

Agnieszka Ginter, Halina Kaluża

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

CECHY INTELIGENTNEJ ORGANIZACJI W BRANŻY ROLNO-SPOŻYWCZEJ – STUDIUM PRZYPADKU

CHARACTERISTIC OF INTELLIGENT ORGANIZATION FROM AGRI-FOOD INDUSTRY – THE CASE STUDY

Słowa kluczowe: inteligentna organizacja, zarządzanie informacją

Key words: intelligent organization, information's management

Abstrakt. Celem pracy była próba oceny 5 firm z branży rolno-spożywczej pod kątem ich „inteligencji” na podstawie danych z 2012 r. Koncepcja inteligentnej organizacji została wprowadzona do teorii i praktyki zarządzania jako odpowiedź na dynamiczne procesy transformacji współczesnej gospodarki. Jest ona wyzwaniem dla funkcjonujących jednostek w dzisiejszych uwarunkowaniach gospodarki rynkowej, w tym również w branży rolno-spożywczej. Zdiagnozowane cechy inteligentnych organizacji pozwalają stwierdzić, że indagowane firmy są na etapie wstępnego wdrażania poszczególnych cech charakterystycznych dla inteligentnych organizacji, nie mniej jednak da się wyróżnić przykład dobrej praktyki zarządzania informacją w badanej branży.

Wstęp

Koncepcja inteligentnej organizacji (IO) została rozpropagowana na początku lat 90. XX wieku, za sprawą publikacji Pinchot i Pinchot [1990] oraz Quinna [1992]. Spotykanie w literaturze przedmiotu definicje IO kładą nacisk na różne aspekty jej funkcjonowania. IO stanowi zintegrowaną całość składającą się z takich elementów, jak ludzie, procesy i technologie [Waltz 2003]. Organizacja ta pozyskuje i analizuje dane w sposób inteligentny, który pozwala na dostarczanie klientom produktów bogatych w wiedzę. IO to taka, która spełnia w wysokim stopniu kryteria oceny działalności, takie jak efektywność, skuteczność i zasadność, dzięki umiejętności adaptacji i uczenia się [Schwaninger 2006]. IO charakteryzuje się tym, że potrafi optymalnie reagować na siły o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym, przy zachowaniu zadawalających wyników działalności [Thannhuber 2005]. Jako elastyczna i innowacyjna radzi sobie z wysokim stopniem złożoności otoczenia i dużą ilością informacji. Warunkiem uzyskania statusu IO jest wykorzystywanie inteligencji swoich pracowników [Pinchot, Pinchot 1990]. IO przekształca zasoby intelektualne w łańcuch świadczonej usługi [Quinn 1992].

W pracy IO została zdefiniowana w sposób ogólny, jako organizacja ustawicznie ucząca się oraz zarządzająca wiedzą w sposób, pozwalający na rozwój kluczowych kompetencji, które są podstawą osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Materiał i metodyka badań

Celem pracy była ocena „inteligencji” wybranych jednostek, czyli wskazanie, która z badanych firm ma najwięcej cech opisujących taką organizację w myśl przyjętej definicji: „Inteligentna Organizacja (IO) jest organizacją ustawicznie uczącą się oraz zarządzającą wiedzą w sposób pozwalający na rozwój kluczowych kompetencji, które są podstawą osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej” [Stonehouse, Jonathan 1999].

Zastosowaną metodą badawczą była metoda ankietowa, a technikę badawczą stanowiła ankieta indywidualna. Podstawowym narzędziem badań, które pozwoliło na ocenę tego zagadnienia był specjalnie do tego celu skonstruowany kwestionariusz wywiadu przeprowadzony w

2012 r. z właścicielami wybranych 5 firm z branży rolno-spożywczej (przy użyciu papierowej wersji kwestionariusza – PAPI), tj.: 2 zakładów mięsnych, 1 fermy, 1 spółdzielni mleczarskiej i 1 pasieki hodowlanej. Na podstawie uzyskanych danych wskazano firmę, która w najwyższym stopniu charakteryzowała się cechami IO.

Czynniki inteligentnych organizacji (IO)

Czynniki wewnętrzne warunkujące rozwój IO, to:

- przywództwo: zarządzanie wiedzą wchodzi w zakres przede wszystkim odpowiedzialności liderów kierujących daną organizacją; menadżerowie są odpowiedzialni za efektywne generowanie/pozyskiwanie, przechowywanie i wykorzystywanie wiedzy;
- struktura organizacyjna: zarządzanie wiedzą wymaga odpowiednich rodzajów struktur organizacyjnych, które powinny być w maksymalnym stopniu spłaszczone i umożliwiać szybką reakcję na zmiany wymagań rynkowych;
- kultura organizacyjna: warunkiem skuteczności organizacji w zakresie realizacji procesów zarządzania wiedzą jest stworzenie klimatu otwartości i współpracy, w którym wiedza i uczenie się są wysoce cenione;
- infrastruktura ICT: technologie informacyjno-komunikacyjne umożliwiają szybkie wyszukiwanie, dostęp i przetwarzanie informacji oraz wspomagają procesy współpracy i komunikacji pomiędzy pracownikami;
- zarządzanie zasobami ludzkimi: poziom zarządzania wiedzą jest ściśle uzależniony od stosowanego w organizacji modelu zarządzania zasobami ludzkimi; komórki zarządzania tymi zasobami odpowiadają za rekrutację, rozwój, motywowanie i zatrzymanie pracowników wiedzy oraz kształtowanie ich talentów [Wong 2005].

Wpływ poszczególnych czynników wewnętrznych na realizowanie procesów zarządzania wiedzą jest zróżnicowany, ale jak wskazują wyniki badań empirycznych przeprowadzonych na próbie przedsiębiorstw brytyjskich, kluczową rolę w tym zakresie odgrywają czynniki „miękkie”, tj. przywództwo, struktura, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz kultura.

Warunki zewnętrzne determinujące funkcjonowanie IO obejmują otoczenie dalsze, tj. otoczenie polityczne, ekonomiczne, technologiczne, społeczne oraz bliższe, tj. klienci, dostawcy i konkurenci. Potwierdzeniem wpływu otoczenia na rozwój IO jest fakt, że branże, które najszybciej rozwijają się jako IO, to sektor technologii informatycznych, sektor wysoko zaawansowanych maszyn i urządzeń, przemysł lekki, elektronika, usługi konsultingowe i finansowe, a w dalszej kolejności przemysł spożywczy.

Wyniki badań

Dla firm z branży rolno-spożywczej najistotniejszą cechą ich „inteligencji” było zatrudnianie wysokiej klasy specjalistów, co wynikało ze specyfiki opisywanej branży. Dla niemal 77% tych firm cechą opisującą ich „inteligencję” była również umiejętność uczenia się na poziomie indywidualnym i grupowym. W firmach z tej branży najistotniejszym czynnikiem powodującym, że firma stawała się IO, była potrzeba wynikająca z profilu firmy. Badane firmy wskazywały, które rozwiązanie wprowadzone w przedsiębiorstwie wywarło szczególny wpływ na powstanie przewagi konkurencyjnej w zakresie zarządzania informacją. Największe znaczenie miała podjęta współpraca z klientami, a na drugim miejscu istotne było wprowadzenie kształcenia pracowników lub lepsze wykorzystanie ich talentów. Główną korzyścią dla firm z opisywanej branży był wzrost wartości przychodów ze sprzedaży w ostatnich 3 latach. Na podstawie przeprowadzonych badań, wśród firm wskazano tę, która może być przykładem dobrej praktyki w zarządzaniu informacją, a mianowicie pasiekę hodowlaną.

Pasieka hodowlana jako dobra praktyka w zarządzaniu informacją

Początki działania pasieki w Teodorowie sięgają 1999 r. Teodorów leży w środkowo-wschodniej części kraju. Jest to teren o słabych glebach i zróżnicowanych stosunkach wodnych, z klimatem kontynentalnym i dominującą cyrkulacją wschodnich suchych wiatrów. Ma to istotny wpływ na nektarowanie roślin miododajnych. Struktura agrarna jest zróżnicowana pod względem przemieszanych małych kompleksów leśnych, łąk i pól o niskiej kulturze rolnej. Pożytki nektarowe są zatem słabe i średnie.

Pasieka jest nastawiona na selekcję w obrębie prowadzonych linii hodowlanych oraz produkcję matek hodowlanych i użytkowych sztucznie unasienianych. Założycielem, właścicielem i hodowcą w pasiece jest Krzysztof Loc. Po ukończeniu studiów, w latach 1979-1999 pracował on w Stacji Hodowli i Unasieniania Zwierząt (SHiUZ) w Żelkowie (powiat siedlecki, woj. mazowieckie) na stanowisku kierownika pasieki zarodowej. W tym czasie opracował i wdrożył nowatorską metodę oceny stacjonarnej pszczoł, którą obecnie wykorzystuje większość pasiek hodowlanych w kraju. Równocześnie rozpoczął prace nad skonstruowaniem aparatu i wyposażenia do sztucznej inseminacji matek pszczelich, który zastosował w masowej produkcji matek. Od lat 80. ubiegłego wieku był jedynym w Polsce producentem sprzętu do sztucznej inseminacji matek pszczelich, który jest wykorzystywany w pasiekach hodowlanych na terenie całego kraju. Twórca aparatu od początku podjął wysiłek propagowania swojego produktu i budowania niszowego rynku światowego. Była to dalekosiężna decyzja, która umożliwiła rozwój firmy. Wysoka innowacyjność tego produktu spowodowała, że znalazła ona wielu odbiorców. Ponadto, umożliwiło to przeniesienie postępu hodowlanego z pasiek hodowlanych na pogłowie masowe. Dzięki udoskonaleniu przez Loca technologii wychowu i opieki nad sztucznie unasienianymi matkami, w pasiece hodowlanej w Żelkowie zwiększono produkcję takich matek do ok. 7 tys. rocznie.

Zasługą Loca jest także wyselekcjonowanie wielu linii hodowlanych bardzo dobrze ocenianych przez pszczelarzy w Polsce, odznaczających się bardzo dobrymi cechami użytkowymi, wykorzystywanych w krzyżowaniu produkcyjnym.

Współtwórczynią tych sukcesów jest Małgorzata Loc, współpracująca z mężem od początku pracy zawodowej tj. od 1979 r. Od 1983 r. zajmuje się sztucznym unasienianiem matek pszczelich, chociaż jej głównym zadaniem w pasiece jest wychów i dystrybucja matek. Od czasu założenia własnej pasieki Locowie realizują program doskonalenia genetycznego linii car Alpejka, car Jugo i car Nieska oraz linii pszczoły kaukaskiej – cau Woźnica. Oboje uczestniczyli w opracowaniu programów doskonalenia dla tych linii. Linie te zostały wyselekcjonowane i nazwane w 1999 r. Krzysztof Loc jest cenionym wykładowcą i propagatorem wiedzy pszczelarskiej, znanym w środowisku pszczelarzy w całym kraju i za granicą. Należy podkreślić, że źródłem sukcesu firmy w pierwszym okresie było przede wszystkim nowatorstwo rozwiązania technicznego, które stale było ulepszane.

Firma od początku swego istnienia przywiązywała ogromną wagę do stałego doskonalenia technologii, prowadząc cały czas prace badawcze. Dzięki temu mogła budować przewagę konkurencyjną w bardzo wąskiej, ale obiecującej niszy rynkowej. Specyfika produktu i stosowane w nim rozwiązania sprawiają, że jest on kierowany do klientów o wysokich wymaganiach, głównie z zagranicy. Firma aktywnie współpracuje ze swoimi klientami, bardzo sprawnie pozyskuje informacje z otoczenia, interpretuje je, dystrybuje wewnątrz, przetwarza wiedzę, następnie konfiguruje ją z posiadaną już wiedzą i w ten sposób odnawia oraz tworzy nowe zasoby wiedzy. Wykorzystanie wiedzy następuje przez podejmowanie odpowiednich decyzji, które prowadzą do realizacji efektywnych działań. Działania te często mają charakter innowacyjny. W firmie zatrudnionych jest sześć osób, przy czym wszyscy posiadają wyższe wykształcenie. Tworzą zespół, który pracując przez wiele lat zdobył umiejętności pracy kolektywnej oraz efektywnej współpracy ukierunkowanej na realizację konkretnych projektów. Załoga nie boi się podejmować ambitnych wyzwań rynkowych.

Obecnie cała gospodarka światowa zmierza w kierunku gospodarki opartej na wiedzy (GOW), w której sukces przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu zależy od skutecznego zarządzania wiedzą, a więc od nabywania, generowania, dystrybucji i stosowania wiedzy w organizacjach [Kordel i in. 2010]. Wiedza pojmowana jest jako zasób strategiczny przedsiębiorstwa. Opisywana firma współpracuje z ośrodkami naukowymi. Pracownicy firmy biorą udział w konferencjach oraz

seminariach naukowych poświęconych zawodowej problematyce. Właściciel firmy upowszechnia wyniki badań naukowych przez prezentację w czasopiśmie naukowych i uczestniczy jako wykładowca w szkoleniach. Podstawą IO jest kapitał intelektualny właściciela i pracowników, rozumiany jako wiedza, doświadczenie, technologia, relacje z klientami, profesjonalne umiejętności. Tak rozumiany i wykorzystywany kapitał intelektualny daje firmie przewagę konkurencyjną na rynku. Pracownicy są zaangażowani w rozwój firmy oraz swój własny m.in. przez udział w szkoleniach. IO to organizacja „ucząca się”, która wykorzystuje wiedzę dla własnego rozwoju. Właściciel firmy przywiązuje znaczną uwagę do wiedzy, ponosi znaczne nakłady finansowe na rozbudowę infrastruktury informatycznej – oprogramowania. Posiada rozwinięty system informatyczny, który został opracowany z informatykiem specjalnie na potrzeby firmy.

Koncepcja IO powstała w odpowiedzi na stale rosnącą konkurencję, wysokie tempo rozwoju technologii oraz zmieniające się w szybkim tempie warunki gospodarowania. IO wrażliwa jest na sygnały pochodzące z otoczenia, ma umiejętność szybkiego reagowania, zdobywania wiedzy oraz jej rozwijania wewnątrz przedsiębiorstwa przez doskonalenie kadry i procesów w niej zachodzących. Przez nieustające uczenie się IO zdobywa wiedzę [Łobejko 2005]. Pracownicy w charakteryzowanej firmie podnoszą swoje kwalifikacje zawodowe, ustawicznie się kształcą. Pasięka hodowlana może być określana jako organizacja ucząca się. Firma ma własne laboratorium badawcze i jest dobrym przykładem małego przedsiębiorstwa, które dzięki własnej pracy, stale udoskonalanej technologii metodą drobnych kroków potrafiło stworzyć sobie miejsce w niszy technologicznej na globalnym rynku.

Opisywana firma przejawia cechy IO, ma bowiem zdolność do generowania, kodyfikacji, przechowywania i transferu wiedzy. Zatrudnia wysokiej klasy specjalistów w dziedzinie, którą reprezentuje. Pracownicy posiadają umiejętność uczenia się zarówno na poziomie indywidualnym, jak i grupowym. Koszty materialne w firmie są mniej istotne. Znacznie wyższą wartość ma kapitał intelektualny. Firma wytwarza produkt bogaty w wiedzę. Buduje swoim działaniem IO, a wpływ na to miały przede wszystkim sugestie partnerów gospodarczych oraz zaistniała potrzeba, która wynikała z profilu działalności. Ponadto pojawiają się nowe, dostępne technologie informacyjne, które pozwalają na „inteligentny” rozwój firmy. Firma działa w takim procesie i sama go współtworzy, jest to proces poznawczo-twórczo-produkcyjny.

Dzięki temu, że firma osiągnęła wzrost swojej inteligencji nastąpił wzrost udziału na kluczowym dla firmy rynku rolnym oraz podwyższyła swoją pozycję na rynku międzynarodowym. Zdobyła w ostatnim okresie nowe rynki: Białoruś, Ukrainę, Rosję i Francję. Przedsiębiorstwo jest zbyt małe, aby stosować narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi i planować strategicznie. W przypadku tej firmy i jej specyfiki nie jest konieczne przygotowanie i wdrażanie strategii rozwoju, jednak firma stale monitoruje sytuację rynkową i elastycznie dopasowuje się do zaistniałych uwarunkowań. Firma ma wizję swojego rozwoju, jednak jest zbyt mała, dlatego nie ma spisanej strategii. Właściciel firmy zasoby ludzkie uważa za najważniejsze. Oceniając niezbędne kompetencje pracowników za podstawową cechę uznaje zaangażowanie pracowników, chęć rozwijania umiejętności oraz dyspozycyjność, wynikającą z profilu prowadzonej działalności. Pracownicy w firmie są zatrudnieni od wielu lat i właściciel stara się ich tak dopingować i wynagradzać, aby nieustannie wiązali z nią swoją przyszłość.

Podsumowanie

IO jest nowym ujęciem zorganizowania i koordynowania organizacji, której kluczowymi procesami są procesy zarządzania wiedzą, w tym generowanie nowej wiedzy (innowacji), która ma unikalną wartość dla klientów. Zmiany otoczenia wymuszają na funkcjonujących organizacjach rekonfigurację zasad i praktyk ich funkcjonowania. W modelu IO kładzie się szczególny nacisk na zarządzanie aktywami wiedzy, które postrzegane jest jako podstawowe źródło wartości, różniące się istotnie od zarządzania aktywami fizycznymi i finansowymi. Przeprowadzone badania pozwalają stwierdzić, że indagowane firmy z branży rolno-spożywczej są na etapie wstępnego wdrażania poszczególnych cech charakterystycznych dla IO, nie mniej jednak można wyróżnić dobrą praktykę zarządzania informacją na przykładzie pasieki hodowlanej.

Należy podkreślić, że ta praktyka ma charakter praktyki uniwersalnej, niezależnie od rodzaju działalności. Może ona być implementowana przez inne firmy z różnych branż. Badania pokazują, że ważna jest współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi, które powinny upowszechniać wiedzę w szeroko pojętym biznesie przez organizowanie seminariów branżowych w Polsce. Przedsiębiorcy powinni wykorzystywać możliwość zgłębiania wiedzy dzięki otoczeniu instytucjonalnemu. Mogą czerpać informacje o symptomach zbliżających się zmian we współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi.

Literatura

- Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., Wiktorowicz J. 2010: *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, PARP, Warszawa, s. 7-13.
- Kromer B. 2008: *Wiedza jako podstawowy czynnik funkcjonowania organizacji inteligentnej*, Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania, nr 2. Politechnika Koszalińska, Koszalin, s. 93-94.
- Łobejko S. 2008: *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, SGH, Warszawa, s. 11-16.
- Pinchot G., Pinchot E. 1990: *The Intelligent Organization*, Executive Excellence, Vol. 7, No. 12, New York, s. 19.
- Schwaninger M. 2006: *Intelligent Organizations. Powerful Models of Systemic Management*, Springer, Berlin, s. 74.
- Stonehouse G., Jonathan D. 1999: *Learning and knowledge management in the intelligent organization. Participation and Empowerment: An International Journal*, Vol. 7, No. 5, s. 134.
- Thannhuber M. 2005: *The Intelligent Enterprise. Theoretical Concepts and Practical Implications*, Physica-Verlag, New York, s. 67.
- Quinn J.B. 1992: *The Intelligent Enterprise a New Paradigm*, The Academy of Management Executive, Vol.6, No.4, s. 48.
- Waltz E. 2003: *Knowledge Management in the Intelligence Enterprise*, Artech House, Boston, s. 2.
- Wong K. 2005: *Critical success factors for implementing knowledge management in small medium enterprises*, Industrial Management and Data Systems, Vol. 105, No. 3, s. 266-273.

Summary

Concept of intelligent organization's was introduced to theory and practice of management as the answer to transformation's processes of contemporary economy. This is undoubtedly a challenge for organizations. Now, the traditional structure and the management model there are less useful for the new forms. Results of 5-th firms in 2012 let to estimate their intelligence. The intelligent organization's features, which were diagnosed, let to say, that researched companies have the beginning stage of knowledge management based on intelligent organization. One of these firms was the example, which solutions of information's management are very useful. This solutions should be implement in others firms.

Adres do korespondencji
dr inż. Agnieszka Ginter
Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach
Zakład Ekonomiki, Organizacji Rolnictwa i Agrobiznesu
ul. B. Prusa 12, 08-110 Siedlce
tel. (25) 643 12 90
e-mail: aginter@vp.pl