

Anna KOROMBEL
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
Zakład Ekonomii, Inwestycji i Nieruchomości

BARIERY PRZEKSZTAŁCANIA PRZEDSIĘBIORSTW W ORGANIZACJE INTELIGENTNE W POLSKIEJ PRAKTYCE GOSPODARCZEJ

Streszczenie. Celem artykułu jest wskazanie najistotniejszych barier utrudniających lub uniemożliwiających przedsiębiorstwom przekształcanie się w organizacje inteligentne. W opracowaniu przybliżono pojęcie organizacji inteligentnej, przedstawiono najistotniejsze bariery ich rozwoju, a także wskazano uniwersalne sposoby ich obniżania lub też redukowania.

Słowa kluczowe: organizacja inteligentna, bariery rozwoju organizacji inteligentnych

BARRIERS TO CONVERTING ENTERPRISES INTO INTELLIGENT ORGANIZATIONS IN THE POLISH ECONOMIC PRACTICE

Summary. The aim of this paper is to identify the most significant barriers preventing businesses from becoming intelligent organization. The study outlines the concept of an intelligent organization, presents the most significant barriers to their development, and indicates universal ways of lowering or reducing them.

Keywords: intelligent organizations, barriers

1. Wprowadzenie

Dynamicznie zachodzące zmiany, zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i w otoczeniu wewnętrznym, wymuszają na przedsiębiorstwach konieczność szybkiego dostosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych. Powoduje to poszukiwanie przez przedsiębiorców nowych rozwiązań i sposobów funkcjonowania, które umożliwią im nie tylko przetrwanie, ale również rozwój w turbulentnym środowisku. Obecnie można zauważyć rosnące znaczenie zasobów niematerialnych w budowaniu wartości przedsiębiorstwa, co znajduje przełożenie w liczbie przedsiębiorstw rozwijających się w kierunku organizacji opartych na wiedzy. Wiedza i informacja¹ stają się ważnym, wykorzystywanym zasobem przedsiębiorstwa, a zdobywanie ich daje przedsiębiorstwom możliwość wyprzedzenia przedsiębiorstw uczących się wolniej, lub tych, które nie uczą się w ogóle. Przedsiębiorstwa traktujące wiedzę jako główny czynnik rozwoju i zdobywania przewagi konkurencyjnej² nazywane są obecnie organizacjami inteligentnymi, uczącymi się³ lub też organizacjami samodoskonalącymi się⁴. Celem artykułu jest wskazanie najistotniejszych barier utrudniających lub uniemożliwiających przedsiębiorstwom przekształcanie się w organizacje inteligentne.

2. Pojęcie organizacji inteligentnych

Koncepcja inteligentnej organizacji nie posiada jednej, powszechnie akceptowanej definicji. W dużej mierze wynika to z faktu, że stanowi ona przedmiot badań wielu koncepcji nauk o zarządzaniu, m.in. zarządzania wiedzą⁵, koncepcji organizacji uczącej się, organizacji

¹ Na temat wpływu technologii informacyjno-komunikacyjnych na funkcjonowanie organizacji zobacz: Ziółkowska B.: Wpływ nowoczesnych technologii informatyczno-komunikacyjnych na funkcjonowanie współczesnych organizacji, [w:] Zieliński Z.E. (red.): Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne. T. 1. Wyższa Szkoła Handlowa, Kielce 2011, s.123-133.

² Na temat konkurencyjności przedsiębiorstwa zobacz: Grabowska M., Otoła I.: Wartość dodana determinantą konkurencyjności przedsiębiorstwa, [w:] Duraj J., Sajnog A. (red.): Ekonomiczne i pozaekonomiczne czynniki zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013, s. 81-95.

³ Wielu badaczy odróżnia organizacje uczące się od organizacji inteligentnych. Zdaniem H. Waltza i T. Bertelsa, organizacja ucząca się jest niższą formą organizacyjną od organizacji inteligentnej, która poprzez swój rozwój doprowadziła do powstania tej drugiej. Waltz H., Bertels T.: Das intelligente Unternehmen: schneller lernen als der Wettbewerb. Moderne Industrie, Landsberg/Lech 1995, s. 34. Na temat różnic między organizacjami uczącymi się a inteligentnymi zobacz też: Ziębicki B.: Zasady tworzenia i funkcjonowania organizacji inteligentnych, [w:] Potocki A. (red.): Współczesne tendencje w zarządzaniu. Teoria i praktyka. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, ANTYKWA s.c., Chrzanów 2000, s. 145 (139-146).

⁴ Przyjęto, że każde przedsiębiorstwo jest organizacją (nie każda organizacja jest przedsiębiorstwem).

⁵ Na temat strategii zarządzania wiedzą zobacz: Michna A.: Strategie zarządzania wiedzą w organizacji uczącej się, [w:] Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług, t. 1. TNOiK, Katowice 2004, s. 297-303.

jako systemu informacyjnego, czy też kapitału intelektualnego organizacji. Za ojca koncepcji organizacji uczącej się przyjęło się uznawać Chrisa Argyrisa, autora wielu uznanych i nowatorskich publikacji w tym obszarze⁶.

W tabeli 1 przedstawiono wybrane definicje inteligentnej organizacji.

Tabela 1

Przegląd definicji organizacji inteligentnej

Definicja	Źródło
Inteligencja organizacyjna jako zbieranie, przetwarzanie, interpretowanie i komunikowanie informacji potrzebnych dla procesów podejmowania decyzji	Wilensky H.L.: Organisational Intelligence. Basic Books, London 1967.
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	Hamel G., Prahalad C.K.: Competing for the Future. Harvard Business School Press, Harvard 1994.
Inteligentna organizacja nie jest oparta na wyspecjalizowanych działach badawczo-rozwojowych, ale na sposobie zachowania członków organizacji i kulturze organizacyjnej, w ramach której każdy jest pracownikiem wiedzy, przedsiębiorcą	Nonaka I., Takeuchi H.: The Knowledge Creating Company. Oxford University Press, Oxford 1995.
Inteligentna organizacja posiada zdolność do zapominania i oduczania się starych nawyków i rutyn organizacyjnych	Christensen C.M.: Making strategy: Learning by doing. "Harvard Business Review", No. 4, 1997, p. 141-156.
Organizacja opierająca się na zarządzaniu wiedzą. [...] umożliwia uczenie się wszystkich jej członków. Jednocześnie świadomie przekształca zarówno siebie, jak i kontekst, w którym istnieje	Encyklopedia Zarządzania, http://mfiles.pl/pl/index.php/Organizacja_inteligentna , dostęp 01.07.2013.
Organizacja ucząca się umożliwia i ułatwia uczenie się wszystkim swoim członkom oraz świadomie przekształca zarówno siebie, jak i kontekst, w którym istnieje	Pedler M., Aspinwall K.: Przedsiębiorstwo uczące się. Petit, Warszawa 1999, s. 23.
To organizacje, w których ludzie ciągle rozszerzają swoje możliwości osiągnięcia naprawdę pożądanego wyniku, w których powstają nowe wzorce śmiałego myślenia i swobodnie rozwijają się aspiracje zespołowe i gdzie ludzie stale się uczą, jak wspólnie się uczyć	Senge P.: Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 19.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., Wiktorowicz J.: Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 34; Encyklopedia Zarządzania, http://mfiles.pl/pl/index.php/Organizacja_inteligentna, dostęp 01.07.2013; Pedler M., Aspinwall K.: Przedsiębiorstwo uczące się. Petit, Warszawa 1999, s. 23; Senge P.: Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 19.

⁶ Do najważniejszych prac C. Argyrisa należą m.in.: Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual. HarperCollins, New York 1957; Organization and Innovation. Homewood (Ill), Richard Irwin 1965; Organizational Learning: A theory of action perspective (współautor Schön D.). Addison-Wesley, 1978; Strategy, Change and Defensive Routines. Pitman, London 1985; Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change. Jossey-Bass, 1993.

Organizacje inteligentne to podmioty, które wykorzystują do swojego rozwoju kapitał intelektualny, tworzony i wykorzystywany przez wszystkich pracowników. Zarządzanie wiedzą⁷, mające charakter sformalizowany, obejmuje gromadzenie, analizowanie i wykorzystywanie wiedzy do utworzenia lub wzmocnienia konkurencyjności i wartości przedsiębiorstwa. Z tego powodu oczekuje się od pracowników aktywnego i systematycznego uczestniczenia w szkoleniach, warsztatach czy innych formach podnoszenia własnych kwalifikacji. Wymaga to zmiany sposobu myślenia wszystkich pracowników bez względu na miejsce, jakie zajmują oni w strukturze przedsiębiorstwa. Wpływ zarządzania wiedzą, zarówno na bieżącą działalność przedsiębiorstwa, jak i na jego konkurencyjność i efektywność w długim okresie czasu jest niezaprzeczalny, jak również i fakt, że pracownicy najwyższego szczebla w przedsiębiorstwie pełnią kluczową rolę w zarządzaniu wiedzą⁸.

W organizacjach inteligentnych nie ma miejsca na indywidualne realizowanie zadań. Propagowane jest rozwijanie współpracy zarówno wewnętrznej (z innymi pracownikami), jak i zewnętrznej (z pracownikami innych organizacji, z dostawcami czy też z odbiorcami).

Do najważniejszych cech organizacji inteligentnych należą między innymi⁹:

- szybkość i elastyczność działania,
- umiejętność obserwowania otoczenia,
- zdolność wczesnego wyłapywania sygnałów rynkowych,
- zdolność do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu,
- zdolność do kreowania i rozwijania wiedzy,
- umiejętność szybkiego wdrażania nowych rozwiązań opartych na wiedzy,
- umiejętność zarządzania posiadaną wiedzą,
- osiągnięcie korzyści ekonomicznych na podstawie posiadanej wiedzy.

Każde przedsiębiorstwo, reprezentujące dowolny sektor lub branżę, może przekształcić się w organizację uczącą się, jeśli „umożliwi i ułatwi naukę wszystkim pracownikom oraz świadomie przekształca zarówno siebie, jak i otoczenie, w którym funkcjonuje”¹⁰. Przekształcenie to może odbyć się m.in. poprzez doskonalenie organizacji oraz spłaszczenie i zwiększenie elastyczności struktur organizacyjnych¹¹. Poniżej zostały przedstawione bariery utrudniające lub uniemożliwiające przekształcenie się przedsiębiorstwa w organizację inteligentną.

⁷ Wiedza ma charakter – obejmuje ona wiedzę jawną i ukrytą. Stachowicz J.: Globalne sieci przepływu kapitału, wiedzy oraz wartości jako kluczowe wyzwanie w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Zeszyty Naukowe nr 9, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków 2011, s. 211.

⁸ Lucier C., Torsilieri, J.D.: Why knowledge programs fail: A CEO's guide to managing learning. "Strategy & Business", No. 4, 1997, p. 28 (14-28).

⁹ Łobejko S.: Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce. Ekspertyza współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. EMAR Research Marketing, Warszawa 2009, s. 13.

¹⁰ Hryniewicz J.T.: Nowa gospodarka u progu nowego kryzysu. „Przegląd Organizacji”, nr 12, 2008, s. 4 (3-6).

¹¹ Penc J.: Menedżer w uczącej się organizacji. Wydawnictwo Menadżer, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej, Łódź 2000, s. 21-26.

3. Bariery rozwoju organizacji inteligentnych

Podczas uczenia się przedsiębiorcy napotykają na wiele barier. Bariery te mogą albo utrudniać proces uczenia się, albo też w ogóle uniemożliwić jego przebieg. Jak rozpoznać, kiedy proces uczenia się jest mało skuteczny lub nieskuteczny? Na przykład w obszarze bezpieczeństwa pracy przykładowymi problemami, świadczącymi o nieskuteczności procesu uczenia się w przedsiębiorstwie, są: powtarzające się wypadki, zdarzenia wypadkowe i inne niebezpieczne sytuacje o podobnym charakterze; stałe, niezadowalające wskaźniki wypadkowości; częste absencje chorobowe pracowników; nieosiąganie bądź krótkotrwałe osiągnięcie celów ustalonych w polityce bezpieczeństwa i higieny pracy; brak poprawy lub pogorszenie stanu bezpieczeństwa pomimo wdrożenia systemu zarządzania bhp; powtarzające się identyczne lub podobne problemy związane z nieprzestrzeganiem przez pracowników przepisów i procedur bezpieczeństwa; nieprzekazywanie przez pracowników informacji dotyczących bezpieczeństwa na ich stanowisku pracy¹².

Bariery rozwoju organizacji inteligentnych są bardzo podobne do barier rozwoju zwykłych przedsiębiorstw, różni je natomiast siła występowania. S. Łobejko zidentyfikował i podzielił bariery rozwoju organizacji inteligentnych na cztery podstawowe grupy¹³:

- **bariery mentalne**; związane są z wkładaniem dużego wysiłku edukacyjnego ze strony pracowników. Tym chętniej będzie podejmowany przez nich ten wysiłek, im więcej będą oni postrzegać w swoim otoczeniu rozwijających się organizacji opartych na wiedzy;
- **bariery formalnoprawne**; bariery te związane są z szybką i elastyczną działalnością przedsiębiorstw inteligentnych. Aby przedsiębiorstwa te mogły rozwijać się, konieczne są przepisy i regulacje zapewniające przestrzeń do ich działania. Należy podkreślić fakt, że dotyczy to również przepisów prawa finansowego oraz podatkowego, które powinny dopuszczać różnorodne rozwiązania i formy organizacyjne, a także jasno definiować koszty. Często przedsiębiorcom stwarza trudność określenie, czy dany koszt może zostać potraktowany jako koszt uzyskania przychodów. Nabiera to szczególnie istotnego znaczenia w przedsiębiorstwach inteligentnych, w których dużą część kosztów stanowią koszty niematerialne związane z pozyskiwaniem wiedzy;

¹² Milczarek M., Warszewska-Makuch M.: Uczenie się w przedsiębiorstwie – warunkiem skutecznego zarządzania bezpieczeństwem pracy. „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 2, 2005, s. 7.

¹³ Łobejko S.: Trendy rozwojowe..., op.cit., s. 39-41. S. Łobejko nie przypisał istotności barierom organizacyjnym i kulturowym, ze względu na obecnie trwający proces dostosowywania się polskich firm do realiów rynku wspólnotowego.

- **bariery finansowe**; utworzenie lub przekształcenie się w organizację inteligentną wymaga poniesienia wysokich nakładów kapitałowych związanych z doskonaleniem pracowników, a także z doskonaleniem organizacji (nakłady kapitałowe związane z zakupem maszyn, urządzeń, czy też technologii informatycznych). Bariera ta jest szczególnie istotna dla małych i średnich przedsiębiorstw, które w większości przypadków nie będą mogły pokryć niezbędnych nakładów z funduszy własnych. System finansowo-bankowy w Polsce jako system słabo rozwinięty, praktycznie nie oferuje MŚP na ten cel finansowania zewnętrznego (zazwyczaj wymagane są zabezpieczenia w formie aktywów materialnych, które najczęściej są w posiadaniu jedynie dużych przedsiębiorstw);
- **bariery infrastrukturalne**; utożsamiane są ze zbyt ubogim wyposażeniem firm w sprzęt komputerowy oraz ze zbyt niskim poziomem dostępu i szybkości pracy w sieci. M. Kłak przedstawił bariery w podziale na bariery występujące na poziomie organizacji inteligentnej oraz bariery występujące na poziomie między organizacjami (zobacz tabela 2).

Tabela 2

Barriere rozwoju organizacji inteligentnych na dwóch poziomach ich funkcjonowania

Barriere na poziomie organizacji inteligentnej
Obszar: struktura
<ul style="list-style-type: none"> – rozdrobnienie organizacji – zbyt liczne twory organizacyjne wewnątrz przedsiębiorstwa, skutecznie utrudniające wewnętrzną komunikację, – odseparowanie pionów funkcjonalnych – pracownicy fizycznie niemający możliwości wymiany aktywów wiedzy, posiadanych przez przedsiębiorstwo, – sztywność organizacji i sformalizowanie relacji między jej elementami – występowanie ściśle hierarchicznej struktury organizacyjnej, – kształt struktury organizacyjnej – niewłaściwy podział organizacji, ze względu na wykonywane czynności poszczególnych pionów i komórek, nieumiejętność wdrożenia odpowiednich mechanizmów – brak kontroli i właściwego nadzoru nad całością struktury organizacyjnej.
Obszar: ludzie
<ul style="list-style-type: none"> – brak motywacji do dzielenia się wiedzą – pracownicy nie widzą lub nie odczuwają korzyści z dzielenia się wiedzą, – obawa przed utratą pracy – pracownik czuje się pewnie, gdy jego pozycja nie jest zagrożona ze względu na świadomość, iż jest niezastąpiony, gdyż jedynie on posiada pożądaną wiedzę, – brak zaangażowania kierownictwa – uczestnictwo przełożonych jest jedynie powierzchowne, namawiają oni do dzielenia się wiedzą, sami nie będąc w rzeczywistości zaangażowani, – opór wobec zmian – pracownicy dążący do stabilności i stagnacji nie wykazują zainteresowania w dzieleniu się wiedzą, – obawa utraty posiadanej renomy – świadomość przydatności dla przedsiębiorstwa pozwala pracownikowi czuć się bezpiecznie na zajmowanym stanowisku, – ciągła rotacja personelu – pracownicy nie mają możliwości dzielenia się wiedzą, ze względu na częstą zmianę zajmowanego stanowiska, – niewystarczający nacisk na proces wdrażania nowych pracowników, – nowi pracownicy potrzebują wsparcia i czasu do pełnego utożsamiania się z przedsiębiorstwem, – dyskryminowanie pracowników niższego szczebla – pomysły i rozwiązania podsuwane przez pracowników niższego szczebla są często celowo pomijane, – wewnętrzne obawy pracowników co do ich wiedzy – brak wiary we własne pomysły i rozwiązania,

cd. tabeli 2

<ul style="list-style-type: none"> – brak czasu – wykonywanie bieżących czynności i poleceń oraz ciągle ściganie się z czasem, co sprawia, iż pracownicy nie widzą korzyści, jakie niesie z sobą dzielenie się wiedzą, – ochrona własnych interesów – posiadanie pożądanej wiedzy przez pracownika dostarcza mu samowartościowania, – brak zaufania do współpracowników i przełożonych – obawa przed niewłaściwym wykorzystaniem dzielonej wiedzy.
Obszar: metody zarządzania
<ul style="list-style-type: none"> – trudności w delegowaniu uprawnień – brak porozumienia na płaszczyźnie przełożony – podwładny, – obawa przed oddaniem władzy – strach przed możliwością ewentualnego awansu podwładnego pracownika, – kwestionowanie sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa, – brak jedności w formie i kierunkach zarządzania przedsiębiorstwem.
Bariery na poziomie między organizacjami
<ul style="list-style-type: none"> – ochrony przez przedsiębiorstwo własnych rozwiązań – obawa przed utratą nieopatentowanych rozwiązań i ich dalsze upowszechnienie, – różnic językowych – komunikacja i współpraca na szczeblu międzynarodowym nastrocza problemów przy właściwej translacji dzielonej wiedzy, – różnic kulturowych i narodowościowych – wiele naszych zachowań wynika z uwarunkowań nabytych wskutek określonych zachowań, zwyczajów i sposobów wychowania, występujących w danym obszarze kulturowym, – obawy przed utratą pozycji rynkowej – wiedza pozyskana przez konkurencję może stanowić istotną siłę sprawczą ustalania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku, – ryzyka – pełne dzielenie się wiedzą i szeroka współpraca z przedsiębiorstwami prowadzi do poczucia niepewności o zasadność całkowitego otwarcia się na inne przedsiębiorstwa, – czasu – budowanie zaufania i lojalności między przedsiębiorstwami wymaga poświęcenia odpowiednio długiego czasu, – dystansu – często pracowników z różnych przedsiębiorstw dzielą znaczne odległości w sensie geograficznym, co do niedawna skutecznie utrudniało dzielenie się wiedzą.

Zródło: Opracowano na podstawie Kłak M.: Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie. Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce 2010, s. 79-81.

W 2010 roku Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości przeprowadziła badanie wśród małych i średnich polskich przedsiębiorstw, którego celem było uzyskanie odpowiedzi m.in. na pytanie: „z jakimi ograniczeniami boryka się sektor MŚP, jeśli chodzi o rozwój zarządzania wiedzą w organizacji?”. Na potrzeby badania przyjęto, że organizacja inteligentna to taka organizacja, która „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, uczenie się wszystkich jej członków jest ułatwione”¹⁴. W organizacji inteligentnej realizowane są m.in. takie działania, jak: 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; przekazywanie wiedzy szybko i efektywnie poprzez organizację¹⁵. Badaniu poddano bariery przedstawione w tabeli 3.

¹⁴ Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., Wiktorowicz J.: Inteligentne organizacje..., op.cit., s. 9.

¹⁵ Ibidem.

Tabela 3

Bariery ograniczające przekształcanie przedsiębiorstw w organizacje inteligentne

Typ bariery	Opis bariery
Bariery mentalne	<ul style="list-style-type: none"> – niechęć kadry zarządzającej do rezygnacji z wcześniejszych koncepcji rozwoju organizacji – brak koncentracji na interesie klienta, – nieufność wobec pozyskanych informacji i brak chęci zweryfikowania ich wiarygodności, – skłonność do upraszczania złożonych problemów strategicznych wynikająca najczęściej z luki informacyjnej, – brak przekonania, że każda – nawet największa – organizacja potrzebuje do swego rozwoju partnerów, – brak wiary (szczególnie wśród małych firm) w możliwość efektywnego wdrożenia systemu zarządzania wiedzą, – przekonanie co do trwałości obecnie istniejącej struktury rynku i związana z nim inercja organizacyjna.
Bariery kulturowe	<ul style="list-style-type: none"> – brak kultury organizacyjnej stymulującej dzielenie się wiedzą w organizacji, – przeświadczenie, że osiągając aktualnie dobre wyniki przedsiębiorstwo nie musi uczyć się, – nieakceptowanie procesu globalizacji, negowanie istnienia procesu, dzięki któremu klient ma praktycznie nieograniczoną ofertę zakupową jakichkolwiek dóbr i usług, – niebranie pod uwagę potrzeb ludzi skupionych wokół firmy, działających w różnych rolach (zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz) mających często sprzeczne ze sobą i zmieniające się interesy.
Bariery umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> – brak wiedzy, że interesująca nas informacja jest dostępna w otoczeniu i można ją tam pozyskać, – trudność w dotarciu do informacji, którą przedsiębiorstwo chce pozyskać, – brak wiedzy, gdzie informacja, którą przedsiębiorstwo chce pozyskać, jest przechowywana lub kto ją posiada, – trudność w dotarciu do aktualnych informacji, – brak rozwiniętych w przedsiębiorstwach technologii informatycznych.
Bariery organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> – brak rozwiniętych w przedsiębiorstwach systemów zarządzania oraz technik pomiaru efektywności wykorzystania wiedzy, – trudności z zapewnieniem przejrzystości informacji pozyskanych przez przedsiębiorstwo, – utrata wiedzy związana np. z odejściem z firmy pracownika posiadającego tę wiedzę.
Bariery finansowe	<ul style="list-style-type: none"> – traktowanie zysku jako najwyższego celu przedsiębiorstwa, – brak możliwości zakupu i wdrożenia rozwiązań wspomagających system zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Źródło: Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., Wiktorowicz J.: Inteligentne organizacje..., op.cit., s. 37.

W wyniku przeprowadzonych badań zidentyfikowano najistotniejsze bariery ograniczające przekształcanie przedsiębiorstw w organizacje inteligentne. Należą do nich¹⁶:

- bariery finansowe: ogólne ograniczenia wydatków¹⁷, np. w związku z kryzysem; wysokie ceny nowoczesnego wyposażenia technologicznego, duże koszty osobowe

¹⁶ Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., Wiktorowicz J.: Inteligentne organizacje..., op.cit., s. 54-55.

¹⁷ Brzozowska A., Kotala A.: Motywy kosztowe wobec procesu globalizacji przedsiębiorstw, [w:] Nowicka-Skowron M. (red.): Koszty w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Standardy międzynarodowe. AGH, Kraków 2006, s. 13-18.

- specjalistów i ekspertów, brak funduszy na dodatkowe zatrudnienie ludzi, którzy zajmowaliby się kwestiami związanymi z zarządzaniem wiedzą,
- wewnętrzne przekonanie, że inwestycje w zarządzanie wiedzą nie są potrzebą pierwszego rzędu. Ważniejsza w ocenie większości przedsiębiorców jest działalność bieżąca, bezpośrednio powiązana z generowaniem przychodów,
 - trudność w przypisaniu wydatków na wiedzę ze względu na długi okres zwrotu, trudno mierzalny w kategoriach finansowych,
 - brak wiedzy i umiejętności na temat klasyfikacji i mierników zarządzania wiedzą,
 - problemy komunikacyjne, szczególnie między działami,
 - niechętnie postawy pracowników: brak chęci do zaangażowania w rozwój firmy, niechęć pracowników do dzielenia się wiedzą między sobą, z powodu obawy o utratę przewagi nad innymi pracownikami, brak chęci pracowników do samorozwoju, bariery mentalne związane z przyzwyczajeniami i nawykami,
 - duża rotacja pracowników i związane z nią problemy w organizacji pracy zespołowej.

Barierami o kluczowym znaczeniu dla wdrażania rozwiązań właściwych inteligentnym organizacjom okazały się bariery wewnętrzne o charakterze psychospołecznym oraz brak wiedzy.

4. Podsumowanie

W opracowaniu zaprezentowano bariery o największym znaczeniu dla procesu przekształcania się przedsiębiorstw w organizacje inteligentne w warunkach polskiej rzeczywistości gospodarczej. Bariery o największym znaczeniu są: niska świadomość związana z potrzebą zarządzania wiedzą w organizacji oraz brak wiedzy umożliwiającej realizowanie tego procesu.

Redukowanie lub usuwanie barier należy rozpocząć od tych, które znajdują się we wnętrzu przedsiębiorstwa, a następnie przejść do barier występujących na poziomie między przedsiębiorstwami. Do uniwersalnych sposobów rozwiązywania problemów należą m.in.:

- gruntowne zapoznanie wszystkich pracowników z zasadami funkcjonowania przedsiębiorstw inteligentnych, a także przekonanie ich, że wdrożenie procesu zarządzania wiedzą jest efektywnym sposobem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej oraz powiększania wartości firmy;
- utworzenie i wzmacnianie kultury organizacyjnej wspierającej zarządzanie wiedzą,
- tworzenie wspólnego języka komunikacji;
- rozwijanie tych form komunikacji, które sprzyjają przekazywaniu wiedzy,
- budowanie sprzyjającej atmosfery do twórczej pracy,

- wspieranie rozwoju pracy zespołowej,
- eliminowanie kar za popełniane błędy podczas zarządzania wiedzą,
- stosowanie motywacyjnego systemu nagradzania pracowników dzielących się posiadaną wiedzą i przyczyniających się do jej wzrostu,

To, w jaki sposób przedsiębiorstwo będzie obniżało daną barierę, zależy przede wszystkim od jego indywidualnego podejścia. Ważne jest jednak, by opracowując plan działania rozpoznać i uwzględnić predyspozycje, potrzeby i oczekiwania wszystkich pracowników firmy.

Bibliografia

1. Argyris C.: *Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual*. HarperCollins, New York 1957.
2. Argyris C.: *Organization and Innovation*, Homewood (Ill). Richard Irwin 1965. *Organizational Learning: A theory of action perspective*, Addison-Wesley, 1978.
3. Argyris C., Schön D.: *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley, 1978.
4. Argyris C.: *Strategy, Change and Defensive Routines*. Pitman, London 1985.
5. Argyris C.: *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. Jossey-Bass 1993.
6. Brzozowska A., Kotala A.: *Motywy kosztowe wobec procesu globalizacji przedsiębiorstw*, [w:] Nowicka-Skowron M. (red.): *Koszty w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Standardy międzynarodowe*. AGH, Kraków 2006.
7. Grabowska M., Otoła I.: *Wartość dodana determinantą konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] Duraj J., Sajnog A. (red.): *Ekonomiczne i pozaekonomiczne czynniki zarządzania wartością przedsiębiorstwa*. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013.
8. Hryniewicz J.T.: *Nowa gospodarka u progu nowego kryzysu*. „Przegląd Organizacji”, nr 12, 2008.
9. Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., Wiktorowicz J.: *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
10. Łobejko S.: *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*. Ekspertyza współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. EMAR Research Marketing, Warszawa 2009.
11. Lucier C., Torsilieri J.D.: *Why knowledge programs fail: A CEO's guide to managing learning*. „Strategy & Business”, No. 4, 1997.

12. Michna A.: Strategie zarządzania wiedzą w organizacji uczącej się, [w:] Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług, t. I. TNOiK, Katowice 2004.
13. Milczarek M., Warszewska-Makuch M.: Uczenie się w przedsiębiorstwie – warunkiem skutecznego zarządzania bezpieczeństwem pracy. „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 2, 2005.
14. Penc J.: Menedżer w uczącej się organizacji. Wydawnictwo Menadżer, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej, Łódź 2000.
15. Senge P.: Teoria i praktyka organizacji uczących się. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
16. Stachowicz J.: Globalne sieci przepływu kapitału, wiedzy oraz wartości jako kluczowe wyzwanie w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Zeszyty Naukowe nr 9. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków 2011.
17. Waltz H., Bertels T.: Das intelligente Unternehmen: schneller lernen als der Wettbewerb. Moderne Industrie, Landsberg/Lech 1995.
18. Ziębicki B.: Zasady tworzenia i funkcjonowania organizacji inteligentnych, [w:] Potocki A. (red.): Współczesne tendencje w zarządzaniu. Teoria i praktyka. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, ANTYKWA s.c., Chrzanów 2000.
19. Ziółkowska B.: Wpływ nowoczesnych technologii informatyczno-komunikacyjnych na funkcjonowanie współczesnych organizacji, [w:] Zieliński Z.E. (red.): Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne, t. 1. Wyższa Szkoła Handlowa, Kielce 2011.