

Bogusław Bembenek, Teresa Piecuch

Strategiczna rola informacji w zarządzaniu zmianami we współczesnym przedsiębiorstwie

Ekonomiczne Problemy Usług nr 35, cz. 2, 25-37

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

BOGUSŁAW BEMBENEK, TERESA PIECUCH

Politechnika Rzeszowska

**STRATEGICZNA ROLA INFORMACJI W ZARZĄDZANIU ZMIANAMI
WE WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE**

„Dobre zarządzanie biznesem to zarządzanie przyszłością,
a zarządzanie przyszłością to zarządzanie informacją”

M. Harper

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach „nowej ekonomii”, której cechą charakterystyczną jest dominacja szeroko rozumianych zasobów niematerialnych nad materialnymi, w tym informacji, relacji, kapitału ludzkiego, kreatywności; zmuszone są do permanentnego przekształcania, modyfikowania polityki organizacyjnej, struktur, postaw ludzkich, celem zwiększenia swej sprawności działania.

„Nowa ekonomia” czy „gospodarka oparta na wiedzy” jako kolejny etap przemian cywilizacyjnych, kształtowana głównie pod wpływem innowacyjnych rozwiązań techniczno-technologicznych, nasilenia się konkurencji w skali międzynarodowej, nowych sposobów zarządzania na szczeblu makro-, mezo- i mikroekonomicznym, stanowi system, w którym główne podmioty ekonomiczne mogą uzyskiwać informację i stosować wiedzę poprzez zmianę swoich zdolności strategicznych¹.

¹ Zob. E. Skrzypek, *Wiedza jako czynnik sukcesu organizacji w warunkach zmienności otoczenia*, [w:] *Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji*, Wyd. KUL, Lublin 2003, s. 23;

Nowy charakter gospodarki napędzanej przez wiedzę, cechuje myślenie globalne, które wymaga informacji wieloaspektowych i szczegółowych. Myślenie to określa współczesny paradygmat informacyjny działalności przedsiębiorstwa, który opiera się na konieczności²:

- rozszerzenia zasobów niematerialnych szczególnie w procesie doskonalenia wiedzy o tym, co jest dla przedsiębiorstwa ważne i efektywne,
- premiowania ludzi umiających dzielić się informacjami, ale także umiejętnie chroniących informacje przed osobami do tego niepowołanymi.

Wyzwania „nowej ekonomii” prowadzą do tego, iż każde przedsiębiorstwo zmuszone jest do pozyskiwania użytecznych, wiarygodnych informacji o swoim otoczeniu. To warunki, w których informacja jest: swoistym zasobem, niematerialnym narzędziem pracy, źródłem wiedzy i przewagi konkurencyjnej, źródłem zbiorowych korzyści członków organizacji, gwarancją trwałości przedsiębiorstwa, czynnikiem minimalizującym ryzyko działalności.

Celem niniejszego artykułu jest próba podkreślenia roli informacji w procesie zmian, wynikających przede wszystkim z burzliwości otoczenia przedsiębiorstwa. Przedstawione uwagi, dotyczące tego zagadnienia, oparto na wynikach badań teoretycznych.

1. Informacja jako zasób strategiczny

Informacja w warunkach gospodarki opartej na wiedzy odgrywa coraz większą rolę w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw. Jako element kapitału intelektualnego ma wpływ na wzmacnianie zdolności przedsiębiorstwa do permanentnego kreowania wartości. W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk podkreślają, iż przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę konkurencyjną dzięki odpowiedniemu udziałowi w rynku, którego segmenty zostały uprzednio wybrane przy zastosowaniu oceny jakości i szybkości wytwarzania, dostępu do rynku, a także dzięki rozwojowi oraz innowacyjnemu i marketingowemu doskonaleniu produktu, dostępowi do zasobów strategicznych, a w szczególności

H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Gospodarka oparta na wiedzy. Wybrane dylematy metodologiczne*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, pod red. A. Hermana, K. Poznańskiej, tom 2, Wyd. SGH, Warszawa 2008, s. 23.

² R. Borowiecki, M. Kwieciński, *Koncepcja wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie przyszłości*, http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref35_full.html

do kapitału intelektualnego³. Profesjonalne podejście do procesu zarządzania kapitałem intelektualnym, koncentrujące się na właściwym identyfikowaniu, pomiarze, kontrolowaniu, wykorzystaniu, kształtowaniu, odnawianiu, pomnażaniu, ochronie zasobów niematerialnych, stwarza szansę na radykalną reorientację w sposobie myślenia i działania podmiotów gospodarczych.

Według K. Obłója przewagę strategiczną przedsiębiorstwa można budować na jego konkretnej silnej stronie lub czynniku sukcesu w branży czy też na zasobach i umiejętnościach jednocześnie⁴. Z kolei I. Bielski konstatuje, że przewagę konkurencyjną uzyskuje się poprzez ukształtowanie nowych zasobów, zmianę jakości lub konfiguracji poszczególnych zasobów czy przez nowy sposób ich prezentacji i eksploatacji⁵. Najbardziej korzystne z punktu widzenia rozwoju zasoby przedsiębiorstwa tworzą tzw. potencjał strategiczny. P. Talarczyk przyjmując za kryterium oceny szeroko rozumianą trwałość, wyróżnia trzy grupy zasobów⁶:

- zasoby mniej trwałe – zasoby rzeczowe, finansowe, lokalizacji, ludzkie, czyli te, które łatwo mogą być skopiiowane przez konkurencję,
- zasoby bardziej trwałe – zasoby relacji (budowa współpracy i lojalności), zasoby organizacyjne (systemy powiązań operacyjnych, wspólna realizacja projektów),
- zasoby najbardziej trwałe – tworzenie wspólnych systemów transferu informacji między dostawcą a nabywcą.

Rosnąca konkurencja sprawia, iż rzetelna informacja stała się najdroższym, najbardziej pożądanym towarem na rynku. Dostrzegalna aktualnie rewolucja informacyjna ogarnęła już całą gospodarkę światową⁷. Nie ma żadnych

³ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 8.

⁴ K. Obłój, *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1997, s. 76.

⁵ I. Bielski, *Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2000, s. 33.

⁶ O trwałości danej przewagi konkurencyjnej decydują cztery podstawowe wyróżniki: możliwość zawłaszczenia, możliwość utrzymania, możliwość transferu, możliwość skopiiowania. Zob. P. Talarczyk, *Związki z nabywcami jako kluczowy zasób organizacji*, [w:] *Źródła konkurencyjności przedsiębiorstw i instytucji w warunkach globalizacji rynków*, pod red. M. Kokocińskiej, Wyd. AE, Poznań 2003, s. 50.

⁷ Warto zaznaczyć, że po rewolucji przemysłowej przedsiębiorstwa uzyskiwały przewagę konkurencyjną głównie poprzez zastępowanie pracy ludzkiej maszynami. Informacje odgrywały wówczas mniejszą rolę, a ich przetwarzanie było głównie wynikiem pracy człowieka. Od drugiej połowy XX wieku rewolucja naukowo-techniczna doprowadziła do znaczącego przełomu w rozwoju technologii, rozwoju mikroelektroniki. Wciąż następuje przyspieszony proces umiędzy-

przesłanek ku temu by sądzić, że eksplozja informacji, jakiej jesteśmy świadkami obecnie ulegnie zahamowaniu. Informacja od zawsze towarzyszyła działalności przedsiębiorstw, jednak nigdy w takim stopniu, jak współcześnie nie odgrywała tak ogromnej roli, decydując o przetrwaniu i rozwoju, sukcesie lub porażce przedsiębiorstwa, wpływając na jego pozycję konkurencyjną. Zdaniem M.E. Portera, rewolucja informacyjna wpływa na konkurencję na trzy zasadnicze sposoby⁸:

- zmienia strukturę sektora, a w trakcie tego zmienia reguły konkurencji,
- stwarza przewagę konkurencyjną, umożliwiając firmom osiągnięcie lepszych wyników od tych, które uzyskują ich rywale,
- rodzi zupełnie nowe dziedziny działalności, często na bazie obecnych operacji firmy.

Informacje wykorzystywane przez menedżerów współczesnych przedsiębiorstw powinny wykazywać się szeregiem cech, wyznaczających ich jakość, chociażby: relatywnością, dokładnością, aktualnością, kompletnością, spójnością, odpowiedniością, dostępnością, wiarygodnością. Jest to niezmiernie ważne, gdyż jakość informacji decyduje o powodzeniu wielu przedsięwzięć w organizacji. Wśród najczęściej prezentowanych w literaturze przedmiotu zasad, warunkujących osiągnięcie wysokiej jakości informacji, znajdują się⁹:

- zasada selekcji, która wskazuje raczej na nadmiar, a nie na niedostatek informacji w pracy współczesnego kierownika, stąd konieczna jest ich selekcja. Badania dowodzą, że w przypadku zasobów informacyjnych obowiązuje zasada „20–80”. Dowodzi ona, że jedynie 20% informacji docierających do kierownictwa to informacje istotne, dotyczące problemów kluczowych i w 80% przesądzających o wynikach działalności danego przedsiębiorstwa;
- zasada wiarygodności – związana jest z faktem występowania licznych przekłamań informacji; wymaga m.in. wyrywkowego sprawdzania autentyczności uzyskanych informacji;
- zasada aktualności, która wskazuje na konieczność opracowywania informacji w sposób minimalizujący opóźnienia w ich dystrybucji.

narodawiania życia w skali świata, wzrost współzawodnictwa w podziale światowej przestrzeni komunikacyjnej. Zob. M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 98.

⁸ Ibidem, s. 92.

⁹ M. Kwieciński, *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1999, s. 20.

Pozyskiwanie informacji jest procesem bardzo kosztowym, dlatego decyzja o tym jakiego typu i w jakim wymiarze informacje są niezbędne przedsiębiorstwu, winna być należycie przemyślana. Przekazywanie jej osobom niekompetentnym czy jednostkom, które jej nie potrzebują jest w swej naturze nieefektywnym działaniem. Bardzo ważny jest też odpowiedni obieg informacji w przedsiębiorstwie. Co prawda firma może sprawnie funkcjonować ze złym obiegiem informacji, ale tylko do pewnego momentu krytycznego. Nie mniej jednak informacje powinny stale krążyć a nie zalegać w formie zapasów. Powinno się je rozpowszechniać, umiejętnie dzielić się nimi w ramach organizacji. Wymiana informacji wzbogaca, stymuluje współzawodnictwo, sprzyja kreatywności i innowacyjności. Osoba, która się nią dzieli nie traci, a wzbogaca się o sprzężenie zwrotne odbiorcy informacji.

2. Informacje źródłem wiedzy współczesnych przedsiębiorstw

Funkcjonowanie współczesnego przedsiębiorstwa to w dużej mierze działalność oparta na pozyskiwaniu odpowiednich informacji, będących źródłem wiedzy, stanowiącej podstawowy, strategiczny zasób. Pozyskiwaniu i przetwarzaniu danych służą systemy informacyjne, w tym informatyczne, obejmujące wiele metod implementacyjnych, od prostych plików i systemów do skomplikowanych, heterogenicznych baz danych.

Z uwagi na dynamiczne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa, J. Trout konstatuje, że firmy zarówno potrzebują lepszego wywiadu, by przewidywać ruchy konkurencji, jak i bezpośredniej wiedzy o tym, jak atakować, osaczyć swoich konkurentów, jak bronić swoich pozycji, kiedy prowadzić wojnę partyzancką¹⁰. Warto nadmienić, iż wywiad gospodarczy często w literaturze przedmiotu utożsamiany jest z zarządzaniem strategicznym informacją. Rozumiany w ten sposób wywiad staje się swoistym narzędziem permanentnego poznawania rynków, technik i sposobów myślenia konkurentów oraz partnerów czy innych kluczowych interesariuszy, ich kultury, inteligencji i zdolności realizacji określonych zamierzeń¹¹.

¹⁰ J. Trout, *Trout o strategii*, PWE, Warszawa 2005, s. 81.

¹¹ M. Kwieciński, *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, op. cit., s. 31.

Teoretycy, jak i praktycy gospodarczy podkreślają, iż zdolność szybkiego tworzenia nowej wiedzy w przedsiębiorstwie obejmuje dwa podstawowe wymiary, takie jak: zdolność poszczególnych pracowników do generowania nowych elementów wiedzy i umiejętność dzielenia się nimi z innymi, żeby można było doprowadzić do konsensusu, co do sposobu działania¹². Transfer wiedzy jako przepływ wiedzy, w określonej formie, między określonymi podmiotami (dawcą i biorcą) może polegać także na pozyskiwaniu przedsiębiorczych ludzi oraz na stworzeniu im korzystnych warunków do wymiany informacji¹³. Dzięki procesom dzielenia się wiedzą i jej rozpowszechnianiu, pojedyncze, wyizolowane informacje lub umiejętności przekształcają się w zasoby wiedzy służące całej organizacji¹⁴.

Pracownicy funkcjonujący w ramach odpowiedniego klimatu organizacyjnego, klimatu sprzyjającego m.in. rozwojowi ich kreatywności, powinni umieć stworzyć z posiadanych zasobów informacji rzeczywistą przewagę strategiczną. Dzięki pozyskiwanej wiedzy, mądrości pracowników, ich intuicji, firma jest w stanie zdobyć, utrzymać przywództwo intelektualne. Przywództwo to będzie trwać tak długo, jak długo przedsiębiorstwo będzie w stanie stale generować nową wiedzę, upowszechniając ją wewnątrz swej organizacji i przekształcając w nowe kompetencje.

3. Zarządzanie zmianami jako warunek rozwoju przedsiębiorstwa

Zmienność i złożoność środowiska biznesu, w tym zmienność warunków, charakteru, metod konkurowania, rozwój zaawansowanych technologii, dostęp do wiedzy i globalna konkurencja powodują, iż tworzenie przewagi konkurencyjnej wymaga zdolności do ciągłej zmiany strategii działania w sposób nie tyle adaptacyjny, co antycypacyjny, kreatywny. J.D. Antoszkiewicz twierdzi, że

¹² C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa 2005, s. 170.

¹³ M. Bratnicki, *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Wyd. Gnome, Katowice 2001, s. 59.

¹⁴ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 43.

wygrać na ostrym i konkurencyjnym rynku może jedynie to przedsiębiorstwo, które będzie skłonne podjąć wysiłek ustawicznych zmian¹⁵.

Pojęcie zmiany w literaturze przedmiotu, z uwagi na źródło, rozmiar, złożoność, zakres, dynamikę, efekty tego zjawiska, jest różnorodnie interpretowane. Najczęściej przytaczane definicje wskazują, iż zmiana to¹⁶:

- funkcja systemu, polegająca na walce z entropią i dążeniu do doskonalenia oraz poprawy swej pozycji w otoczeniu;
- celowe i świadome działanie polegające na przejściu organizacji ze stanu obecnego do stanu innego, jednoznacznie odmiennego;
- wprowadzenie nowego rozwiązania;
- istotna modyfikacja jakiejś części organizacji, a także trwała korekta lub modyfikacja stosunków między celami, zadaniami, ludźmi i zasobami.

Zdaniem Z. Mikołajczyk zmiany adaptacyjne wynikające z ekonomicznej konieczności rozwoju, poprawy dotychczasowego funkcjonowania, podniesienia jego efektywności, polegają na doskonaleniu systemu, ale nie prowadzą do zmiany jego charakteru, zbliżając się w swym znaczeniu do pojęcia modyfikacji¹⁷. Tym samym adaptacja do zmian w otoczeniu może zachodzić poprzez adaptację autonomiczną, czyli samoistną reakcję organizacji w izolacji od innych podmiotów bądź poprzez adaptację interorganizacyjną (kooperacyjną), czyli w powiązaniu z innymi podmiotami¹⁸. Tego typu zmiany mają charakter ewolucyjny, stopniowy, zachowawczy, odtwórczy. Z kolei zmiany innowacyjne zakładają poprawę elastyczności i efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz szybkie reagowanie i dostosowywanie możliwości własnych organizacji do wyzwań, jakie stawia sytuacja w otoczeniu¹⁹. W tym przypadku zmiany mają bardziej gwałtowny, rewolucyjny charakter i z założenia dotyczą zmiany strategii działania organizacji.

Zmiany w obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa, nie tylko pozwalają mu na dalsze przeżycie, lecz także umożliwiają nieustanne odradzanie się, sa-

¹⁵ J.D. Antoszkiewicz, *Rozwiązywanie problemów firmy. Praktyka zmian*, Wyd. Poltext, Warszawa 1998, s. 17.

¹⁶ B. Koźuch, *Nauka o organizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009, s. 224.

¹⁷ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 20.

¹⁸ S. Luściński, *Zdolność do kooperowania z otoczeniem a rozwój organizacji*, „Zagadnienia techniczno-ekonomiczne” 2003, tom 48, zeszyt 1, s. 169.

¹⁹ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie ...*, op. cit., s. 19.

moodnowę, zdobywanie umiejętności wykorzystywania pojawiających się wyzwań sprzyjających uzyskiwaniu długookresowej efektywności i skuteczności; przezwyceńczają bariery uczenia się zarówno pojedynczych pracowników, jak i całego przedsiębiorstwa; sprzyjają zarządzaniu procesem ekonomicznego zdobywania niezbędnej wiedzy, rozpowszechnianiu jej i stosowaniu²⁰. Proces samoodnowy to: proces innowacji w istniejących praktykach, rutynie postępowania i strukturach, systematyczne odcinanie się od przeszłości i poszukiwanie szans na innowacje zarówno w wytwarzanych produktach, świadczonych usługach, technologii, jak i metodach czy technikach działania²¹. W procesie tym bardzo cenna jest informacja, dostarczająca wiedzy o zachodzących w otoczeniu zjawiskach i procesach. Przedsiębiorstwom, które nie wiedzą, jak się zmieniać w rytm zachodzących zmian, które nie przystosowują się i nie reagują odpowiednio szybko, grozi upadek, gdyż nie mają szans na dalsze przetrwanie²².

J.M. Baugier i S. Vuillod uważają, że pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa będzie tym korzystniejsza, im przedsiębiorstwo będzie precyzyjnej zarządzać zmianą, w tym lepiej wyposażać się w system wewnętrznego komunikowania, którego sprawność uzależniona jest od jakości wybranej struktury organizacyjnej i systemu informacji²³. Zarządzanie zmianami jest tą kluczową umiejętnością, dziedziną aktywności przedsiębiorstwa, która przejawia się w umiejętności identyfikacji potrzeby zmian, diagnozy potencjału organizacyjnego, tworzenia wizji zmian, identyfikacji i realizacji strategii zmian, monitoringu i ewaluacji procesu zmian. Koncepcja ta stanowi zespół logicznie, spójnie, kompleksowo ze sobą powiązanych i uporządkowanych czynności, ukierunkowanych na realizację założonych celów²⁴. Celem tego procesu może być zarówno reorganizacja, dostosowanie przedsiębiorstwa do zmian jego obecnego i (lub) przyszłego otoczenia, jak i kreowanie innowacji w sposób względnie niezależny od aktualnych lub przewidywanych trendów zmian. Strategiczna reorganizacja przedsiębiorstwa jako przekształcenie istniejącego układu, dotyczące m.in. spłaszczania struktur organizacyjnych, stymulacji sprzedaży, opty-

²⁰ J. Penc, *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy*, część I, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002, s. 26-27.

²¹ P. Nesterowicz, *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001, s. 87.

²² R.B. Tucker, *Zarządzanie z przyszłością*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1998, s. 8.

²³ Zob. J.M. Baugier, S. Vuillod, *Strategie zmian w przedsiębiorstwie. Nowoczesna metoda*, Wyd. Poltext, Warszawa 1993, s. 17.

²⁴ J. Majchrzak, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE, Poznań 2002, s. 34.

malizacji kosztów, wdrażania nowoczesnych systemów informacji zarządczej, przyczynia się nie tylko do podwyższania jego efektywności funkcjonowania, ale również do wzrostu zdolności do ciągłego doskonalenia, zdolności do dalszych zmian²⁵.

W procesie zarządzania zmianami szczególną funkcję pełni agent zmiany, czyli osoba kierująca lub wiodąca, wyróżniająca się odpowiednimi umiejętnościami merytorycznymi, przywódczymi i osobistą efektywnością²⁶. Priorytetem jest umiejętność przywództwa, czyli łatwość inicjowania i podtrzymywania istotnych zmian, celem efektywnej pracy wszystkich zaangażowanych uczestników organizacji na rzecz zmian, przy jednoczesnym wykorzystaniu sił kształtujących te zmiany. Przywództwo pozwala menedżerowi przekonywać innych, by entuzjastycznie dążyli do określonych celów strategicznych, taktycznych czy operacyjnych²⁷. Jednak by zminimalizować ryzyko związane z przeprowadzanymi zmianami agent zmiany winien zadbać o szybkie dostarczanie informacji, odpowiedniej pod względem treści i formy, będącej odpowiedzią na istotne zagadnienia w danym momencie. Z uwagi na złożoność procesu podejmowania decyzji w ramach zarządzania zmianami wysoka jakość informacji warunkuje:

- trafne identyfikowanie szans, zagrożeń, słabych i mocnych stron organizacji,
- trafne definiowanie problemów w organizacji i diagnozowanie ich przyczyn,
- trafną ocenę bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa,
- odpowiednio szybkie określenie potrzeby zmian,
- lepsze zrozumienie istoty różnorodnych zmian,
- jasne i precyzyjne określenie celów i obszarów zmian,
- profesjonalne określenie strategii rozwoju,
- pomyślność implementacji działań restrukturyzacyjnych, w tym: rzeczywiste włączenie się wszystkich członków organizacji w proces permanentnych zmian, prawidłową politykę ekonomiczną-finansową, trwale zapewnienie finansowania procesu zmian,

²⁵ M. Lisiecki, *Konieczność zmian oraz ogólne zasady ich wprowadzania w organizacjach*, [w:] *Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji*, Wyd. KUL, Lublin 2003, s. 16.

²⁶ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999, s. 406.

²⁷ W ramach formalnych organizacji, przywództwo jest wyrazem osobistej władzy menedżera. Zob. B. Pelka, *Zarządzanie przedsiębiorstwami i menedżeryzm*, ORGMASZ, Warszawa 1996, s. 16 i 44.

– pomyślność realizacji celów strategicznych, taktycznych, operacyjnych.

W procesie zarządzania zmianą zasadne jest także promowanie podejścia partnerskiego w relacjach inter-, i intraorganizacyjnych oraz interpersonalnych, opartego na wzajemnym zaufaniu. W takim przypadku minimalizowane mogą być bariery pozyskiwania danych a w konsekwencji niezwykle cennych informacji, determinujących sprawny przebieg zmian.

Wprowadzanie zmian pociąga za sobą wiele znaczących konsekwencji w dziedzinie zasobów, kultury oraz sytuacji ludzi zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie. E. Masłyk-Musiał podkreśla, że proces przekształcenia starych wartości w nowe, identyfikacja z nowymi wierzeniami, bohaterami i uczenie się nowych rytuałów wymaga od uczestników organizacji pewnej motywacji, a od kierownictwa stworzenia warunków dla sukcesu przeprowadzanych zmian²⁸. Wymaga także społecznej wrażliwości, koncentracji na ludziach, tak by byli oni w pełni gotowi i byli w stanie aktywnie włączyć się w proces zmian. Ponadto właściwe informowanie, doszkadzanie pracowników w procesie transformacji organizacji może zminimalizować lub całkowicie wyeliminować problem oporu pracowników wobec zmian.

Podsumowanie

Współczesne przedsiębiorstwa znajdują się pod bardzo silną i wciąż narastającą presją zmian. W odróżnieniu od tradycyjnie ujmowanego modelu gospodarki, w gospodarce opartej na wiedzy, kluczowym czynnikiem decydującym o konkurencyjności przedsiębiorstw jest nie tyle posiadanie i własność zasobów produkcyjnych, co możliwość dostępu do nich i sprawnego korzystania z nich²⁹. Nowy system gospodarki opartej na wiedzy pobudza zatem innowacyjność, co przesądza o roli i miejscu kapitału intelektualnego w tworzeniu strategii rozwoju zarówno gospodarki kraju, regionu, jak i poszczególnych przedsiębiorstw.

²⁸ E. Masłyk-Musiał, *Spółczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wyd. UMCS, Lublin 1996, s. 130.

²⁹ Realizację tego uwarunkowania umożliwia m.in. dynamiczny rozwój technologii informacyjnych, wpływający na ograniczenie czynnika odległości przestrzennej i czasowej. Zob. A. Herman, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, ORGMASZ, Warszawa 2003, s. 147.

Pojawiające się na rynku nowe technologie informacyjne i komunikacyjne dynamicznie przekształcają codzienne życie ludzi, relacje między przedsiębiorstwami a klientami, dostawcami, pozwalając na zwiększenie zasobu wiedzy i skuteczniejsze konkurowanie. Umiejętność implementacji różnorodnych technik informacyjnych w przedsiębiorstwach, przeprowadzających zmiany w różnych sferach swego funkcjonowania, skutkuje wzrostem sprawności działania, obniżką kosztów, wzrostem wydajności pracy, uelastycznieniem organizacji, wzmocnieniem konkurencyjności.

W wyniku permanentnego rozwoju technik informacyjnych zmienia się także podejście do budowy i kształtowania relacji w ramach organizacji. Efektem tego są chociażby takie koncepcje organizacji jak: organizacja w ruchu, organizacja sieciowa, organizacja wirtualna, organizacja ucząca się czy organizacja inteligentna. Nowy wymiar organizacji jest przedmiotem ciągłych badań i analiz. Obserwacja tendencji w tym zakresie pozwala przypuszczać, iż organizacje przyszłości, projektowane jako elastyczne całości, zapewnią tworzenie stosownej wiedzy organizacyjnej oraz budowanie właściwej etyki współdziałania³⁰.

W obliczu turbulentnego otoczenia, biorąc pod uwagę wielość przenikających działań w ramach procesu zarządzania zmianami, należy przyjąć, iż aktywna działalność informacyjna w każdym przypadku sprzyjać będzie doskonaleniu, rewitalizacji, transformacji organizacji, w zależności od zidentyfikowanych potrzeb, w tym długofalowemu tworzeniu i pomnażaniu wartości firmy.

Literatura

1. Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Gospodarka oparta na wiedzy. Wybrane dylematy metodologiczne*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, pod red. A. Hermana, K. Poznańskiej, tom 2, Wyd. SGH, Warszawa 2008.
2. Antoszkiewicz J., *Rozwiązywanie problemów firmy. Praktyka zmian*, Wyd. Poltext, Warszawa 1998.
3. Baugier J.M., Vuillod S., *Strategie zmian w przedsiębiorstwie. Nowoczesna metoda*, Wyd. Poltext, Warszawa 1993.

³⁰ B. Kozuch, *Nauka ...*, op. cit., s. 275.

4. Bielski I., Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2000.
5. Borowiecki R., Kwieciński M., Koncepcja wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie przyszłości, http://www.zti.com.pl/institut/pp/referaty/ref35_full.html
6. Bratnicki M., Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania, Wyd. Gnome, Katowice 2001.
7. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Metody projektowania systemów zarządzania, Difin, Warszawa 2004.
8. Herman A., Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy, [w:] Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego, ORGMASZ, Warszawa 2003.
9. Kozuch B., Nauka o organizacji, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009.
10. Kwieciński M., Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1999.
11. Lisiecki M., Konieczność zmian oraz ogólne zasady ich wprowadzania w organizacjach, [w:] Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji, Wyd. KUL, Lublin 2003.
12. Luściński S., Zdolność do kooperowania z otoczeniem a rozwój organizacji, „Zagadnienia techniczno-ekonomiczne” 2003, tom 48, zeszyt 1.
13. Majchrzak J., Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie, Wyd. AE, Poznań 2002.
14. Masłyk-Musiał E., Społeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania, Wyd. UMCS, Lublin 1996.
15. Mikołajczyk Z., Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1994.
16. Nesterowicz P., Organizacja na krawędzi chaosu, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
17. Obłój K., Mikroszkółka zarządzania, PWE, Warszawa 1997.
18. Pełka B., Zarządzanie przedsiębiorstwami i menedżeryzm, ORGMASZ, Warszawa 1996.
19. Penc J., Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy, część I, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002.
20. Porter M.E., Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001.
21. Prahalad C.K., Ramaswamy V., Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami, PWE, Warszawa 2005.

22. Probst G., Raub S., Romhardt K., Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
23. Skrzypek E., Wiedza jako czynnik sukcesu organizacji w warunkach zmienności otoczenia, [w:] Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji, Wyd. KUL, Lublin 2003.
24. Sroka W., Transfer wiedzy w aliansach strategicznych szansą na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 12.
25. Stoner J., Freeman R., Gilbert D., Kierowanie, PWE, Warszawa 1999.
26. Talarczyk P., Związki z nabywcami jako kluczowy zasób organizacji, [w:] Źródła konkurencyjności przedsiębiorstw i instytucji w warunkach globalizacji rynków, pod red. M. Kokocińskiej, Wyd. AE, Poznań 2003.
27. Trout J., Trout o strategii, PWE, Warszawa 2005.
28. Tucker R.B., Zarządzanie z przyszłością, Prószyński i S-ka, Warszawa 1998.

THE STRATEGIC PART OF INFORMATION IN CHANGE MANAGERMENTS IN PRESENT THE ENTERPRISE

Summary

The article presents chosen issues of treating the knowledge-based economy building process. At the beginning the authors characterizes the strategic part of information, then relates it to the the foundation of the knowledge-based economy and the context of strategic reorientation of contemporary enterprises. The article underlines in process of changes the part of information.

Translated by Bogusław Bembenek, Teresa Piecuch