

Zakład pracy jako organizacja ucząca się – wybrane wyniki badań

Proces globalizacji oraz szybkość zmian zachodzących we wszystkich sferach funkcjonowania gospodarki spowodowały, iż w dziesięcioleciu poprzedzającym wejście w XXI w. zarysował się w teorii zarządzania nowy obraz zakładu pracy – *organizacja oparta na wiedzy*. Charakteryzowany jest on przez takie modelowe koncepcje, jak *organizacja ucząca się, fraktalna, wirtualna, sieciowa* oraz *inteligentna*¹.

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja wybranych wyników badań empirycznych dotyczących zakładu pracy rozpatrywanego w kontekście koncepcji *organizacji uczącej się* – jednego z pierwszych powstałych modeli organizacji opartej na wiedzy.

Organizacja ucząca się w świetle koncepcji P. Senge’a

P. Senge, twórca koncepcji organizacji uczącej się, wychodzi z założenia, iż zdolność szybkiego uczenia się może okazać się jedynym trwałym elementem przewagi nad konkurencją. Przyjmuje on tezę, iż „w miarę jak świat staje się coraz bardziej połączony, a prowadzenie biznesu coraz bardziej złożone i dynamiczne, praca musi stawać się uczeniem się. Organizacjami, które naprawdę zwyciężą w przyszłości, będą te, które odkryją, jak wykorzystywać ludzkie zaangażowanie i możliwości uczenia się na wszystkich szczeblach”². Organizacja ucząca się określana jest jako ta, „w której, ludzie ciągle rozszerzają swoje możliwości osiągnięcia naprawdę pożądaných wyników, w której powstają nowe wzorce śmiałego myślenia i swobodnie rozwijają się aspiracje zespołowe i gdzie ludzie stale się uczą, jak wspólnie się uczyć”³.

Posługując się metaforą, że organizacje są żywe i posiadają zdolność uczenia się, można więc myśleć o nich jako o żywych systemach, które bez podstawowego codziennego procesu uczenia się nie mogą prawidłowo funkcjonować⁴.

¹ B. Mikula, *W kierunku organizacji inteligentnych*, Kraków 2001, s. 11.

² P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 1998, s. 19.

³ Ibidem, s. 19.

⁴ M. Pedler, K. Aspinwall, *Przedsiębiorstwo uczące się*, Warszawa 1999, s. 20.

Organizacja ucząca się traktuje naukę jako naturalną, integralną część rozwoju człowieka i całego życia. Zakłada, że rozwój osobowy wiąże się ściśle z instytucjami zawodowymi, w których pracownik podejmuje zatrudnienie oraz że występuje silna więź pomiędzy indywidualnym rozwojem człowieka a zmianami zachodzącymi w ramach danej organizacji. Choć uczenie się jest na ogół postrzegane jako własność osoby, coś, co dana osoba robi samodzielnie, to nauka może jednak mieć miejsce pomiędzy ludźmi w przestrzeni lub we wzajemnych związkach i relacjach. Zakłady pracy zazwyczaj skupiają się na poszczególnych jednostkach – rekrutują, selekcionują, inwestują w edukację, oceniają, planują karierę zawodową, przenoszą na emeryturę i zwalniają pracowników jako indywidualne osoby. I chociaż organizacja ucząca się obejmuje wszelkie formy edukacji indywidualnej, to w ostatecznym rozrachunku główny nacisk kładzie na uczenie grupowe i takie, które zachodzi pomiędzy poszczególnymi pracownikami. Czyni z uczenia się nadrzędną wartość swojej działalności, zachęcając do wzajemnej wymiany zdań i poglądów, innymi słowy buduje klimat bardziej sprzyjający edukacji. Ma również na uwadze, iż osoby dorosłe najlepiej przyswajają nową wiedzę, w warunkach, które w jakimś stopniu kwestionują ich dotychczasowy sposób wykonywania pewnych czynności, oraz wtedy, gdy wzajemnie zachęcają się do nauki czegoś nowego⁵.

Wiele zakładów pracy błędnie interpretuje pojęcie organizacji uczącej się, jako takiej, która stwarza możliwość indywidualnej nauki poszczególnych pracowników, inwestując w ich doskonalenie i doksztalcanie. Działalność na tej płaszczyźnie nie jest jednak równoznaczna z uczeniem się organizacji jako całości. Dlatego też, w zakładach pracy dążących do realizacji omawianej koncepcji, przyjmuje się za najistotniejszą kwestię połączenie uczenia indywidualnego z zespołowym, dzięki czemu edukacja nabywa cech zintegrowanego systemu, tzw. *procesu organizacyjnego uczenia się*⁶, który zachodzi po pojawieniu się co najmniej jednego z poniższych warunków:

- wystąpi zmiana w ilości posiadanych przez organizację informacji lub w ich strukturze, bądź też zmiana w ilości lub też jakości posiadanej wiedzy;
- wystąpi zmiana nietrwała, ale zawierająca nowe, dotąd niestosowane elementy;
- wystąpi trwała zmiana w sposobie działania organizacji⁷.

„Organizacyjne uczenie się można zdefiniować jako proces z udziałem informacji i wiedzy, prowadzący do zmiany w zasobach wiedzy organizacji, który może powodować zmiany zachowań ludzi i tworzy zdolności adaptacyjne organizacji

⁵ Ibidem, s. 51-57.

⁶ Ibidem, s. 56.

⁷ B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa 2007, s. 45.

doprowadzając do osiągnięcia stanu wysokiej reaktywności, a następnie proaktywności zmian zachodzących w otoczeniu”⁸.

Jak podkreśla B. Mikuła, każda organizacja poprzez indywidualność wewnętrznych warunków, a także warunków panujących w jej otoczeniu, może uczyć się różnymi sposobami i stylami, w różnym stopniu i zakresie⁹. Potrzeby związane z „uczeniem się organizacji” są bowiem zróżnicowane. W jednych firmach ogromne, w innych minimalne. Dotyczy to zwłaszcza sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Dlatego też koncepcja organizacji uczącej się w sferze deklaracji cieszy się szerokim poparciem, jednak w praktyce występują tu duże rozbieżności. Zdaniem T. Oleksyna, kluczowym czynnikiem determinującym siłę orientacji firmy w tym kierunku jest jej domena, a zwłaszcza przedmiot działalności (produkty). Firmy produkujące mało skomplikowane wyroby na lokalne rynki lub zajmujące się ich sprzedażą będą nieporównywalnie mniej zainteresowane dogłębnym zrozumieniem i wdrożeniem idei organizacji uczącej się niż te, które specjalizują się w zaawansowanych technologiach, działają w sferze nauki i badań, zajmują się projektowaniem czy doradztwem¹⁰.

Warto zaznaczyć również, iż w większości przedsiębiorstw, które upadły, już wcześniej widać było wyraźnie, że miały kłopoty. Organizacja jako całość często nie jest jednak w stanie rozpoznać zbliżających się zagrożeń, zrozumieć ich konsekwencji i znaleźć wyjścia z sytuacji. Nie jest również przypadkiem, że większość organizacji „źle się uczy”. Metody, jakimi są one tworzone i zarządzane, sposób, w jaki definiowana jest ludzka praca oraz, co najważniejsze, sposób, w jaki uczy się myślenia i współpracy w organizacjach, są głównymi źródłami głębokich zaburzeń (upośledzeń) w uczeniu się¹¹. Można podać wiele przykładów firm, które miały się uczyć, poczyniły wielkie inwestycje zmierzające do zmiany programów, jednak nie osiągnęły sukcesu w tej dziedzinie. Nieelastyczne i źle dobrane metody; brak rozeznania menedżerów i pracowników w potrzebach klientów; brak zaangażowania i wzajemnej współpracy oraz niemożność wprowadzenia jakichkolwiek zmian; brak współdziałania grup funkcyjnych; niemożność wzajemnego porozumienia się zarządu, iż niższe zyski i zmniejszający się udział w rynku nie są jedynie tymczasową zapaścią; brak myślenia strategicznego; brak informowania pracowników niższych szczebli o działalności firmy; niski poziom wzajemnego zaufania – to jedynie wybrane przykłady „błędnych działań” i „ułomności uczenia się” charakteryzujących współcześnie jeszcze wiele przedsiębiorstw¹². Wymienione czynniki składają się na bariery procesu organizacyjnego

⁸ Ibidem, s. 45.

⁹ Ibidem.

¹⁰ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Kraków 2006, s. 222 i nast.

¹¹ P. Senge, op. cit., s. 33 i nast.

¹² M. Pedler, K. Aspinwall, op. cit., s. 65-70.

uczenia się i różnicowane są ze względu na swój charakter na: psychospołeczne, kulturowe, techniczne i organizacyjne¹³.

Zgodnie z sugestią P. Senge'a istnieje pięć dyscyplin (zasad, technik samodoskonalenia się organizacji), które należy poznać, dążąc do przekształcenia danego zakładu pracy w organizację uczącą się i które mogą stanowić swoiste „antidotum” na wspomniane zaburzenia. Są to:

1. *Mistrzostwo osobiste* – każdy z pracowników powinien posiadać kompetencje wykraczające poza przydzielone formalnie zadania poprzez permanentny rozwój własny.

2. *Modele myślowe* – organizacja ucząca się musi „myśleć wspólnie” w ramach dialogu i debaty, aby zbadać i zrozumieć odmiennosć osobistych i wspólnych komponentów świata. Zasada ta zaleca odkrywanie nowych modeli myślowych, poddawanie ich analizie i otwarcie ich na wpływ innych ludzi w celu doskonalenia.

3. *Wspólna wizja* – kolektywny obraz przyszłości, który budzi rzeczywiste zaangażowanie i oddanie. Odejście od tworzenia obrazu przyszłości przedsiębiorstwa dzięki charyzmie lidera i koncentrowanie się na zagrożeniach.

4. *Zespołowe uczenie się* – nacisk na tworzenie zespołów pracowniczych, zespołów „myśli” traktowanych jako jeden żyjący organizm.

5. *Myślenie systemowe* wspierające i integrujące cztery pierwsze dyscypliny – to rodzaj metodologii służącej do postrzegania i rozpoznawania wzorów i wzajemnych relacji części, które składają się na całość. Przedsiębiorstwo to bowiem „zbiór naczyń połączonych”, zbiór elementów realizujących wspólnie procesy dla powodzenia całości¹⁴.

Firmy, które pragną przemienić się w organizacje uczące się, wykazują pewne cechy wspólne. J.G. Burgoyne oraz T.H. Boydell stworzyli model organizacji uczącej się, składający się z jedenastu charakterystycznych cech:

1. „*Uczące się*” *podejście do strategii* – polityka i strategia zakładu pracy są świadomie dostosowane do celów uczenia się.

2. *Współuczestnictwo w wytyczaniu polityki firmowej* – wszyscy lub prawie wszyscy członkowie organizacji mają wpływ na wytyczanie linii polityki firmy.

3. *Informacyjność* – informowanie pracowników o najważniejszych aspektach działalności organizacji, mając na celu zachęcenie ich do podejmowania działań z własnej inicjatywy.

4. *Kształcenie finansowo-księgowo* – systemy tworzenia budżetu, przekazywania raportów i dokonywania rozliczeń są zbudowane w taki sposób, by wspierać naukę wszystkich członków organizacji na temat wykorzystywania środków finansowych przedsiębiorstwa.

¹³ B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), op. cit., s. 47.

¹⁴ P. Senge, op. cit., s. 21-28; M. Pedler, K. Aspinwall, op. cit., s. 57-59.

5. *Wymiana wewnętrzna* – wszystkie jednostki i działy wykazują skłonność do postrzegania się jako uczniów, kolegów w sieci oraz jako klientów i dostawców w łańcuchu wiodącym do ostatecznego użytkownika – organizacji.

6. *Elastyczność wynagrodzeń* – zróżnicowanie w nagrodach pieniężnych i niematerialnych, zaspokajających indywidualne potrzeby pracowników.

7. *Elastyczność struktur*, które łatwo ulegają zmianom zmierzającym do zaspokojenia wymagań pracowników i klientów.

8. *Pracownicy „skrajni” detektorami środowiskowymi* – przeszukiwanie i analiza środowiska są dokonywane przez pracowników „przygranicznych”, którzy mają kontakt ze środowiskiem zewnętrznym, użytkowników, dostawców, partnerów, itp.

9. *Nauka międzyzakładowa* – przedsiębiorstwo spotyka się z innymi firmami w celu wymiany wiadomości i naukę poprzez komparatystykę, wspólne przedsięwzięcia, związki i porozumienia.

10. *Klimat sprzyjający uczeniu się* – liderzy i menedżerowie ułatwiają sobie i innym pracownikom przeprowadzanie doświadczeń, uczenie się przez doświadczenia, wzajemne wsparcie.

11. *Możliwości rozwoju dla wszystkich* – tworzenie środków i udogodnień umożliwiających rozwój osobowy wszystkich członków załogi, a nie tylko kilku wybranych¹⁵.

Zaprezentowany zarys koncepcji organizacji uczącej się stał się inspiracją do podjęcia badań odnośnie do polskich organizacji gospodarczych i ich stosunku do edukacji pracowników. Wybrane ich wyniki zostały przedstawione w kolejnym podrozdziale.

Zakład pracy jako organizacja ucząca się w świetle wybranych wyników badań własnych

Przedmiotem prezentowanych wyników badań uczyniono działalność edukacyjną współczesnych zakładów pracy stanowiącą zasadnicze kryterium realizacji koncepcji organizacji uczącej się. Działalność ta staje się nieodzownym elementem coraz większej liczby zakładów pracy niezależnie od prowadzonej specjalności, wielkości czy miejsca funkcjonowania. Stanowi ona wyodrębnioną w strukturze organizacji część, która jest powiązana z zadaniami prowadzenia kształcenia i doskonalenia pracowników i obejmuje swoim zasięgiem ludzi, infrastrukturę dydaktyczną, zasoby materiałowe oraz stosowane formy i metody edukacji¹⁶.

¹⁵ Cyt. za: M. Pedler, K. Aspinwall, op. cit., s. 38-41.

¹⁶ W. Bańka (red.), *Zarządzanie potencjałem społecznym o nowoczesnej organizacji*, Płock 2005, s. 263 i nast.

Na podstawie pięciu dyscyplin P. Senge'a oraz jedenastu cech organizacji uczącej się G. Burgoyne'a oraz T.H. Boydella skonstruowano narzędzia badawcze w postaci kwestionariusza ankiety oraz kwestionariusza wywiadu. Grupa badawcza obejmowała 50 zakładów pracy prowadzących swoją podstawową działalność na terenie miasta Bydgoszcz, które uznać można za reprezentacyjne polskie miasto średniej wielkości, w którym funkcjonują podmioty gospodarcze większości branż, wielkości oraz o zróżnicowanych formach własności i rodzajach kapitału. Stanowiły jednocześnie odpowiedź na potrzeby zgłaszane przez pracodawców.

Uzyskane wyniki badań własnych wykazały, iż działalność edukacyjna zajmuje wysoką rangę jedynie dla 6% organizacji gospodarczych, jednocześnie jednak aż 58% z nich prowadzi ją systematycznie, by utrzymać konkurencyjność i jakość swojej działalności. Edukacja, wchodząca w zakres dydaktycznej funkcji zakładów pracy, realizowana jest zarówno autonomicznie, wewnątrz badanych organizacji, jak i we współpracy ze środowiskiem lokalnym i partnerami społecznymi. Nie jest ona jednak planowana z odpowiednim wyprzedzeniem, bowiem 62% zakładów pracy nie posiada żadnej strategii tej działalności, a także planów i programów edukacyjnych (44%). Większość respondentów nie wyjaśniła przyczyn tego stanu. Jedynie nieliczni wskazali na m.in. następujące powody: „każde szkolenie to indywidualna decyzja prezesa”, „oczekujemy oddolnie inicjatywy pracownika”, „nie wprowadzamy takich planów i programów ze względu na fakt, iż nie ma finansowej gwarancji ich zrealizowania w związku z ciągłymi zmianami w firmie”.

Częstotliwość prowadzenia działalności edukacyjnej przez zakłady pracy przedstawiono poniżej w tabeli 1. Należy zwrócić uwagę, iż 8% organizacji w ogóle nie prowadzi omawianej działalności.

Tabela 1. Częstotliwość prowadzenia działalności edukacyjnej (N=50)

Lp.	Wyszczególnienie	Ogółem	
		Liczba odpowiedzi	%
1	Systematycznie	29	58,0
2	Sporadycznie	17	34,0
3	Nie prowadzi się	4	8,0

Ponadto, choć pracodawcy deklarowali, iż prowadzona systematycznie działalność edukacyjna obejmuje cztery prawidłowe etapy, tj.: analizę potrzeb edukacyjnych, planowanie edukacji, realizację planu edukacyjnego i jego ewaluację, to zebrane dane pozwalają sformułować wniosek, iż 30% organizacji nie prowadzi monitoringu potrzeb edukacyjnych swoich pracowników, nie posiada również

systemu pomiaru efektywności działań podejmowanych w omawianym zakresie. Część badanych firm wykorzystuje z kolei takie metody identyfikacji potrzeb szkoleniowych i oceny przydatności zrealizowanych form edukacji, jak: wywiad, ankieta, okresowa i roczna ocena pracownika, obserwacja jakości wykonywanej pracy zawodowej, egzamin sprawdzający.

Wszelkie formy aktywności związane z doskazywaniem i doskazywaniem zawodowym wiążą się także bezpośrednio z potrzebami organizacji, a nie zatrudnionych w nich osób, o czym świadczą zadeklarowane przez zakłady pracy aktualne potrzeby edukacyjne, spośród których najczęściej wskazywano na: rozwój kadry inżynierskiej i kierowniczej, szkolenia specjalistyczno-branżowe, systematyczne kursy zawodowe związane z rozwojem organizacji. Obserwuje się duże zainteresowanie zakładów pracy cyklami edukacyjnymi o wąskiej tematyce, dzięki którym pracownicy mogą wykorzystać pozyskaną wiedzę na stanowiskach pracy, a jakość wyrobów bądź usług zwiększy się w granicach 20-40%. Marginalnie zwracano natomiast uwagę na takie formy, które sprzyjałyby rozwojowi osobowemu pracowników (tzw. szkolenia miękkie), a jednocześnie zwiększyłyby ich identyfikację z pracodawcą. Oznacza to, że przedsiębiorcy inwestują w edukację bezpośrednio na użytek organizacji oraz wymagają od zatrudnionych osób już określonych kwalifikacji w momencie zatrudnienia. Warto podkreślić więc fakt, iż kiedy badane organizacje wskazywały na systematyczne prowadzenie działalności edukacyjnej, dotyczyło to głównie obligatoryjnych treści, bez których pracownicy nie mogliby wykonywać swojej pracy. W związku z tym dominującymi czynnikami decydującymi o konieczności czy też potrzebie prowadzenia edukacji w zakładach pracy są głównie: bieżące potrzeby organizacji związane z rozwojem wiedzy branżowej, postępujące zmiany technologiczne, zmiany przepisów prawa gospodarczego, konieczność uzyskania uprawnień, możliwości finansowe, atrakcyjność oferty i efektywność edukacji, doświadczenie i renoma firmy szkolącej oraz dostępność edukacji w miejscu pracy.

Poszczególne dane obrazują tabele 2 i 3.

Tabela 2. Ranga działalności edukacyjnej w zakładzie pracy

Lp.	Wyszczególnienie	Ogółem	
		Liczba odpowiedzi	%
1	Bardzo wysoka	3	6,0
2	Wysoka	17	34,0
3	Średnia	19	38,0
4	Niska	8	16,0
5	Bardzo niska	3	6,0

Tabela 3. Związek działalności edukacyjnej z bieżącymi potrzebami zakładu pracy

Lp.	Wyszczególnienie	Ogółem	
		Liczba odpowiedzi	%
1	Bardzo duży	10	20,0
2	Duży	17	34,0
3	Średni	13	26,0
4	Mały	7	14,0
5	Bardzo mały	3	6,0

Odpowiedzialność za organizację edukacji – w zależności od wielkości przedsiębiorstwa – ponosi przede wszystkim dział spraw pracowniczych (32%), dział szkolenia (16%), dział zarządzania zasobami ludzkimi (16%), pracodawca osobiście (14%) lub wyznaczony przez niego pracownik (10%). Wyniki badań wykazały, iż 42% firm wyposażonych jest w odpowiednią bazę materiałową umożliwiającą prowadzenie działań dydaktycznych na terenie zakładu pracy, a 22% zatrudnia specjalistów ds. edukacji. Wśród nich wymieniano m.in.: specjalistę ds. szkoleń i komunikacji, specjalistę ds. rozwoju zawodowego, specjalistę ds. edukacji ekologicznej, specjalistę ds. zarządzania zasobami ludzkimi, trenera wewnętrznego oraz pracowników odpowiedzialnych za działania na rzecz higieny i bezpieczeństwa pracy.

Analiza zebranego materiału pozwoliła także na wyróżnienie trzech sposobów finansowania edukacji:

- w całości przez zakład pracy – 48% organizacji,
- częściowo przez zakład pracy, częściowo przez pracowników – 28% organizacji,
- w całości przez pracowników – 24% organizacji.

Pracodawcy podkreślali, iż w przypadku finansowania edukacji przez pracownika dotyczy to sytuacji, gdy kierunek jego nauki nie jest zgodny z profilem podstawowej działalności zakładu pracy. Z kolei w przypadku częściowego finansowania edukacji dotyczy to głównie jego uczestnictwa w formach szkolnych oraz podjęcia studiów wyższych. Warto zaznaczyć, iż środki na edukację były gwarantowane w ramach rocznego budżetu, pomimo iż w 78% organizacji nie funkcjonował fundusz szkoleniowy. Nieliczne zakłady korzystają z kolei z refundacji z Państwowego Funduszu Pracy (10%) oraz dofinansowania z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (10%).

Należy również zwrócić uwagę, iż aż 62% badanych organizacji wymaga podpisywania umów regulujących zasady uczestnictwa pracowników w edukacji, określających wymagany czas zatrudnienia i zwrot kosztów w przypadku jej wcześ-

niejszego rozwiązania. Długość trwania umowy (najczęściej od roku do trzech lat) zależna jest od kosztów i form edukacji i zawierana jest głównie w przypadku:

- podjęcia przez pracownika studiów wyższych,
- skierowania pracownika na edukację przez zakład pracy,
- uczestnictwa w formach szkolnych (zwłaszcza szkole średniej),
- wysokich kosztów edukacji,
- nauki języków obcych.

Takie działania zabezpieczające zakład pracy przed odejściem pracownika z firmy bądź roszczeniami finansowymi związanymi z podniesieniem przez niego kwalifikacji zawodowych lub nabyciem nowych, nie zniechęcają jednak pracowników do uczestnictwa w edukacji na podstawie tak regulowanych zasad. Tym bardziej, iż w ponad połowie badanych firm (46%) są oni dodatkowo motywowani i zachęcani do nauki poprzez:

- pokrycie całkowicie kosztów nauki przez pracodawcę – 52%,
- pokrycie częściowo kosztów nauki przez pracodawcę – 46,0%,
- powiązanie aktywności edukacyjnej z awansem/premią – 36%,
- stosowanie nagród (wyjazdy integracyjne, finansowanie innych form edukacyjnych, zniżki na produkowane usługi lub produkty) – 14%.

Przykłady zaś wspomnianej współpracy z partnerami społecznymi, wykraczającej poza bezpośrednie środowisko pracy, zobrazowano poniżej.

Tabela 4. Partnerzy i instytucje współpracujące z zakładami pracy

Lp.	Wyszczególnienie	Ogółem	
		Liczba odpowiedzi	%
1	Wojewódzkie i powiatowe urzędy pracy	14	28,0
2	Ochotnicze hufce pracy	4	8,0
3	Firmy edukacyjne	33	66,0
4	Uczelnie wyższe	22	44,0
5	Urzędy i instytucje państwowe	3	6,0
6	Ośrodki doskonalenia zawodowego	16	32,0
7	Stowarzyszenia edukacyjne, gospodarcze i społeczne	13	26,0
8	Organizacje branżowe i związki zawodowe	7	14,0
9	Inne	3	6

Badani mieli możliwość zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź spośród podanych w kwestionariuszu ankiet.

Charakter współpracy z wskazanymi instytucjami związany jest przede wszystkim z zaspokojeniem bieżących potrzeb organizacji (82%), a jedynie w 16% jest trwały i systematyczny.

Ważnym zagadnieniem w prowadzonych badaniach własnych było także ustalenie czynników decydujących o uczestnictwie poszczególnych pracowników w edukacji. Badani dokonywali wyborów według wartości skali, gdzie 5 oznaczało czynnik bardzo istotny, 4 – czynnik istotny, 3 – czynnik średni, 2 – czynnik nieistotny, 1 – czynnik bardzo nieistotny. Określono, iż dominujące są w tym względzie głównie potrzeby stanowiska pracy (średnia wyboru 4,7), a także rodzaj wykonywanej pracy i zakres obowiązków (średnia wyboru 4,3). W mniejszym natomiast stopniu były to: poziom posiadanych kwalifikacji (3,8) oraz staż pracy pracownika w zakładzie pracy (2,8). Wyniki te zaprezentowano poniżej.

Tabela 5. Czynniki decydujące o uczestnictwie pracownika w edukacji

Lp.	Wyszczególnienie	Średnia wyboru
1	Staż pracy pracownika w zakładzie pracy	2,8
2	Poziom posiadanych kwalifikacji	3,8
3	Potrzeby stanowiska pracy	4,7
4	Rodzaj wykonywanej pracy i zakres obowiązków	4,3

Uczestnikami edukacji ze względu na przynależność do grupy pracowniczej okazali się przede wszystkim: *pracownicy wymagający uzupełnienia kwalifikacji, pracownicy nowo zatrudnieni oraz przewidziani do awansu*. Z kolei ze względu na status stanowiska była to: *kadra zarządzająca, kadra kierownicza i pracownicy administracyjni*. Pracownicy działalności podstawowej oraz pomocniczy uczestniczyli w edukacji w najmniejszym stopniu. Ta wyraźna dysproporcja przeczy idei organizacji uczącej się, w której uczą się wszyscy, a nie tylko wybrane osoby. Ponadto w badanych organizacjach dominuje edukacja na indywidualnym poziomie pracowniczym. Brakuje umiejętności stosowania zespołowego, grupowego uczenia się, a tylko połączenie tych dwóch poziomów stworzy szansę na zaistnienie organizacyjnego uczenia się, stanowiącego główny wyznacznik organizacji opartej na wiedzy. Tym bardziej, iż udział zakładów pracy w tworzeniu nowej wiedzy jest jeszcze niewielki. Sposoby rozwoju podstawowej działalności zakładów pracy obejmują bowiem głównie:

- wykorzystywanie doświadczeń z przeszłości będących rezultatem eksperymentów i procesów badawczych (27%),
- wykorzystywanie doświadczeń innych organizacji (23%),
- zatrudnianie ekspertów (22%),
- systematyczne rozwiązywanie problemów (22%),
- tworzenie nowej wiedzy (6%).

Co jednak optymistyczne, w trakcie przebiegu procesu edukacji pracowników organizacje wykorzystują coraz częściej:

- wcześniejsze doświadczenia pracownika (27%),
- tworzenie i rozwijanie nowych pomysłów (22%),
- odwzorowywanie praktyk najlepszych firm w branży (17%),
- zachęcanie do zadawania pytań (17%),
- stałe procedury działania (17%).

Zasygnalizowane w opracowaniu wstępne, wybrane wyniki badań nie pozwalają rozpatrywać badanych organizacji gospodarczych jako organizacji uczących się. Można jedynie stwierdzić, iż znajdują się one na dobrej drodze do realizacji omawianej koncepcji, ponieważ wdrażają do swej codziennej działalności pewne jej elementy i cechy.

Zakończenie

Kierując się tezą P. Senge'a, iż sukces mogą dziś osiągnąć tylko te zakłady pracy, które szybciej od innych zaadoptują się do nowych sytuacji poprzez inwestycje w naukę i edukację, warto, jak sądzę, i należy, uznać, iż „uczenie się” stanowi o istocie organizacji przyszłości i przyczynia się do budowania gospodarki opartej na wiedzy. W tym kontekście należy więc podejmować próby analizy polskich organizacji gospodarczych i procesu ich dostosowywania się do warunków nowej gospodarki.