

## **Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się.**

### **Wstęp**

Postęp naukowo-techniczny i organizacyjny w dzisiejszych czasach jest tak duży, iż wymaga od firm chcących się utrzymać na rynku ciągłych przeobrażeń w zakresie produkcji, usług oraz funkcjonowania przedsiębiorstwa. Rosnąca konkurencja globalna, rozwój zaawansowanych technologii w szczególności informatycznych (IT) w konsekwencji narodziny nowej gospodarki opartej na wiedzy stawiają firmy wobec konieczności budowy strategii umożliwiających im utrzymanie lub zdobycie przewagi konkurencyjnej.

Coraz częściej o wartości giełdowej firmy, jej pozycji rynkowej, w coraz mniejszym stopniu decyduje majątek rzeczowy i zasób finansowy. Głównym źródłem kapitału i warunkiem uzyskania przewagi konkurencyjnej staje się zasób intelektualny, a więc wiedza, umiejętności, doświadczenie, patenty zatrudnionych w firmie osób. Powoduje to dynamiczny wzrost wymagań stawianych pracownikom. Oczekuje się od nich wszechstronnego i wielofunkcyjnego wykształcenia, skłonności do permanentnego rozwoju, innowacji. Wymaga się także silnie rozwiniętej umiejętności pracy zespołowej, współdziałania, tolerancji, dzielenia się informacjami, grupowego rozwiązywania problemów. Dlatego właśnie od lat '80 funkcjonuje w krajach wysoko rozwiniętych koncepcja tzw. „uczącego się przedsiębiorstwa”. Mianem tym określa się organizacje, które wybierają orientację na rozwój potencjału pracowników, a więc aktywnie inspirują pracowników oraz kreują i wspierają proces rozwoju.

Rozróżnia się trzy podejścia do koncepcji organizacji uczącej się. Istnieją zwolennicy teorii organizacji uczącej się, są jej przeciwnicy, którzy uważają, że jest to wymysł, fikcja i nic takiego jak przedsiębiorstwo uczące się w rzeczywistości nie występuje, wreszcie są tacy którzy nie mają zdania na ten temat i jest im to zupełnie obojętne. Artykuł przedstawia pierwsze stanowisko, według którego każde przedsiębiorstwo, aby mogło się rozwijać i być konkurencyjne wobec innych przedsiębiorstw w dobie ciągłych zmian i transformacji gospodarczych, politycznych, powinno stać się organizacją uczącą się.

### **Przedsiębiorstwo organizacją uczącą się**

We współczesnym świecie znalezienie się przedsiębiorstwa na liście konkurencyjnych firm wiąże się z jego nowoczesnym zarządzaniem. W obliczu ciągłych, niepowtarzalnych zmian, zachodzi konieczność stworzenia nowej formy organizacji – „organizacji uczącej się”.

Funkcjonowanie „uczącego się przedsiębiorstwa” oparte jest na następujących założeniach<sup>1</sup>:

- źródłem sukcesu przedsiębiorstwa jest zdolność uczenia się szybciej niż konkurencja
- kluczowym czynnikiem sukcesu jest przywództwo intelektualne
- uczącą się organizację tworzą uczący się ludzie
- organizacja nie tylko wywiera presję na uczenie się jej członków, ale także stwarza warunki do późniejszego wykorzystywania nowej wiedzy i umiejętności
- w przedsiębiorstwie dominuje atmosfera profesjonalizmu i jakości
- wszyscy członkowie organizacji są zachęceni do formułowania nowych pomysłów i rozwiązań.

Efektom funkcjonowania przedsiębiorstwa według tych założeń jest wyższa efektywność, a także wysoka elastyczność zatrudnienia, czyli możliwość wykorzystania zaangażowanych w przedsiębiorstwie kadr odpowiednio do zmieniających się warunków i potrzeb. Z kolei pracownicy uzyskują szereg korzyści – poza finansowymi – natury psychospołecznej: satysfakcję, poczucie większej wartości, co w efekcie wzmacnia ich zaangażowanie, identyfikację z przedsiębiorstwem, poprawia komunikację, zwiększa otwartość na zmiany.

Zatem nowoczesne przedsiębiorstwo to organizacja ucząca się, ciągle dostosowująca się do zmieniającego się otoczenia. Przytoczę teraz kilka znanych definicji omawianej formy organizacji.

Według Harrisona<sup>2</sup> organizacja ucząca się to:

<sup>1</sup> M. Juchnowicz: „Motywowanie do rozwoju: [w:] „Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie”, red. M. Rybak, Monografie i opracowania, nr 470, SGH, Warszawa 2000, s. 181

<sup>2</sup> M. Armstrong: „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 431

- mocna i spójna wizja organizacji, która musi być przekazywana pracownikom i realizowana przez nich w celu promowania strategicznego myślenia;
- strategia, która jest nie tylko znacząca, ale również otwarta i jednoznaczna. Sformułowanie takiej strategii powinno zachęcić do poszukiwania szerszego wachlarza opcji strategicznych, będzie promować myślenie równoległe i ukierunkuje procesy zdobywania wiedzy przez pracowników.

Według P. Senge<sup>3</sup> organizacja ucząca się to miejsce;

- gdzie ludzie stale poszerzają swoje zdolności do osiągania nowych wyników, których prawdziwie pragną
- gdzie ludzie stale uczą się tego, jak uczyć się razem
- gdzie ludzie stale odkrywają, że tworzą rzeczywistość i jak mogą ją tworzyć

Pewne nowe treści do definicji wnosi N. Dixon, przedstawiając organizację uczącą się jako świadome wykorzystywanie procesów uczenia się na poziomach indywidualnym, grupowym i systemowym do stałego przekształcania organizacji w kierunku zmierzającym do zwiększenia satysfakcji jej klientów, użytkowników, pracowników i społeczności.<sup>4</sup>

Pojęcie organizacji uczącej się rozpatrywane jest na wielu płaszczyznach. Jedną z nich postrzega organizację uczącą się jako: „organizację, która umożliwi i ułatwi naukę wszystkim swoim członkom oraz świadomie przekształca zarówno siebie, jak i kontekst w którym istnieje”<sup>5</sup>. W przedsiębiorstwach takich nauka powinna być umożliwiona wszystkim pracownikom, gdyż wykorzystanie potencjału szkoleniowego na poziomie całej organizacji umożliwi wymierne efekty w postaci zwiększenia konkurencyjności na rynku. W takiej organizacji przyjmuje się następujące założenia<sup>6</sup>:

- przyszłość organizacji zależy od wszystkich jej uczestników,
- jednostki mogą uczyć się w różny sposób,
- zachęca się pracowników do nauki, innowacji i wnoszenia własnego wkładu w przyszłość organizacji,
- stwarza się warunki dla rozwoju zatrudnionych.

Według P. Senge, sednem organizacji uczącej się jest zmiana sposobu myślenia. Jest to organizacja, w której członkowie bezustannie podnoszą swoje zdolności do kreowania tego, co chcą wykreować<sup>7</sup>.

Cytowany autor<sup>8</sup> wymienia pięć elementów charakterystycznych dla organizacji uczącej się:

- zespołowe uczenie się,
- indywidualne mistrzostwo,
- wspólne modele myślowe,
- wspólna wizja,
- myślenie systemowe

Są to niezbędne warunki funkcjonowania organizacji uczących się.

*Zespołowe uczenie się* to wspólne rozwiązywanie problemów, które rozwija zdolność grupy do zobaczenia pełnego obrazu, przekraczającego indywidualną perspektywę. *Indywidualne mistrzostwo* polega na dążeniu do mistrzostwa osobistego, które staje się źródłem osobistej motywacji do ciągłego uczenia się. Jest to kreatywność w codziennej pracy. Przeszkody, które się pojawiają, powinny stanowić wyzwanie do poszukiwania nowych, twórczych rozwiązań. *Wspólne modele myślowe* to pewne nawyki, głęboko zakorzenione założenia, wyobrażenia, które wpływają na to, jak rozumiemy otaczający nas świat i w jaki sposób działamy. *Wspólna wizja*, to wizja w której oczekiwania pracowników tworzą wspólny obraz organizacji przyszłości – każdy doskonale wie, w którym kierunku i po co zmierza i jest to kierunek zbieżny w skali całej organizacji. Pracownicy mają poczucie wspólnoty, zaangażowania. I wreszcie ostatni, najważniejszy element - *myślenie systemowe* jest to koncepcja, zasób wiedzy i narzędzi, które pozwalają wyjaśniać zjawiska systemowe i

<sup>3</sup> M. Pedler, K. Aspinwall, „Przedsiębiorstwo uczące się”, PETIT, Warszawa 1999, s.22

<sup>4</sup> Op. cit. M. Pedler, K. Aspinwall: „Przedsiębiorstwo...”, s. 22

<sup>5</sup> Op. cit. M. Pedler, K. Aspinwall, „Przedsiębiorstwo...”, s. 7

<sup>6</sup> Por. P. Lassey: „Developing a Learning Organization”, Kogan Page, Londyn, 1998. s.2

<sup>7</sup> P. Senge: „Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się”, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 23

<sup>8</sup> M. Armstrong: „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000. s. 226

skutecznie na nie wpływać. Wszystkie te dyscypliny rozwijają się wspólnie i równomiernie. Jest to możliwe dzięki piątej dyscyplinie – myśleniu systemowemu, które jest centralnym punktem decydującym o tym, czy organizacja jest w stanie się uczyć i rozwijać.

Opierając się na modelu organizacji uczącej się można zauważyć<sup>9</sup>, że przedsiębiorstwa powinny korzystać z doświadczeń otoczenia, w tym od konkurencji, powinny kłaść nacisk na prowadzenie badań, które stworzą nowe możliwości osiągania coraz to wyższej pozycji na rynku, powinny korzystać z wiedzy swoich pracowników i umożliwić im ustawiczny rozwój – ponieważ wysoko wykwalifikowany pracownik podnosi wartość przedsiębiorstwa.

Istotą organizacji uczącej się jest realizowanie procesu organizacyjnego uczenia się. W jego skład wchodzi trzy podstawowe sub-procesy: uczenie tradycyjne (edukacyjne), empiryczne i cybernetyczne. *Tradycyjne uczenie się* to proces powiększania kompetencji pracowników przez ich aktywny udział w kursach szkoleniowych, treningowych, konferencyjnych itp. Jest również sposobem samokształcenia i przekazywania sobie wiedzy przez pracowników. *Empiryczne uczenie się* to proces zdobywania nowych doświadczeń drogą praktycznego działania. Z kolei *cybernetyczne uczenie się* polega na odkrywaniu nowych sposobów widzenia i rozumienia norm rządzących funkcjonowaniem organizacji, ich kwestionowaniu i zmianie.<sup>10</sup> Procesy te umożliwiają nabywanie kompetencji pozwalających na szybkie adaptowanie się do zmian zachodzących w otoczeniu, a także podwyższanie zdolności do coraz bardziej efektywnego postępowania, zgodnego z proaktywną strategią, poprzez stosowanie i doskonalenie sposobów generowania, aktualizacji oraz wykorzystania wiedzy. Podstawowe cechy organizacji uczącej się przedstawia tab 1.

**Tab. 1. Cechy organizacji uczących się**

CECHY ORGANIZACJI	
ORGANIZACJA TRADYCYJNA	ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ
Karanie za popełnione błędy,	Uczenie się na błędach,
Wysyłanie pracowników na kursy szkoleniowe	Ciągły trening personelu oraz planowe szkolenia,
Działanie na podstawie stałych procedur pracy,	Dostosowanie procedur pracy do sytuacji,
Kierownik rozdziela zadania, monitoruje i kontroluje personel,	Kierownictwo prowadzi trening i rozwój personelu, tworzy warunki pełnego wykorzystania kompetencji pracowników,
Wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania,	Delegowanie uprawnień, pełna decentralizacja zarządzania,
Nie podejmowanie ryzyka, postępowanie ostrożne na podstawie formalnych instrukcji,	Podejmowanie ryzyka,
Odradzanie eksperymentowania	Zachęcanie do eksperymentowania,
Prowadzenie rewizji struktur i procesów dopiero po wystąpieniu „katastrofy” lub radykalnych zmian w otoczeniu,	Rutynowe rewizje procedur działania,
Zniechęcanie do kwestionowania skuteczności pracy,	Zachęcanie do kwestionowania skuteczności pracy,
Zniechęcanie personelu do sugerowania rozwiązań,	Zachęcanie personelu do sugerowania rozwiązań,
Podejmowanie decyzji w oparciu o intuicję i/lub ustalone procedury,	Podejmowanie decyzji w oparciu o dane empiryczne,
Utrudnienia w prowadzeniu ścisłej współpracy i realizacja zadań rozłącznie od innych wydziałów.	Ścisła współpraca, realizacja zadań łącznie z innymi wydziałami.

*Źródło: B. Mikuła, B. Ziębicki: „Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie” t.IV Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, UJ Kraków 2001r. s. 270*

Wynika z tego, że przedsiębiorstwa, aby poradzić sobie z otaczającą je rzeczywistością, przyjmują najczęściej postać organizacji uczącej się, która:

- wspiera uczenie się jej wszystkich członków i sama ciągle przekształca się. Organizacja ta tworzy takie warunki, aby uczenie się nie tylko było tolerowane, lecz wręcz wymagane;

<sup>9</sup> J. Penc: „Zarządzanie w Nowej Ekonomii” (w:) „Przegląd Organizacji”, 11/2001, s. 10

<sup>10</sup> B. Mikuła, B. Ziębicki: „Metodologiczne aspekty procesów organizacyjnego uczenia się” (w:) „Problemy jakości” 2001, nr 3, s. 30

- zmienia sposób myślenia (tab. 2), ewoluje świadomość, dociera do naturalności i prawdy o swym człowieczeństwie. Oznacza umiejętność tworzenia zmian w sobie i w otoczeniu, jest wspólnym osiąganiem celów.

**Tab. 2. Modele myślowe w przedsiębiorstwie**

W przedsiębiorstwie tradycyjnym ludzie wykorzystują m.in. takie modele, jak:	W przedsiębiorstwie uczącym się wartością jest myślenie następujące:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idziemy drogą, która została obrana przez kogoś „z góry”;</li> <li>• Nie wiemy dokładnie, dokąd idziemy i po co;</li> <li>• Nie wiemy dokładnie jaki sens ma to co robimy, ale wykonujemy to ponieważ „nie jesteśmy tu od myślenia”;</li> <li>• Nie mamy pewności, że dojdziemy tam, dokąd idziemy;</li> <li>• Nie jesteśmy specjalnie przywiązani i zmotywowani do podążania w wyznaczonym kierunku;</li> <li>• Jeśli każą iść gdzieś indziej niechętnie, ale pewnie to zrobimy. Mamy swoją pracę i nic więcej nas nie interesuje, robimy to, co nam każą;</li> <li>• Nie musimy się niczego uczyć, bo przecież dokładnie wiemy jak wykonywać swoją pracę;</li> <li>• Niczego nie będziemy zmieniać, bo skoro coś działało się w przeszłości i się sprawdziło to znaczy, jest dobre i nie ma sensu szukać czegoś innego;</li> <li>• Jeśli droga będzie zbyt trudna, to się zatrzymamy, zawrócimy albo pójdziemy inną.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• To czy dojdziemy zależy od wielu sprzyjających warunków zewnętrznych;</li> <li>• Idziemy razem drogą, którą każdy z nas, wybrał jako swoją i w pełni się z nią utożsamia;</li> <li>• Wiemy dokładnie dokąd idziemy i po co;</li> <li>• Rozumiemy sens tego, co robimy ponieważ motywuje nas wspólny cel;</li> <li>• Jesteśmy pewni i wierzymy, że dojdziemy tam, dokąd idziemy;</li> <li>• Cały czas się uczymy i rozwijamy, cieszy nas osiąganie mistrzostwa;</li> <li>• Wiemy, że jedyną rzeczą na tym świecie jest zmiana;</li> <li>• Wykonujemy swoją pracę z myślą o całości, wiemy jak praca każdego z nas jest ważna i jak wpływa na osiągnięcie końcowego sukcesu;</li> <li>• Wiemy, że osiągnięcie celu zależy od wspólnego wysiłku i zaangażowania nas wszystkich;</li> <li>• Jesteśmy zdeterminowani w dążeniu do swego celu;</li> <li>• Jesteśmy świadomi faktu, że to my kreujemy drogę, którą idziemy, i że osiągnięcie obranego celu w 100% zależy od nas.</li> </ul>

*Źródło: P. Kądzelski, A. Średzińska, „Przedsiębiorstwo uczące się”, Manager 4/2000, s.56*

Tworzenie organizacji uczącej się pozostaje w ścisłym związku z uczeniem się w ramach organizacji. Jest to proces skoordynowanej zmiany systemów, w które wbudowane zostały mechanizmy stworzone dla indywidualnych osób oraz grup, pozwalające im na wbudowanie i wykorzystanie zasobów pamięci, struktury i kultury organizacji w celu zwiększenia długoterminowych możliwości firmy.<sup>11</sup> Wynika z tego, że nauka w ramach organizacji ma na celu zwiększenie jej możliwości konkurencyjnych na rynku. Jest to zgodne z podstawowymi zasadami zarządzania zasobami ludzkimi, czyli koniecznością inwestowania w ludzi, aby rozwinąć kapitał ludzki potrzebny organizacji i zwiększyć jej zasoby wiedzy, umiejętności, a dzięki temu podnieść jakość produkcji czy świadczenie usług.

### **Wiedza w organizacji**

Najcenniejszym zasobem organizacji uczącej się są wiedza i zatrudnieni w niej pracownicy. Wiedza towarzyszy człowiekowi od zarania ludzkości, a w ciągu ostatnich paru lat urosła do kluczowego zasobu organizacji wraz z takimi klasycznymi zasobami, jak: praca, ziemia, kapitał. Można postawić pytanie, dlaczego wiedza stała się pierwszoplanowym czynnikiem produkcji w dzisiejszej organizacji? Przyczyn tego zjawiska jest kilka. Zachodzące zmiany w otoczeniu powodują, że coraz większą rolę odgrywa jakość produktu, rodzaje produktu, obsługa rynku, szukanie potrzeb i docieranie do odbiorców poprzez najbardziej efektywne kanały rynkowe. Czynniki te potrzebują rozległej wiedzy. W związku z powyższym, przed przedsiębiorstwem pojawiają się dwa trudne zadania. Po pierwsze ciągłe gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie współczesnej wiedzy, po

<sup>11</sup> M. Armstrong: „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC Kraków 2000, s. 226

drugie posiadanie umiejętności umożliwiających wykorzystanie wiedzy, właściwego celu uzyskania przewagi konkurencyjnej, zapewnienia sobie przetrwania na rynku globalnym. Dla właściwego rozumienia pojęcia „wiedza” istotne jest dostrzeganie różnicy pomiędzy danymi, informacją i wiedzą.<sup>12</sup>

Rys.1. Piramida wiedzy



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Brudlak: „Zarządzanie wiedzą w procesie innowacyjnym” (w:) „Materiały i Prace Instytutu funkcjonowania Gospodarki Narodowej”, t. LXXXV, SGH, Warszawa 2003, s. 39

Podstawę piramidy tworzą dane, których jest najwięcej, mają one charakter mierzalny, można je wyrazić za pomocą liczb. Informacjami są wszelkie wzory i prawa umożliwiające przetwarzanie danych, jest ich mniej niż danych, ponieważ na przykład, jeden wzór jest w stanie wykorzystać więcej niż jedną z danych. Przechodzimy teraz do pojęcia wiedzy. Ze względu na to, że wiedza wykorzystuje dane i informacje do konkretnego działania, ilościowo jest jej najmniej. Jednak stojąc na czubku piramidy możliwe jest zobaczenie całej piramidy; taka sytuacja jest z wiedzą. Jeżeli posiadamy wiedzę, to jednocześnie musimy posiadać dane i informacje, ponieważ wchodzi one w jej skład.

Wiedzę dzielimy na ukrytą i dostępną. Wiedzę ukrytą (tacit knowledge), zwaną inaczej wiedzą cichą, gorącą, nieformalną, definiujemy jako wiedzę, z której istnienia zdajemy sobie sprawę i którą wykorzystujemy w codziennym życiu, ale nie potrafimy do końca wyjaśnić jej istoty, przez co jej formalizacja i przekazanie jest bardzo trudne. Wiedza dostępna (explicit, focal knowledge) zwana również wiedzą zimną, skodyfikowaną lub formalną to wiedza, którą udało się przedstawić za pomocą słów, liczb, znaków, symboli, przez co stała się usystematyzowana, łatwa do przekazania. Wiedza formalna, według podziału proponowanego przez OECD, odpowiada głównie na pytania: „co?” i „dlaczego?”, a więc można do niej zaliczyć dane i informacje. Wiedza ukryta odpowiada przede wszystkim na pytanie „jak?”<sup>13</sup>.

Organizacje oparte na wiedzy charakteryzują się przede wszystkim następującymi cechami<sup>14</sup>:

- wytwarzają produkty bogate w wiedzę, tj. takie, których ponad 50 procent wartości stanowi wiedza, lub dostarczają usługi oparte na wykorzystaniu wiedzy w większym stopniu niż pracy fizycznej;
- zatrudniają wysokiej klasy specjalistów tzw. pracowników wiedzy (knowledge workers), stanowiących trzon wśród wszystkich zatrudnionych,
- o ich wartości rynkowej w decydującym stopniu przesądza wartość kapitału intelektualnego, wartość pracowników i ich wiedza oraz umiejętności, a to oznacza, że stosunek wartości rynkowej do wartości księgowej jest większy od 2 (innymi słowy to, co nie jest ujęte w bilansie, jest więcej warte niż wynosi wartość księgowa). Dobrym

<sup>12</sup> Por. J. Brudlak: „Zarządzanie wiedzą w procesie innowacyjnym” (w:) „Materiały i Prace Instytutu funkcjonowania Gospodarki Narodowej”, t. LXXXV, SGH Warszawa 2003, s. 38

<sup>13</sup> J. Brudlak: „Zarządzanie wiedzą w procesie innowacyjnym” (w:) „Materiały i Prace Instytutu funkcjonowania Gospodarki Narodowej”, t. LXXXV, SGH, Warszawa 2003, s. 39

<sup>14</sup> Op. cit. J. Brudlak: „Zarządzanie...”. s.39

przykładem jest tu firma Microsoft, która posiada wartość rynkową 200 mld dolarów przy wartości kapitału 15 mld dolarów.

Kapitał rzeczowy i finansowy w najbliższej przyszłości stanowił będzie narzędzie kapitału intelektualnego. Zatem warunkiem sukcesu w XXI wieku będzie efektywne zarządzanie własnym kapitałem intelektualnym i właśnie dlatego niezmiernie ważnym problemem jest tworzenie warunków dla rozwoju potencjału tkwiącego w każdym człowieku.

Pracownik może przyjąć na siebie odpowiedzialność wówczas, gdy jest kompetentny, gdy posiada odpowiednią wiedzę, umiejętności, gdy potrafi określić cele swej działalności, gdy wie czego się od niego wymaga, gdy ma możliwości uczenia się i doskonalenia. Przedsiębiorstwo winno stać się organizacją samouczącą się, w zmianach widzieć szansę na sukces, a nie tylko zagrożenie dla istniejącej sytuacji.

### **Sposoby tworzenia się nowej wiedzy w uczących się organizacjach**

W współczesnych organizacjach wiedza stanowi podstawowy zasób organizacyjny i jej rola stale rośnie w porównaniu z pozostałymi zasobami takimi jak: kapitał, praca czy zasoby rzeczowe. Już F. W. Taylor<sup>15</sup> spostrzegł, „że wzrost produktywności bierze się z zastosowania do pracy specyficznym ludzkich, a nie kapitalnych zasobów, czyli wiedzy”. P. Drucker<sup>16</sup> twierdzi wręcz, że wiedza staje się jedynym zasobem ekonomicznym, a pozostałe sprowadza do roli uzupełniających ją czynników wytwórczych. W takich warunkach sukcesy odnoszą te firmy, które potrafią odpowiednio wiedzę pozyskiwać, tworzyć, gromadzić, przechowywać, i wykorzystywać. Należy zwrócić uwagę, że wiedza jako zasób organizacyjny posiada specyficzne właściwości, wyraźnie ją odróżniające od pozostałych<sup>17</sup>:

- jest ona niewyczerpalna
- może być wykorzystywana przez wiele osób i w różnych miejscach jednocześnie
- jej wartość rośnie w trakcie użytkowania

Proces uczenia się organizacji zależy od uczenia się jej członków. To pracownicy reprezentują zdolność organizacji do uczenia się, w zależności od tego, w jakim stopniu potrafią przyswajać i kreować nową wiedzę, dzielić się nią i wykorzystywać ją w praktycznym działaniu. Tak więc wiedza, umiejętności i kwalifikacje pracowników stają się najważniejszymi aktywami przedsiębiorstw. Jeśli chodzi o zmiany struktury jakościowej popytu na pracę, to badacze problemu są raczej zgodni, że w epoce globalizacji już zwiększa się i nadal będzie się zwiększało zapotrzebowanie na wiedzę.

Głównym czynnikiem decydującym o wyborze przez przedsiębiorstwa orientacji na uczenie się jest podniesienie konkurencyjności. Uczenie się organizacji jest zjawiskiem społecznym związanym z pracą ludzi. Centralnym ogniwem uczenia się jest człowiek i wobec tego wykorzystanie możliwości uczenia się wszystkich pracowników, pobudzanie ich kreatywności i nabywania wiedzy to podstawowy kierunek procesu inicjowania, tworzenia i wdrażania zmian.

Według Nonaki<sup>18</sup> wzajemne oddziaływanie wiedzy utajonej i jawnej prowadzi do powstania nowej wiedzy. Cytowany autor wyróżnia cztery sposoby jej tworzenia w organizacji, są to: socjalizacja, artykulacja, internalizacja i kombinacja.

Socjalizacja (przystosowanie) jest jednym ze sposobów tworzenia nowej wiedzy w trakcie kontaktów interpersonalnych, zwłaszcza w relacjach mistrz–uczeń. Mistrz dzieli się swoją wiedzą z uczniem, który ją przyswaja i jednocześnie modyfikuje w trakcie konfrontacji z własnym rozumieniem rzeczywistości. Uczeń otrzymuje informacje, przyjmuje, kategoryzuje i interpretuje, modyfikuje, czyli przemienia w coś innego, nowego, bowiem wiedza, którą uzyskał od nauczyciela jest zmodyfikowana, szersza lub zredukowana, zmieniona przez wiedzę, którą wcześniej posiadał. Innymi słowy, gdy słucham wyjaśnień, zdobywam informację i tworzę wiedzę. Jak można zauważyć, podczas spotkania z mistrzem uczenie się nie odbywa się wyłącznie dzięki przekazowi werbalnemu, lecz także poprzez obserwację, naśladowanie i praktykę. Zatem w socjalizacji dochodzi do wytworzenia nowej wiedzy

<sup>15</sup> D. Gach, B. Ziębecki: „Wdrażanie koncepcji organizacyjnego uczenia się” [w:] red. J. Skalik, G. Belz: „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” Nr 23, Management Forum 2020, Wrocław 2002, s. 9

<sup>16</sup> Op. cit. D. Gach, B. Ziębecki: „Wdrażanie...”, s.10

<sup>17</sup> Op. cit. D. Gach, B. Ziębecki: „Wdrażanie...”, s.10

<sup>18</sup> M. Rybak: „Rozwój potencjału pracowników, jako podstawa konkurencyjności firmy” [w:] „Materiały i prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej”, t. LXXIX, SGH, Warszawa 2002, s. 134

poprzez przekazywanie wiedzy i umiejętności fachowych, a także wartości i sposobów rozumienia. Dotyczy to szczególnie nowo przyjętych pracowników, którzy formalnie lub nieformalnie przyswajają sobie zasady obowiązujące w przedsiębiorstwie i logikę jego funkcjonowania. Specjalistyczna wiedza i umiejętności mogą być im przekazywane na zasadzie praktykowania u bardziej doświadczonych kolegów i podczas nieformalnych szkoleń na stanowisku pracy.

Najważniejszymi formami wiedzy przekazywanymi w procesie tworzenia wiedzy „utajonej” są: tradycyjne przekonania, paradygmaty, schematy i modele mentalne. Przejawiają się one zwykle w kulturze organizacji.

Kombinowanie jest procesem syntezy, integrowania różnych fragmentów wiedzy jawnej. Tworzenie wiedzy poprzez kombinację informacji, które już istnieją i zostały wyrażone słownie jest ćwiczeniem analitycznym, które można przeprowadzić za pomocą komputera i systemów eksperckich. W istocie przetransferowanie tych czynności na komputer, systemy zautomatyzowane i systemy eksperckie, oszczędza ludziom czas i pozwala skoncentrować się na bardziej dynamicznych sposobach tworzenia wiedzy, o których mowa dalej.

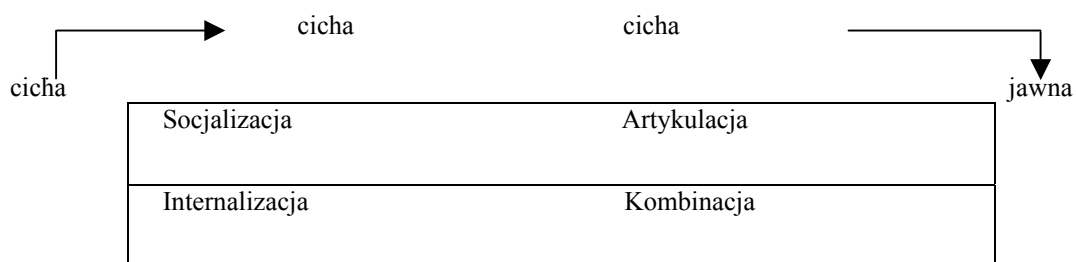
Nowa wiedza jest wytwarzana najobficiej w procesie przechodzenia od wiedzy „utajonej” do „jawnej” lub od wiedzy „jawnej” do „utajonej”.

Artykulacja jest procesem przekształcania wiedzy „utajonej” w „jawną”. Można postawić tezę, że w dobie zwiększonej mobilności personelu najprawdopodobniej najważniejszą formą tworzenia wiedzy będzie artykulacja, czyli ujawnienie wiedzy „utajonej”, którą przynoszą ze sobą pracownicy do nowych organizacji. Przedsiębiorstwo zyskuje na konkurencyjności, jeżeli potrafi odróżnić się od innych przedsiębiorstw. Współcześni pracownicy rozwijają w sobie różne rodzaje wiedzy „utajonej”, dzięki czemu mogą pomóc przedsiębiorstwu w uzyskaniu odrębności. Szczególnie w małym przedsiębiorstwie rośnie znaczenie każdego pracownika dla wytworzenia jego specyficzności, bo organizacja potrzebuje wiedzy opartej na osobistym doświadczeniu i uwarunkowanej kontekstem. Artykulacja ma istotne znaczenie dla organizacji, gdyż umożliwia upowszechnianie wiedzy, która wcześniej była niedostępna. Stwarza też możliwość stosowania krańcowo odmiennej strategii kodyfikacji – wspartej na wiedzy kodowanej, dostępnej głównie w komputerowych bazach danych. Przedsiębiorstwa bazujące na strategii kodyfikacji inwestują poważne środki w systemy informatyczne i telekomunikacyjne, dzieląc się w ten sposób wiedzą rozproszoną w różnych częściach świata. Szczególny nacisk w odniesieniu do personelu kładzie się na wykorzystywanie wzorców i rozwiązań oraz rozwój baz danych. Paradoksalnie jednak wskutek artykulacji wiedza traci swój potencjał różnorodnych zastosowań i przestaje być elastyczna. Istota paradoksu tkwi w tym, że największą wartość dla przedsiębiorstwa ma wiedza standaryzowana, jednoznaczna i przez to najbardziej użyteczna. Wraz z kodyfikacją wzrasta tendencja do jej rozpowszechnienia nie tylko w ramach przedsiębiorstwa, ale i poza nim. Wynika to stąd, że wiedza skodyfikowana ma najczęściej postać fizyczną (np. dokumentu, patentu), co sprzyja tym, którzy chcą ją skopiować, naśladować, czyli wykorzystać. Dotyczy to też kluczowych kompetencji – im bardziej stają się one skodyfikowane, tym mniej są elastyczne.

Internalizacja jest procesem przekształcania wiedzy „jawnej” w „utajoną”. Prowadzi to do rewaloryzacji wiedzy pracownika, a w efekcie do rewaloryzacji wiedzy organizacji. Zwiększony przepływ personelu (duża fluktuacja kadr) może wywierać ujemny wpływ na tworzenie wiedzy. Efektem tego w odniesieniu do pracowników może być jedynie powierzchowne naśladowanie, a co za tym idzie – utrata możliwości samoodnowy.

Sposoby tworzenia nowej wiedzy w organizacji można przedstawić jak na rys. 2.

Rys.2: Typologia procesu tworzenia wiedzy





Źródło: M. Rybak (red.): „Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw”, Poltext, Warszawa 2003, s.31

Na pierwszy rzut oka procesy tworzenia wiedzy „utajonej” z „utajonej” oraz „utajonej” z „jawnej” mogą wydawać się tożsame. Różnica pomiędzy socjalizacją a internalizacją, zgodnie z przedstawioną typologią, tkwi w pierwotnym źródle informacji, będącym podstawą tworzenia nowej wiedzy. W przypadku socjalizacji takim pierwotnym źródłem tworzenia wiedzy jest mistrz. Nowa wiedza tworzona jest głównie przez naśladowanie mistrza, przy czym dotychczasowa wiedza ucznia ma tu niewielkie znaczenie. Natomiast w procesie tworzenia wiedzy „utajonej” z „jawnej” wiedza bazowa odbiorcy informacji odgrywa główną rolę w tworzeniu nowej wiedzy, podczas gdy informacja jawna pełni funkcję pobudzającą, niejako przymuszając odbiorcę do nowego spojrzenia lub też do zmiany sposobu myślenia.

Jakkolwiek wszystkie opisane sposoby tworzenia wiedzy są przydatne dla rozwoju przedsiębiorstwa i jego konkurencyjności, to jednak artykulacja i internalizacja mają znaczenie decydujące, albowiem przyczyniają się do powiększania zasobów wiedzy w czasie. Procesy te mają również duże znaczenie dla rozwoju pracownika w trakcie pracy, gdyż prowadzą do powiększenia wiedzy indywidualnej i większego zaangażowania jednostki w realizację celów przedsiębiorstwa.<sup>19</sup>

### Zakończenie

Synonimem nowoczesnego przedsiębiorstwa jest „organizacja ucząca się”, która aktywnie inspiruje pracowników do rozwoju oraz kreuje i wspiera ten proces. Postępowanie takie podyktowane jest oczywiście interesem ekonomicznym, a także szeregiem faktów, z jakimi przedsiębiorstwa coraz częściej mają do czynienia: przejście od hierarchicznego do procesowego zarządzania, spłaszczanie struktur organizacyjnych, elastyczność zatrudnienia.

Należy zauważyć ogromne korzyści, jakie przynosi przedsiębiorstwom realizacja głównych założeń organizacji uczących się. Korzyści te to przede wszystkim: możliwość rozwoju i wzrost konkurencyjności. Podejście to bowiem zwraca szczególną uwagę na wykorzystanie potencjału tkwiącego w pracownikach, tworzenie warunków do dzielenia się wiedzą i podnoszenie kwalifikacji przez członków organizacji. To bezpośrednio wpływa na efektywność gospodarowania w przedsiębiorstwach oraz na wzrost wydajności pracy, co przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstw a na rynkach do wzrostu ich konkurencyjności.

### Literatura:

- Armstrong M.: „Zarządzanie zasobami ludzkimi” Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000
- Brudlak J.: „Zarządzanie wiedzą w procesie innowacyjnym” (w:) „Materiały i Prace Instytutu funkcjonowania Gospodarki Narodowej”, t. LXXXV, SGH, Warszawa 2003
- Gach D., Ziębicki B.: „Wdrażanie koncepcji organizacyjnego uczenia się” [w:] red. Skalik J., Belz G.: „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” Nr 23, Management Forum 2020, Wrocław 2002
- Kądzielski P., Średzińska A.: „Przedsiębiorstwo uczące się” Manager 4/2000
- Mikuła B., Ziębicki B.: „Metodologiczne aspekty procesów organizacyjnego uczenia się” [w:] „Problemy jakości” 2001, nr 3
- Juchnowicz M.: „Motywowanie do rozwoju” [w:] „Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie” red. Rybak M., Monografie i opracowania, nr 470, SGH, Warszawa 2000r
- Mikuła B., Ziębicki B.: „Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie” t.IV, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, UJ Kraków 2001r
- Lassey P.: „Developing a Learning Organization”, Kogan Page, Londyn, 1998
- Pedler M., Aspinwall K.: „Przedsiębiorstwo uczące się, PETIT, Warszawa 1999

<sup>19</sup> Na podst. M. Rybak (red) : „Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw”, Poltext, Warszawa 2003r., s.28-32



Penc J.: „Zarządzanie w Nowej Ekonomii” (w:) „Przegląd Organizacji”, 11/2001  
Rybak M.: „Rozwój potencjału pracowników, jako podstawa konkurencyjności firmy” [w:] „Materiały i prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej”, t. LXXIX, SGH, Warszawa 2002  
Rybak M.(red): „Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw”, Poltext, Warszawa 2003  
Senge P.: „Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się”, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998  
Wiśniewski Z., Poczowski A.: „Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki”, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004