



Bogusz Mikulab

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
Katedra Zachowań Organizacyjnych
mikulab@uek.krakow.pl

TRANSFORMACJA PRZEDSIĘBIORSTWA W KIERUNKU ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ¹

Streszczenie: Organizacja ucząca się jest modelem przedsiębiorstwa obrazującym mechanizmy działania, które pozwalają przystosować działalność biznesową do warunków gospodarki opartej na wiedzy, a także dalej ją rozwijać. Celem artykułu jest scharakteryzowanie wybranych, ale istotnych kierunków zmian w przedsiębiorstwie, jakie należy wprowadzić, aby wdrożyć koncepcję organizacji uczącej się. Omówione zagadnienia dotyczą: struktury organizacyjnej, systemu motywacji, kapitału ludzkiego, dostępu do zasobów informacji i wiedzy, klimatu organizacyjnego, procesów organizacyjnego uczenia się, zarządzania organizacją uczącą się ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania wiedzą.

Słowa kluczowe: organizacja ucząca się, procesy organizacyjnego uczenia się, zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie organizacją uczącą się.

JEL Classification: M15.

Wprowadzenie

Spora część polskiego społeczeństwa żyje myślami o przeszłym i o utopijnym świecie gospodarki przemysłowej. Dotyczy to również części polityków i menedżerów. Tymczasem od dawna już wiadomo, że:

- pojawiła się nowa gospodarka o trzech zasadniczych atrybutach – jest globalna, faworyzuje byty niematerialne (idee, informacje i powiązania) i jest

¹ Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego w 2017 r.

silnie wewnętrznie połączona. Te trzy cechy stwarzają nowy rodzaj rynku i społeczeństwa zakorzeniony we wszechobecnej sieci elektronicznej [Kelly, 2001, s. IX],

- „we współczesnych warunkach gospodarki opartej na wiedzy jedynie organizacja nakierowana na generowanie wartości dodanej poprzez wykorzystywanie wiedzy ma szansę na osiągnięcie sukcesów” [Beyer, 2013, s. 61], o czym mowa jest w dziesiątkach publikacji [np. Nonaka, 1991; Drucker, 1994; Mikuła, 2006], gdyż to wiedza stanowi podstawę skuteczności w działalności gospodarczej [Olszak i Zięba, 2006, s. 47].

Nowa sytuacja wymusiła na istniejących przedsiębiorstwach, które chcą przetrwać i rozwijać się, konieczność rozpoczęcia daleko idących zmian, aby dostosować się do działania w warunkach globalizacji, wysokiego poziomu konkurencji potęgowanej układami kooperacyjnymi, turbulencji, niespodziewanego pojawiania się przełomowych innowacji, szybkiego przepływu „masy” informacji i rozwoju zasobów wiedzy. W wielu przypadkach wprowadzane zmiany są jednak niewystarczające. Celem artykułu jest przybliżenie idei organizacji uczącej się, która jest podstawowym modelem organizacji opartej na wiedzy, a następnie wskazanie pierwszych kroków procesu transformacji organizacji w kierunku uzyskania stanu organizacji uczącej się. U podstaw prowadzonych rozważań znalazł się problem badawczy: jakie działania powinno podjąć przedsiębiorstwo, aby uzyskać poziom organizacji uczącej się oraz jakich obszarów zarządzania powinny one dotyczyć?

1. Istota i cechy szczególne organizacji uczącej się

Organizacja ucząca się to jeden z wielu współczesnych koncepcyjnych modeli organizacji obrazujących zasady, mechanizmy, struktury i instrumenty działania pozwalające przedsiębiorstwom po ich wdrożeniu dostosować się do warunków istniejących w otoczeniu, elastycznie transformować swoją organizację w przypadku wystąpienia zmian, a także skutecznie rozwijać swoją działalność. Koncepcja nie jest nowa, bo ma już blisko 30 lat – a niektórzy upatrują jej początku w połowie XX w. [zob. Olszewska, 2013, s. 17-19]. Jednak idea ta jest jak najbardziej aktualna i warta dalszego rozwoju oraz popularyzacji.

W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele definicji organizacji uczącej się, np.:

- Garwin [1993, s. 80] definiuje organizację uczącą się jako organizację zdolną do tworzenia, pozyskiwania i przekazywania wiedzy oraz modyfikowania

- swojego zachowania, aby zastosować nową wiedzę i wykorzystać nowe poglądy,
- zdaniem Lasseya [1998, s. 7] kluczem do rozumienia organizacji uczącej się jest rozwój. Jeśli uczenie się jest zmianą zachowań, to organizacja ucząca się jest organizacją zdolną do dokonywania zmian własnych zachowań. Potrafi ona adaptować, transformować i rozwijać się,
 - Sikorski [2000, s. 162] definiuje ją w następujący sposób: „to organizacja maksymalnie elastyczna, w której rutyna, nawyki i stereotypy nie zastępują dynamicznej rzeczywistości”;
 - Seebacher [2002, s. 144] określa organizację uczącą się jako przedsiębiorstwo, gdzie ludzie ciągle rozszerzają swoje zdolności kreowania pożądaných przez siebie rezultatów, gdzie nowe i ekspansywne modele myślenia są motywuem rozwoju, gdzie kolektywne aspiracje są swobodnym kreatorem i gdzie ludzie ciągle się uczą, jak się uczyć;
 - natomiast Sitko-Lutek [2009, s. 75] definiuje ją jako „organizację, która w sposób świadomy zdobywa nową wiedzę, umiejętności i kompetencje, a także kształtuje pożądane wartości i postawy. Uczy się zarówno dzięki sukcesom, jak i dzięki zachodom wewnątrz niej, jak i dzięki kontaktom z otoczeniem (klientami, dostawcami, konkurentami). Zachodzi to na wszystkich poziomach organizacji, w odniesieniu tak do jednostek, jak i do zespołów. Doskonalenie firmy polega na umożliwieniu jej sprawnego funkcjonowania nie tylko w terażniejszości, ale i w przyszłości”.

W organizacji uczącej się [Kaczmarek, 2012, s. 467]:

- wszyscy pracownicy widzą siebie jako osoby uczące się w imieniu przedsiębiorstwa i biorą odpowiedzialność za swój rozwój osobisty, aby dotrzymać kroku tempu zmian, czują się też odpowiedzialni za utrzymanie przedsiębiorstwa w stanie odpowiadającym wymogom efektywności funkcjonowania i rozwoju,
- zmierza się do zastępowania tradycyjnych relacji przełożony – podwładny samodzielnym, a pracownicy są proaktywni i podejmują działania z własnej inicjatywy, zostaje ograniczone odgórne kierowanie i zmniejszony zakres nadzoru,
- panuje duch samorozwoju, pracownicy biorący odpowiedzialność za osobiste uczenie się i usprawnianie pracy mają przestrzeń do doskonalenia i wpływ na prowadzoną działalność gospodarczą,
- całość staje się konsorcjum małych biznesów, każdy traktuje pracę jako swój biznes z charakterystyczną żywotnością, energią i wysiłkiem, cała organizacja przypomina wspólny rynek umieszczony w strategicznej strukturze no-

śnej, gdzie ludzie dokonują wymiany i handlują z użytkownikami, dostawcami i odbiorcami,

- tworzy się, zbiera, rozpowszechnia i wykorzystuje nową wiedzę, jak również utrzymuje i rozwija kluczowe kompetencje, dzięki którym organizacja wyróżnia się pozytywnie w otoczeniu.

Jak widać, w definicjach organizacji uczącej się i wśród jej cech szczególnie akcentuje się procesy uczenia się ludzi. W praktyce kluczem do zrozumienia idei i stworzenia organizacji uczącej się jest opanowanie i świadome wykorzystanie procesów organizacyjnego uczenia się.

Organizacyjne uczenie się oznacza zmiany w zasobach wiedzy organizacyjnej spowodowane przez procesy uczenia się, które dodają, transformują i redukują wiedzę organizacyjną, przyczyniają się do jej rozpowszechniania i wykorzystania. Organizacje uczące się gromadzą doświadczenia, formułują na ich podstawie wnioski i zapisują je w magazynach wiedzy organizacyjnej [Olszewska, 2013, s. 16].

2. Warunki wstępne do zainicjowania wdrożenia koncepcji organizacji uczącej się

Chcąc wdrożyć w przedsiębiorstwie model organizacji uczącej się, trzeba stworzyć w nim właściwe warunki wyjściowe, które staną się podstawą do wprowadzenia głównych inicjatyw dotyczących uczenia się organizacji. Obejmują one przede wszystkim: strukturę organizacyjną, system motywacji, kapitał ludzki, nieograniczony dostęp do zasobów wiedzy i informacji, klimat organizacyjny [Mikuła, 2017, s. 149]. Czynniki te można uznać za podstawowe determinanty sprawności realizacji procesów organizacyjnego uczenia się.

Doskonaląc strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa dla celów wdrożenia modelu organizacji uczącej się, konieczne jest odrzucenie modeli struktur zdominowanych przez zależności hierarchiczne. Pożądana jest decentralizacja zakresów zadań, uprawnień i odpowiedzialności poprzez daleko idące delegowanie uprawnień decyzyjnych, zgodnie z zasadą mówiącą, że decyzje podejmowane są w miejscu realizacji działań. Sprzyjać to powinno spłaszczeniu struktury organizacyjnej, odrzuceniu wielu sformalizowanych uregulowań i uelastycznieniu działania, przyspieszeniu przepływu informacji, usprawnieniu procesów komunikacji. Drugim podstawowym kierunkiem działania jest oparcie struktury organizacyjnej na niewielkich zespołach pracowniczych, powiązanych zależnościami kooperacyjnymi (funkcjonalnymi: informacyjnymi, operacyjnymi, doradczymi) na wzór organizacji fraktalnej. Ma to na celu uzyskanie stanu samoorganizacji

i samodzielnego zarządzania. Ale to nie wszystko. Konieczne jest bowiem uzyskanie stanu wewnętrznej kooperacji między zespołami, wspólnego pozyskiwania, kreowania i wykorzystania wiedzy, uzyskania przez zespoły nadmiaru zdolności (zgodnie z zasadą wbudowania całości w części, która pokazuje, w jaki sposób to uczynić przez stworzenie redundancji, połączeń oraz jednoczesnej specjalizacji i generalizacji [Morgan, 1997, s. 111]). Zaniegować należy zasadę rozłączności zadań, uprawnień i odpowiedzialności na rzecz wdrożenia japońskiej zasady „zapasu”. Oznacza ona nakładanie się na siebie zadań, zakresów odpowiedzialności lub informacji. Na Zachodzie postępowanie takie kojarzone jest z niepotrzebnym dublowaniem lub marnotrawstwem. „Zapas” jest jednak podstawą redundancji i jak wskazuje Nonaka [1991, s. 102], wdrożenie go stanowi pierwszy krok w budowaniu przedsiębiorstwa opartego na wiedzy, a więc także organizacji uczącej się. Wskazane kierunki działania idą ku uzyskaniu struktury o cechach sieci. Nie wolno jednak zapomnieć przy jej tworzeniu, że powinna zaistnieć adekwatność struktury organizacyjnej do rozwiązań występujących w otoczeniu, zwłaszcza w przedsiębiorstwach kooperujących (graficzne modele proponowanych rozwiązań odnaleźć można m.in. w [Nonaka, 1994, s. 34; Walczak, 2005, s. 33; Mikuła, 2006, s. 97-100]).

Uzupełniającym rozwiązaniem strukturalnym, któremu sprzyja obecny poziom możliwości technologii komputerowych, są zespoły wirtualne. Umożliwiają rozwój sieci organizacyjnej (wewnętrznej i zewnętrznej) i dają możliwość zwiększenia elastyczności działania przedsiębiorstwa. Pozwalają one na zwiększenie liczby zaangażowanych w realizację projektu ludzi bez wprowadzania zmian w strukturze organizacyjnej czy organizacji pracy. Pozwalają też na lepsze wykorzystanie personelu, który może równolegle pracować przy realizacji kilku przedsięwzięć. Zespoły wirtualne mogą bardzo dobrze wspomagać pracę zespołów stacjonarnych, udostępniać swoją wiedzę, a przez to wspomagać procesy innowacyjne. Wreszcie ta forma organizacji pracy pozwala zaangażować w realizację zadań ludzi zlokalizowanych w różnych zakątkach świata, w ten sposób angażując do pracy kapitał ludzki, który przy wykorzystaniu tradycyjnych rozwiązań z zakresu zatrudnienia pracowników nigdy nie pracowałby na rzecz przedsiębiorstwa. Dodatkowo utalentowani pracownicy mogą być pozyskiwani do pracy z obszarów, gdzie jest ich duża podaż, a ich oczekiwania płacowe są o wiele niższe niż w miejscu lokalizacji centrali firmy [Stefaniuk, 2014, s. 29-31].

System motywacji musi porzucić tradycyjne rozwiązania charakterystyczne dla ery industrialnej i rozwijających się gospodarek. Biorąc pod uwagę fakt, że wśród ludzi pracujących na rzecz przedsiębiorstwa znaleźć się powinni pracownicy wiedzy, zastosowanie najbardziej precyzyjnego sposobu powiązania wy-

grodzień z bieżącymi wynikami pracy może być niewystarczające, by osiągnąć cele motywacyjne [Morawski, 2010, s. 27]. Jednym z warunków jest wyodrębnienie w ramach funduszu płac funduszu motywacyjnego za kreatywne zachowania i inicjowanie zmian. Wynagrodzenia finansowe pracowników muszą natomiast osiągnąć taki poziom, aby możliwe było wykorzystanie do celów motywacji ludzi bodźców niematerialnych [Mikuła, 2017, s. 149-150]. System motywacji musi ukierunkowywać zachowania ludzi na podejmowanie inicjatyw, zwiększony zakres komunikowania się i dzielenia wiedzą, zaufanie, pełne zaangażowanie w wykonywanie pracy i realizowanie procesów organizacyjnego uczenia się.

Zmiany w kapitale ludzkim polegają głównie na jego wzbogaceniu drogą zaangażowania do pracy na rzecz organizacji ludzi posiadających wysoki indywidualny kapitał intelektualny. Można więc dążyć do zatrudnienia pracowników wiedzy i utalentowanych ludzi, rozwoju współpracy z wysokiej klasy konsultantami, nawiązywania aliansów w celu wspólnego uczenia się z innymi przedsiębiorstwami, zaangażowania do współpracy różnego typu wspólnot praktyków czy zaangażowania klientów. Wartościowymi do zastosowania koncepcjami i metodami mogą okazać się: zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie talentami, zarządzanie wiedzą klientów (CKM).

Nieograniczony dostęp do zasobów informacji i wiedzy to podstawowy warunek zainicjowania procesów organizacyjnego uczenia się i generowania wiedzy w przedsiębiorstwie [Mikuła, 2017, s. 150]. Tymczasem okazuje się, że najczęściej nie jest zachowany i pracownicy niejednokrotnie mają ograniczony dostęp do tych zasobów, zwłaszcza gdy ich potrzeby informacyjne wykraczają poza zlecone do realizacji działania operacyjne [Mikuła, 2010]. Istotne znaczenie nadmiarowości informacji podkreślają Nonaka, Toyama i Konno [2000, s. 27], pisząc: „Nadmiarowość informacji przyspiesza proces tworzenia wiedzy na dwa sposoby. Po pierwsze, dzielenie się zbędnymi informacjami promuje dzielenie się wiedzą ukrytą, ponieważ jednostki mogą wyczuć to, co inni starają się wyartykułować. Nadmiarowe informacje umożliwiają osobom przekraczanie granic funkcjonalnych w celu oferowania porad lub dostarczania nowych informacji z różnych perspektyw. Po drugie, nadmiarowość informacji pomaga członkom organizacji zrozumieć ich rolę w organizacji, co z kolei wpływa na kontrolę kierunku myślenia i działania”.

Do rzeczywiście zaangażowania ludzi w procesy organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstwa konieczne jest zadbanie o odpowiednią atmosferę panującą w miejscu pracy. Pracownicy bowiem w sposób subiektywny odczuwają wpływ przeróżnych czynników organizacyjnych, co kształtuje ich nastawienie, poglądy,

motywację i wpływa na ich zachowania. Utrzymanie w długim okresie proefektywnościowego, innowacyjno-technokratycznego klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie powinno przyczynić się do umocowania w kulturze organizacyjnej norm, wartości i poglądów sprzyjających realizacji procesów organizacyjnego uczenia się, rozwoju wiedzy i przedsiębiorstwa.

3. Kluczowe przedsięwzięcia niezbędne do wdrożenia koncepcji organizacji uczącej się

Podstawą rzeczywistego uczynienia z przedsiębiorstwa organizacji uczącej się jest całościowe i ciągłe realizowanie wszystkich subprocesów organizacyjnego uczenia się, a więc tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego uczenia się organizacji. W procesy te zaangażowani muszą być wszyscy ludzie pracujący dla przedsiębiorstwa, a więc nie tylko kierownicy i specjaliści, ale też pracownicy wykonawczy i obsługi, przedstawiciele firm kooperujących oraz inni interesariusze, a jeśli to możliwe, to również klienci.

Do głównych funkcji procesów organizacyjnego uczenia się w przedsiębiorstwie zaliczyć należy m.in. [Mięka, 2017, s. 151]:

- adaptację do zmian zachodzących w otoczeniu poprzez zwiększenie elastyczności działania i szybkości reakcji na występującą turbulencję,
- rozwój zasobów wiedzy przedsiębiorstwa,
- tworzenie innowacji,
- doskonalenie różnych obszarów i funkcji działalności przedsiębiorstwa,
- poprawę wyników ekonomicznych.

Organizacyjne uczenie się jest procesem z udziałem informacji i wiedzy, prowadzi do zmiany zasobów wiedzy i może powodować zmiany zachowań ludzi, może tworzyć zdolności adaptacyjne organizacji, doprowadzając do osiągnięcia stanu wysokiej reaktywności, a następnie proaktywności zmian zachodzących w otoczeniu. Procesy organizacyjnego uczenia się stają się przez to podstawą zmian zachowań organizacyjnych, jak i procesami, na których powinno się koncentrować zarządzanie wiedzą w organizacji [Mięka, 2006, s. 48]. Łukasik [2015, s. 25-26] wśród cech organizacyjnego uczenia się wymienia m.in. następujące: jest to proces powodowany przez zmiany zachodzące w organizacji, jak i otoczeniu, prowadzi do zmiany celów organizacji i do wykrycia błędów w funkcjonowaniu organizacji, ma wielodyscyplinarny charakter, zwiększa efektywność organizacji, szczególnie w długim okresie.

Tabela 1. Poziomy i podstawowe sposoby realizacji organizacyjnego uczenia się

Typ POU	Tradycyjny	Empiryczny	Cybernetyczny
Poziom pracownika	<ul style="list-style-type: none"> – realizacja indywidualnych planów ciągłego rozwoju kompetencji przez samokształcenie, – uczestnictwo w kursach i treningach, – coaching, mentoring, zespoły wspólnego uczenia się kierowników itp. 	<ul style="list-style-type: none"> – zdobywanie doświadczeń przez praktyczne działanie, – redundancja funkcji, – rotacja personelu, – uczenie się na błędach, – bezpośrednie kontakty z klientami, – bezpośrednie kontakty z pracownikami innych firm 	<ul style="list-style-type: none"> – analiza i ocena własnych zachowań oraz próba kwestionowania założeń dotyczących pracy na stanowisku, – indywidualne odkrywanie wewnętrznych założeń dotyczących działania organizacji, ich analiza i ocena, – przekazywanie informacji napływających z otoczenia do banku danych, – praca nad własnymi projektami
Poziom zespołu	<ul style="list-style-type: none"> – trening zespołu pracowniczego ukierunkowany na wzrost kompetencji w zakresie działania zespołowego (w tym komunikowania) i spójności grupy, – szkolenia prowadzone przez przełożonych i specjalistów zewnętrznych, – zespołowe uczenie się, m.in. przez wzajemne przekazywanie sobie wiedzy 	<ul style="list-style-type: none"> – zdobywanie doświadczeń poprzez zespołowe działanie, – ćwiczenie dialogu, – uczenie się z doświadczeń innych: benchmarking wewnętrzny, kontakty z klientami, dostawcami, pracownikami innych organizacji, omawianie błędów i nieprawidłowości, – uczenie się na błędach – zespołowe porównywanie i omawianie działań skutecznych i nieskutecznych, wyprowadzanie wniosków, – wprowadzanie zmian 	<ul style="list-style-type: none"> – przegląd sytuacji kryzysowych i niebezpiecznych, – kwestionowanie założeń dotyczących funkcjonowania zespołu i jego współpracy z innymi zespołami, – modyfikacja wewnętrznych założeń członków zespołu poprzez poddawanie ich zespołowej ocenie, – wyjaśnianie, tworzenie i pogłębianie wizji przyszłości, – tworzenie nadmiaru pomysłów przez stosowanie technik twórczego rozwiązywania problemów, – zespołowa praca nad nowymi rozwiązaniami
Poziom organizacji	<ul style="list-style-type: none"> – systematyczne gromadzenie informacji z literatury fachowej, – zarządzanie procesem ciągłego szkolenia 	<ul style="list-style-type: none"> – benchmarking funkcjonalny i zewnętrzny, – rozpoznawanie potrzeb klientów, – analizowanie trendów rozwojowych zjawisk, – generowanie doświadczeń z zarządzania przedsiębiorstwem (gromadzenie najlepszych praktyk) 	<ul style="list-style-type: none"> – ciągle gromadzenie informacji napływających z otoczenia w jednym banku danych, selekcja i dystrybucja danych wewnątrz organizacji, – kwestionowanie i zmiana założeń dotyczących funkcjonowania całej organizacji (zwłaszcza misji i strategii), – doskonalenie najlepszych praktyk zarządzania przedsiębiorstwem, – korzystanie z konsultantów zewnętrznych
Poziom międzyorganizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> – wspólne z partnerami biznesowymi gromadzenie informacji i wiedzy, – dzielenie się wiedzą z partnerami biznesowymi, – zarządzanie procesami tradycyjnego uczenia się na poziomie sieci 	<ul style="list-style-type: none"> – benchmarkingu realizowany wspólnie z partnerami w odniesieniu do innych sieci, w tym konkurencyjnych, – analiza zachowań sieciowych, – generowanie doświadczeń z zarządzania siecią i kooperacją 	<ul style="list-style-type: none"> – ciągle gromadzenie informacji napływających z otoczenia w jednym wspólnym dla sieci banku danych, selekcja i dystrybucja danych wewnątrz sieci, – kwestionowanie i zmiana założeń dotyczących funkcjonowania sieci (zwłaszcza misji i strategii), – korzystanie z konsultantów zewnętrznych w celu doskonalenia układu sieciowego, – podejmowanie działań mających na celu zmianę warunków otoczenia

POU – procesy organizacyjnego uczenia się.

Źródło: Opracowanie własne.

Tradycyjne uczenie się (inaczej edukacyjne) to proces powiększania kompetencji pracowników poprzez ich aktywny udział w kursach szkoleniowych, seminariach, treningach, konferencjach itp. Polega głównie na uczeniu się informacji, dlatego też realizowany jest również sposobem samokształcenia i wzajemnego przekazywania sobie wiedzy przez pracowników (np. przy wykorzystaniu coachingu). Empiryczne uczenie się to proces zdobywania nowych doświadczeń poprzez praktyczne działanie. Cybernetyczne uczenie się polega na odkrywaniu nowych sposobów widzenia i rozumienia norm rządzących funkcjonowaniem organizacji, ich kwestionowaniu i zmianie. Obejmuje ono również uczenie się, jak się uczyć, a więc doskonalenie procesów organizacyjnego uczenia się (szerzej zob.: B. Mięka [2001, s. 20-23; 2006, s. 161-168]). Procesy organizacyjnego uczenia się powinny być realizowane przez wprowadzenie i nieprzerwane kontynuowanie wielu przedsięwzięć, inicjatyw i programów na wszystkich poziomach organizacji oraz poziomie międzyorganizacyjnym. Przykłady przedstawiono w tabeli 1.

4. Zarządzanie w organizacji uczącej się

Funkcjonowanie w warunkach gospodarki opartej na wiedzy wymusza redefinicję istoty zarządzania. Ogólnie można przyjąć, że zarządzanie polega na realizacji funkcji zarządzania, które skierowane są na zasoby niematerialne i materialne organizacji, procesy z ich udziałem i warunki ich przebiegu w sposób umożliwiający osiągnięcie celów organizacji. Jest to działalność, która w organizacji uczącej się powinna być przypisana wszystkim ludziom (oczywiście w zróżnicowanych zakresach) pracującym na rzecz organizacji, a nie tylko osobom pełniącym funkcje kierownicze. Zmianie powinny ulec również cele przedsiębiorstwa. Skończyć należy z poglądem mówiącym, że celem przedsiębiorstwa jest zysk lub wzrost jego wartości dla zadowolenia właścicieli (akcjonariuszy). Tym celem powinno być tworzenie wartości globalnej, wartości dla właściciela, klientów, pracowników, partnerów biznesowych, społeczności lokalnej, społeczeństwa i państwa oraz innych interesariuszy wchodzących z przedsiębiorstwem w interakcje, a także przedsiębiorstw konkurencyjnych przez fakt możliwości współistnienia, współpracy oraz pobudzania konkurencji i rozwoju.

W sterowaniu realizacją procesów organizacyjnego uczenia się należy pamiętać o następstwach występujących między subprocesami. Nie wolno dopuścić do realizacji konkretnego zadania pracownika, który nie posiada odpowiedniego poziomu wiedzy z zagadnień jego dotyczących. Preferowanie przez ostatnie lata przyuczenia do pracy pracowników bez odpowiednich do niej kwa-

lifikacji to utopijne rozwiązanie, które prowadzi do stagnacji, przeciętności wyników i braku zmian doskonalących. Tak samo nie wolno dopuszczać do cybernetycznego uczenia się ludzi, którzy nie posiadają odpowiedniego doświadczenia (wiedzy ukrytej w wyniku generowania doświadczeń z wykonywania danej pracy). Dopuszczenie do kwestionowania i zmiany obowiązujących rozwiązań ludzi bez odpowiedniego poziomu wiedzy deklaratywnej i proceduralnej może skutkować seriami niepowodzeń we wdrażaniu nowych rozwiązań, a co za tym idzie – stratami finansowymi.

Wiedza stała się kluczowym czynnikiem sukcesu każdej organizacji. Dlatego też w zarządzaniu przedsiębiorstwem nie można pominąć zarządzania wiedzą. Zarządzanie wiedzą jest systemem, którego celem jest kształtowanie postępu we wszystkich sferach działalności podmiotu: techniczno-produkcyjnej, informacyjnej, organizacyjnej, personalnej, ekonomicznej. Wyróżnikami tego postępu są pozytywnie oceniane zmiany jakościowe w kulturze organizacyjnej i materialnej sferze przedsiębiorstwa, jak również wymierne efekty finansowe [Stabryła, 2015, s. 170]. Zarządzanie wiedzą jest działalnością polegającą na realizacji funkcji zarządzania skoncentrowanych na trzech zasadniczych grupach czynników:

- zasobach wiedzy – spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej,
- procesach z udziałem wiedzy – identyfikacji, transferze, kreowaniu, łączeniu, gromadzeniu, selekcji, zapisywaniu, przechowywaniu, ocenie i zastosowaniu wiedzy,
- warunkach przebiegu procesów z udziałem wiedzy.

Przedstawione ujęcie zarządzania wiedzą uwzględnia zarówno perspektywę obiektową (a więc uprzedmiotowienia zasobu wiedzy, co powoduje, że jest on sterowalny) oraz procesową (to dynamiczny aspekt zarządzania wiedzą, koncentrujący tę działalność na procesach organizacyjnego uczenia się). Oddziaływanie na warunki przebiegu procesów z udziałem wiedzy zmierza do stworzenia z przedsiębiorstwa organizacji uczącej się, czyli organizacji inteligentnie zmieniającej swoje zachowania w oparciu o posiadaną wiedzę, dążącej do pełnego wykorzystania swoich potencjałów w celu elastycznego dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu, unikania możliwych zagrożeń i sprawnego wychwytywania pojawiających się w nim szans [Mikuła, 2015, s. 32-33]. Dlatego też zarządzaniu wiedzą przypisać można sprawczą rolę dla działania całego przedsiębiorstwa i realizacji organizacyjnego uczenia się. Zarządzanie wiedzą jest „mózgiem” organizacji uczącej się. „Sercem” organizacji uczącej się jest natomiast zaangażowanie pracowników.

Podsumowanie

Pod koniec XX w. ludzkość dokonała przejścia od gospodarki opartej na materii do opartej na pomysłach – od nacisku na zasoby naturalne do koncentrowania się na idei, projektowaniu i organizacji [Contractor i Lorange, 2002, s. 488]. W literaturze przedmiotu tego typu stwierdzeń są dziesiątki. Tymczasem jest już druga dekada XXI w., a w Polsce politycy i przedsiębiorcy podczas dyskusji na temat wzrostu gospodarczego w pierwszej kolejności posługują się wskaźnikami wielkości produkcji przemysłowej gospodarki, a w odniesieniu do sytuacji przedsiębiorstw – zyskiem (przekładającym się na cenę akcji) i wskaźnikami płynności finansowej. Tylko dlaczego – na co wskazuje Józwiakowski – bardzo wiele przedsiębiorstw osiągających dobre wyniki finansowe i zajmujących wysokie miejsca w rankingach najlepszych firm bankrutuje? Dowodzi to, że jeśli ktoś chce oceniać sukces długofalowy firmy, to istnieje coś więcej, niż wskaźniki wymienione powyżej, co decyduje o sukcesie i dobrym funkcjonowaniu danego przedsiębiorstwa [Józwiakowski, 2016, s. 331].

Rozwiązanie problemów gospodarczych i przyśpieszenie rozwoju przedsiębiorstw wymaga zmiany sposobów myślenia kadr zarządzających i pracowników oraz elit politycznych. Przeszarżałe schematy myślowe trzeba zastąpić nowymi, adekwatnymi do współczesnych warunków gospodarczych. Konieczne jest stworzenie nowej kultury gospodarczej – kultury gospodarki opartej na wiedzy. W przedsiębiorstwach konieczne jest natomiast wdrożenie kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu zasobami niematerialnymi, stawiającej na wartość wysokich kompetencji pracowniczych i innowacyjność oraz na realizację w sposób ciągły procesów organizacyjnego uczenia się. Osiągnąć to można m.in. przez udoskonalenie Narodowego Systemu Innowacji, a na poziomie mikro – wdrażanie w przedsiębiorstwach modeli organizacji opartych na wiedzy, a w szczególności modelu organizacji uczącej się.

Literatura

- Beyer K. (2013), *Funkcjonowanie przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 35.
- Contractor F.J., Lorange P. (2002), *The Growth of Alliances in the Knowledge-based Economy*, „International Business Review”, No. 11(4).
- Drucker P.F. (1994), *Post-capitalist Society*, Routledge.
- Garvin D.A. (1993), *Building a Learning Organization*, „Harvard Business Review”, No. 71(4).

- Józwiakowski P. (2016), *Organizacja ucząca się – pomysł na konkurencyjność rynkową*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Jana Wyżykowskiego. Studia z Nauk Społecznych”, nr 9.
- Kaczmarek B. (2012), *Organizacja ucząca się jako nowa wartość firmy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 737.
- Kelly K. (2001), *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*, WIG-Press, Warszawa.
- Lassez P. (1998), *Developing a Learning Organization*, Kogan Page, London.
- Łukasik P. (2015), *Komunikacja i organizacyjne uczenie się w kontekście wspomagania innowacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Mikuła B. (2010), *Bariery realizacji procesów organizacyjnego uczenia się w praktyce* [w:] *Problemy pracy i polityki społecznej. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Adamowi Szalkowskiemu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Mikuła B. (2017), *Creating a Learning Enterprise* [w:] *Contemporary Economy: Social, Legal and Economic Aspects. Materials Symposium (Kyiv 23-24 may, 2017)*, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv National University of Trade and Economics (Ukraine), Cracow University of Economics (Poland), University of Messina (Italy).
- Mikuła B. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Mikuła B. (2015), *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu potencjału społecznego organizacji* [w:] M. Cisek, K. Wąsowska (red.), *Wiedza i doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce.
- Morawski M. (2010), *Rozwój programów zarządzania pracownikami o wysokim potencjale na przykładzie biura podróży* [w:] J. Stankiewicz (red.), *Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie – kultura organizacji – społeczna odpowiedzialność*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra.
- Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Nonaka I. (1994), *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, „Organization Science”, Vol. 5, No. 1.
- Nonaka I. (1991), *The Knowledge-Creating Company*, „Harvard Business Review”, November-December.
- Nonaka I., Toyama R., Konno T. (2000), *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, „Long Range Planning”, Vol. 33.
- Olszak C., Zięba E. (2006), *Business Intelligence Systems in the Holistic Infrastructure Development Supporting Decision-Making in Organisations*, „Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management”, Vol. 1.
- Olszewska B. (2013), *Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji* [w:] B. Olszewska, M. Czarnecki, E. Piwoni-Krzyszowska (red.), *Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

- Seebacher U.G. (2002), *Cyber Commerce Reframing. The End of Business Process Re-engineering?* Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg.
- Sikorski Cz. (2002), *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Sitko-Lutek A. (2009), *Organizacyjne uczenie się a kompetencje organizacji* [w:] A. Sitko-Lutek, E. Skrzypek (red.), *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Stabryła A. (2015), *Koncepcja zarządzania wiedzą i rozwojem przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, t. 26, nr 1, czerwiec.
- Stefaniuk T. (2014), *Komunikacja w zespole wirtualnym*, Difin, Warszawa.
- Walczak S. (2005), *Organizational Knowledge Management Structure*, „The Learning Organization”, Vol. 12, No. 4.

TRANSFORMATION OF AN ENTERPRISE IN THE DIRECTION OF A LEARNING ORGANIZATION

Summary: A learning organization is a model of enterprise depicting the mechanisms of operation enabling to adjust business activity to the conditions of the knowledge-based economy and develop it further. The article characterizes selected but significant directions of changes in an enterprise which must be made to implement the learning organization concept. The discussed issues concern: the organizational structure, the motivation system, human capital, the access to knowledge and information resources, organizational climate, organizational learning processes, learning organization management and knowledge management.

Keywords: learning organization, organizational learning processes, business management, learning organization management.