

Benedykt Puczkowski

## Komunikacja i wiedza jako czynniki rozwoju przedsiębiorstw przyszłości wykorzystujących dotacje unijne

Celem opracowania jest ukazanie zachowań przedsiębiorstw polskich w obszarze implementacji wiedzy innowacyjnej po uzyskaniu wsparcia unijnego. Na podstawie udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem zbadano przepływ wiedzy o niezbędnych inwestycjach innowacyjnych procesowych i produkcyjnych, wpływ komunikacji na atmosferę w organizacji i na postrzeganie pozycji konkurencyjnej przez załogi. Badania wykazały, że implementacja środków unijnych w przedsiębiorstwach przyszłości wymaga przedsiębiorczego sposobu zarządzania i właściwej organizacji czynnika ludzkiego, a inwestycje z udziałem dotacji publicznych wzmacniają więzi pracowników z firmą, poprawiają atmosferę (szczególnie w przedsiębiorstwach mniejszych) oraz pozytywnie wpływają na motywację załogi i zrozumienie dalszych potrzeb inwestycji innowacyjnych.

### Wstęp

Środowisko działania firm szybko się zmienia w zakresie świadomości społecznej, ochrony środowiska naturalnego i zdrowia, poszanowania wartości etycznych oraz uznania norm prawnych i moralnych. Na dostosowanie się przedsiębiorstwa do nowych wyzwań mają wpływ: umiejętność wykorzystania narzędzi komunikacji, właściwe przetworzenie informacji nabytych w procesach komunikacji, a następnie wykorzystanie nabytej wiedzy do konkurencyjnego zarządzania przedsiębiorstwem oraz wywierania wpływu na otoczenie celem kreowania wizerunku firmy przyjaznej szeroko rozumianemu środowisku<sup>1</sup>. Sprawna organizacja wymaga połączenia wiedzy jawnej (indywidualnej, strukturalnej i organizacyjnej) z wiedzą dotychczas ukrytą. Stopień kodyfikacji, abstrakcyjnego kojarzenia i dyfuzji wiedzy napotyka trudności związane z brakiem odpowiednio dopracowanych systemów wdrażania wiedzy wynikających z oporu wewnątrzorganizacyjnego. Bariery komunikacyjne zakłócać mogą transfer wiedzy do praktyki. Korelacja wiedzy posiadanej przez przedsiębiorstwo i otoczenie zewnętrzne wspomagają (lub zakłócają) komunikacja wykorzystująca kanały i narzędzia przepływu informacji. Przedsiębiorstwo gromadzi dane, analizuje je i selekcjonuje, a następnie, w procesach przetwarzania myślowego i koncepcyjnego, dodaje do nich nowe wartości (tab. 1). Ekonomiczne działanie

1 Więcej w: „Kodeks etyki i postępowania w biznesie”, Smithfield Foods, Inc. 200 Commerce Street. Smithfield, VA 23430 lub [www.smithfieldfoods.com].

polega na takim zachowaniu współczesnych menedżerów organizacji, aby zarządzanie danymi wiodło do ucieleśniania wiedzy w produkcie finalnym.

**Tabela 1.** Korelacja komunikacji i wiedzy w transformacji przedsiębiorstwa wiedzy

Przedsiębiorstwo	 Komunikacja (kanały i narzędzia wymiany danych)	Otoczenie organizacji
↓ Gromadzenie danych (surowe fakty, zdarzenia, liczby)		
↓ Zarządzanie danymi (analiza i selekcja danych)		
↓ Przetwarzanie myślowe i dodawanie nowych wartości (łączenie już istniejących składników wiedzy formalnej z nowymi koncepcjami i wizją myślową)		
↓ Produkt finalny – wiedza ucieleśniona w jednostce i organizacji		
↓ <b>Zarządzanie wiedzą w organizacji – budowanie organizacji inteligentnej (proces socjalizacji wiedzy)</b>		

Źródło: opracowanie własne

Uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw polskich wspierają programy pomocowe Unii Europejskiej. Badania przeprowadzone na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) wykazały, że najważniejszymi źródłami informacji w procesie innowacyjnym są przede wszystkim źródła wewnętrzne (pracownicy) oraz otoczenie biznesowe [Syciński, Żołnierski, 2007]. Wśród źródeł wewnętrznych najważniejsi są pracownicy firmy, a w niewielkim stopniu własny dział badawczo-rozwojowy/B+R. Znikomy odsetek małych i średnich przedsiębiorstw (mniej niż 1%) jako źródło informacji o innowacjach wskazuje na uczelnie wyższe.

## Cel, zakres i metodyka badań

Celem opracowania jest ukazanie zachowań przedsiębiorstw polskich w obszarze implementacji wiedzy innowacyjnej po uzyskaniu wsparcia unijnego. Postawiono hipotezę badawczą, że przedsiębiorstwo wykorzystujące środki unijne ulega zmianom wewnętrznym w zakresie zarządzania zasobami materialnymi i niematerialnymi. Zwiększenie potencjału zasobów finansowych o dotację z zewnątrz wpływa na wzrost potencjału konkurencyjności i wykorzystanie instrumentów konkurencyjności, stwarza przewagę konkurencyjną oraz poprawia pozycję konkurencyjną. Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach korzystania ze środków unijnych wymaga transformacji sposobu zarządzania zasobami ludzkimi. Podjęto próbę znalezienia odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy inwestycje innowacyjne wsparte środkami unijnymi, wywołujące zmiany w organizacji, powodują „opór przed zmianą” i zmieniają kulturę przedsiębiorstw?
- Jak rozwój współfinansowany dotacjami oddziałuje na odczuwanie potrzeb innowacyjnych zmian procesowych i produktowych przez załogi?
- Na ile innowacyjne inwestycje zmieniają komunikację między pracownikami a kadrą wyższego szczebla, i odwrotnie?
- Jaka atmosfera panuje w firmach korzystających z dotacji?

Założenie badawcze, że korzystanie z „okazji rynkowych” wymaga nowego podejścia do zarządzania firmą, a szczególnie zarządzania rozwojem kapitału ludzkiego, weryfikowano na podstawie analizy i konstrukcji logicznej techniką wywiadu i ankietowania [Szreder, 2004]. Jako narzędzie badawcze zastosowano autorski kwestionariusz ankiety (pozyskiwano dane jakościowe). Badania ankietowe przeprowadzono za pomocą pogłębionego wywiadu kierowanego do menedżerów oraz 680 pracowników badanych przedsiębiorstw. Ankiety zostały zakodowane w podziale na działy, zgodne ze strukturą organizacyjną Grupy Animex (mięso i przetwórstwo), oraz na pozostałe firmy (traktowane dalej jako badania pilotażowe, określane zamiennie jako mniejsze). Analizę przeprowadzono z wykorzystaniem programu komputerowego Statistica, wykorzystując tabele licznosci i wielozdzielcze. Wnikliwej analizie poddano informacje o inwestycjach innowacyjnych, potrzebach zmian produktowych i procesowych oraz koniecznych zmianach w tych obszarach. Na podstawie udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem zbadano przepływ wiedzy o niezbędnych inwestycjach innowacyjnych procesowych i produktowych, wpływ komunikacji na atmosferę w organizacji i na postrzeganie pozycji konkurencyjnej przez załogi. Analizę przeprowadzono w Grupie Animex, w podziale na podstawowe działy organizacyjne (ubój i przetwórstwo), a następnie porównano Grupę Animex z firmami z tego samego sektora, ale zaliczanymi do grupy średnie i duże (Grupa Animex jest firmą bardzo dużą – zatrudnia ponad 1300 pracowników). Zależność między zmiennymi zależnymi i niezależnymi badano za pomocą współczynnika korelacji.

Założono, że pracownicy badanych przedsiębiorstw wiedzą o udziale środków unijnych w rozwoju firmy (obowiązkowe tablice z logo UE i PARP na każdym przedsięwzięciu z dotacją unijną, informujące o projekcie, wysokości wsparcia itd.). Część wyników porównano z badaniami zachowań pracowniczych sektora hotelarskiego, zrealizowanymi w latach 2001 i 2005 [Puczkowski, 2005]. Przeprowadzone analizy pozwoliły na lepsze poznanie problemów związanych z zarządzaniem rozwojem kapitału ludzkiego.

### **Komunikacja i wiedza w świetle wyników badań**

Zarządzanie wiedzą to proces ciągłej interakcji między przedsiębiorstwami i jednostkami partnerskimi, od powstania idei nowego dobra do jego komercjalizacji [Stabryła, 2007]. Nowa jakość współczesnego zarządzania koncentruje się coraz bardziej na wartościach niematerialnych. Pojęcie „wartości niematerialne” w literaturze przedmiotu znajduje ważne miejsce za sprawą wieloaspektowego ujęcia. Kryje w sobie zarówno inwestowanie w wysoko specjalistyczną wiedzę (badania i rozwój), jak też umiejętność wykorzystania dostępnych informacji i budowania z niej wiedzy, marketingową reakcją na potrzeby rynku, staranne tworzenie wizerunku i marki firmy, a przede wszystkim wykorzystanie potencjału pracy tkwiącego w załodze. Wartości niematerialne w takim rozumieniu nie są ujęte w sprawozdaniu finansowym, można jednak nimi zarządzać i je pomnażać, wykorzystując je jako stimulatory wzrostu przewagi konkurencyjnej. Zbudowanie konkurencyjnego dobra, opierając się na wiedzy, udaje się przedsiębiorstwom posiadającym zarząd skutecznie budujący przewagę konkurencyjną na bazie wartości niematerialnych. Przywództwo współczesnej gospodarki wymaga sprawczego zachowania w relacjach z przełożonymi. Ludzie mogą przychodzić do firmy ze względu na wizerunek jej marki, ale jak długo zostaną efektywnie wykorzystani, w znacznym stopniu zależy od jakości kierownictwa. Otoczenie ciągle wytwarza nową wiedzę. Przekazywana wiedza nie ulega deprecjacji, nadal pozostaje w zasobach otoczenia. Nowa jakość zarządzania polega na ustawicznym czerpaniu wiedzy z otoczenia zewnętrznego i doskonaleniu organizacji jako całości oraz każdej jednostki znajdującej się w zespole organizacyjnym. To organizacja ma stworzyć odpowiednie mechanizmy motywacyjne, aby każda jednostka dysponująca wiedzą dzieliła się nią z innymi, w maksymalnie efektywny sposób pobierała i przetwarzała informacje na potrzeby własne i organizacji. Jednocześnie, jak wynika z badań, z punktu widzenia 64,1% pracowników komunikacja kierownictwa firm z pracownikami jest niewystarczająca (tab. 2). Nie stwierdzono istotnych różnic w działach przedsiębiorstwa i w analizie przedsiębiorstw Grupy Animex. W mniejszych przedsiębiorstwach badania komunikacji kierownictwa z pracownikami wskazują na dwukrotnie wyższy przepływ informacji (67% pracowników firm małych odpowiedziało pozytywnie).

**Tabela 2.** Motywowanie pracowników wyrażane stopniem przepływu wiedzy o inwestycjach innowacyjnych w firmie od pracowników do kierownictwa w 2 lata po inwestycji dotowanej przez UE (w %)

<b>Czy kierownictwo rozmawia z pracownikami o rozwoju firmy?</b>	<b>Dział mięsa</b>	<b>Dział przetwórstwa</b>	<b>Razem (wartość dla firmy)</b>	<b>Badania pilotażowe</b>
Nie	63,3	64,5	64,1	31,0
Tak	33,3	35,5	34,8	67,0

Źródło: opracowanie własne

Podobna słabość cechuje komunikowanie się pracowników z menedżerami. Z badań wynika bowiem, że załoga w dziale przetwórstwo (tab. 3) przejawia dwukrotnie mniejszą inicjatywę w przekazywaniu informacji o koniecznych innowacjach procesowych i produktowych kierownictwu niż dział mięsa (dział mięsa nie był modernizowany). Uzyskany średni wynik w firmie jest zbliżony z oceną komunikacji kierownictwa w dół – ok. 65% nie zauważyło komunikacji kierownictwa z pracownikami, oni także w podobnym procencie nie komunikowali się z kierownictwem. W firmach mniejszych 46,3% pracowników (o 12% więcej niż w Grupie Animex) komunikowało się z przełożonymi, a 50,2% nie wykazało takiej potrzeby (65,2% w Grupie Animex).

**Tabela 3.** Komunikacja oddolna w badanych przedsiębiorstwach (w %)

<b>Czy przekazujesz uwagi o koniecznych zmianach procesowych i produktowych kierownictwu</b>	<b>Dział mięsa</b>	<b>Dział przetwórstwa</b>	<b>Razem (wartość dla firmy)</b>	<b>Badania pilotażowe</b>
Nie	45,0	73,9	65,2	50,0
Tak	53,3	26,0	34,4	46,3

Źródło: opracowanie własne

Zarządzanie organizacją jest wspierane informacjami o możliwościach oraz technikach ekonomicznej organizacji zasobów będących w dyspozycji przedsiębiorstwa. W małej firmie (lub w fazie wchodzenia na rynek) przepływ informacji jest najczęściej prosty i czytelny. W miarę rozwoju organizacji liczba informacji w niej krążących powiększa się, a jakość komunikacji zaczyna decydować o właściwym wnioskowaniu i podejmowaniu decyzji kierowniczych. Istnieją dwa źródła informacji: wynikające z dokumentacji księgowej oraz niekwantyfikowane, czyli niematerializowane informacje istniejące wśród załogi. Dokumenty księgowe są podstawą do rachunkowości zarządczej, służą m.in. do

wnioskowania o zdarzeniach gospodarczych zachodzących w badanym czasie (lata kalendarzowe lub w danym okresie działania przedsiębiorstwa). Znacznie trudniejsze do pozyskania i wnioskowania są informacje nieformalne. Zna je załoga, ale nie trafiają one do kierownictwa organizacji.

Zaangażowanie załogi w zarządzanie powoduje włączenie jej w proces zdobywania i przekazywania informacji o sytuacji w firmie i poza nią. Traktowanie pracowników jako cennych obserwatorów pojawiających się szans i zagrożeń na rynku oraz wewnątrz organizacji usprawnia rozwój oraz pomaga przełamać opór przed zmianami. Uczulenie pracowników na znaczenie informacji dla firmy (nawet tych z pozoru błahych) powoduje, że istotne zmiany rynkowe lub potrzeby wynikające z działalności wewnątrz firmy zostaną zidentyfikowane i implementowane w najważniejszym momencie rozwoju organizacji. Badania w Grupie Animex ujawniły, że tylko 28,7% pracowników (z całości badanych) widzących potrzebę innowacji procesowej przekazało swoje uwagi i obserwacje kierownictwu (tab. 4). Przejawem braku właściwego włączenia personelu w kreowanie przyszłości firmy był duży odsetek respondentów (43,6%) widzących potrzeby innowacji procesowej, ale nie zgłaszających tego kierownictwu. Korzystniej wygląda sytuacja w badaniach pilotażowych (w firmach mniejszych), gdzie 40,1% pracowników zgłaszało kierownictwu możliwości usprawnień procesowych, a tylko 27,4% widziało potrzeby zmian procesowych, ale i ich nie zgłaszało. Jednocześnie 24,9% pracowników (wynik zbliżony do Grupy Animex) nie angażowało się w rozwój firmy i nie komunikowało z kierownictwem. Nie znaleziono zależności między brakiem komunikacji z kierownictwem a niestwierdzanymi przez pracowników potrzebami innowacji procesowej (6,1% w Grupie Animex oraz 7,6% w pozostałej grupie). Aż 60,3% (dane z wiersza) osób widzących potrzebę innowacyjności nie przekazywało swoich spostrzeżeń kierownictwu w Grupie Animex (w pilotażowych przedsiębiorstwach o 12,6% mniej), a 77,8% tych, którzy nie widzieli potrzeb innowacyjnych, w ogóle nie komunikowało się z kierownictwem (w przedsiębiorstwach mniejszych o 21,5% mniej). Z badań wynika, że w większej firmie komunikacja między kierownictwem a pracownikami była gorzej postrzegana niż w organizacjach mniejszych, biorąc pod uwagę zgłaszane pomysły innowacyjności procesowej.

Partycypacja pracownicza w zakresie rozwoju produktowego jest korzystna zarówno dla pracowników, jak i pracodawców. Zaangażowanie pracowników w tworzenie nowych wartości wymaga bezpośredniego lub pośredniego uczestniczenia w zarządzaniu. Informowanie i konsultowanie są elementem komunikacji wewnętrznej [Zajac, 2007]. Istnieje zależność między postrzeganiem potrzeb innowacji produktowej a komunikowaniem się z kierownictwem (tab. 5): 20,8% respondentów stwierdziło, że widzi konieczność innowacji produktowych i zgłasza te potrzeby kierownictwu firmy, natomiast 33,3% respondentów tych uwag nie przekazuje. W grupie przedsiębiorstw mniejszych 52,4%

**Tabela 4.** Zależność stochastyczna zmiennych badanych 2 lata po inwestycji dotowanej przez UE – badania pilotażowe (w %)

Czy widzi Pan/Pani potrzeby innowacji procesowej?		Czy przekazuje Pan/Pani swoje spostrzeżenia kierownictwu firmy?	
		tak	nie
Grupa Animex			
<b>Tak</b>	% z całości	28,7	43,6
	% z wiersza	39,7	60,3
<b>Nie</b>	% z całości	6,1	21,5
	% z wiersza	22,2	77,8
Badania pilotażowe			
<b>Tak</b>	% z całości	40,1	27,4
	% z wiersza	52,3	47,7
<b>Nie</b>	% z całości	7,6	24,9
	% z wiersza	43,7	56,3

Źródło: opracowanie własne; korelacja widzenia potrzeby innowacji procesowej z przekazywaniem tej wiedzy kierownictwu: Grupa Animex = 0,21, tzn. wykazuje słaby stopień zależności; badania pilotażowe = 0,10, tzn. wykazuje nikły stopień zależności.

załogi nie widziało potrzeby wdrażania nowych produktów, przy czym 21,1% (o 14,5% więcej niż w Grupie Animex) nie dostrzegało tych potrzeb i przekazywało swoją opinię kierownictwu. W Grupie Animex 60,7% pracowników (dane z wiersza) zauważyło potrzebę wdrażania nowych produktów i jednocześnie nie komunikowało tego stanowiska kierownictwu, w grupie przedsiębiorstw mniejszych odsetek ten wynosił 41,4%. Wynika z tego zależność, że im wyższy poziom komunikacji załogi z kierownictwem w całej firmie, tym lepsza łączność grup pracowniczych (dane z wiersza) z kierownictwem. Korelacja postrzegania potrzeb przez załogi innowacji produktowej z przekazywaniem tychże uwag kierownictwu wykazuje słaby stopień zależności.

Badano zmiany w kulturze organizacji po inwestycjach z udziałem środków unijnych (tab. 6): 65,2% badanych w firmach mniejszych podkreśliło, że atmosfera w firmie jest właściwa (porównawczo: złą atmosferę, jako negatywny czynnik zatrudnienia, wskazało 11,3% badanych pracowników sektora hotelarskiego w 2001 r. i 5% w 2005 r.) [Puczkowski, 2005]. Dość duże zadowolenie z atmosfery w firmach mniejszych nie odpowiada ocenie w Grupie Animex. Pozytywnie postrzega atmosferę 27,6% osób. Niekorzystnym zjawiskiem jest jednak nieprzekazywanie informacji o niewłaściwej atmosferze przełożonym: 50,8% niezadowolonych nie mówi o tym kierownictwu, podczas gdy w jednostkach pozostałych o 29,7% mniej. Analiza danych zamieszczonych w wierszach tab. 6 wykazuje, że problem jest dosyć istotny w Grupie Animex, ponieważ 77,3% osób oceniających

**Tabela 5.** Zależność stochastyczna zmiennych badanych  
2 lata po inwestycji dotowanej przez UE (w %)

Czy widzi Pan/Pani potrzeby innowacji produktowej?		Czy przekazuje Pan/Pani swoje spostrzeżenia kierownictwu firmy?	
		tak	nie
Grupa Animex			
Tak	% z całości	28,1	33,2
	% z wiersza	39,3	60,7
Nie	% z całości	6,6	21,9
	% z wiersza	23,2	76,8
Badania pilotażowe			
Tak	% z całości	27,9	19,7
	% z wiersza	58,6	41,4
Nie	% z całości	21,1	31,3
	% z wiersza	40,3	59,7

Źródło: opracowanie własne; korelacja widzenia potrzeby innowacji produktowej z przekazywaniem tej wiedzy kierownictwu: Grupa Animex = 0,18, tzn. wykazuje słaby stopień zależności; badania pilotażowe = 0,20, tzn. wykazuje słaby stopień zależności.

**Tabela 6.** Zależność stochastyczna zmiennych badanych  
2 lata po inwestycji dotowanej przez UE (w %)

Czy atmosfera jest właściwa?		Czy przekazuje Pan/Pani swoje spostrzeżenia kierownictwu firmy?	
		tak	nie
Grupa Animex			
Tak	% z całości	12,8	14,8
	% z wiersza	36,2	63,8
Nie	% z całości	21,4	50,8
	% z wiersza	22,7	77,3
Badania pilotażowe			
Tak	% z całości	33,6	31,6
	% z wiersza	70,8	29,2
Nie	% z całości	13,9	21,1
	% z wiersza	60,0	40,0

Źródło: opracowanie własne; korelacja poprawy atmosfery w firmie z przekazywaniem tej wiedzy kierownictwu: Grupa Animex = 0,20, tzn. wykazuje słaby stopień zależności; badania pilotażowe = 0,15, tzn. wykazuje słaby stopień zależności.



atmosferę jako niewłaściwą nie mówi o tym kierownictwu (w grupie przedsiębiorstw mniejszych odpowiednio 40%). Korelacja między postrzeganiem atmosfery a informowaniem kierownictwa o jej odpowiedności jest na poziomie słabym i wynosi 0,20 w Grupie Animex i 0,15 w pozostałych przedsiębiorstwach.

Analizie poddano wpływ komunikacji między kierownictwem a załogą na atmosferę w pracy (tab. 7). Z danych wynika, że jeśli kierownictwo w Grupie Animex nie ujawnia swojego stanowiska w sprawie rozwoju organizacji, to tylko 11,9% osób jest zadowolonych z panującej atmosfery w pracy, aż 54,6% nie podziela tego zadowolenia. W grupie pozostałych przedsiębiorstw z atmosfery jest zadowolonych tylko 9,7%, a niezadowolonych aż 21,3%. Wskaźniki zadowolenia z atmosfery w pracy poprawiają się wtedy, gdy kierownictwo informuje pracowników o planach rozwoju. W Grupie Animex liczba zadowolonych rośnie wówczas do 19,1%, a w firmach mniejszych do 54,8%. Z danych zamieszczonych w tab. 7 wynika również, że w przedsiębiorstwie bardzo dużym (Grupa Animex) komunikacja następuje więcej trudności niż w firmach mniejszych. Potwierdza to również analiza poszczególnych wierszy tab. 7. Na 100% stwierdzeń, iż kierownictwo rozmawia o planach rozwoju firmy, aż 79,4% potwierdza właściwą atmosferę w pozostałych firmach i 54,2% w Grupie Animex. Tam, gdzie brak komunikacji, niewłaściwą atmosferę wskazało 81,6% osób z wiersza w Grupie Animex i 68,8% w badaniach pilotażowych. W przedsiębiorstwach mniejszych stopień korelacji jest silny (0,58), a w Grupie Animex jest nieco niższy i wynosi 0,30.

**Tabela 7.** Zależność stochastyczna zmiennych badanych  
2 lata po inwestycji dotowanej przez UE (w %)

Czy kierownictwo rozmawia o rozwoju?		Czy atmosfera jest właściwa?	
		tak	nie
Grupa Animex			
Tak	% z całości	19,1	14,4
	% z wiersza	54,2	45,8
Nie	% z całości	11,9	54,6
	% z wiersza	18,4	81,6
Badania pilotażowe			
Tak	% z całości	54,8	14,2
	% z wiersza	79,4	20,6
Nie	% z całości	9,7	21,3
	% z wiersza	31,2	68,8

Źródło: opracowanie własne; korelacja komunikacji kierownictwa z załogą a atmosferą w organizacji: Grupa Animex = 0,30, tzn. wykazuje przeciętny stopień zależności; badania pilotażowe = 0,58, tzn. wykazuje silny stopień zależności.

**Tabela 8.** Zależność stochastyczna zmiennych badanych  
2 lata po inwestycji dotowanej przez UE (w %)

Czy firma jest konkurencyjna?		Czy przekazuje Pan/Pani te spostrzeżenia kierownictwu firmy?	
		tak	nie
Grupa Animex			
Tak	% z całości	20,3	45,8
	% z wiersza	30,7	69,3
Nie	% z całości	13,0	20,8
	% z wiersza	38,5	61,5
Badania pilotażowe			
Tak	% z całości	43,1	44,4
	% z wiersza	49,2	50,8
Nie	% z całości	5,2	7,2
	% z wiersza	42,1	57,9

Źródło: opracowanie własne; korelacja oceny konkurencyjności firmy z przekazywaniem tej wiedzy kierownictwu: Grupa Animex = 0,22, tzn. wykazuje słaby stopień zależności; badania pilotażowe = 0,06, tzn. wykazuje nikły stopień zależności.

Nowa ekonomia wymusza na organizacjach nową jakość zarządzania. Narastające lawinowo informacje mogą tworzyć dezorientację decyzyjną i możliwość popełnienia błędu w organizacji lub w zarządzaniu firmą. Kolejną cechą współczesnej „ery informacji” jest jej szybkie starzenie się. Dlatego umiejętność praktycznego wykorzystania informacji w procesie wytwarzania staje się podstawą przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. Percepcja zdarzeń w otoczeniu jest subiektywna, a ich interpretacja w znacznej mierze zależy od doświadczenia, wiedzy, intuicji i wyobraźni menedżerów [Oblój, 2001]. Istnieją jednak ramy wyznaczające granice wyborów planowania strategicznego. Wynikają one z zachowań rynków, wyboru produktów i usług, analiz zasobów własnych i otoczenia zewnętrznego, rozumienia potrzeb człowieka i zbiorowości w kontekście światowym. Czynniki te decydują o konkurencyjności przedsiębiorstw. Badania wykazały, że postrzeganie przez zatrudnionych pracowników konkurencyjności firmy wpływa na jej sprawność działania. Pozytywne postrzeganie konkurencyjności Grupy Animex wyraża 66,1% badanych, z czego 45,8% stwierdza, że nie rozmawia o tym z przełożonymi. W przedsiębiorstwach mniejszych na 87,5% pozytywnie oceniających konkurencyjność swoich firm, aż 44,4% (zbliżony odsetek) nie przekazuje tych spostrzeżeń przełożonym (tab. 8). Najniższe zależności stochastyczne odnotowano między negatywnymi odpowiedziami na pytanie, czy firma jest konkurencyjna, a brakiem komunikacji z przełożonymi w tym zakresie (odpowiednio 13,0 i 5,2%). Analiza związku braku konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku z przekazywaniem tych spostrzeżeń

kierownictwu wykazała, że w Grupie Animex 61,5% osób (dane z wiersza) nie komunikowało tego kierownictwu (w przedsiębiorstwach mniejszych 57,9%). Potwierdzają to wyniki wcześniejszych badań, że komunikacja w firmie dużej jest słabsza niż w firmach małych. W Grupie Animex stopień korelacji badanej problematyki wynosi 0,22 i jest wyższy od pozostałych o 0,16.

Badano także wpływ informowania załóg o planach rozwoju firmy na ocenę konkurencyjności firmy. Włączanie załogi w proces budowania strategii rozwoju organizacji skutkuje lepszą oceną konkurencyjności przedsiębiorstwa (tab. 9). Ponad 60% respondentów (% z całości) z mniejszych firm, stwierdzających informowanie o planach rozwoju, postrzegало je jako wysoko konkurencyjne (tylko 3,2% stwierdzało, że nie są one konkurencyjne), podczas gdy w Grupie Animex ten wskaźnik wynosił 27,7% (odpowiednio 7,9% stwierdzało, że nie są one konkurencyjne). Istnieje silny związek między włączaniem załogi w plany rozwoju a postrzeganiem konkurencyjności firm – w mniejszych jednostkach wskaźnik odpowiedzi wynosił 95,4%, w Grupie Animex – 77,9% (dane z wierszy). Brak informacji o rozwoju zwiększał krytyczne oceny co do konkurencyjności i w Grupie Animex wynosił 61,0%, a w pozostałych firmach 68,8% (dane z wierszy). Badania wykazały dosyć silny stopień korelacji informowania (włączania w proces tworzenia planów rozwoju) załogi o planowanym rozwoju z oceną konkurencyjności firm – w Grupie Animex stopień korelacji wynosił 0,31, w mniejszych jednostkach 0,44.

**Tabela 9.** Zależność stochastyczna zmiennych badanych 2 lata po inwestycji dotowanej przez UE (w %)

Czy kierownictwo rozmawia o rozwoju?		Czy firma jest konkurencyjna?	
		tak	nie
Grupa Animex			
<b>Tak</b>	% z całości	27,7	7,9
	% z wiersza	77,9	22,1
<b>Nie</b>	% z całości	39,3	25,1
	% z wiersza	39,0	61,0
Badania pilotażowe			
<b>Tak</b>	% z całości	66,1	3,2
	% z wiersza	95,4	4,6
<b>Nie</b>	% z całości	21,2	9,6
	% z wiersza	31,2	68,8

Źródło: opracowanie własne; korelacja oceny konkurencyjności z przekazywaniem tej wiedzy kierownictwu: Grupa Animex = 0,31, tzn. wykazuje przeciętny stopień zależności; badania pilotażowe = 0,44, tzn. wykazuje przeciętny stopień zależności.

## Podsumowanie i wnioski

Wiedza i kompetencje zarządu, kapitał marketingowy, kapitał intelektualny, kapitał społeczny, potencjał pracy, kultura firmy są pojęciami na trwałe zapisanymi do paradygmatów zarządzania, a szczególnie zarządzania kapitałem ludzkim. Rozwój kapitału ludzkiego, kreowanie jego wartości, transformacja w kapitał strukturalny organizacji wymagają wielopłaszczyznowego spojrzenia jakościowego i ilościowego w nowej ekonomii. Przepływ strumieni wartości od pracownika do organizacji i odwrotnie jest podstawą tworzenia wartości dodanej w konkurencyjnym otoczeniu. Dopasowanie do schematu organizacyjnego modelu komunikacji otwartej sprzyja poprawie atmosfery, a co za tym idzie, obniżeniu poziomu fluktuacji kadr [Okopska, 2007]. Komunikacja wpisuje się w zasady ogólne kształtowania i doskonalenia struktury organizacyjnej [Stabryła, 2007]. Potwierdzają to również wyniki badań terenowych. Na ich podstawie stwierdzono, że udział środków unijnych w inwestycjach innowacyjnych pozytywnie wpływa na zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), a szczególnie w zakresie zarządzania wiedzą. Zarządzanie wiedzą to proces nieustający. Implementacja środków unijnych w przedsiębiorstwach wymaga przedsiębiorczego sposobu zarządzania i właściwej organizacji czynnika ludzkiego, a inwestycje z udziałem dotacji publicznych wzmacniają więzi pracowników z firmą, poprawiają atmosferę (szczególnie w przedsiębiorstwach mniejszych) i pozytywnie wpływają na motywacje załogi oraz zrozumienie dalszych potrzeb inwestycji innowacyjnych. Istnieją znaczne możliwości zwiększenia przepływu wiedzy między menedżerami a załogami organizacji przez zaktywizowanie komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwach dużych. Przedsiębiorstwa mniejsze sprawniej zarządzają przepływem komunikatów niż przedsiębiorstwa duże. Efektem sprawnej komunikacji jest osobiste i emocjonalne angażowanie się jednostki i załogi w osiąganie jak najwyższych efektów ekonomicznych „swojej” organizacji, co czyni organizacje przyszłości bardziej sprawne i chłonne na implementację wiedzy w praktyczne procesy sprawcze.

## Literatura

- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa, 2001.
- Puczkowski B., *Determinanty zarządzania kadrami w usługach hotelarskich*, monografia, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn, 2005.
- Stabryła A. (2007), *Podejście podmiotowo-relacyjne w doskonaleniu struktury organizacyjnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 7.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005 – 2006*. Syciński S., Żołnierski A. (red.), Warszawa, 2007.

---

Zajac C., *Bezpośrednie i pośrednie formy partycypacji pracowniczej – wyniki badań*, [w:] *Perspektywy rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce w warunkach UE*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2007.

---

Benedykt Puczkowski – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt na Wydziale Prawa i Administracji UWM w Olsztynie. Ważniejsze publikacje: „Determinanty zarządzania kadrami w usługach hotelarskich”, monografia, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn, 2005 oraz „Komunikacja interpersonalna w biznesie”, skrypt, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn, 2006.