

# ROZUMIENIE CECHĄ INTELIGENTNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

*Tadeusz M. Falencikowski<sup>1</sup>  
Katarzyna Habecka<sup>2</sup>*

## Streszczenie

W artykule podniesiono istotę pojęcia „rozumienie” w aspekcie inteligentnego przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badania teoretyczne i empiryczne pozwoliły na wyłonienie rozumienia wewnętrznego i zewnętrznego. Rozumienie wewnętrzne w inteligentnym przedsiębiorstwie dotyczy sfer: pracowników oraz całego przedsiębiorstwa. Natomiast rozumienie zewnętrzne skierowane jest na otoczenie i potrzebę dostosowania przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** rozumienie, inteligentne przedsiębiorstwo, dopasowanie.

## 1. Wstęp

Zmienność otoczenia biznesu powoduje, że kluczowe dla przedsiębiorstw staje się rozumienie istoty tych zmian. Na podstawie prawidłowego rozumienia sensu słabych sygnałów zmian zachodzących wśród klientów przedsiębiorstwo może podjąć działania antycypacyjne, które przystosują je do nadchodzących wymogów otoczenia. To przystosowanie ma niemałe znaczenie w kontekście długookresowego bytu przedsiębiorstwa. Z analizy następstwa można wnosić, że przedsiębiorstwo, które posiada tę cechę, w większym stopniu może lepiej przystosować się do otoczenia. W tym świetle „rozumienie” jako cecha przedsiębiorstwa wybija się na wiodące miejsce w zarządzaniu strategicznym.

Nakreślony tutaj obraz wskazuje na ważność podejmowanej tematyki, którą można ująć pytaniem: jak można pojmować „rozumienie” w przedsiębiorstwie? Wobec tego celem artykułu jest określenie istoty rozpatrywanego pojęcia „rozumienie”, bowiem rozumienie „rozumienia”<sup>3</sup> powinno wspomóc menedżerów w świadomo-

<sup>1</sup> Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii / Gdańsk University of Technology, Faculty of Management and Economics, tadeusz.falencikowski@zie.pg.gda.pl.

<sup>2</sup> Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, studentka MSU / Gdańsk University of Technology, Faculty of Management and Economics, student.

<sup>3</sup> Użyta tutaj składnia nie jest pomyłką!

mym podejmowaniu działań wzmacniających tę cechę przedsiębiorstwa. Ponieważ zdolność do rozumienia ma charakter dynamiczny<sup>4</sup>, przeto można ją uznać za zdolność dynamiczną przedsiębiorstwa, a jako taka wpisuje się w nurt zasobowy zarządzania strategicznego. Warto także dodać, że przedsiębiorstwo posiadające tę cechę w stopniu znacznym, może być uważane za inteligentne.

W dążeniu do osiągnięcia celu wykorzystano analizę i syntezę wiedzy zawartej w literaturze. Na tej podstawie przeprowadzono badania empiryczne, których celem było pozyskanie wiedzy o pojmowaniu badanego konstruktów przez ludzi inteligentnych<sup>5</sup>.

Artykuł składa się ze wstępu, trzech rozdziałów merytorycznych oraz zakończenia. We wstępie zawarto wprowadzenie do badanego problemu. Kolejne trzy rozdziały ujmują 'rozumienie' w naukach humanistycznych, o zarządzaniu oraz inteligentnym przedsiębiorstwie. Podsumowanie prac ujęto w zakończeniu.

## 2. Rozumienie w naukach społecznych i humanistycznych

Rozumienie jest pojęciem związanym z abstrakcyjnym myśleniem. Wydaje się, że jest to cecha w pewnych aspektach wyłącznie ludzka, chociaż często używa się jej też w kontekście zwierząt (np. „Ten pies rozumie wszystko, co do niego mówię.”). Słownikowa definicja rozumienia jest bardzo lakoniczna – „rozumieć” to:

- 1) pojmować, wiedzieć, uświadamiać coś sobie;
- 2) wykazywać zrozumienie dla kogoś<sup>6</sup>.

Pogłębienie pojmowania tego konstruktów umożliwiającą jego synonimy, takie jak:

- 1) pojmować, ogarniać (rozumem), obejmować, kojarzyć, nadążać, chwytać, kapać, załapywać, kumać, kontaktować, miarkować, przenikać myślą, mieć jasność, być w domu;
- 2) interpretować, tłumaczyć, odbierać;
- 3) być świadomym wiedzieć, zdawać sobie sprawę;
- 4) wykazywać zrozumienie wczuwać się, odbierać na tej samej fali;
- 5) znać, mieć coś w małym palcu, mieć coś we krwi<sup>7</sup>.

Rozumienie można więc tłumaczyć jako związane z myśleniem, czyli pojmowanie czegoś, jako tłumaczenie sobie czegoś, ale także świadomość czegoś i empatię. Pojęcie to używane jest w wielu naukach. W psychologii odnosi się do intelligen-

<sup>4</sup> Dynamiczny charakter rozumienia wynika z tego, że jego poziom jest zmienny w czasie.

<sup>5</sup> Badaniami empirycznymi, zrealizowanymi w listopadzie i grudniu 2015 roku objęto studentów I i II roku MSU Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Kierował nimi dr hab. inż. Tadeusz Falencikowski, prof., nadzw. PG. Wybór tej grupy respondentów podyktowany był tym, że są to ludzie młodzi, inteligentni, którzy będą pracowali w przedsiębiorstwach inteligentnych.

<sup>6</sup> [www.sjp.pl](http://www.sjp.pl), 17.02.2016 r.

<sup>7</sup> [www.synonimy.pl](http://www.synonimy.pl), 17.02.2016 r.



cji emocjonalnej – rozumieć kogoś, to wczuwać się w jego problemy, wysłuchać go i uświadomić sobie, jak odnajduje się w jakiejś konkretnej sytuacji.

Rozumienie pojawia się także w socjologii. Jeden z jej prekursorów, Max Weber, ukuł pojęcie „socjologia rozumiejąca”. Według tego badacza (Szacki, 2002) występują dwa rodzaje rozumienia:

- 1) rozumienie bezpośrednie: istnieją ludzkie działania, które wymagają pewnej wiedzy, aby je zinterpretować, takie jak mimika, gesty itp.;
- 2) rozumienie wyjaśniające: jest to poszukiwanie motywów ludzkiego działania, ma odpowiadać na pytanie, dlaczego ktoś tak postąpił – jest to ważniejszy sposób rozumienia dla socjologa.

Socjologia zakłada, że człowiek z reguły zachowuje się racjonalnie i w taki też sposób należy rozumieć jego działania. Jednak socjologia rozumiejąca zwraca uwagę na tradycje i emocje, które mają duży wpływ na czyny człowieka. Również one muszą być brane pod uwagę w procesie rozumienia pewnych zjawisk.

Pojęcie rozumienia jest też bardzo ważne dla filozofów. Zajął się nim w XIX wieku Wilhelm Dilthey (Markowska, 2007). Fundamentami myśli były według tego badacza życie i rozumienie. To drugie pojmował jako proces, który pozwala na poznanie – osiągało się je na podstawie zmysłowych przejawów życia psychicznego. Według humanisty powinno być ono traktowane jako fundamentalne dla wszystkich innych procesów związanych z naukami humanistycznymi. Jednym z rodzajów rozumienia jest według Diltheya interpretacja, która z kolei, w odniesieniu pojedynczej jednostki do świata przemienia się w światopogląd.

Warto także zwrócić uwagę na omawiane pojęcie w ujęciu obcojęzycznym. W odniesieniu do angielskiej definicji słowa „*understanding*”, według „Oxford Dictionaries”<sup>8</sup> jest to:

- 1) umiejętność rozumienia czegoś (np. języka);
- 2) intelekt, cecha abstrakcyjnego myślenia;
- 3) indywidualna ocena lub odbiór sytuacji;
- 4) empatia lub tolerancja;
- 5) nieformalna lub niewypowiedziana zgoda na coś.

Na podstawie dotychczasowej analizy można także wskazać, że „rozumienie” jest także synonimem „zrozumienia”. Chociaż te dwa pojęcia wydają się oznaczać coś innego, przenikają się w swoich definicjach.

### 3. Rozumienie w naukach o zarządzaniu

Rozumienie, obok kojarzenia i uczenia się, zostało wydzielone jako podstawowa składowa inteligentnego przedsiębiorstwa (Falencikowski, 2016). Samo słowo pojawia się w wielu pracach związanych z naukami o zarządzaniu. Nie jest ono jednak opisywane i poddawane analizie pojęciowej, jak w naukach humanistycz-

<sup>8</sup> [www.oxforddictionaries.com](http://www.oxforddictionaries.com), 17.02.2016 r.



nych. Można zauważyć, że odnosi się ono do specyficznej zdolności – abstrakcyjnego myślenia. Używane i wyjaśniane przez socjologów, filozofów i psychologów, dotychczas nie zyskało nadmiernej popularności w naukach ekonomicznych<sup>9</sup>.

W opracowaniach związanych z zarządzaniem i ekonomią, niezależnie, czy dotyczą one zarządzania strategicznego, makroekonomii, logistyki, czy zarządzania wiedzą, rozumienie pojawia się w odniesieniu do czegoś. Rozumie się „coś jako...” lub „coś tak, dlatego że...”. Jest to kontekst interpretacyjny, który wskazuje na określone pojmowanie świata. Często też naukowcy posługują się nim, tłumacząc „jak należy coś rozumieć”.

W najbardziej humanistycznej dziedzinie zarządzania, czyli w zarządzaniu zasobami ludzkimi pojawia się ono najczęściej. Występuje z reguły w kontekście „rozumienia pracowników i ich potrzeb”, jest to jednak kontekst psychologiczny, związany ze wspomnianą wcześniej inteligencją emocjonalną. W takim ujęciu występuje tylko jako kolejne użytkowanie słowa, bez docierania do jego istoty.

W zagranicznych artykułach i publikacjach poszukiwano słowa „understanding”, które wydaje się być definicyjnie bardzo zbliżone z polskim pojęciem rozumienia. W tym wypadku w znacznej ilości tekstów rozumienie pojawiało się jako psychologiczne zrozumienie. Odnosiło się ono do empatii, emocji, psychologii i wszystkich innych czynników związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Praktyczne używanie pojęcia rozumienie w naukach o zarządzaniu niewiele mówi o samym słowie. Nie pozwala też pojąć, dlaczego rozumienie jest tak ważną cechą inteligentnego przedsiębiorstwa. Nie tłumaczy, dlaczego przedsiębiorstwo powinno rozumieć i w zasadzie, do czego to zrozumienie ma się odnosić.

W takim świetle realizowana w niniejszym opracowaniu analiza czynnikowa pojęcia „rozumienie” w przedsiębiorstwie wydaje się być bardzo ważna dla nauk o zarządzaniu.

W kolejnych rozdziałach przedstawiona zostanie autorska interpretacja rozumienia. W dalszej pracy badawczej wykorzystane będą cytowane w poprzednio definicje, wyniki badania empirycznego oraz intuicyjne podejście do zagadnienia. Pozwoli to na uzasadnienie: dlaczego, co i w jaki sposób współczesne przedsiębiorstwo powinno rozumieć, aby prętnie działać i rozwijać się, a także powiększać swoją wartość.

## 4. Rozumienie w inteligentnym przedsiębiorstwie

### 4.1. Klasyfikacja „rozumienia”

W przypadku niniejszego opracowania rozumienie nie będzie definiowane jako pojęcie samo w sobie. Nie jest to ujęcie podobne do tego, jakie prezentują nauki

<sup>9</sup> Pewną zmianę należy tutaj odnotować. Otóż z inspiracji prof. M. Romanowskiej w maju 2016 roku odbyła się Ogólnopolska Konferencja Naukowa pt. Inteligentne przedsiębiorstwo.

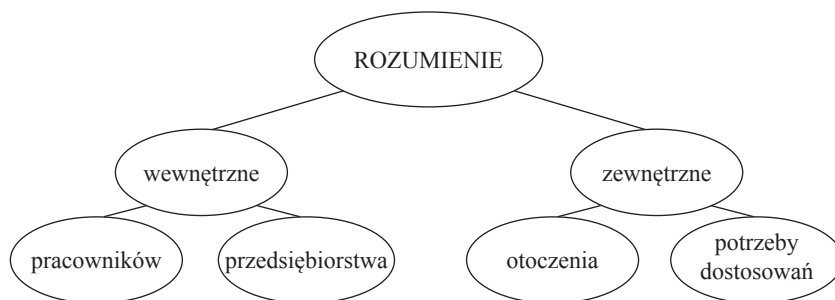


humanistyczne. W tym kontekście patrzy się na rozumienie przez pryzmat tego, do czego się odnosi. Spróbowano odpowiedzieć na pytania: co lub kogo można rozumieć?, a także, jaki wpływ ma to na przedsiębiorstwo.

Materiały, na których podstawie zostało stworzone niniejsze opracowanie, zostały zebrane w listopadzie 2015 r. na Politechnice Gdańskiej, w wyniku opisanego wyżej postępowania badawczego. Były to prace napisane przez studentów różnych roczników zarządzania na temat cech inteligentnego przedsiębiorstwa. Z esejów tych powstały zbiorcze tabele, opisujące esencję, a więc cechy wymienione przez studentów i skondensowane w krótkie formy literackie. Analiza tych prac pozwoliła sformułować stanowisko, że inteligencja w przedsiębiorstwie jest opisywana przez trzy podstawowe pojęcia: kojarzenie, rozumienie i uczenie się.

Prace nad pojęciem 'rozumienia' rozpoczęły się od analizy opracowania zbiorczego, w wyniku której wybrano te cechy inteligentnego przedsiębiorstwa, które intuicyjnie pasują do którejkolwiek z wymienionych we wstępie definicji. Mogło być to więc wszystko, co pasuje do pojmowania, interpretowania, empatii itd. Z powtarzających się cech wybrano około 70.

Zauważono, że są one ze sobą powiązane i można je podzielić na cztery podkategorie. W ten sposób powstał podział pojęcia rozumienia przedstawiony na rysunku 1.



**Rys. 1.** Sfery pojęcia „rozumienie” w aspekcie inteligentnego przedsiębiorstwa

*Źródło:* Opracowanie własne

Większa część cech miała związek z tym, co dzieje się wewnątrz przedsiębiorstwa. Można je było podzielić na takie, które odnoszą się do pracowników (rozumienie ich potrzeb, motywów działania, roli, jaką odgrywają) i do samego przedsiębiorstwa (samoświadomość – posiadanie wiedzy o odgrywanej roli, zrozumienie własnych celów, spójność misji i wizji). W tym kontekście rozumieć kogoś można poprzez empatię i interpretację jego zachowań. Obserwować, a potem pojmować można także samą organizację.

Drugą kategorią jest rozumienie mikro- i makrootoczenia oraz zmian w nich zachodzących. W tym przypadku można obserwować i pojmować, a także interpretować to, co dzieje się poza przedsiębiorstwem. Powinno to nieść za sobą reakcję.



Zatem „rozumieć” trzeba potrzebę dostosowań i świadomie i zrozumiale podejmować strategiczne decyzje.

Opisany podział rozumienia pozwala na sformułowanie zdania, że jest to bardzo ważna składowa inteligencji współczesnego przedsiębiorstwa. W podrozdziałach 3.2 i 3.3 przedstawione zostały wybrane z opracowań studentów cechy, które pokazują, jak ważne ze strategicznego i konkurencyjnego punktu widzenia jest samoświadomość, rozumienie swoich pracowników, otoczenia, a także zmian w nim zachodzących.

## 4.2. Wewnętrzne „rozumienie”

Rozumienie wewnętrzne zostało zinterpretowane jako odnoszące się do pracowników, związane z psychologią i zarządzaniem zasobami ludzkimi, oraz pojmowaniem przedsiębiorstwa w całości. W tabeli 1 zawarto cechy określone i opisane w esejach przez studentów zarządzania. Wskazują respondenci, że ważne jest zrozumienie roli, jaką odgrywiają pracownicy, empatia i inteligencja emocjonalna kadry zarządzającej.

**Tabela 1.** Zbiór cech inteligentnego przedsiębiorstwa odnoszących się do zasobów ludzkich

Cecha	Opis cechy	Autor opracowania
Słuchanie opinii pracowników	Następuje to niezależnie od szczebla.	Jagoda Zaorska (J.Z.)
Chęć poznania atutów swoich pracowników	–	(J.Z.)
Świadoma tego, że pracownicy są motorem napędowym firmy	Organizacja inteligenta powinna stworzyć odpowiednią atmosferę i warunki, aby pracownicy mogli poszerzać swoją wiedzę. Chodzi o to, aby tak wpłynąć na pracowników, aby sami chcieli się uczyć	Paweł Latzke (P.L.)
Płaska struktura organizacyjna	Płaska i elastyczna struktura oparta na pracy zespołowej	(P.L.)
Zaufanie do zespołu kadry zarządzającej	–	(J.Z.)
„Ważne jest, aby pracodawca i pracownik „spoglądali” w jednym kierunku.”	–	(J.Z.)



cd. tabeli 1

Pracownik potrafi sam się motywować do lepszej pracy	–	(J.Z.)
Chęć pogłębiania wiedzy przez pracowników	Uczestnictwo w wykładach dotyczących komunikacji, zarządzania czasem, samodoskonalenia.	(J.Z.)
Inteligentni pracownicy	Umiejętność samodzielnego dostosowania się do zmieniających się warunków, dążenie do rozwoju i chęć nauki (zdobywania wiedzy), dzielenie się wiedzą i doświadczeniami z innymi.	(J.Z.)
Umiejętnie zarządzania zasobami ludzkimi	Dbą o rozwój pracowników, ukierunkowana na inicjatywy pracowników, stwarza warunki rozwoju kreatywności i innowacyjności. Stosuje instrumenty motywowania: szkolenia, staże, system awansów, stawianie wyzwań przed pracownikami. Rekrutacja wewnętrzna jako szansa awansu dla zatrudnionych.	(J.Z.)
Wykwalifikowana, doświadczona kadra	Dzięki temu i systemom informatycznym przedsiębiorstwa inteligentne są „bardziej podatne na nowe doświadczenia, podejmowanie ryzyka związanego z rozwojem, wchodzeniem przedsiębiorstw na nowe rynki.”	(J.Z.)
Współpraca wszystkich pracowników	Sumienne wykonywanie pracy, chętnie udzielania pomocy, dzielenie się wiedzą, doświadczeniem.	(J.Z.)
Odpowiedni dobór pracowników	Pracownicy potrafiący się porozumieć i pracować w zespole.	(J.Z.)
Indywidualne podejście do pracownika	System motywacji. Zrozumienie postaw i postępowania pracownika.	(J.Z.)
Docenianie pracowników	Każdy czuje się potrzebny („niezbędne ogniwo organizacji”)	(J.Z.)
Uczciwy system wynagradzania	–	(J.Z.)



cd. tabeli 1

Pracownicy mają możliwość rozwoju, ciągłego doskonalenia, poszerzania swoich możliwości	–	(J.Z.)
Odkrywanie i wykorzystanie mocnych stron pracowników	–	(J.Z.)
Pracownik myśli globalnie	Nie skupia się na rozwiązaniu tylko jednego zadania. Ma świadomość, do czego prowadzi konkretne wykonywane przez niego działanie.	(J.Z.)
System utożsamiania się pracowników z organizacją	Przekazanie pracownikom części udziałów organizacji.	(J.Z.)
Utożsamianie się z organizacją	Można osiągnąć poprzez motywację, korzystne stosunki międzyludzkie, udostępnianie szans ciągłego rozwoju, kreowanie nowych wyzwań oraz zaspokajanie potrzeb pracowników.	Przemysław Książkowski (P.K.)
Otwartość, relacje partnerskie, zaufanie	Podjęcie do zarządzania zasobami ludzkimi.	(J.Z.)
Poszanowanie praw pracowniczych	–	(J.Z.)
Jasna ścieżka awansu	–	(J.Z.)
Zasada otwartych drzwi	–	(J.Z.)
Umożliwianie pracownikom zgrania w zespole	–	(J.Z.)
Minimalizowanie rotacji pracowników	–	Maciej Głuszek (M.G.)
Inwestowanie w pracowników	Podnoszenie kwalifikacji: studia, szkolenia, kursy. Dzięki temu pracownicy wykorzystują i dzielą się zdobytą wiedzą.	(J.Z.)
Wolność wypowiedzi pracowników	–	(J.Z.)



cd. tabeli 1

Ograniczanie barier komunikacyjnych	–	(J.Z.)
Wspieranie rozwoju kreatywności pracowników	–	(J.Z.)
Wszystkie działy organizacji są ściśle zintegrowane ze sobą i zależne od siebie	–	(J.Z.)
Odpowiednio opracowany program zarządzania kompetencjami i wydajnością pracowników	Odpowiednio dopasowane zespoły zadaniowe będą uzyskiwać lepsze efekty.	(J.Z.)
Wykorzystywanie potencjału intelektualnego członków organizacji	Zwiększanie efektywności i rozwijanie kompetencji.	(J.Z.)

Źródło: opracowanie własne

W inteligentnym przedsiębiorstwie rozumie się, jak ważną jego składową są pracownicy. Empatycznie reaguje się na ich potrzeby. Są oni słuchani. Mają możliwość kreacji, a co za tym idzie tworzenia wartości dodanej dla firmy. Kadra zarządzająca darzy ich dużym zaufaniem i pozwala na elastyczne dostosowania. Współczesny manager musi zdawać sobie sprawę, że każdy pracownik wnosi do przedsiębiorstwa wiedzę, która może być unikatowa, a także energię, którą dobrze jest spożytkować. Istniejące systemy motywacyjne czy benefity nie przynoszą oczekiwanych efektów, ponieważ ludzie są różni i mają różne potrzeby i oczekiwania. Kadra zarządzająca powinna dostrzegać i rozumieć tę różnorodność, aby wszyscy pracownicy działali jak „dobrze naoliwiona maszyna”.

Samoświadomość i rozumienie, jak ważna jest spójność wszystkich elementów w przedsiębiorstwa jest kolejną istotną cechą inteligentnego przedsiębiorstwa. Cechy odnoszące ujmujące to zostały zebrane w tabeli 2.

Inteligentne przedsiębiorstwo powinno być świadome na wielu płaszczyznach:

- musi znać swoje mocne i słabe strony;
- widzieć, jakimi zasobami i kompetencjami konkuruje;
- powinno mieć świadomość, jakie informacje w jego posiadaniu są najważniejsze;
- posiadać zdolności do zarządzania strategicznego;
- ciągle się doskonalić;
- dużą wagę przykładać do etycznego zachowania;
- rozumieć, jak ważna jest spójność wizji i misji, atmosfera, a także kultura organizacyjna.



**Tabela 2.** Zbiór cech inteligentnego przedsiębiorstwa odnoszących się do samoświadomości

Cecha	Wyjaśnienie cechy	Źródło opracowania
Posiada odpowiednią atmosferę i klimat	Zachęcają pracowników do dalszej nauki i rozwijania swojego potencjału.	(J.Z.)
Posiada odpowiednią kulturę	Dającą możliwości poszerzania wiedzy.	(J.Z.)
Wyciąganie wniosków z własnego doświadczenia	Unikanie podobnych błędów poprzez przekazywanie wiedzy z przeszłych doświadczeń nowym pracownikom.	Katarzyna Habecka
Zarządzanie strategiczne	Dalekosiężna wizja jak plan strategiczny jej działania	(P.K.)
Dążenie do bycia wzorem dla firm konkurencyjnych	Nie naśladować istniejących pomysłów, gotowych systemów branżowych.	(J.Z.)
Sformalizowana strategia rozwoju	W której określone są długoterminowe cele rozwojowe, sposoby ich osiągnięcia.	(J.Z.)
Szerokie analizowanie (badanie) problemu	–	(J.Z.)
Świadomość mocnych i słabych stron	Monitorowanie bieżącej sytuacji organizacji	(J.Z.)
Ciągłe doskonalenie	„... musi być świadoma, że aktualne rozwiązania nie wykorzystują swojego całkowitego potencjału dlatego powinna ciągle doskonalić swoje produkty.”	(J.Z.)
Etyka w zachowaniu w organizacji	I jej oddziaływanie ze środowiskiem zewnętrznym.	(J.Z.)
Świadomość istnienia firmy	Jasne dla pracowników: cel istnienia, misja i wizja firmy. Pomoc w zrozumieniu strategii i możliwości rozwojowych.	(J.Z.)
Posiadanie przemyślanej strategii	Posiadanie przemyślanego, długofalowego kierunku i planu działania	(M.G.)
Świadomość wagi informacji	Umiejętność zbierania, analizowania i wykorzystywania informacji	(M.G.)
Świadomość powiadanej wiedzy	Wiedza w zasobach, w doświadczeniu organizacji i pracowników.	(J.Z.)

Źródło: opracowanie własne



Opisane w tym rozdziale cechy odnoszą się do wewnętrznego rozumienia w organizacji. Nie tylko oddziałuje ono na przedsiębiorstwo, także makrootoczenie wpływa na jego funkcjonowanie. Z tego powodu musi ono również rozumieć i interpretować to, co dzieje się na zewnątrz. Przedsiębiorstwo istnieje jednak w dynamicznie zmieniającym się, często globalnym mikrootoczeniu. Dlatego dalsze prace zostały skierowane na rozumienie zewnątrz.

### 4.3. Zewnętrzne ‘rozumienie’

Pojęcie rozumienia tego, co dzieje się na zewnątrz organizacji jest bardzo ważne dla jej sprawnego funkcjonowania. Bez odpowiednio szybkiej reakcji na zmiany najbardziej innowacyjne i dobrze zarządzane przedsiębiorstwo nie przetrwa pierwszego kryzysu. Studenci zarządzania opisali osiem cech, które bardzo dosadnie odnoszą się do tej potrzeby. Przedstawiono je w tabeli 3.

Inteligentne przedsiębiorstwo nie tylko elastycznie reaguje na zmiany, które już nadeszły, ale antycypuje te, które mają nastąpić w przyszłości. Co więcej – to ono kreuje rzeczywistość i wpływa na to, co dzieje się w makrootoczeniu. Inteligentne przedsiębiorstwo nie boi się lobbingu, bo wie, że w ten sposób dokonuje potrzebnych dostosowań, korzystnych dla siebie. Odpowiednio szybko i błyskotliwie interpretuje ono zachodzące zjawiska.

**Tabela 3.** Zbiór cech inteligentnego przedsiębiorstwa odnoszących się do reakcji na zmiany w makrootoczeniu

Cecha	Wyjaśnienie cechy	Źródło opracowania
Obserwacja otoczenia i próba przewidywania zmian	Zauważanie sygnałów płynących z otoczenia, monitorowanie otoczenia bliższego i dalszego, prognozowanie rozwoju trendów. Organizacja świadoma zmian i szybko reagująca.	(J.Z.)
Wyprzedzanie nadchodzących zmian, narzucanie cech i parametrów otoczeniu	Dzięki badaniom, eksperymentom, wiedzy i umiejętnościom pracowników. Efekt: wyprzedzanie konkurencji i wyższa pozycja na rynku.	(J.Z.)
Potrafi rozróżnić niebezpieczne sygnały idące z otoczenia zewnętrznego	–	(J.Z.)
Bystrość i błyskotliwe zrozumienie złożonego problemu	–	(J.Z.)



cd. tabeli 3

Dostrzeganie i tworzenie ciągu przyczynowo-skutkowego	–	(J.Z.)
Abstrakcyjne myślenie	–	(J.Z.)
Obserwacja globalnych trendów	–	(J.Z.)
Umiejętność przewidywania i prognozowania zjawisk	Możliwe do realizacji tylko przez ludzi potrafiących myśleć abstrakcyjnie, tworząc przy tym ciąg przyczynowo-skutkowy.	(J.Z.)

Źródło: opracowanie własne

Drugim zewnętrznym aspektem jest to, w jaki sposób przedsiębiorstwo interpretuje te zmiany i jak się do nich odnosi. Przenika się to w pewien sposób z samoświadomością, jednak w tym aspekcie odnosi się tylko do interakcji z otoczeniem zewnętrznym; cechy dotyczące zachowania wobec makrootoczenia zostały opisane w tabeli 4.

Reakcja na zmiany i przemyślane odnoszenie się do nich, to pozornie podobne, a jednak dwie różne sprawy. Inteligentne przedsiębiorstwo świadomie kreuje siebie w otoczeniu. Bada to, co się dzieje, obserwuje i interpretuje. Na tej podstawie wprowadza innowacje. Nie jest biernym uczestnikiem gry rynkowej, tylko korzysta z globalnych osiągnięć, aby się doskonalić. Bierze z makrootoczenia to, co jest dla niego najlepsze, i likwiduje w zarodku ewentualne zagrożenia.

**Tabela 4.** Zbiór cech inteligentnego przedsiębiorstwa odnoszących się do zachowania wobec makrootoczenia

Cecha	Wyjaśnienie cechy	Źródło opracowania
Skupienie na zasobach niematerialnych	Główne źródło przewagi konkurencyjnej to: patenty, licencje, znaki użytkowe i towarowe, wiedza ekspercka pracowników, wypracowane metody działania, know-how.	(J.Z.)
Stałe wdrażanie innowacji na rynkach krajowych i międzynarodowych	–	(J.Z.)



cd. tabeli 4

Gotowość na szybkie zmiany na rynku	„Poprzez odpowiednie zbieranie i segregowanie informacji organizacja potrafi skutecznie wpływać na konsumentów, przewidywać ich działania i rosnące wymagania.”	(J.Z.)
Innowacyjność i nowoczesność	Innowacyjne produkty i usługi, metody, procesy, technologie. „Liczy się nie tylko efekt końcowy, ale również to, w jaki sposób udało się go uzyskać.” Usprawnianie pracy, ograniczanie kosztów oraz skutków negatywnych tj. zanieczyszczenia.	(J.Z.)
Umiejętność szybkiego dostosowania się do otoczenia	Potrafi odczytywać sygnały płynące z otoczenia i na nie reagować, wykorzystuje nadarzające się okazje, szybko minimalizuje wpływ negatywnych czynników otoczenia, wyprzedza konkurentów. Dzięki elastyczności następuje szybka reakcja na potrzeby klientów, szybka produkcja, szybka dostawa.	(J.Z.)
Otwarte na otoczenie	Czerpanie wiedzy z otoczenia i jej wykorzystanie.	(J.Z.)
Potrafi się przebranżowić	Kiedy jest to możliwe i opłacalne, np. biuro projektowe drogowe w przypadku zmiany dotacji unijnych z projektów drogowych na projekty energetyczne startuje w tych przetargach, zatrudnia projektantów, elektryków itd.	(J.Z.)
Wprowadzanie zmian z umiarem	–	(J.Z.)
Obserwowanie i analizowanie efektów zmian	–	(J.Z.)
Patrzenie przyszłościowe	Jak kształtować się będzie rzeczywistość za kilkadziesiąt lat.	(J.Z.)
„Proces ciągłej zmiany wynikający z potrzeby ciągłego doskonalenia przy wykorzystaniu analizowanych danych”	„Błyskawiczna reakcja na wykryte problemy oraz dostosowywanie się do przewidywanych trendów pozwoli na bycie zawsze o krok przed konkurentami.”	(J.Z.)



cd. tabeli 4

Potrafi umiejętnie wykorzystać osiągnięcia naukowe z wielu dyscyplin	Poprzez połączenie ich w nowym produkcie czy usłudze.	(J.Z.)
Obserwacja rynku konsumenckiego	Tworzenie i utrzymywanie dobrych relacji z klientami, rozpoznawalność i uznanie wśród klientów, obserwacja i szybka reakcja na sygnały z rynku	(M.G.)
Badanie konkurencji	Znajomość konkurencji, ich produktów oraz planów, rozpatrywanie konkurencji w aspekcie szansy na rozwój, a nie jako zagrożenie	(M.G.)
Umiejętność adaptacji, integrowania i wdrażania, bazując na analityce, elementów optymalizacji „dopływających do niej i gromadzonych danych oraz informacji”	–	(J.Z.)

Źródło: opracowanie własne

## 5. Podsumowanie

Inteligentne przedsiębiorstwo według badanych studentów zarządzania charakteryzuje się wieloma cechami. Często są one bardzo abstrakcyjne i górnolotne. Kiedy jednak im się przyjrzeć dokładniej i usystematyzować, okazuje się, że łączą się one w wiele kategorii. Na tej podstawie zostały wyodrębnione trzy podstawowe cechy inteligentnego przedsiębiorstwa: kojarzenie, uczenie się i rozumienie. Każde z tych pojęć można podzielić na podkategorie. Sposób, w jaki zostanie to uczynione zależy od intuicji badającego.

W artykule przytoczono kilka istniejących ujęć i definicji pojęcia „rozumienie”. Jest ono kojarzone z „ogarnianiem rozumem”, interpretowaniem, świadomością, wczuwaniem się i znajomością jakiegoś zagadnienia. Na podstawie własnych doświadczeń i inteligencji można przypisać do tych określeń odpowiadające im cechy. W pracy rozumienie zostało podzielone na wewnętrzne i zewnętrzne, na co pozwoliło wcześniejsze zebranie opisów studentów i przypisanie ich do odpowiednich kategorii.

Przedsiębiorstwo pojmowane jako inteligentne powinno panować nad tym, co dzieje się w jego otoczeniu. Musi ono interpretować nadchodzące zmiany, odznaczać się samoświadomością i znajomością tego, co dzieje się na zewnątrz. Ważna

jest także empatia wobec pracowników. W końcu powinno odznaczać się pełną i ciągle doskonałą znajomością biznesu, jakim się zajmuje.

Przedsiębiorstwo inteligentne w tym kontekście różnicuje od „nieinteligentnych” konkurentów chęć samodoskonalenia i ciągle inwestowanie w rozwój. Managerowie rozumieją, że opieranie się na istniejących wzorcach w pewnym momencie powoduje cofanie się. W takiej firmie nie istnieją kryzysy związane z zarządzaniem ludzkim, ponieważ pracownicy czują się w nich dobrze i są usatysfakcjonowani z powodu tego, co robią. Dzięki temu można całkowicie wykorzystać ich potencjał, który przyczynia się do rozwoju i przekłada się na osiągane zyski. Inteligentnemu przedsiębiorstwu nie grożą także kryzysy z zewnątrz, ponieważ rozumie ono to, co dzieje się wokół niego. Dzięki sprawnej interpretacji może z łatwością dokonywać odpowiednich dostosowań i wyprzedzać konkurencję. Pojmuje ono także istotę samodzielnego wpływania na składniki makrootoczenia i nie boi się dokonywać inwestycji, które zwrócą się dopiero po wielu latach.

Rozumienie jest bardzo ważną składową inteligencji przedsiębiorstwa, ponieważ skupia się na jego kluczowych elementach: zasobach ludzkich, spójności i interakcji z otoczeniem. Jeśli współczesne, nie tylko myślące globalnie, przedsiębiorstwo zmniejszy nacisk na którykolwiek z tych aspektów, jego byt może być zagrożony, bowiem znacząco uszczupli swoją przewagę konkurencyjną.

## Bibliografia

1. Falencikowski T. (2016), *Wyróżniki modelu biznesu przedsiębiorstwa inteligentnego*. [W:] Zarządzanie przedsiębiorstwem inteligentnym – wybrane zagadnienia. Red. S. Gregorczyk, W. Mierzejewska, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
2. Markowska, M. (2007), *Interpretacja jako rozumienie w ujęciu Wilhelma Diltheya*, *Czasopismo Filozoficzne*, nr 2
3. Szacki J. (2002), *Historia myśli socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
4. [www.oxforddictionaries.com](http://www.oxforddictionaries.com), dostęp 17.02.2016 r.
5. [www.sjp.pl](http://www.sjp.pl), dostęp 17.02.2016 r.
6. [www.synonimy.pl](http://www.synonimy.pl), dostęp 17.02.2016 r.

## UNDERSTANDING FEATURES OF SMART COMPANY

### Abstract

The article raised the essence of the concept of “understanding” in the context of intelligent enterprise. Carried out theoretical and empirical research led to the emergence of understanding of internal and external. Understanding internal intelligent enterprise applies spheres: employees and for all-sized enterprise. While understanding the external environment it is aimed at and the need to adapt the company.

**Key words:** understanding, intelligent company, fit.