nie wiedzą, nie rozumieją; natomiast przełożony powinien umieć okazać zrozumienie sytuacji oraz w umiejętny sposób zarządzać brakiem wiedzy czy też niepewnością co do podejmowanych działań pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Matheson, Matheson 1998, s. 111].

5. Pomiar inteligencji organizacji

Y. Maryta uważa, że inteligencja przedsiębiorstwa nie pochodzi od prezesa i zarządu, ale bierze się z wiedzy zebranej od wszystkich pracowników [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 217]. K.E. Goodpaster i J.B. Matthews Jr. uważają, że inteligentni pracownicy nie przesądzają jeszcze o istnieniu inteligentnej organizacji. Ich zdaniem „inteligencji trzeba nadać strukturę, zorganizować ją, podzielić i przegrupować w trakcie złożonych procesów i dla złożonych celów” [Goodpaster, Matthews Jr. 1999]. Z tych opinii wynika, że pomiar inteligencji organizacji powinien mieć charakter kompleksowy i zawierać zarówno aspekty ludzkie, jak i techniczne oraz organizacyjne.

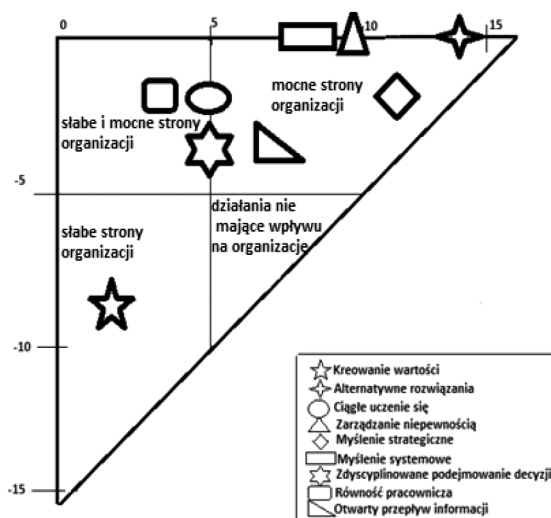
D. i J. Matheson opracowali ankietę do pomiaru inteligencji organizacji, zawierającą 45 pytań dotyczących dziewięciu wyróżnionych obszarów (zasad) opisanych wcześniej. Do każdego pytania podane są dwie, trzy odpowiedzi do wyboru. Na pytania odpowiada się w skali od minus 3 (organizacja mało inteligentna) do plus 3 (organizacja inteligentna). Istnieje również możliwość zaznaczenia odpowiedzi pośredniej, gdy organizacja posiada obie charakterystyki; wówczas w tabeli wyników wpisuje się zero. Taka sama punktacja (zero) obowiązuje, gdy dwie możliwości odpowiedzi w ogóle nie oddają charakteru badanej organizacji. W celu obliczenia inteligencji organizacji należy zsumować otrzymane liczby i podzielić uzyskaną sumę przez dziewięć. Uzyskany wynik będzie oscylował między wartościami od minus 15 do plus 15. Odczyt inteligencji organizacji następuje poprzez naniesienie wyników na wykres zaprezentowany na rys. 1.



Rys. 1. Wykres odczytu inteligencji organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Matheson, Matheson 1998, s. 163].

Przedstawiony sposób pomiaru inteligencji organizacji został wykorzystany w badaniu rzeczywistej organizacji finansowej (na jej prośbę nie podajemy nazwy) [Zajac 2012]. Badanie miało charakter anonimowy. Wzięło w jej udział piętnastu pracowników zajmujących stanowiska kierownicze. Ankietowaniu poddano kobiety i mężczyzn w wieku od 25 do 55 lat. Staż pracy badanych pracowników zawierał się w przedziale od 5 do 15 lat. Pracownicy mieli wykształcenie wyższe ekonomiczne lub prawnicze. W wyniku badań oszacowano wartość inteligencji badanej organizacji (IO) na ok. 108 punktów.



Rys. 2. Profil inteligencji badanej organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Matheson, Matheson 1998].

W celu określenia słabych i mocnych stron organizacji wykreślono profil inteligencji organizacji za pomocą narzędzia opracowanego przez D. i J. Mathesonów [Matheson, Matheson 1998, s. 163-164]. Jak widać na rys. 2, profil inteligencji organizacji wykreśla się za pomocą trójkąta, w którym wyróżniono cztery obszary. Każdy z nich odnosi się, w jakimś stopniu, do każdej z dziewięciu zasad inteligentnej organizacji. Profil ten jest klarowny, ponieważ pokazuje mocne i słabe strony badanej organizacji. Lewy górny róg wskazuje, że zarówno pozytywne, jak i negatywne praktyki są stosowane w organizacji. Prawy górny róg oznacza, iż mają miejsce pozytywne, inteligentne zachowania, lewy dolny róg obrazuje obszar bezproduktywny, niemający wpływu na wzrost inteligencji, natomiast prawa dolna część ukazuje ambiwalencję stosowanych praktyk w odniesieniu do inteligencji. W przeprowadzonym badaniu, którego celem była ocena inteligencji rzeczywistej organizacji finansowej, wskazano, że względnie słabą stroną jest jej kreatywność (wyrażona w badaniu przez „kreowanie wartości”). Pozostałe cechy badanej organizacji oceniono dużo lepiej.

6. Zakończenie

Przedstawiona metoda pozwala dokonać pomiaru inteligencji organizacji. Ponadto umożliwia określenie dominujących kluczowych cech konkurencyjnych, takich jak: kreatywność, adaptacyjność, uczenie się i przedsiębiorczość. Metoda ta może być przydatna przy określaniu potencjalnych doskonażeń organizacyjnych o charakterze innowacyjnym.

Literatura

- Drucker P., *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2004.
- Florida R., *Narodziny kreatywnej klasy*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
- Goldman S.L., Nagel R.N., Preiss K., Warnecke H.J., *Agil im Wettbewerb. Die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden*, Springer Verlag, Berlin 1996.
- Goodpaster K.E., Matthews Jr. J.B., *Czy korporacja może mieć sumienie?*, [w:] G.D. Chryssides, J.H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., Wiktorowicz J., *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, PARP, Warszawa 2010.
- Matheson D., Matheson J., *The Smart Organisation*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1998.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Nęcka E., *Inteligencja: geneza – struktura – funkcje*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Nisbett R.E., *Inteligencja: sposoby oddziaływania na IQ*, Smak Słowa, Sopot 2010.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.

- Płoszajski P., *Ruchomy cel: o konieczności redefinicji teorii i praktyki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w warunkach nowej gospodarki*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, R. Płoszajski (red.), Wydawnictwo OpenLinks, Warszawa 2012.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Słownik języka polskiego*, tom II, Warszawa 1979.
- Warnecke H.J., *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Zając M., *Organizacja inteligentna*, praca dyplomowa, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2012 (maszynopis).

KEY FEATURES OF THE COMPETITIVENESS OF AN INTELLIGENT ORGANIZATION

Summary: The aim of the paper is to analyse views of different authors on the nature of an intelligent organization and the ways of its intelligence measurement. Based on psychological literature, the authors have proposed their original definition of intelligent organization, attributing such key features as: creativity, adaptability, learning and entrepreneurship to it. The authors discuss functioning of the intelligent organization. Moreover, the intelligence of the organization that works on the financial market in Poland has been measured.

Keywords: intelligence, intelligent organization, measurement of organization intelligence.