

PRACE NAUKOWE

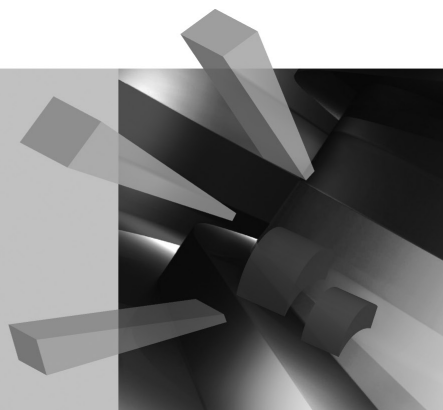
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

298

Budowa gospodarki opartej na wiedzy w Polsce – modele i doświadczenia



Redaktorzy naukowi

Mieczysław Moszkowicz

Robert Kamiński

Marek Wąsowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

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 978-83-7695-338-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Roman Chorób: Wiedza jako determinanta rozwoju innowacyjnych form powiązań integracyjnych	11
Zbigniew Chyba: Pracownicy wiedzy a kreowanie innowacji technologicznych w przedsiębiorstwach.....	19
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Ewolucja uwarunkowań partycypacji bezpośredniej w drugiej dekadzie transformacji polskiej gospodarki	27
Jarosław Domański: Postawy wobec ryzyka w badaniach organizacji <i>non profit</i>	40
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: System zarządzania środowiskowego a ekoinnowacyjność, ekowydajność, efektywność.....	48
Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski, Monika Wańtuchowicz: Zaufanie w zintegrowanym modelu <i>sustainable enterprise</i>	56
Honorata Howaniec: Polityka klastrowa w Polsce a innowacyjność MSP....	71
Wiesław Kotarba: Problemy ochrony dóbr niematerialnych.....	83
Rafał Krupski, Katarzyna Piórkowska: Użyteczność wiedzy i innych zasobów niematerialnych dla innowacji i replikacji w badaniach empirycznych.....	93
Joanna Kurowska-Pysz: Rola pracowników wiedzy w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw	105
Anna Kwiotkowska: Przedsiębiorstwa odpryskowe jako forma współpracy nauki i biznesu. Modele konfiguracyjne.....	113
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i kompetencje w gospodarce.....	120
Edmund Pawłowski: Zmiany w strukturach organizacyjnych polskich przedsiębiorstw w kontekście rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.....	128
Jadwiga Rudek: Rynek pracy w Unii Europejskiej jako element gospodarki opartej na wiedzy.....	138
Łukasz Skowron: Holistyczny model relacyjny motywacji pracownika i satysfakcji klienta.....	145
Elżbieta Izabela Szczepankiewicz: Wymagania kwalifikacyjne wobec kadr nowoczesnej gospodarki.....	153
Arkadiusz Świadek, Katarzyna Szopik-Depczyńska: Dostawcy w łańcuchu dostaw w kształtowaniu innowacyjności polskiego przemysłu – studia przypadków.....	162

Stefan Trzcieliński: Niektóre symptomy zmiany strategii przedsiębiorstw. Wstępne wyniki badań wpływu GOW	170
Małgorzata Wachowska: Problem nadmiernej podaży wiedzy w warunkach gospodarki opartej na wiedzy	179
Łukasz Wawrzynek: Efektywność procesów w oparciu o wiedzę na przykładzie wdrożenia standaryzacji w organizacji międzynarodowej.....	187
Grażyna Węgrzyn: Sektor usług w gospodarce opartej na wiedzy a zmiany w zatrudnieniu	196
Magdalena K. Wyrwicka: <i>Foresight</i> sieci gospodarczych w kontekście transformacji wiedzy. Wyniki badań na przykładzie Wielkopolski.....	205
Przemysław Zbierowski: Przedsiębiorczość i innowacje w gospodarce opartej na wiedzy – wyniki badań Globalnego Monitora Przedsiębiorczości...	216

Summaries

Roman Chorób: Knowledge as a determinant of innovative structures of integration links development.....	18
Zbigniew Chyba: Knowledge workers and the creation of technological innovations in enterprises	26
Ryszard Rutka, Małgorzata Czarska: The evolution of direct participation determinants in the second decade of Polish economy transformation.....	39
Jarosław Domański: Attitudes to risk in the research of nonprofit organizations.....	47
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Environmental Management System and the eco-innovation, eco-efficiency, ecological effectiveness.....	55
Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski, Monika Wańtuchowicz: Trust in sustainable enterprise integrated model.....	70
Honorata Howaniec: Cluster policy in Poland and innovation of SME's.....	82
Wiesław Kotarba: Problems in the protection of intangible goods	92
Rafał Krupski, Katarzyna Piórkowska: Usefulness of knowledge and other intangible resources for innovation and replication in empirical research	104
Joanna Kurowska-Pysz: The role of knowledge workers in the innovative activities of companies	112
Anna Kwiotkowska: Academic enterprise as a form of cooperation between science and business. Configurational models.....	119
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and competence in economy	127
Edmund Pawłowski: Changes in organizational structures of Polish enterprises in the context of knowledge based economy development.....	137
Jadwiga Rudek: Labor market in the European Union as an element of knowledge based economy	144
Łukasz Skowron: Holistic relational model of employee's motivation and customer's satisfaction.....	152

Elżbieta Izabela Szczepankiewicz: Qualification requirements for the staff of modern economy	161
Arkadiusz Świadek, Katarzyna Szopik-Depczyńska: Suppliers in the supply chain in the formation of Polish industry innovativeness. Case study	169
Stefan Trzcieliński: Some symptoms of change of business strategy. Preliminary results of the impact of KBE	178
Małgorzata Wachowska: Problem of excessive supply of knowledge in the conditions of knowledge-based economy	186
Łukasz Wawrzynek: Effectiveness of processes based on knowledge on the example of implementation of standardization in an international organization	195
Grażyna Węgrzyn: Shifting employment patterns in the service sector of knowledge-based economy.....	204
Magdalena K. Wyrwicka: Foresight of economic networks in the context of knowledge transformation. Research findings in Wielkopolska region	215
Przemysław Zbierowski: Entrepreneurship and innovations in knowledge based economy – Global Entrepreneurship Monitor empirical research....	225

Edmund Pawłowski

Politechnika Poznańska

ZMIANY W STRUKTURACH ORGANIZACYJNYCH POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW W KONTEKŚCIE ROZWOJU GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY

Streszczenie: Strategia lizbońska i wynikająca z niej strategia rozwoju Polski do roku 2020 stworzyły nowe możliwości rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, a w tym rozwoju przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Koncepcja teoretyczna przedsiębiorstwa opartego na wiedzy zakłada bardzo wysoki stopień elastyczności wewnętrznej i zewnętrznej struktur organizacyjnych takich przedsiębiorstw. Problemem badawczym jest pytanie, czy i w jakim stopniu przedsiębiorstwa polskie dokonały zmian w strukturach organizacyjnych w kierunku przedsiębiorstwa opartego na wiedzy. Badania empiryczne przeprowadzono w 2012 r. na grupie 150 przedsiębiorstw na terenie całej Polski. Wyniki badań potwierdzają umiarkowanie pozytywny trend do zmierzania w kierunku przedsiębiorstwa opartego na wiedzy, jednak tempo zmian jest małe, a odległość od normatywnego modelu takiego przedsiębiorstwa – duża.

Słowa kluczowe: struktura organizacyjna, przedsiębiorstwo oparte na wiedzy, gospodarka oparta na wiedzy.

1. Wstęp

Strategia lizbońska i wynikająca z niej strategia rozwoju Polski określiła kierunki rozwoju skupione wokół czterech zasadniczych potencjałów; są nimi:

- kapitał ludzki, czyli społeczeństwo wiedzy,
- system innowacyjny, który w wyniku odkryć i innowacji tworzy nową wiedzę,
- technologie informatyczne ułatwiające wymianę wiedzy,
- otoczenie instytucjonalno-prawne, które tworzy formalne i instytucjonalne ramy rozwoju powyższych potencjałów.

Zmodyfikowana w 2010 r. nowa strategia pn. Europa 2020 sformułowała trzy trendy rozwoju: rozwój inteligentny, rozwój zrównoważony, rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu. Programy operacyjne, będące rozwinięciem tej strategii, stworzyły potencjalnie korzystny klimat dla rozwoju przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Zasadne jest pytanie, czy i w jakim stopniu te programy makroekonomiczne

przełożyły się na zmiany mikroekonomiczne, czy i w jakim stopniu polskie przedsiębiorstwa przekształcają się w kierunku przedsiębiorstw opartych na wiedzy. W 2009 r. w Instytucie Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej został uruchomiony projekt badawczy pt. „Dostosowanie systemów zarządzania przedsiębiorstw do warunków gospodarki opartej na wiedzy”. Przyjęty model badawczy zakłada badanie zmian w przedsiębiorstwach w czterech następujących wymiarach: 1) strategia, 2) struktura organizacyjna, 3) kapitał ludzki, 4) systemy IT. Niniejsza praca dotyczy aspektu struktur organizacyjnych i zawiera syntetyczny opis wyników badań literaturowych oraz wstępne wyniki własnych badań empirycznych przeprowadzonych w ramach projektu w drugiej połowie 2012 r.

2. Synteza wyników badań literaturowych

2.1. Modele przedsiębiorstwa opartego na wiedzy

Koncepcja przedsiębiorstwa opartego na wiedzy ma swoje główne korzenie w koncepcji organizacyjnego uczenia się oraz koncepcji zarządzania wiedzą. Jednak równoległe występujące inne trendy w nauce i praktyce zarządzania lat 80. i 90. XX wieku i ich wzajemne przenikanie spowodowały, że dzisiejsza koncepcja przedsiębiorstwa opartego na wiedzy występuje w literaturze w postaci kilku modeli: organizacji uczącej się, organizacji inteligentnej, organizacji zwinnej [Nonaka, Takeuchi 2000; Senge 2000; Jashapara 2006; Grudzewski, Hejduk 2004; Krupski 2005; Mikuła i in. 2007; Trzcieliński 2011].

Istotny wpływ na rozwój tych koncepcji miały cztery trendy [Pawłowski i in. 2011]:

1. Rozwój heurystyki, organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą, a także zarządzania jakością. Trend ten prowadzi bezpośrednio do koncepcji „organizacji uczącej się”, „organizacji uczącej się konkurencyjnie” i „organizacji inteligentnej”.

2. Rozwój nowych form struktur organizacyjnych:

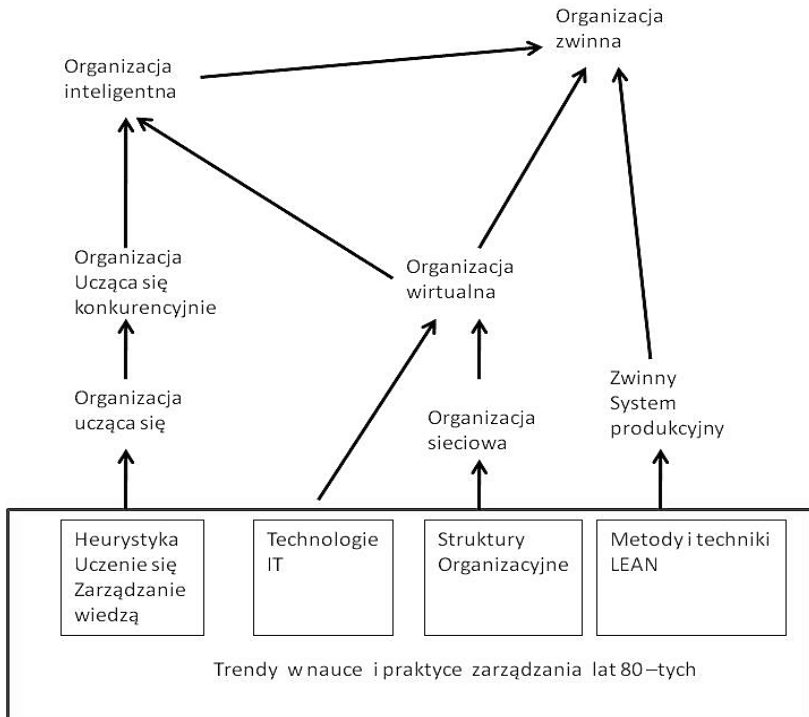
- a) zwiększających elastyczność wewnętrzną organizacji (struktury zadaniowe, projektowe, macierzowe) oraz

- b) zwiększających elastyczność zewnętrzną organizacji (struktury sieciowe); rezultatem tego trendu jest „organizacja sieciowa”.

3. Rozwój technologii informatycznych, który umożliwił dalszy rozwój organizacji sieciowej i powstanie „organizacji wirtualnej”.

4. Rozwój metod i technik *Lean Management*, które doprowadziły do „zwinnego systemu produkcyjnego”. Dalszy rozwój tej koncepcji dokonywał się równoległe z rozwojem „organizacji wirtualnej” i „organizacji inteligentnej”.

Wydaje się, że „organizacja zwinna” jest aktualną fazą rozwoju tych czterech trendów. Organizacja zwinna to taka firma, która łączy w sobie elementy przedsiębiorstwa szczupłego i elastycznego, która dysponuje pracownikami o dużej wiedzy, działa w oparciu o struktury heterarchiczne, jest inteligentna, potrafi stwarzać wa-



Rys. 1. Rozwój modeli organizacji opartych na wiedzy

Źródło: [Pawłowski i in. 2011].

runki do komunikowania się między pracownikami, dostawcami itp., posiada zdolność do samoregulacji i która ma menadżerów poruszających się w świecie czystej paranoi [Płoszajski 2000]. Model operacyjny przedsiębiorstwa zwinnego można opisać przez cztery wymiary: bystrość, elastyczność, inteligencję i spryt [Trzeciński 2011].

2.2. Struktury organizacyjne w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy

Literatura tematu dostarcza wielu różnorodnych opisów struktury organizacyjnej w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy. Ze względu na podstawę naukową formułowanych opisów i wniosków można zauważyć trzy nurty badawcze [Pawłowski i in. 2011]:

- nurt teoretyczno-normatywny, skierowany na budowę modelu opisującego postulowane atrybuty takiego przedsiębiorstwa,
- nurt teoretyczno-empiryczny, skierowany na budowę modelu, a następnie weryfikację empiryczną modelu teoretycznego,
- nurt oparty o studia przypadków i ich uogólnianie.

Nurt teoretyczno-normatywny kształtuje obraz organizacji opartej na wiedzy jako organizacji o maksymalnej wewnętrznej swobodzie. Jest to organizacja skrajnie płaska, prawie pozbawiona hierarchii służbowej, oparta o relacje koordynacji poziomej i zmienną hierarchię celów, szeroko wykorzystująca zespoły zadaniowe i projektowe, wtopiona w zewnętrzne sieci gospodarcze, całkowicie zdecentralizowana, oparta o szeroką specjalizację pracowników, posiadająca bardzo niski stopień standaryzacji i formalizacji. Powyższe cechy są syntezą wielu opisów organizacji opartej na wiedzy [Nonaka, Takeuchi 2000; Probst, Raub, Romhardt 2002; Mięka, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2007; Stabryła i in. 2009; Zgrzywa-Ziemak, Kamiński 2009].

Nurt teoretyczno-empiryczny przedstawiony jest w artykule na podstawie dwóch badań empirycznych przeprowadzonych w Polsce w ostatniej dekadzie. Na początku roku 2000 A. Zgrzywa-Ziemak przeprowadziła badania nad czynnikami kształtującymi zdolność uczenia się przedsiębiorstwa [Zgrzywa-Ziemak, Kamiński 2009]. Drugie badania, dotyczące struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy, przeprowadził zespół A. Stabryły w latach 2008-2009 [Stabryła i in. 2009]. Badania te ukazują rzeczywistość organizacyjną raczej odległą od skrajnego modelu normatywnego. Wyniki badań są częściowo rozbieżne, jednak istotne są następujące tendencje przedsiębiorstw w procesie dostosowywania się do gospodarki opartej na wiedzy:

- występuje pozytywna zależność pomiędzy innowacyjnością struktury organizacyjnej a zdolnością uczenia się przedsiębiorstwa,
- rośnie znaczenie poziomych procesów koordynacji, rośnie znaczenie przewagi hierarchii celów nad hierarchią stanowisk,
- struktury przedsiębiorstw stają się bardziej płaskie,
- wskazuje się w jednych badaniach na malejący poziom standaryzacji i formalizacji, a w drugich badaniach dowiedziono, że przedsiębiorstwa funkcjonują w oparciu o typową dokumentację organizacyjną (statut, regulamin organizacyjny, schematy struktur organizacyjnych, zakresy obowiązków stanowisk), jednak rośnie znaczenie zlecania zadań wykraczających poza dokumentację organizacyjną,
- zwiększa się znaczenie zespołów zadaniowych uzupełniających tradycyjną strukturę organizacyjną,
- rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych nie ma jednoznacznej interpretacji; w jednych badaniach wskazano na rosnącą decentralizację, w drugich badaniach czynnik ten był statystycznie nieistotny.

A. Stabryła i zespół wskazują na petryfikację struktur organizacyjnych jako barierę dostosowania się przedsiębiorstwa do wymogów gospodarki opartej na wiedzy [Stabryła i in. 2009, s. 308-312].

Nurt oparty o studia przypadków zawiera opisy i analizy wielu przedsiębiorstw amerykańskich [Peters, Waterman 2000; Hammer, Champy 1995; Senge i in. 2002; Probst, Raub, Romhardt 2002; Jashapara 2006], japońskich [Nonaka, Takeuchi 2000], ale również i polskich [Grudzewski, Hejduk 2004]. W pracach tych opisano wiele innowacyjnych rozwiązań strukturalnych, jednak nie potwierdzają

one funkcjonowania skrajnych modeli normatywnych. Wydaje się, że w znacznej mierze wciąż aktualne są tendencje strukturalne opisane przez T. Petersa i R. Watermana [2000, s. 46-50]. Amerykańskie przedsiębiorstwa sukcesu z lat 80. charakteryzowały się m.in. połączeniem luźnych i sztywnych form organizacyjnych. Autorzy wskazują, że firmy doskonale były jednocześnie scentralizowane i zdecentralizowane; autonomia w niektórych obszarach doprowadzona była do poziomu niemal chaosu, a z drugiej strony występowała całkowita centralizacja ze względu na naczelną wartość i cele strategiczne; ludziom należało zapewnić autonomię i swobodę działania, ale równocześnie trzeba było przestrzegać zasad surowej dyscypliny.

M. Hammer i J. Champy [1995, s. 51-64] ukazują racjonalność hybrydowej centralizacji i decentralizacji operacji, a także potrzeby wielowariantowej standaryzacji procesów umożliwiającej ich zastosowanie w różnych warunkach. Przytoczone przykłady studiów przypadków potwierdzają, że rozwiązania strukturalne w przedsiębiorstwie nie są równomiernie rozłożone we wszystkich jego podsystemach. Swoboda granicząca z chaosem w obszarach badań i rozwoju oraz marketingu może współistnieć z żelazną dyscypliną w rachunkowości, administracji i produkcji. Badania przeprowadzone w 2003 r. w niemieckim sektorze przemysłowym wykazały, że tylko mała grupa przedsiębiorstw w pełni zastosowała określone innowacje organizacyjne. Przykładowo: więcej niż 60% przedsiębiorstw zadeklarowało wdrożenie pracy zespołowej, jednak tylko 10% potwierdziło, że w pełni wykorzystało tę innowację, a jedynie 7% wykorzystało tę innowację w całej korporacji [Armbruster, Kirner, Lay 2006].

Podsumowując omówione wyniki badań literaturowych, wydaje się zasadne podkreślenie dwóch następujących wniosków.

1. Występuje istotna rozbieżność pomiędzy teoretyczno-normatywnym opisem struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa opartego na wiedzy a jego potwierdzeniem zarówno w dotychczasowych badaniach empirycznych, jak i w studiach przypadków.

2. Wydaje się istotne, dla wyjaśnienia funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na wiedzy, uwzględnienie wewnętrznego zróżnicowania struktury organizacyjnej w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa.

3. Wstępne wyniki badań empirycznych

3.1. Założenia metodyczne badań empirycznych

Celem ogólnym badań w całym projekcie było określenie, czy i w jakim stopniu polskie przedsiębiorstwa dostosowują się do warunków gospodarki opartej na wiedzy. Dla celów badania tendencji wyznaczono dwa punkty na osi czasu: rok 2007 (przyjęty jako praktycznie możliwy początek wdrażania strategii lizbońskiej w Polsce) oraz rok 2012 (jako stan wiedzy o przedsiębiorstwach w momencie badania). Zakres przedmiotowy badań określono przez cztery obszary zarządzania przedsię-

biorstwem, takie jak: strategia, struktura organizacyjna, kapitał ludzki, technologie IT. Badania bazowały na wystandaryzowanych wywiadach kwestionariuszowych. Kwestionariusz zawierał 107 pytań obejmujących metryczkę oraz cztery wymienione wyżej obszary zarządzania. Wywiady były przeprowadzane z właścicielami lub naczelnym kierownictwem przedsiębiorstwa (prezysi, wiceprezysi, dyrektorzy lub zastępcy dyrektora). Badaniami objęto 150 przedsiębiorstw. Kryteria doboru próby wyznaczone zostały na etapie wstępnym projektu. W badaniu przyjęto odsetek liczby wywiadów w poszczególnych województwach oraz odsetek zakładanych wielkości badanych firm (30% duże, 40% średnie, 30% małe). Dodatkowym kryterium rekrutacyjnym była przynależność działalności firmy do określonej sekcji PKD. Badania przeprowadzono w sierpniu 2012 r.

W obszarze badań struktury organizacyjnej wydzielone zostały trzy grupy zagadnień: charakterystyka struktury organizacyjnej i jej zmiany, wiedza kadry kierowniczej o strukturze i metodyce jej kształtowania, dokumentacja struktury organizacyjnej i poziom jej informatyzacji.

3.2. Wstępne wyniki badań

Wpływ problematyki zarządzania strukturami organizacyjnymi na powodzenie biznesu (przedsiębiorstwa). Został on oceniony na 2,5 pkt w skali od 1 do 5, przy odchyleniu standardowym na poziomie 1,5. Znaczenie to jest zdecydowanie wyższe w dużych przedsiębiorstwach (ocena 3,3) w porównaniu z przedsiębiorstwami średnimi (2,1) i małymi (2,1). Znaczenie to wzrosło w ostatnich latach prawie we wszystkich przedsiębiorstwach: bardzo wyraźnie w dużych przedsiębiorstwach (60% badanych wskazało wzrost), w średnich (32%), w małych (24%).

Wpływ na zmiany w strategii i strukturze organizacyjnej firmy. W większym stopniu ma go lokalne kierownictwo (63%) niż centrala przedsiębiorstwa/koncernu (37%). Wpływ lokalnego kierownictwa wzrastał w ostatnich latach (21% odpowiedzi „tak”, 2% odpowiedzi „nie”). Wpływ lokalnego kierownictwa jest wyższy w grupie średnich przedsiębiorstw (74%) niż w dużych przedsiębiorstwach (62%). Może to oznaczać zwiększanie poziomu autonomii w strukturach dywizjonalnych.

Elastyczność struktury organizacyjnej. Z punktu widzenia stopnia swobody elementów organizacji poszczególne wymiary wykazują różne tendencje; jedne zwiększające, inne zmniejszające stopień swobody (por. rys. 1). W zakresie wymiaru konfiguracji nie postawiono wprost pytania o typ struktury, gdyż badania wstępne wykazały słabą znajomość klasyfikacji struktur wśród kadry kierowniczej przedsiębiorstw. Dlatego postawiono pytania o zastosowania zespołów zadaniowych/projektowych i liczbę menadżerów przedmiotowych, a także liczbę szczebli hierarchicznych. Jedna czwarta badanych potwierdziła wzrost liczby zespołów zadaniowych, a 17% badanych – wzrost liczby menadżerów przedmiotowych. Wzrosła jednak liczba szczebli hierarchicznych (wśród 10% ogółu badanych), w tym głównie wśród

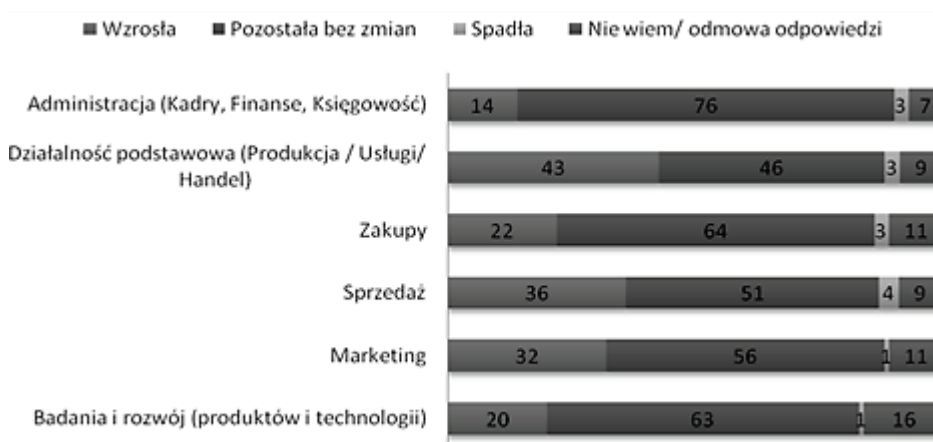
dużych przedsiębiorstw (20%), co mogło być efektem zwiększania wielkości przedsiębiorstwa. Zintensyfikowały się tendencje decentralizacyjne wśród 16% badanych (w tym 9% wśród przedsiębiorstw małych, 18% wśród przedsiębiorstw średnich i 20% wśród przedsiębiorstw dużych). Nasiliła się jednak tendencja do zwiększania specjalizacji jednostek organizacyjnych i pracowników (wśród 29% ogółu badanych) – zarówno wśród przedsiębiorstw małych (22%) i średnich (20%), jak i przede wszystkim wśród dużych przedsiębiorstw (49%). Zwiększył się również poziom standaryzacji (ogółem 19%, w tym odpowiednio 13, 18, 27% dla przedsiębiorstw małych, średnich i dużych) i formalizacji (ogółem 15% i odpowiednio 11, 13, 20 dla wielkości przedsiębiorstw). W ocenie formalizacji zauważalny jest jednak udział liczby firm zmniejszających poziom formalizacji (6% ogółu badanych). W innej części (poza pytaniem obrazowanym przez wykres na rys. 1) pytano o zakres udziału przedsiębiorstwa w zewnętrznych, względnie trwałych sieciach gospodarczych. Pozytywnie odpowiedziało tylko 8% przedsiębiorstw, a 2% przedsiębiorstw jest inicjatorem takich sieci. Tendencja taka nie zmieniała się istotnie w ostatnich 5 latach. Zróznicowane tendencje w poszczególnych wymiarach są również niejednoznacznie oceniane z punktu widzenia ogólnej elastyczności struktury organizacyjnej. Opinie co do ogólnej oceny wzrostu elastyczności struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa w ciągu ostatnich 5 lat są podzielone – 40% badanych uważa, że elastyczność wzrosła (w tym głównie przedsiębiorstwa duże – 51%), a 47% deklaruje spadek elastyczności struktury (głównie przedsiębiorstwa małe – 53%, i średnie – 48%). Wnioskiem ważnym dla ogólnej oceny zmian jest fakt, że we wszystkich wymiarach struktury organizacyjnej 60-70% badanych przedsiębiorstw nie odnotowało żadnych zmian w ostatnich 5 latach.



Rys. 1. Zmiany w strukturze organizacyjnej firm w stosunku do roku 2007 (w % liczby badanych firm)

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań przedstawione na wykresie na rys. 2 potwierdzają, że elastyczność struktury jest różna w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstw dużych i średnich (badań tych nie prowadzono w małych przedsiębiorstwach). W grupie przedsiębiorstw dużych więcej firm wskazywało wzrost elastyczności niż w firmach średniej wielkości. Wzrost elastyczności wskazywano najczęściej w działalności operacyjnej (43% badanych) oraz działalności handlowej (36, 32, 22%).

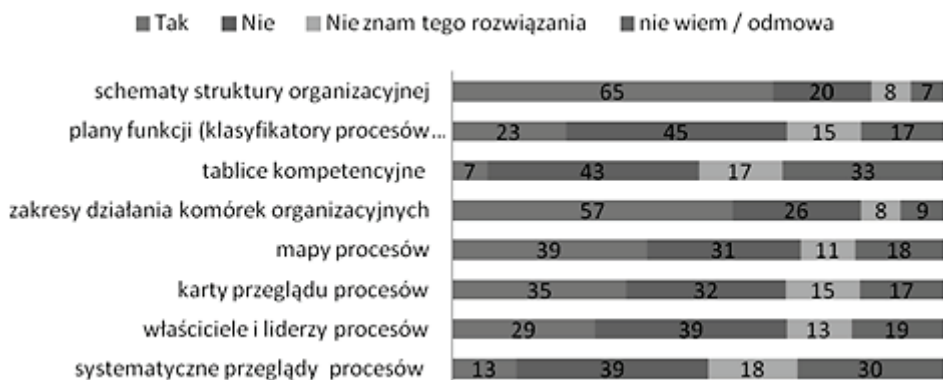


Rys. 2. Zmiany w elastyczności struktury organizacyjnej w poszczególnych obszarach funkcjonalnych firmy (w % liczby badanych firm dużych i średnich)

Źródło: opracowanie własne.

Zakres dokumentacji struktury organizacyjnej. W większości badanych firm stosowane są najprostsze formy dokumentacji: schematy struktur organizacyjnych (65%) i zakresy działania jednostek organizacyjnych (57%). Klasyfikatory procesów biznesowych deklaruje 23% badanych firm, a powiązane z nimi tablice kompetencyjne stosuje już tylko 7% badanych firm. Około 29-39% przedsiębiorstw deklaruje posiadanie dokumentacji zarządzania procesowego, ale tylko 13% firm dokonuje systematycznych przeglądów procesów. Można przypuszczać, że dokumentacja zarządzania procesowego jest rezultatem wdrożonego systemu zarządzania jakością, a brak przeglądów procesów nie potwierdza praktycznego stosowania zarządzania procesowego w tych firmach. Respondentów pytano też, czy znaczenie poszczególnych typów dokumentacji wzrosło w ostatnich 5 latach. Najwięcej firm wskazało na schematy struktury organizacyjnej (25%) i zakresy działania komórek (27%). Na zwiększenie znaczenia dokumentacji procesowej wskazało 15% firm, ale na wzrost znaczenia przeglądu procesów – tylko 8% firm.

Zakres informatyzacji dokumentów organizacyjnych. Wzrósł on w 58% badanych firm. W odniesieniu do roku 2012 badane firmy oceniają, że prawie połowa dokumentacji struktury organizacyjnej jest umieszczona na dyskach sieciowych i dostępna w intranecie (średnia wynosiła 49,9 w skali 0-100, przy odchyleniu standardowym 30,7).



Rys. 3. Zakres dokumentacji struktury organizacyjnej (w % do liczby badanych firm)

Źródło: opracowanie własne.

Zmiany poziomu wiedzy kierownictwa firmy. Poziom wiedzy kierownictwa dotyczącej metod projektowania struktury organizacyjnej i zarządzania zmianami w ostatnich 5 latach umiarkowanie wzrósł: 35% badanych zadeklarowało zwiększenie poziomu wiedzy, a 55% badanych wskazało na brak zmian w jej poziomie.

4. Podsumowanie i wnioski

Modele przedsiębiorstwa opartego na wiedzy ewoluowały od koncepcji organizacji uczącej się aż do organizacji inteligentnej i zwinnej. Normatywne modele teoretyczne takiej organizacji formułują postulat struktury organizacyjnej o maksymalnej elastyczności wewnętrznej wszystkich wymiarów struktury i wtopionej w zewnętrzne sieci gospodarcze. Badania empiryczne A. Zgrzywy-Ziemak oraz zespołu A. Stabryły, a także studia przypadków potwierdzają częściowo tendencję do zwiększania elastyczności struktur przedsiębiorstw. Podejmując własny projekt badawczy, za hipotezę wyjściową przyjęto, że polskie przedsiębiorstwa wykorzystują nowe okoliczności i okazje, jakie na poziomie makroekonomicznym tworzy strategia Polski, zmierzająca do budowania gospodarki opartej na wiedzy. Ponad 40% badanych przedsiębiorstw wskazuje na wzrost elastyczności. Jednak pytania szczegółowe ujawniają, że poszczególne wymiary struktury mają przeciwstawne tendencje. Równocześnie potwierdzono w badaniach zróżnicowanie elastyczności w poszczególnych obszarach funkcjonalnych firmy. Przypomina to dyskusję z początku lat 80. XX wieku na temat niskiej spójności wymiarów struktury organizacyjnej i koncepcji *loose coupling* (por. [Mreła 1983, s. 118-127]). Niska koherentność zwielokrotnia możliwości wariantowania rozwiązań strukturalnych. Ze względu na ekwifinalność systemów organizacyjnych jest możliwe, że podobne zachowanie organizacyjne uzyskujemy za pomocą różnych struktur, niekoniecznie ze skrajnymi wartościami wymiarów struktury w tym samym kierunku. Być może zasadne byłoby ponowne przeanalizowanie postulowanego modelu przedsiębiorstwa inteligentnego i zwinnego.

Literatura

- Ambruster H., Kimer E., Lay G., *Patterns Of Organizational Change In European Industry*, Fraunhofer Institute Systems and Innovation Research, Karlsruhe 2006.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Warszawa 2004.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, Nicolas Brealey Publishing Limited, London 1995.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006.
- Krupski R., *Elastyczność organizacji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, 2007.
- Mreła K., *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Pawłowski E., Trzcieliński S., Włodarkiewicz-Klimek H., Kałkowska J., *Organizational structures in knowledge based enterprises*, [w:] J. Lewandowski, I. Jałmużna, A. Walaszczyk (red.), *Contemporary and Future Trends in Management*, Technical University of Łódź, s. 113-131.
- Płoszajski P., *Organizacja przyszłości, wirtualny splot kontraktów*, [w:] W. Grudzewski, I. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Peters T.J., Waterman R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 2000.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Stabryła A. (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Trzcieliński S., *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
- Zgrzywa-Ziemak A., Kamiński R., *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2009.

CHANGES IN ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF POLISH ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF KNOWLEDGE BASED ECONOMY DEVELOPMENT

Summary: Lisbon Strategy and the Development Strategy of Poland – 2020 created new opportunities for the knowledge based economy. Theoretical conception of a knowledge based enterprise assumes that the level of organizational structure flexibility is very high. The research question is if and to what extent Polish enterprises have changed their organizational structures towards the knowledge based enterprise model. The empirical research has been conducted on the group of 150 Polish enterprises. The results of this research confirmed moderate trend to knowledge based enterprise, but is still very different from the normative model.

Keywords: organizational structure of an enterprise, knowledge based organization, knowledge based economy.