

Jerzy Telep*

Dostosowanie przedsiębiorstw do wymagań globalizacyjnych

Współczesny świat opisuje się za pomocą pojęcia globalizacji. Na treść tego pojęcia składają się nałożone w czasie różne procesy umożliwiające swobodne przemieszczanie się kapitału finansowego w poszukiwaniu zyskowych inwestycji. Wymaga to deregulacji gospodarek i rynków narodowych, dzięki czemu stają się one otwarte na zagraniczną konkurencję zarówno w sferze produkcji, jak i usług. Głównymi instrumentami globalizacji są: międzynarodowy handel, przyływy finansowe, bezpośrednie inwestycje zagraniczne, powiązania międzynarodowe firm prywatnych.

Gwałtowne przyspieszenie procesu globalizacji stało się możliwe dzięki ogromnemu postępowi komunikowania się, szczególnie w odniesieniu do gromadzenia, opracowania i przesyłania informacji. Efektem tego jest odchodzenie od gospodarki bazującej na wykorzystaniu zasobów i masowej produkcji i przechodzeniu do tzw. nowej gospodarki, wykorzystującej wiedzę będącą podstawą wprowadzania innowacji i nowoczesnych technologii, ale wymagającej również odpowiednio wykształconego społeczeństwa. Przyczyną tych zmian w gospodarce stała się „rewolucja cyfrowa” komputerów i przedsiębiorczość wykorzystująca Internet. Ta nowa ekonomia wykorzystuje inne metody produkcji i obrotu towarami i usługami, odznaczające się szybkimi przyrostami wydajności możliwymi dzięki postępowi technicznemu i wydajniejszym metodom transakcji. Tak szybki wzrost wydajności jest możliwy w wyniku zastosowania nowych środków komunikacji i dystrybucji oraz rosnącej konkurencji międzynarodowej. W nowej ekonomii wiedza jest najważniejszym czynnikiem produkcji pozwalającym osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną, jest źródłem tworzenia dobrobytu. Jest traktowana jako czynnik, który ma większe znaczenie w gospodarce niż czynniki tradycyjne – ziemia, praca i kapitał. Przełom technologiczny nie byłby możliwy w skali globalnej, bez wsparcia ze strony polityki liberalizmu,

* Prof. dr hab. Jerzy Telep, ALMAMER Szkoła Wyższa w Warszawie.

która umożliwiła ekspansję produkcji, inwestycji i finansów na skalę światową. Wiele krajów zobowiązało się do zapewnienia swobody przepływu kapitału. Liberalizacja transakcji kapitałowych oraz wymiany walut spowodowały, że wysokość kursów wymiany walut oraz stóp procentowych jest w coraz większym stopniu kształtowana przez rynek. Mobilność kapitału zwiększyła się na skutek liberalizacji przepisów, rozwoju nowych powiązań handlowych, zwiększenia możliwości komunikowania się oraz powstania nowych produktów finansowych (Piasecki, 2003: 77).

Według UNCTAD (United Conference on Trade and Development) przyspieszony rozwój zjawiska globalizacji w ostatnich latach spowodowały następujące czynniki:

- rozwój globalnej gospodarki (stały wzrost eksportu towarów i usług oraz przepływu kapitału, liberalizacja światowych rynków finansowych, deregulacja prawa antytrustowego oraz proliferacja fuzji i przejęć firm, pojawienie się globalnych rynków konsumenckich oraz globalnych marek firmowych);
- pojawienie się nowych podmiotów na scenie globalnej (korporacji wielonarodowych integrujących produkcję i marketing, które zdominowały produkcję światową oraz Światowej Organizacji Handlu – pierwszej wielostronnej organizacji mogącej zmuszać rządy poszczególnych państw do respektowania określonych reguł), gwałtowny rozwój organizacji pozarządowych, powstawanie i wzrost znaczenia regionalnych bloków integracyjnych oraz działanie licznych ugrupowań koordynujących politykę ekonomiczną i zagraniczną (np. G-8);
- nowe reguły i normy postępowania (prorynkowa polityka gospodarcza i demokratyczne systemy rządzenia państw, coraz powszechniejsze respektowanie praw człowieka, konsensus w sprawie celów i działań na rzecz rozwoju, rosnąca świadomość w sprawie zagrożeń ekologicznych, poszanowanie własności intelektualnej itd.);
- nowe środki komunikacji międzynarodowej (Internet, komunikacja elektroniczna i powszechne posługiwanie się komputerami, faksy i telefony komórkowe, szybsze i tańsze środki transportu itd.).

Prognozy rozwoju wskazują na eksplozję wiedzy i na Internet, który będzie popychać gospodarkę światową do przodu. Następuje globalizacja kulturowa i osłabianie znaczenia tradycji narodowych oraz zmierzch produkcji masowej, pracy przy taśmach w hierarchicznie kierowanych przedsiębiorstwach. Sektor przemysłowy będzie tracił znaczenie.

W nowej ekonomii wiedzy coraz większego znaczenia będzie nabierać indywidualizacja. Przyszły rynek wymaga stabilności, wielostronności oraz samodzielnego myślenia. Praca na całe życie, jednolite płace i warunki pracy odchodzą w przeszłość, co oznacza nowe wyzwania pojawiające się przed związkami zawodowymi (*Szansa i ryzyko...*, 2001: 619) W problemach związanych z korzyściami z globalizacji istotną rolę odgrywają innowacje i gospodarka oparta na wiedzy, wykorzystująca najważniejszy współcześnie czynnik wzrostu gospodarczego – kapitał ludzki, który jest podstawą funkcjonowania organizacji inteligentnych.

Charakterystyka organizacji inteligentnej

Organizacja inteligentna to organizacja opierająca się na zarządzaniu wiedzą. Często nazywana jest również organizacją uczącą się lub samodoskonalącą. Według J.B. Quinna, kluczowym zasobem w produkcji i usługach jest intelekt. Ekonomiczna i produkcyjna siła nowoczesnych firm zależy bardziej od intelektualnych i usługowych kompetencji niż twardych zasobów, takich jak ziemia, rośliny czy sprzęt. Jest to organizacja kontrolująca posiadane dane i informacje, i w ten sposób zdolna do wykorzystania ich jako broni pozwalającej na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Wykorzystanie wiedzy w organizacji jest podstawą osiągnięcia przez nią zakładanych wyników ekonomicznych, które umożliwią funkcjonowanie organizacji na konkurencyjnym rynku. Organizacja współczesna musi wykorzystywać wiedzę dla własnego rozwoju, stosować metody i urządzenia informatyczne do gromadzenia i obróbki informacji na określone potrzeby, przekształcając je w wiedzę, a w konsekwencji w mądrość – podstawowy element optymalizacji procesów decyzyjnych. Organizacje działające według tego schematu są w stanie spożytkować na własne potrzeby ogromną ilość danych i informacji docierających do nich. Umiejętne wykorzystanie wiedzy i innych posiadanych zasobów niematerialnych (know-how, patenty, wzory użytkowe itp.) jest ważniejszym czynnikiem osiągnięcia sukcesu niż bazowanie na zasobach materialnych (PARP, 2010).

Współczesna pozycja organizacyjna firmy jest osiągnięta dzięki takim czynnikom, jak: wiedza, informacje, zaufanie kontrahentów, poziom intelektualny pracowników. Zarządzanie kapitałem intelektualnym organizacji jest jednym z podstawowych czynników uzyskiwania przewagi konkurencyjnej i dotyczy to wszystkich organizacji, niezależnie od wielkości, branży czy formy organizacyjnej firmy.

Globalizacja spowodowała zmiany w prowadzeniu działalności gospodarczej, które wyrażają się przede wszystkim:

- budowaniem społeczeństwa wiedzy i inteligentnych przedsiębiorstw;
- pojawieniem się konkurencji opartej na innowacyjnym podejściu do produkcji i procesów biznesowych, które polega na rozdzieleniu tych elementów między współpracujące ze sobą firmy;
- rozwojem Internetu.

Zmiany te kształtują nowy model działalności gospodarczej obejmujący zmiany struktur organizacyjnych przedsiębiorstw, ich sposób działania i metod zarządzania. W przedsiębiorstwach tradycyjnych struktura jest dostosowana do procesów, w których realizowane są różne projekty, natomiast w przedsiębiorstwach inteligentnych realizowane są projekty, do których są każdorazowo dostosowywane procesy. Wymaga to zmiany struktur organizacyjnych z hierarchicznych na spłaszczone o małej liczbie szczebli decyzyjnych. Struktury hierarchiczne są wieloszczeblowe, tzn. polecenia płyną przez kolejne szczeble w hierarchii służbowej od najwyższego do najniższego, zaś informacje zwrotne odwrotnie, z zachowaniem drogi służbowej. W organizacjach inteligentnych działacze będą specjalistami, zaś kierownicy będą wydawcami

polecenia zapewniające przestrzeganie wymagań i porządku oraz wspierać i koordynować działania specjalistów dla osiągnięcia założonego celu. W inteligentnej organizacji zwiększa się stopień i sposób wykorzystania wiedzy ludzi oraz intensyfikuje pozyskiwanie, tworzenie, wykorzystywanie i obrót kapitałem intelektualnym.

Ocena polskich przedsiębiorstw jako organizacji inteligentnych

Stan zaawansowania polskich przedsiębiorstw w zakresie wymagań organizacji inteligentnych oceniono w ramach projektu badawczego „Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników” zrealizowanego na zlecenie Polskiej Agencji Przedsiębiorczości¹.

W ramach badań określono cztery kryteria, które powinna spełniać organizacja inteligentna:

- sformalizowana (spisana) strategia rozwoju, w której określono długoterminowe cele rozwojowe oraz sposoby ich osiągnięcia;
- sformalizowana (spisana) polityka zarządzania kadrami (w tym rekrutacja, wynagrodzenia i rozwój kadr);
- strona internetowa, wewnętrzna sieć komputerowa i specjalistyczne programy informatyczne;
- wymiana informacji z otoczeniem.

Badane firmy spełniały powyższe kryteria w następującym stopniu:

- sformalizowaną strategię rozwoju posiadało 27% badanych firm;
- sformalizowaną politykę zarządzania kadrami posiadało 32% badanych firm; rozwiązania informatyczne posiadało 53% badanych firm;
- wymianą wiedzy z otoczeniem dysponowało 38% badanych firm.

Wszystkie cztery kryteria organizacji inteligentnej spełniało 12,4% badanych firm, trzy kryteria spełniało 11,3%, dwa kryteria 18,1%, jedno kryterium 23,8%, żadnego kryterium nie spełniało 34,5% badanych firm. Z wyników tych badań wynika, że około połowa polskich firm z sektora MSP posiada wyposażenia informatyczne wymagane od organizacji inteligentnych, ale pozostałe trzy kryteria spełnia tylko około 1/3 firm. Najbardziej zaawansowane w osiągnięciu warunków organizacji inteligentnych są firmy większe, o utrwalonej pozycji rynkowej, których głównym klientem są instytucje publiczne, które posiadają normy jakości, wykazują aktywność innowacyjną, dbają o kwalifikacje swoich pracowników i aktywnie uczestniczą w pracach badawczo-rozwojowych. Jest to uzasadnione głównie kosztami związanymi ze spełnieniem kryteriów organizacji inteligentnej, na które mogą sobie pozwolić firmy o dużych obrotach, posiadające stabilną pozycję na rynku.

¹ Wyniki badań zaprezentowano na konferencji pt. „Organizacja inteligentna: Zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników” zorganizowanej w Warszawie w dniu 26 października 2010 r. przez PARP.

Firmy małe i średnie muszą stopniowo wprowadzać elementy przybliżające je do organizacji inteligentnych.

Wyniki badań porównawczych elementów poszczególnych kryteriów w grupie organizacji inteligentnych i pozostałych przemawiają zdecydowanie na korzyść organizacji inteligentnych. Podejmowaniem decyzji strategicznych dotyczących rekrutacji, wynagrodzenia i rozwoju pracowników w 54% organizacji inteligentnych zajmują się oddzielnie komórki organizacyjne, zaś w innych organizacjach komórki takie posiada tylko 14% organizacji, a w 83% funkcje te pełni dyrektor generalny.

Elementy strategii zarządzania personelem są zdecydowanie bardziej sformalizowane w organizacjach inteligentnych:

- polityka szkoleń i rozwoju pracowników jest sformalizowana w organizacjach inteligentnych w 40%, w innych organizacjach – w 26%;
- polityka motywacji i wynagrodzeń w organizacjach inteligentnych jest sformalizowana w 75%, w innych organizacjach – w 57%;
- polityka rekrutacji w organizacjach inteligentnych jest sformalizowana w 70%, w innych organizacjach – w 30%.

Oceny okresowej pracowników dokonuje 78% organizacji inteligentnych i tylko 39% pozostałych organizacji. Organizacje inteligentne w większym stopniu motywują pracowników, stosując większą gamę instrumentów motywacyjnych, również pozamaterialnych. Premie za wyniki w organizacjach inteligentnych otrzymuje 82%, szkoleniami i stażami jest nagradzane 52% pracowników. W innych organizacjach dane te wynoszą odpowiednio 66% i 26%. W organizacjach inteligentnych więcej pracowników uczestniczy w szkoleniach.

Szkolenia w organizacjach inteligentnych są oceniane pod względem efektywności w 64% organizacji, zaś w pozostałych w 27%. Bardziej zróżnicowane są również formy i metody szkolenia, w tym również wykorzystujące potencjał uczelni i innych instytucji naukowo-badawczych.

System wynagradzania w organizacjach inteligentnych jest bardziej przejrzysty, dostępny i elastyczny, dostosowany do zmian strategii firmy. Porównanie tego kryterium potwierdza, jak wielką wagę przywiązują współczesne organizacje do czynnika kapitału ludzkiego. Problemami rekrutacji, selekcji, rozwoju, oceny i motywacji pracowników w firmie intelektualnej zajmują się wyspecjalizowane komórki organizacyjne, których działania opierają się na regułach opracowanych na podstawie osiągnięć nauki ciągle doskonalonych w wyniku systematycznego badania efektów tych działań.

Firmy inteligentne muszą dysponować narzędziami informatyczno-telekomunikacyjnymi oraz aplikacjami informatycznymi, które są wykorzystywane do komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, tworzenia wizerunku firmy i jako platformy dla klientów do korzystania z ich produktów i usług.

Instrumentami uczenia się organizacji i jednocześnie kanałami przekazywania informacji są relacje zewnętrzne z klientami i dostawcami. Relacje z klientami są ka-

nałem wymiany informacji dotyczących potrzeb i oczekiwań klientów oraz funkcjonalności produktu, a także wizerunku firmy i konkurencji. Relacje z dostawcami są źródłem wiedzy o technologiach, współpracy z dostawcami, konkurencji i potrzebach zmian w działalności firmy.

W ramach badań dokonano również oceny barier wdrażania rozwiązań właściwych organizacjom inteligentnym, wyróżniając następujące grupy barier: mentalne, kulturowe, finansowe, organizacyjne, umiejętności, inne. Bariery mentalne w organizacjach inteligentnych to brak skoncentrowania pracowników na interesie klienta. Mają miejsce w większych organizacjach, zaś w pozostałych organizacjach to sceptycyzm klientów i niechęć do nowych rozwiązań; występują w firmach o różnej liczbie zatrudnionych. Bariery kulturowe w organizacjach inteligentnych to niechęć do współpracy z innymi instytucjami, zaś w organizacjach pozostałych – to niechęć do dzielenia się wiedzą. Występują częściej w większych firmach. Bariery finansowe w organizacjach inteligentnych to brak funduszy na tworzenie stanowisk dla specjalistów zarządzania wiedzą i zmniejszają się wraz ze wzrostem rozmiarów firmy, zaś w pozostałych organizacjach to wysokie koszty szkoleń, które rosną z wielkością firmy. Bariery umiejętności w organizacjach inteligentnych to wiedza i znajomość narzędzi stosowanych do zarządzania wiedzą; występują silniej w większych organizacjach. W pozostałych organizacjach barierą tę stanowi brak umiejętności zdobywania wiedzy, co jest bardziej odczuwalne w mniejszych organizacjach. Bariery organizacyjne w organizacjach inteligentnych to brak uzasadnienia wydatków na zarządzanie wiedzą; są poważniejsze w większych organizacjach. W organizacjach pozostałych barierą organizacyjną stanowi brak komunikacji między kierownikami w firmie i jest bardziej odczuwalna w mniejszych organizacjach. Inną barierą w organizacjach inteligentnych jest niska jakość oferowanych szkoleń, zaś w pozostałych organizacjach barierą tą jest niska jakość oprogramowania informatycznego. Wyniki badań wskazują, że 1/8 polskich przedsiębiorstw (ok. 12%) spełnia kryteria organizacji inteligentnych. Są to większe firmy funkcjonujące w obszarze usług, handlu i przemysłu. W firmach tych najważniejszym zasobem jest kapitał ludzki, stąd duże znaczenie w tych firmach mają problemy zarządzania zasobami ludzkimi, w dużej mierze sformalizowane i wykorzystujące dorobek naukowy.

Dojście polskich firm do poziomu organizacji inteligentnych jest hamowane powyższymi barierami w różnym stopniu dla firm sektora MSP. Najbardziej uciążliwe są bariery finansowe dlatego w rekomendacjach zespołu badawczego zaleca się rozszerzenie usług doradczych w zakresie metod zarządzania wiedzą, szacowania kosztów wdrożenia systemów zarządzania wiedzą oraz możliwości pozyskiwania środków na funkcjonowanie tych działań. Zaleca się również promowanie szkoleń rozwijających umiejętności psychospołeczne pracowników i doskonalących zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, stosując narzędzia e-learningowe, jako podstawową metodę pozwalającą obniżyć koszty związane z dojściem firm do poziomu organizacji inteligentnych.

Podstawą przekształcania się przedsiębiorstw w organizacje inteligentne, uczące się, jest tworzenie klimatu sprzyjającego poszerzeniu wiedzy oraz wykorzystania jej dla przekształcenia organizacji. Dzięki temu uczący się pracownicy wzbogacają, rozwijają i wykorzystują w działaniu zdobywaną wiedzę. W koncepcji inteligentnej firmy przyjmuje się, że pracownicy prezentują pozytywne nastawienia do procesów uczenia się, gdyż tego oczekuje od nich firma i do tego zapewnia im odpowiednie warunki. W ten sposób wszyscy pracownicy organizacji wspierają procesy zmian, ukierunkowane na zwiększenie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Sukces organizacji będzie zależał w głównej mierze od poziomu posiadanej wiedzy i stopnia jej wykorzystania. Rozwój będzie również wymagał nowych rozwiązań technologicznych, organizacyjnych i w zakresie przedsiębiorczości społecznej. Istotnym czynnikiem będzie czas osiąganych dochodów z kapitału ludzkiego w procesach gospodarczych. Nadzwyczajne korzyści odniosą organizacje, które zrobią to pierwsze.

Podstawowym warunkiem spełnienia tych wymagań przez organizacje działające w dobie postępującej globalizacji jest współpraca przedsiębiorców z placówkami naukowo-badawczymi. Współpraca ta w warunkach polskich jest dopiero zapoczątkowana. Ocena współpracy dokonywana na podstawie badań przeprowadzonych przez Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym przedstawia się następująco (Bąk, Kulawczuk (red.), 2009). „Większość (59%) badanych przedsiębiorców stwierdziła, że nie współpracuje z placówkami naukowymi. Ścisłą współpracę zadeklarowało około 10% ankietowanych. Z punktu widzenia naukowców znacząco lepiej wygląda kwestia współpracy z przedsiębiorcami. Ponad 60% ankietowanych twierdziło, że spotyka się z propozycjami współpracy, otrzymywanymi od firm. To może oznaczać, że przedsiębiorstwa, którym zależy na współpracy, albo też takie, które przekonane są o celowości takiej formy kooperacji, potrafią dotrzeć do uczelni i nawiązać współpracę z naukowcami. Oznacza to, że przedsiębiorcy znacznie częściej inicjują kontakty niż pracownicy naukowo-badawczy, co z kolei świadczyć może o niskim poziomie inicjatywy przedstawicieli świata naukowego.

Największe znaczenie dla przedsiębiorstwa ma doradztwo w zakresie wykorzystania techniki i technologii oraz znajdowanie inspiracji w zakresie kierunków rozwoju nowych technologii. Pozytywnie można ocenić podobieństwo odpowiedzi dotyczące oczekiwanego modelu udziału w korzyściach (podział korzyści). Obie strony uważają, że najlepszy z ich punktu widzenia byłby model zapłaty za usługę, czyli współpraca ukierunkowana na realizację konkretnego zlecenia.

Przedsiębiorcy nie są usatysfakcjonowani ofertami otrzymywanymi ze strony świata nauki i uważają, że naukowcy chcą dla siebie większości korzyści, mało dając od siebie... natomiast spora część naukowców twierdzi, że zwraca się z propozycjami współpracy adresowanymi do sfery biznesowej (zaledwie 15% deklarowało, że nigdy z tego typu propozycją nie występowało). Najczęściej deklarowanymi, realizowanymi formami współpracy było doradzanie lub przygotowanie ekspertyz,

najrzadziej występowała organizacja wspólnych przedsięwzięć biznesowych (niecałe 5% wskazań).

Z badań wynika, że uczelnie, które wystąpią z propozycjami realizacji wspólnych projektów, mogą liczyć na odzew ze strony firm. Nie zawsze jednak udaje się tak dopracować współpracę, żeby korzyści z niej były obopólne. Strony nawiązały wprawdzie kontakty, ale często są to doraźne działania, dotyczące rozwiązywania bieżących problemów firmy. Niestety tylko nieco więcej niż co czwarta uczelnia, która współpracuje z podmiotami gospodarczymi, sprzedaje przedsiębiorstwom usługi badawczo-rozwojowe. Widać więc, że projekty mogące w największym stopniu poprawić konkurencyjność przedsiębiorstw, umożliwiające wypracowanie znaczących wartości intelektualnych stanowią stosunkowo niewielki odsetek.

Głównym problemem współpracy wydaje się brak znajomości oferty badawczo-rozwojowej placówek naukowych oraz trudność w uzyskaniu wyczerpującej informacji na temat potencjału badawczego uczelni” (tamże).

Innowacyjność przedsiębiorstw powinna być również wspierana przez sektor badawczo-rozwojowy. W warunkach polskich jest to znaczny potencjał, wykorzystywany jednak w niewystarczającym stopniu. Wnioski z badań nt. powiązań między sektorem badawczo-rozwojowym a przedsiębiorstwami potwierdzają istotne niedociągnięcia tej współpracy. Szczególnie niskim poziomem odznacza się transfer technologii, np. w połowie pierwszej dekady XXI w. zaledwie 8,9% firm z sektora MŚP współpracowało z instytucjami o charakterze naukowym, badawczo-rozwojowym lub zajmującymi się transferem technologii. Niepokojący jest niski stopień współpracy przedstawicieli nauki z przedsiębiorstwami w prężnie rozwijającym się sektorze usług, co może w niedalekiej przyszłości zahamować rozwój tego sektora.

Do przyczyn takiego stanu rzeczy zalicza się (tamże: 127–132) :

- małą aktywność placówek o charakterze naukowo-badawczym w podejmowaniu współpracy z przedsiębiorstwami;
- brak doświadczenia przedsiębiorców w organizowaniu współpracy z placówkami naukowo-badawczymi i badawczo-rozwojowymi;
- brak świadomości przedsiębiorców korzyści z tej współpracy;
- dążenie do osiągnięcia zysku w krótkim czasie, bez uwzględnienia perspektywicznych zmian jakości produktu i kosztów jego wytwarzania, brak strategii długookresowych;
- wysokie koszty ponoszone na działalność badawczo-rozwojową;
- wysokie koszty wdrożenia nowych technologii;
- konieczność podnoszenia kwalifikacji zasobów ludzkich, stosownie do zmian technologicznych;
- ryzyko związane z nowym produktem, szczególnie z popytem na ten produkt;
- ograniczone przychody przedsiębiorstw, szczególnie w sektorze MŚP;
- słabo funkcjonujący system informacyjny o nowych technologiach i działalności placówek naukowych i badawczo-rozwojowych;

- brak jednolitego systemu porządkującego funkcjonowanie placówek naukowych i badawczo-rozwojowych w zakresie prac na rzecz nowych technologii, które powinny być przekazywane przedsiębiorstwom;
- brak jednolitego systemu finansowania i rozliczania działalności placówek naukowych i badawczo-rozwojowych;
- brak inicjatywy środowisk naukowych w podejmowaniu współpracy z przedsiębiorstwami;
- niedostosowanie ofert placówek naukowych i badawczo-rozwojowych do potrzeb gospodarki;
- brak jednolitego systemu przygotowania i podnoszenia kwalifikacji kadr dostosowanych do potrzeb gospodarki;
- słaba infrastruktura transferu technologii;
- niedoskonały system instytucjonalny w zakresie koordynacji działalności naukowej i badawczo-rozwojowej z potrzebami przedsiębiorstw.

Chcąc zmienić te opinie i skłonić polskich przedsiębiorców do wykorzystania istniejącej oferty technologicznej instytucji sektora B+R (przede wszystkim jednostek badawczo-rozwojowych) oraz do podejmowania kooperacji w ramach wspólnych projektów badawczych, powinno się prezentować dorobek rzeczowy tych jednostek, czyli praktyczne rezultaty prowadzonych prac B+R oraz korzyści odnoszone przez partnerów przemysłowych ze współpracy technologicznej z naukowcami. Przelamanie wskazanych barier współpracy wymaga zmiany świadomości małych i średnich przedsiębiorców i zwiększenia ich gotowości do wykorzystywania innowacji jako przewagi konkurencyjnej.

Warunkiem koniecznym sukcesu przedsiębiorstw w dobie globalizacji jest również sprawny system przepływu informacji. Wykorzystywaniu wiedzy sprzyja zastosowanie współczesnych urządzeń technicznych, które powodują wzrost wydajności pracy pracowników umysłowych, w tym kadr zarządzających współczesnymi organizacjami. W *Raporcie o stanie świata* znajdujemy stwierdzenie: „Wiedza o świecie przyrody znacznie wyprzedziła naszą mądrość w jej wykorzystywaniu”.

W tym stwierdzeniu zawiera się postulat konieczności kształtowania społeczeństwa dla uniknięcia negatywnych następstw spowodowanych nieodpowiednim wykorzystaniem wiedzy. Edukacja powinna polegać na dzieleniu się mądrością, którą uzyskujemy z posiadanych informacji i wiedzy, a nie tylko przekazywaniem samych informacji, które w tak ogromnych ilościach bez odpowiedniej obróbki, mogą wypaczać postrzeganie rzeczywistości.

„Rządy muszą odgrywać ważną rolę w swoich krajach i współpracować z innymi rządami. Przedsiębiorstwa będą musiały podjąć ryzykowane działania, wprowadzając wiele innowacji i tworząc nowe miejsca pracy. Do takich działań i rządy i przedsiębiorstwa będą dopingować społeczeństwo obywatelskie oparte na wykształconych obywatelach. Ale przyniesie to korzyści, jak zdrowe powietrze, bezpieczna woda pitna, ochrona różnorodności gatunków, zapewniając, że Ziemia stanie

się planetą, jaką będziemy mogli z dumą pozostawić naszym dzieciom” (Brown, Flavin, Frencz, 2000: 241–242). Wymaga to połączonych wysiłków rządów i przedsiębiorstw podejmowanych w skali globalnej w zakresie zarządzania wiedzą, edukacji ogólnej, przygotowania i doskonalenia zawodowego oraz transferu nowych technologii z placówek naukowych i badawczo-rozwojowych do przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Na funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw wpływają głównie dwa czynniki: dochodzenie do poziomu organizacji inteligentnej i innowacyjność.

W prezentowanym artykule omówiono kryteria, które powinna spełniać organizacja inteligentna oraz zaprezentowano wyniki badań polskich przedsiębiorstw z sektora MSP, dotyczące spełnienia przez te przedsiębiorstwa powyższych kryteriów. Wyszczególniono bariery dochodzenia polskich firm do poziomu organizacji inteligentnych. W zakresie współpracy polskich przedsiębiorców z placówkami naukowo-badawczymi dokonano oceny wyników badań dotyczących tej współpracy, przeprowadzonych przez Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, przedstawionych w opracowaniu M. Bąka i P. Kulawczuka pt. „Warunki skutecznej współpracy pomiędzy nauką a przedsiębiorstwami”, Warszawa 2009. Autorzy opracowania zwracają uwagę na niski poziom inicjatywy w tym zakresie ze strony pracowników naukowo-badawczych oraz wskazują na brak informacji dotyczącej oferty badawczo-rozwojowej placówek naukowych.

Summary

Adaptation of enterprises to globalization requirements

The most important factors affecting contemporary enterprises were presented against the background of changes forced by globalization processes. Special attention was paid to features of intelligent organizations and problems associated with innovation. Intelligent organizations are the next stage of enterprises development in which one uses an additional developmental factor – human capital.

In the innovation field cooperation between academic and research-and-development institutions was mentioned in the transfer of new technologies.

Keywords: development, enterprise, human capital, innovation, intelligent organization, globalization, company, adaptation

Bibliografia

- Bąk M., Kulawczuk P. (red.) (2009), *Warunki skutecznej współpracy pomiędzy nauką a przedsiębiorstwami*, Warszawa.
- Brown L.R., Flavin Ch., French H.F. (2000), *Raport o stanie świata. U progu nowego tysiąclecia*, Warszawa.
- PARP (2010), Materiały konferencji na temat „Organizacja inteligentna: zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników” zorganizowanej w Warszawie w dniu 26 października 2010 r. przez PARP, Warszawa.
- Piasecki R. (2003), *Rozwój gospodarczy a globalizacja*, Warszawa.
- Szanse i ryzyko globalizacji. Wielka kronika dziejów świata* (2001), Warszawa.