

PRACE NAUKOWE

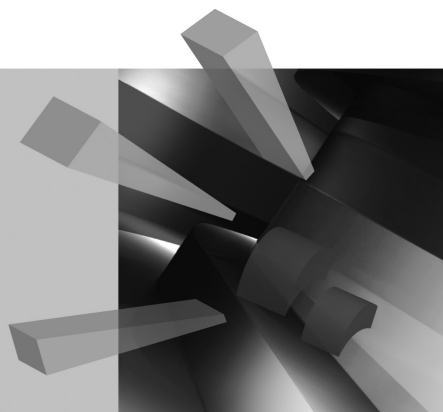
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

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

Łukasz Wawrzynek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

EFEKTYWNOŚĆ PROCESÓW W OPARCIU O WIEDZĘ NA PRZYKŁADZIE WDROŻENIA STANDARYZACJI W ORGANIZACJI MIĘDZYNARODOWEJ

Streszczenie: Artykuł prezentuje współdzielenie się wiedzą w organizacji międzynarodowej, która wdraża podejście procesowe. Efektem działań na rzecz podnoszenia efektywności pracy jednostek biznesowych międzynarodowej organizacji jest dzielenie się najlepszymi praktykami i wiedzą. Dążenie do wspólnych standardowych procesów dla wszystkich jednostek biznesowych, wykorzystywanie najlepszych praktyk prowadzi do integracji wiedzy w organizacji, co wpływa na poprawę wspólnych i lokalnych wskaźników.

Słowa kluczowe: *knowledge*, dzielenie się wiedzą, dobre praktyki.

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa kierują wiele wysiłków na osiągnięcie jak najwyższej efektywności w wykonywaniu swoich działań. Wymusza to realizowanie szeregu przedsięwzięć mających na celu przekształcenia związane z dotychczasowym trwaniem i ciągłym rozwojem. Większość organizacji stara się wykorzystywać znane już wcześniej, dostępne narzędzia, gwarantujące niejako podnoszenie jej szeroko rozumianej sprawności. Często są to te najprostsze, łatwo dostępne, dające efekt synergii wynikający ze wymiany doświadczeń w postaci najlepszych praktyk w organizacji. Czasem trzeba sięgać dalej, szerzej i szukać dodatkowych możliwości pozyskiwania efektu wzrostu efektywności działania. W każdym z tych przypadków musi zadziałać pewien mechanizm wywalający kolejne zmiany początkujące proces podnoszenia efektywności. Często takim mechanizmem stają się decyzje menedżerów, którzy szukając możliwości realizacji powierzonych im zadań zarządczych, starają się stosować znane już wcześniej rozwiązania, a czasem rozwiązania te przychodzą z zewnątrz i są wynikiem poszukiwań nowych szans. Jednym z kierunków zwiększania efektywności są zmiany w systemach zarządzania.

Za przykład może służyć przedsiębiorstwo międzynarodowe, którego nowe, przejęte jednostki biznesowe zostały postawione przed koniecznością dopasowania się do standardów korporacyjnych. Efektem dopasowania jest nie tylko zmian spo-

sobu realizacji działań operacyjnych w oparciu o standardy korporacji, ale również zmiana w standardach korporacyjnych, będąca wprost wynikiem rozprzestrzeniania się wiedzy o jej najlepszych praktykach. Oczywiście, takie zdarzenie nie miałyby szansy wystąpić, gdyby organizacje te nie weszły w skład międzynarodowej grupy kapitałowej, gdyż wiedza o sposobie realizacji działań w opisywanym przypadku jest ściśle chroniona.

2. Podejście do efektywności organizacji – ludzie a procesy

Rummler i Brache [Rummler, Brache 2000, s. 42 i dalsze] proponują trzy podejścia do poziomów efektywności, wyróżniając: poziom organizacji, procesu oraz stanowiska pracy. Na poziomie organizacji widzą ją w ujęciu makro i rozpatrują z perspektywy najważniejszych elementów: strategii, celów organizacyjnych i metod ich pomiaru oraz struktury i sposobów wykorzystania zasobów. Na poziomie procesu dostrzegają wiele międzywydziałowych procesów, dających na koniec wymierne rezultaty. Poziom stanowiska pracy postrzegają przez pryzmat elementów poziomu wyższego, czyli przez zadania, na których efektywność wpływają między innymi zakres zadań i obowiązków, stosowane standardy pracy, przekazywane informacje zwrotne czy, w końcu, procesy szkolenia. Wszystkie te działania, bez względu na poziom proponowany przez Rummlera i Brache'a, muszą mieć, zgodnie z teorią systemów, wspólne cele, by w ujęciu całościowym współdziałały ze sobą, tworząc wartość dodaną. Potwierdzają takie podejście również Fincham i Rhodes [Fincham, Rhodes 2005, s. 469-471], którzy postulują, iż wszystkie elementy organizacji (bez względu na rozpatrywany poziom) muszą integrować swoje wysiłki w kierunku sprawnego działania na rzecz osiągnięcia celów definiowanych przez zarządzających.

Zarządzanie w kierunku efektywności nie może opierać się jedynie na podstawie wyznaczania celów i ich kontroli, a wartość, jaką generują pracownicy w organizacji, wynika z kontekstu działań wokół nich [Kaplan, Norton 2011, s. 31, 49]. Jak postulują Kaplan i Norton, wartość tworzy się poprzez wewnętrzne procesy funkcjonujące w przedsiębiorstwie, a wartość, jaką dają pracownicy (aktywa niematerialne), zależy od ich dopasowania do strategii. Jak zauważa Holbeche [Holbeche 2006, s. 144-145], zdrowe, cechujące się wysokim poziomem efektywności organizacje próbują wpływać na zachowania pracowników przez jednomyślność w widzeniu organizacji (na każdym z poziomów efektywności wspomnianym przez Rummlera i Brache'a), a nie przez ustanawianie kolejnych punktów kontroli.

Również Peters i Waterman [Peters, Waterman 2011, s. 45-51] wskazują, że działania na rzecz sukcesu, doskonałości, a w domyśle na rzecz podnoszenia efektywności opierają się na kilku zaledwie kryteriach, wśród których, zgodnie z przeprowadzonymi badaniami, jest wydajność dzięki ludziom, która odnosi się również do słów Marka Sheparda, szefa Texas Instrument: „każdy pracownik postrzegany jest jako źródło pomysłów, a nie tylko para rąk” [Peters, Waterman 2011, s. 52].

Wyłania się zatem wniosek, który w dalszej części artykułu będzie obrazowany prezentowanym przykładem: pracownicy poprzez dopuszczanie ich do tworzenia na bazie strategii obrazu organizacji na drugim poziomie efektywności – procesów, będą zdecydowanie lepiej tworzyć wartość na poziomie stanowiska pracy, lepiej niż czyniliby to, gdyby przyjęte przez organizację standardy zostały narzucone i gdyby kontrolowana była ich praca w odniesieniu do punktów kontroli założonych bez udziału pracowników.

3. Rola wiedzy w działaniach na rzecz osiągania celów

Wiedza jako pojęcie jest niejednokrotnie mylone lub utożsamiane z innymi, mniej lub bardziej zbliżonymi pojęciami. Często mówiąc o wiedzy, odnosimy się do informacji, do kompetencji czy też umiejętności, jakie możemy pozyskać z przekazanych nam danych.

Wiedza jednak, zanim stanie się wartością w organizacji, bazuje początkowo na danych i informacji. Dopiero ich przetworzenie, głównie w oparciu o kanały informacji, realizowane zarówno bezpośrednio, jak i z użyciem technologii, umożliwia jej zastosowanie, a tym samym tworzy jej wartość w organizacji. Lata 90. ubiegłego wieku stały się momentem, gdy zaczęło się częściej mówić o wartości wiedzy. Wśród licznych koncepcji wiedzy w organizacji, a tym samym jej źródeł, ciekawy wydaje się model prezentowany właśnie na początkach badań nad wiedzą przez Japończyków: I. Nonakę i H. Takeuchiego, którzy to w 1995 r. opublikowali model wcześniej propagowany przez pierwszego z nich. Model I. Nonaki skupia się nie tyle na wiedzy, która istnieje w organizacji lub poza nią i do której sięgamy, ale stara się zwrócić uwagę na ten jej obszar, który nie jest uświadomiony lub rozpoznany, a w którym dopiero praca grupowa daje możliwość stworzenia nowego jej obszaru (rys. 1).

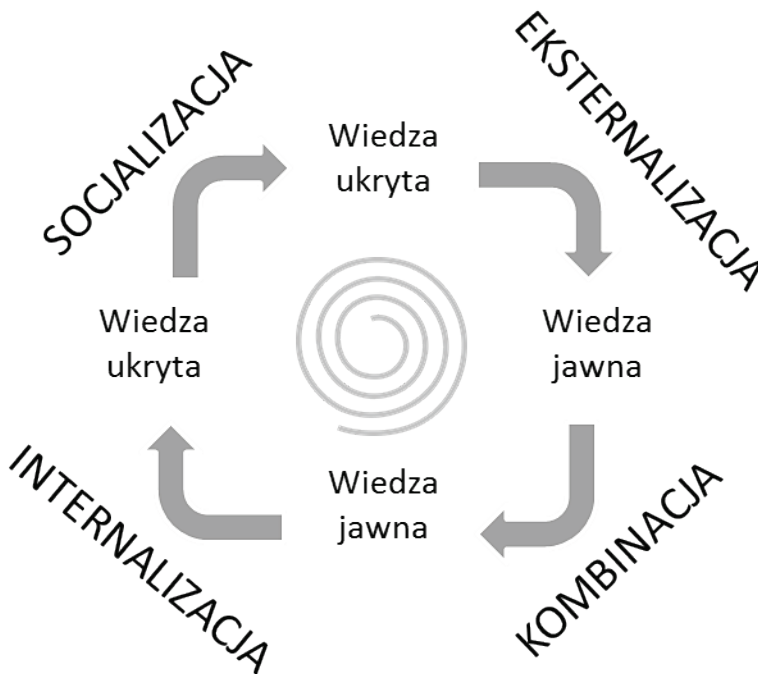
Model Nonaki prezentuje dodatkowo koncepcję dwóch rodzajów wiedzy: jawnej i ukrytej. Wiedza jawna to ta kodyfikowana, nazwana, posiadająca odzwierciedlenia w formalnych przejawach nie tylko języka, ale i organizacji. Natomiast wiedza ukryta nie jest możliwa do opisanego językiem formalnym. Środkowa spirala modelu (rys. 1) prezentuje, według Nonaki, dodatkowo umiejętność transformacji jednego rodzaju wiedzy w drugi w sposób niemal dowolny i ciągły (wiedza niejawna > wiedza jawna > wiedza niejawna itd.). Badacz opiera powyższe twierdzenia na założeniu czterech rodzajów konwersji wiedzy; są nimi:

1. Socjalizacja (*socialisation*) – czyli przekształcanie wiedzy ukrytej w ukrytą podczas spotkań czy dyskusji w zespole.

2. Eksternalizacja (*externalisation*) – czyli uzewnętrznianie posiadanej wiedzy ukrytej i jej konwersja w wiedzę jawną poprzez komunikację z innymi w formie dialogu czy burzy mózgów.

3. Kombinacja (*combination*) – zmiana wiedzy jawnej w inną postać wiedzy jawnej; ta forma transformacji może być wspierana przez technologię, łatwo ją ująć, usystematyzować i wtedy rozpowszechnić szerszemu audytorium.

4. Internalizacja (*internalization*) – oznacza zamianę wiedzy jawnej (np. raportu) w ukrytą (na jego podstawie – powstawanie nowych pomysłów lub podjęcie konstruktywnych działań).



Rys. 1. Model wiedzy I. Nonaki

Źródło: opracowanie na podstawie [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 85].

Dla Nonaki jednym ze szczególnych celów zajmowania się zagadnieniem wiedzy w ogóle jest możliwość pozyskiwania ukrytej, powszechnie dostępnej wiedzy z innych obszarów, zarówno jawnych, jak i niejawnych. Założenie przyświecające temu nurtowi wiąże się z pracą grupową, która stanowi podwaliny źródeł wiedzy organizacyjnej.

Dodatkowo Morlidge i Player wskazują na wiedzę jako na jeden z sześciu czynników bycia gotowym do wychodzenia „poza granice” dotychczasowego modelu funkcjonowania organizacji [Morlidge, Player 2010, s. 248-254]. W ujęciu tym wiedza przepływa z „góry na dół” organizacji. Dopiero integracja wiedzy wewnątrz grup pracowników może stawać się podstawą tworzenia przewagi konkurencyjnej, wychodzenia poza znane standardy działania, i to bez względu na to, czy mowa o działaniach wyznaczanych „z góry”, czy realizowanych „od dołu”. Otwartość wspólnych działań w oparciu o wiedzę, według Morlidge’a i Playera, która na podstawie informacji staje się „obszarem pracy i działania” pracowników (grup pracow-

nicznych), może powodować wzrost efektywności ich działań zarówno bieżących, jak i związanych z planowaniem nowych standardów i wyznaczaniem wspólnych celów. W oparciu również o takie założenia prezentowane działania zespołów pracowników firmy międzynarodowej przełożyły się na wzrost efektów ich pracy operacyjnej, co miało swoje odzwierciedlenie w wartości uzyskiwanych wskaźników KPI.

4. *Business Process Orientation* jako narzędzie budowania wartości

Punktem wyjścia do budowy organizacji zorientowanej procesowo jest zdefiniowanie celu takiego podejścia. Cel musi spełniać warunki określone jako SMART oraz musi być dobrze komunikowany wszystkim zainteresowanym.

Jak w każdym projekcie, budowanie budżetu i zakresu należą do kierownika projektu. W tego typu projektach, jak podają Schmelzer i Sesselmann (za: [Gabryelczyk 2006, s. 46-78]), nie może zabraknąć przede wszystkim odpowiedzi na pytania, co powinno być modelowane, jakie są cele modelowania, w jaki sposób będzie realizowane modelowanie, kto będzie modelował. Kolejnym krokiem jest ustalenie ram konstrukcyjnych umożliwiających komunikowanie się wszystkich zainteresowanych, co stanowi tym samym wspólny punkt odniesienia i rodzaj platformy informacji, które mają się zmieniać we wspólną organizacyjną wiedzę. To właśnie tu definiowane są podstawowe procesy organizacji. Tutaj też pada odpowiedź na pytanie o to, jakie aspekty procesu zostaną uwzględnione w modelu procesu.

Po przygotowaniu modelu procesów przechodzimy do identyfikacji procesów, a co za tym idzie – do odpowiedzi na pytania, jakiego typu informacje i dane będą stanowiły podstawę identyfikacji. Identyfikacja może być realizowana na kilka sposobów, w szczególności chodzi o zorientowanie procesów na klienta. Należy wykorzystać tu już istniejącą wiedzę o tym, co jest celem procesu, i na jej podstawie zdefiniować zadania do wykonania w procesie. Bazując na tej informacji, należy sformułować w dalszym etapie procesy cząstkowe. Definiowanie kolejnych poziomów szczegółowości procesów odbywa się analogicznie. Zdefiniowana struktura procesów staje się punktem wyjścia do modelowania aktualnego stanu procesów na podstawie zebranej dokumentacji. Ważnym punktem projektu będzie poszerzanie wiedzy zespołu poprzez wywiady przeprowadzone wśród pracowników różnych szczebli, co w połączeniu z analizą zebranej dokumentacji, danych i informacji rozszerzy zakres wiedzy organizacyjnej i tym samym przyczyni się do uszczegółowienia budowanych modeli procesów istniejących w organizacji. Wśród pozostałych narzędzi zdobywania wiedzy i docierania do informacji można wymienić metody ankietowe i obserwacyjne prowadzone zarówno przez pracowników wewnętrznych, jak i przez zewnętrznych konsultantów, a także ich wspólne analizowanie. W zależności od stopnia złożoności procesów należy wybrać jedną z metod lub ich kombinację.

Na podstawie udokumentowanej struktury procesów, opierając się o pozyskaną już na poprzednich etapach wiedzę, należy zaproponować koncepcję systemu po-

miaru efektywności procesu i jego jakości. Miary procesów powinny się przekładać na jasny obraz ich jakości dla klienta zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego.

Idąc dalej, dochodzimy do momentu porównania aktualnego stanu procesów wraz z ich miarami oraz modelowego układu procesów i modelowego układu miar i ich wartości. Model docelowy może zostać zbudowany zarówno w oparciu o referencyjne modele, jak i z wykorzystaniem koncepcji benchmarkingu.

Ostatnim elementem projektu jest wdrożenie nowego rozwiązania oraz wykorzystanie mechanizmu ciągłego doskonalenia do osiągnięcia najwyższego poziomu procesów wśród wszystkich osób zaangażowanych w zdefiniowane nowe procesy. Nie można w tej fazie zapominać o zmianach w infrastrukturze organizacyjnej, szkoleniach dla pracowników, nowych technologiach wspierających procesy w zakresie pozyskiwania i przetwarzania danych lub informacji, testach pilotażowych czy w końcu o koncepcji kontynuacji zmian, dążąc do wzrostu ogólnego poziomu wiedzy w organizacji.

5. Kontekst analizowanego przypadku

Organizacja, na potrzeby niniejszego opracowania nazwana ABC, działa w rozproszonej architekturze, budując wspólną wartość w oparciu o dość niezależnie działające jednostki biznesowe. Niezależność ta wynika nie tylko ze względów geograficznych, ale również z odmiennych uwarunkowań, historii czy poziomu rozwoju technologicznego. Na potrzeby opracowania analizowane będą jedynie polskie jednostki biznesowe tej międzynarodowej organizacji.

W wyniku przyjęcia nowej strategii organizacji, po przejęciu w skład grupy kilku jednostek biznesowych, podjęto czynności mające na celu poprawę efektywności działań. Należy tu wspomnieć, że wcześniejsze, autonomiczne dotychczas zakłady, realizowały programy podnoszenia efektywności, ale wszelkie działania wydawały się nieefektywne, gdyż poziom uzyskanych rezultatów przestał przekraczać wyznaczone historycznie granice poprawy. Stąd też zakłady te zostały sprywatyzowane na drodze sięgania po nowe rozwiązania zwiększania poziomu efektywności. Na pomoc przyszły standardy korporacyjne nowej organizacji, która od lat działa na rynku energetyki. Przewidują one dla menedżerów wiele sposobów i narzędzi, których zastosowanie ma dawać efekty w postaci wzrostu efektywności pracy. Oczywiście, najchętniej początkowo sięgają oni po te najbardziej znane, niemal gwarantujące efekty. Po wielu próbach polepszenia efektywności procesów również organizacja macierzysta zaczęła się rozglądać za czymś innym, być może nieznanym jeszcze polskiemu menedżerom tej organizacji, co przyczyniłoby się do wyraźnych zmian w jej funkcjonowaniu.

Mając na uwadze to, że podejście procesowe stanowiło główny wyznacznik działań na zbliżające się lata zgodnie ze strategią korporacji, a także analizując możliwe narzędzia, którymi dysponowała i które promowała cała firma, skoncentrowano się na narzędzia ARIS. Co prawda, szybko znaleźli się również zwolennicy innych

korporacyjnych rozwiązań, opartych bardziej na „suchym i statycznym” opisie procedur, prezentowanym w formie wydruków pdf. Główną zmianą dla nowych członków dotychczas autonomicznych zakładów było narzucenie standardów korporacji, których w żaden sposób nie byli w stanie przyjąć i stosować z powodu odmienności technologicznych i uwarunkowań prawych. Działali więc, zgodnie z własnym przeświadczeniem i intuicją, według zasad dotychczasowych.

Pierwszym zadaniem grupy projektowej stało się zrozumienie, na podstawie danych i faktów, jakie możliwości płyną z proponowanego narzędzia ARIS; skutecznie zaprzestano propagować te narzędzia, które z dnia na dzień traciły swoją aktualność, powodując ogólną niechęć do pracy nad modelowaniem i opisem procesów w ogóle. Obserwowaną zmianą podejścia do pracy zespołowej w ramach projektu było powołanie zespołów składających się z osób z poszczególnych obszarów, ale z różnych jednostek biznesowych. W pierwszym okresie pracy zespoły poznawały praktyki działania w pozostałych jednostkach oraz dzieliły się wiedzą i najlepszymi praktykami z własnych doświadczeń. Pozwoliło to na wypracowanie już w pierwszej fazie przychylnego podejścia do przygotowania standardów dla wszystkich jednostek z podziałem na obszary.

W organizacji ABC funkcjonuje (również ze względów prawnego wydzielenia poszczególnych spółek w Polsce) jeszcze nie w pełni wyodrębniony jednoznaczny układ procesowy. Część biznesu, wzorem swoich macierzystych funkcji korporacyjnych, przekształciła się w organizacje procesowe, inne natomiast działają w „silo-sach” funkcjonalnych.

Celami wdrożenia narzędzia ARIS w polskich jednostkach firmy ABC było skupienie się na wybranych procesach wytwórczych i usługowych, które formalnie w większości realizowane są przez cztery jednostki biznesowe, odmienne zarówno prawnie, jak i terytorialnie, a co może najważniejsze, odmienne technologicznie, a także przy okazji tak dużego przedsięwzięcia wypracowanie nowych wartości dla organizacji, w tym również nowych obszarów wiedzy jawnej. Całość projektu zakładała podniesienie efektywności modelowanych procesów z naciskiem na wiedzę pochodzącą z efektu synergii, wynikającą z wymiany najlepszych praktyk między jednostkami oraz ze standaryzacji całości procesów w Polsce.

Zespoły, oparte na doświadczonych pracownikach, wyposażone w wiedzę korporacyjną, w ciągu paru miesięcy prac stworzyły, w zgodzie z wytycznymi korporacyjnymi, ale uwzględniając polskie rynkowe, prawne i technologiczne uwarunkowania, standardy procesów dla poszczególnych obszarów organizacji. Każdy etap procesu był dodatkowo podsumowywany elementami pomiaru wartości dodanej w projekcie, z uwzględnieniem nowo powstałej lub poszerzonej wiedzy zarówno z zakresu podejścia procesowego, jak i z zakresu wprost realizowanych procesów w całym przedsiębiorstwie. Wszystkie procesy poszczególnych jednostek biznesowych starano się standaryzować, a każdy z nich został rozpisany na poziomie głównym i na poziomie podprocesów. Procesy zostały również opisane diagramami EPC, zgodnie z metodyką ARIS będącymi odpowiednikami procedur. Celem możliwości dosko-

nalenia każdy proces został opomiarowany dedykowanym wskaźnikiem efektywności KPI (*Key Performance Indicator*). Każdy z procesów otrzymał też osobę odpowiedzialną za jego realizację, czyli do każdego procesu przypisano właściciela procesu, dla którego dodatkowym elementem oceny rocznej pracy jest zestaw wskaźników KPI przynależnego mu procesu.

W efekcie uzyskano zwiększenie poziomu wiedzy technicznej, wiedzy nt. uwarunkowań prawnych i ekonomicznych oraz możliwości poprawy lokalnych wskaźników wydajności zdefiniowanych procesów. Wspólna nowa wiedza dotyczyła nie tylko sposobu pracy, ale – co znamienne – stała się podstawą porozumienia na gruncie porównywania osiągnięć między poszczególnymi jednostkami biznesowymi. Nie do przecenienia jest również fakt, że zgromadzona i wypracowana wiedza stała się podstawą do dyskusji o sposobie widzenia i wspólnego pojmowania mechanizmów zachodzących w organizacji nie tylko na poziomie lokalnym, ale również na poziomie korporacji.

6. Zamiast podsumowania

Procesy rozwojowe i ich szybki wzrost stanowią domenę dzisiejszego biznesu. Następuje lawinowy wzrost globalizacji i zwiększenie liczby opartych na tym sukcesów nie tylko pojedynczych przedsiębiorstw, ale i całych gospodarek. Gdy zwiększenie efektywności w oparciu o podnoszenie standardów pracy sięga swoich granic, firmy poszukują innych filarów wzrostu, również uzależniając to od wiedzy i informacji. Zarządzanie wiedzą coraz częściej postrzegane jest jako warunek prawidłowego i szybkiego rozwoju. Dynamika otoczenia zmusza przedsiębiorstwa zarówno do poszukiwania doskonałości na drodze zmian systemów zarządzania, jak i przez procesy zarządzania wiedzą.

Wydaje się, że pozycja wartości wiedzy w organizacji będzie rosła. Przedsiębiorstwa powinny zatem podążać w kierunku doskonalenia mechanizmów związanych z poprawą efektywności działań, ale dodatkowo muszą zdawać sobie sprawę z daleko idących przemian zachodzących w globalnej gospodarce światowej w kontekście budowania wartości w wyniku pozyskiwania i tworzenia wiedzy, szczególnie gdy będą dążyć do globalnej konkurencji i do globalnego rynku, wprowadzania globalnych produktów i usług czy wykorzystywania globalnego marketingu i dystrybucji.

Literatura

- Fincham R., Rhodes P., *Principles of Organizational Behaviour*, Oxford University Press, New York 2005.
- Gabryelczyk R., *ARIS w modelowaniu procesów*, Difin, Warszawa 2006.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Mapy strategii w biznesie. Jak przenieść wartości na mierzalne wyniki*, GWP, Gdańsk 2011.

Morlidge S., Player S., *Future Ready. How to Master Business Forecasting*, John Wiley & Sons Ltd., Cornwall 2010.

Nonaka J., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.

Peters T.J., Waterman Jr R.H., *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, MT Biznes, Warszawa 2011.

Rummler G.A., Brache A.A., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.

EFFECTIVENESS OF PROCESSES BASED ON KNOWLEDGE ON THE EXAMPLE OF IMPLEMENTATION OF STANDARDIZATION IN AN INTERNATIONAL ORGANIZATION

Summary: The article shows sharing of knowledge in an international organization which implements process approach. The result of actions to improve work effectiveness of business units of an international organization is sharing the best practice and knowledge. Aspiration to shared, standard processes for all business units, using the best practices leads to the integration of knowledge in an organization which influences the improvement of common as well as local rates.

Keywords: knowledge, sharing of knowledge, best practice.