

Renata TOMASZEWSKA-LIPIEC  
Uniwersytet Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz

## Zakład pracy jako organizacja ucząca się wyzwaniem dla szkolnictwa wyższego

Enterprise as a learning organization – the challenge for higher education

**Słowa kluczowe:** organizacja ucząca się, szkolnictwo wyższe, kształcenie ustawiczne, globalizacja.

**Key words:** learning organization, higher education, continuing education, globalization.

### Summary

The transformation of today's enterprises' is the subject of interest of different scientific disciplines, employers as well experts dealing with the education of working adults. The aim of this discussion is to present the enterprise in the *learning organization* point of view.

### W kierunku organizacji opartej na wiedzy

Współczesny rynek pracy tworzą podmioty gospodarcze coraz częściej określane jako *organizacje*. Można je zdefiniować jako zespoły ludzi powołane do realizacji określonych celów.

Przykład stanowią tu przedsiębiorstwa, instytucje państwowe, szkoły, uniwersytety, szpitale i więzienia<sup>1</sup>. „Organizacja” jest pojęciem wieloznacznym i odnosi się do jednego z trzech znaczeń, w jakich to słowo jest używane w języku polskim: rzeczowego, czynnościowego i atrybutowego. Za definicję, w której zostały ujęte najważniejsze aspekty tego pojęcia, należy uznać definicję zaproponowaną przez M. Bielskiego: „organizacja jest otwartym systemem społeczno-technicznym, zorientowanym na osiągnięcie celów i mającym określoną strukturę”<sup>2</sup>.

Kształtowanie się nowego modelu gospodarki – „gospodarki opartej na wiedzy”, której zasadniczymi źródłami wartości stają się usługi oraz przemysł skoncentrowany na wiedzy, powoduje zmianę sposobu podejścia do kierowania organizacjami gospodarczymi. Tradycyjne zarządzanie kadrami zastąpiła w połowie lat osiemdziesiątych koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi, a w latach dziewięćdziesiątych XX wieku koncepcje kapitału intelektualnego oraz kapitału ludzkiego, akcentujące kluczową wartość człowieka w zakładzie pracy ze względu na jego niepowtarzalność oraz trudność imitacji i substytucji<sup>3</sup>. Proces globalizacji, a wraz z nim szybki przepływ informacji sprawiają, iż tradycyjne źródła sukcesu przedsiębiorstwa, takie jak: produkt, proces technologiczny, dostęp do zasobów finansowych tracą na popularności na rzecz zasobów niematerialnych, nazywanych również aktywami intelektualnymi<sup>4</sup>. Współcześnie jako źródła tego sukcesu wymienia się cztery odrębne obszary zainteresowań: finanse, klientów, procesy, odnowienie i rozwój, jak również jeden wspólny obszar: ludzi<sup>5</sup>.

Można więc stwierdzić, że kluczową wartością decydującą o konkurencyjności organizacji stały się zasoby ludzkie, tzn. człowiek traktowany jako kapitał ludzki bądź intelektualny, bogactwo lub potencjał<sup>6</sup>. Najbardziej rozpowszechnionym sposobem rozwoju zasobów ludzkich stała się edukacja, w ramach której, w odniesieniu do pracowników, podejmowane są następujące działania: rozpoznanie i określenie potrzeb edukacyjnych; opracowanie planu działań edukacyjnych; realizacja zaplanowanych przedsięwzięć edukacyjnych; analiza oraz ocena przebiegu i efektów działań edukacyjnych<sup>7</sup>. Wielu badaczy z zakresu nauk o zarządzaniu uważa, że jedyną i prawdziwą wartością nowoczesnej organizacji jest kapitał intelektualny, czyli wiedza pracowników, a jego kluczowym składnikiem – kapitał ludzki, czyli cechy wnoszone przez człowieka do pracy, na które składają się: inteligencja, umiejętności, przedsiębiorczość, zaangażowanie, stan zdrowia i kondycja psychofizyczna, zdolności do uczenia się, wyobraźnia, kreatywność, motywacja do dzielenia się wiedzą, duch zespołu oraz orientacja na cel. Szczególną cechą kapitału ludzkiego jest możliwość samoistnego wzrostu wartości dzięki permanentnemu uczeniu się, czyli nabywaniu doświadczenia<sup>8</sup>. W związku z tym wymienia się trzy główne procesy budowa-

<sup>1</sup> A. Giddens, *Socjologia*, Warszawa 2006, s. 391.

<sup>2</sup> Cit. za: J.P. Lenzion, A. Stankiewicz-Mróż, *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Kraków 2005, s. 72 i nast.

<sup>3</sup> M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Warszawa 2007, s. 13 i nast.

<sup>4</sup> K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2005, s. 127.

<sup>5</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Warszawa 2001, s. 21.

<sup>6</sup> H. Król, *Podstawy zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa 2006, s. 51.

<sup>7</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003, s. 308.

<sup>8</sup> M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne...*, op. cit., s. 16–19.

nia omawianego kapitału: *przyciąganie najlepszych, doskonalenie najlepszych, utrzymywanie najlepszych*<sup>9</sup>.

Edukacja pracowników sytuuje się w drugim z wymienionych procesów i stanowi jeden z najważniejszych instrumentów rozwoju kapitału ludzkiego oraz czynnik umożliwiający organizacji dostosowywanie się do zmiennego otoczenia. Wśród wielu wyzwań, które bliższa i dal-sza przyszłość stawia przed zakładami pracy są bowiem takie, które emitują zachodzące i nie-uchronnie pogłębiające się zmiany w szeroko rozumianej sferze pracy. Stanowią one z kolei następstwo generalnych tendencji dominujących w wysoko i średnio rozwiniętych gospodar-kach świata. Te megatrendy są powszechnie znane i wystarczy je jedynie zasygnalizować: przewartościowanie rangi zasobów i czynników rozwoju, na rzecz potencjału intelektualno-informacyjnego, tworzonego i rozwijanego przez naukę i edukację; przekształcenia strukturalne w kierunku dziedzin wysokiej techniki oraz sfery nowoczesnych usług przetwarzających infor-mację i oferujących powstające na tej drodze szczególne produkty; umiędzynarodowienie sto-sunków gospodarczych; nasilająca się konkurencja; procesy demograficzne prowadzące do stopniowego starzenia się społeczeństw; rosnące znaczenie wykwalifikowanego potencjału pracy<sup>10</sup>.

Wymienione procesy wpływają na przemiany świata pracy, stawiając organizacje w obli-czu nowych wyzwań oraz prowadzą jednocześnie do rozwoju społeczeństwa, które przyjęto określać mianem *społeczeństwa uczącego się*. W jego ramach rozwija się wiele nowych typów organizacji, których główną wartością są kompetencje i niematerialne cechy firm, związane głównie z pracownikami jako ich członkami. Należą do nich zarówno uniwersytety, jak i inne jednostki usługowe, biznesowe i produkcyjne, typu *high tech*, których zasobem i aktywem jest informacja<sup>11</sup>. Współczesne przedsiębiorstwa zmuszone są więc poszukiwać efektywnych modeli uczenia się i zarządzania wiedzą oraz traktować swoich pracowników jako zasób strategiczny, w który należy inwestować. Tym samym ewoluują w kierunku przedsiębiorstw ery wiedzy, czyli w kierunku zgodnym z koncepcją organizacji przyszłości, tj.: *organizacji opartej na wie-dzy lub też organizacji wiedzy (OW)*<sup>12</sup>.

Każda organizacja, jeśli chce egzystować i rozwijać się, musi nie tylko dostosowywać się, ale i wyzwalać możliwość kreatywnego i elastycznego działania. Jej funkcjonowanie powinno być skupione wokół intelektu, powinno opierać się na wiedzy, żeby łatwiej rozwiązywać własne problemy z korzyścią dla rynku i dla siebie. „*Zmierzch produkcji o wysokim stopniu praco-chłonności – jak podkreśla Ch. Handy – sprawił, że na rynku pojawiły się organizacje, które czerpią wartość dodaną z wiedzy i potencjału twórczego, a nie z siły ludzkich mięśni. Mniejsza liczba mądrych myślących pracowników wspomaganych inteligentnymi maszynami i kompute-*

---

<sup>9</sup> A.F. Smith, T. Kelly, *Kapitał ludzki w gospodarce cyfrowej*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Warszawa 1998, s. 239.

<sup>10</sup> J. Meller, *Przedsiębiorstwa wobec przemian na rynku pracy*, [w:] M. Haffer, S. Sudoł (red.), *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, Toruń 1999, s. 399 i nast.

<sup>11</sup> A. Bańka, *Kapitał kariery – uwarunkowania, rozwój i adaptacja do zmian organizacyjnych oraz strukturalnych rynku pracy*, [w:] Z. Ratajczak, A. Bańka, E. Turska (red.), *Współczesna psychologia pracy i organizacji. Wybra-ne zagadnienia*, Katowice 2006, s. 69.

<sup>12</sup> B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Kraków 2006, s. 19–27.

rami tworzy znacznie większą wartość niż całe grupy czy linie bezmyślnej masy zasobów ludzkich”<sup>13</sup>.

Wiedza specyficzna dla danej firmy to jej kapitał intelektualny, który ma już dzisiaj często większą wartość niż budynki, maszyny czy udziały finansowe. Obejmuje on nie tylko sumę umiejętności i wiadomości poszczególnych pracowników, lecz również odpowiednią infrastrukturę w zakładzie, stosunki z klientami, motywację załogi i różne procesy, które znacznie pomnażają praktyczną wartość tej wiedzy i jej skuteczne wykorzystanie w zarządzaniu. Organizacje oparte na wiedzy, określane niekiedy jako „uniwersytety przedsiębiorczości”, będą organizacjami uczącymi się, jeśli ich trwałym elementem stanie się wzmacnianie własnego potencjału, zaradności i konkurencyjności dzięki doskonaleniu umiejętności, poprawie zaangażowania oraz kreatywności pracowników poprzez odpowiednie procedury, praktykę oraz systemy organizacyjne<sup>14</sup>.

Jak się przewiduje, organizacje będą w całości opierać się na wiedzy, zawdzięczając swoją pozycję rynkową bardziej osiągnięciom intelektualnym niż zasobom tradycyjnego kapitału. Maleć więc będzie liczba miejsc pracy dla osób słabo wykształconych. Większość będą stanowić stanowiska wymagające umiejętności intelektualnych<sup>15</sup>. W Europie Zachodniej 70%, a w Stanach Zjednoczonych 80% stanowisk ma już obecnie charakter umysłowy. Szacuje się, iż w krajach Unii Europejskiej 23 miliony, tzn. 13,5% ogółu czynnych zawodowo zajmuje się wiedzą typu *know-how* (wiedzieć jak?). Także przed robotnikami pracującymi przy masowej produkcji stawiane są coraz większe wymagania. Z jednej strony muszą przestrzegać rutyny i szczegółowych zaleceń, z drugiej stale myśleć o możliwościach usprawnień, mimo że wykonywana praca nie jest urozmaicona<sup>16</sup>. Już dzisiaj np. w fabryce Mercedesa na taśmie produkcyjnej pracuje od 3 do 5 osób, a w dziale marketingu nawet kilkuset<sup>17</sup>.

Szczegółowe tendencje w kształtowaniu nowoczesnych przedsiębiorstw i zasad ich zarządzania zawierają koncepcje: *organizacji uczącej się, inteligentnej, fraktalnej, sieciowej i wirtualnej*. Wspólną cechą tych modeli jest oparcie ich funkcjonowania na zasobie wiedzy, który stanowi specyficzną konfigurację wspólnie wykorzystywanych zasobów rzeczowych, finansowych, informacyjnych, ludzkich kompetencji oraz relacji<sup>18</sup>.

## Koncepcja organizacji uczącej się

Gospodarka oparta na wiedzy jest uosabiana przez tzw. *organizację uczącą się*. Można ją zidentyfikować jako organizację, która dzięki wiedzy jest zdolna do nieustannego przekraczania granic przy tworzeniu wartości, a tym samym do kreowania własnej przyszłości w stopniu doskonalszym niż czynią to firmy tradycyjne. Charakteryzuje się przede wszystkim tym, że:

- jej produkty są nasycone rozwiązaniami bogatymi w wiedzę, co oznacza, że wiedza jest wykorzystywana w stopniu większym niż praca fizyczna,

<sup>13</sup> Cit. za: J. Penc, *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy*, część 1, Bydgoszcz 2002, s. 27 i nast.

<sup>14</sup> Ibidem, s. 28 i nast.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 33.

<sup>16</sup> M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne...*, op. cit., s. 24.

<sup>17</sup> Cit. za: R. Gerlach, *Szkolnictwo wyższe w aspekcie potrzeb rynku pracy*, [w:] T. Lewowicki, I. Ziaziun, J. Wilsz, N. Nyczkało (red.), *Kształcenie zawodowe: Pedagogika i Psychologia nr X*, Częstochowa–Kijów 2008, s. 108.

<sup>18</sup> B. Mikuła, *Organizacje...*, op. cit., s. 19–27.

- zatrudnia wysokiej klasy specjalistów, którzy stanowią trzon spośród wszystkich zatrudnionych,
- o pozycji rynkowej w decydującym stopniu przesądza nie wartość aktywów materialnych i finansowych, lecz wartość kapitału intelektualnego<sup>19</sup>.

Organizacja ucząca się jako koncepcja organizacji i zarządzania ukształtowała się w latach 90. XX wieku i upowszechniła od czasu opublikowania pracy P. Senge'a *Piąta dyscyplina*. Za jej pomocą prezentowany jest obraz wewnętrznego zorganizowania przedsiębiorstwa oraz procesy, które są szczególnie znaczące dla szybkiej adaptacji do zmian środowiskowych i osiągnięcia sukcesu. Wiele określeń organizacji uczącej się stworzonych przez zachodnich teoretyków odnaleźć można w ogólnodostępnej literaturze. Wspomniany autor określa ją jako organizację, „która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości” – pisząc dalej – „nauka techniki adaptacji musi być powiązana z uczeniem się znajdowania nowych rozwiązań, uczeniem się rozszerzającym nasze możliwości twórcze”<sup>20</sup>. W literaturze można spotkać trzy odmienne poglądy na organizację uczącą się. Według pierwszego organizacja jako twór intencjonalny nie może się uczyć, uczą się tylko jej członkowie. Wiedza organizacji to prosta suma wiedzy jej uczestników. Wraz z odejściem pracowników organizacja traci nabytą wiedzę. Drugi z nich sugeruje, że organizacja jako zespół ludzi może się uczyć, jednak wiedza firmy to coś więcej niż wiedza jej uczestników. Odejście pracowników zmniejsza tylko w stopniu mniej niż proporcjonalnym posiadaną przez dane przedsiębiorstwo wiedzę. Według zwolenników trzeciego poglądu – organizacja ucząca się to sprzeczna i pozbawiona znaczenia korporacja<sup>21</sup>.

U podstaw omawianej koncepcji leży wiele założeń. Po pierwsze uczenie się jest podstawową wartością. Po drugie, ponieważ przyszłość organizacji zależy od wszystkich pracowników w niej zatrudnionych, w procesie uczenia się powinni uczestniczyć wszyscy. Dlatego też organizacja musi stworzyć warunki dla rozwoju załogi, przy czym główny nacisk powinien być położony na zespołowe uczenie się, gdyż łatwiej utrzymać wyniki uczenia, jeśli dzieli się je z innymi ludźmi. Po trzecie, organizacja musi odpowiednio motywować ludzi do uczestnictwa w procesie uczenia się, tworzenia innowacji i wnoszenia własnego wkładu w jej przyszłość, jednak uznając, że ludzie uczą się w różny sposób. Po czwarte, proces uczenia się winien być ciągły i świadomy, a nie pozostawiony losowi<sup>22</sup>.

Można zastanowić się, czym różni się organizacja ucząca od tradycyjnego przedsiębiorstwa. Historia istnienia przez długie lata wielu firm świadczy przecież o tym, że są one przystosowującymi się do środowiska zakładami, organizacjami uczącymi się. Podstawowa różnica tkwi w owej wskazanej powyżej świadomości uczenia się. Organizacje uczące się to takie, które w sposób permanentny, zaplanowany i zorganizowany realizują i doskonalą proces tzw. *organizacyjnego uczenia się*, w którym z pełną świadomością uczestniczą wszyscy ludzie ją tworzący. Organizacyjne uczenie się (OU) stanowi więc klucz do zrozumienia rozważanej koncepcji. Wielu autorów traktuje je jako proces zmiany zachowań firmy, będący operacyjnym połączeniem trzech sub-procesów:

<sup>19</sup> Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Warszawa 2006, s. 131.

<sup>20</sup> Cit. za: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Warszawa 2002, s. 9 i nast.

<sup>21</sup> K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Warszawa 2000, s. 77.

<sup>22</sup> B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Zarządzanie...*, op. cit., s. 10 i nast.

- *tradycyjnego uczenia się* (doskonalenie kwalifikacji i kompetencji pracowników poprzez zaangażowanie ich w formy zajęć poszerzających wiedzę i umiejętności. Realizowane jest również sposobem wzajemnego i bezpośredniego przekazywania sobie wiedzy przez pracowników oraz samokształcenia. Pod względem oczekiwanych rezultatów metodyte okazują się zbyt mało efektywne);
- *empirycznego uczenia się* (zdobywanie doświadczeń poprzez praktyczne działanie, działania własne i obserwacje działań innych podmiotów, uczenie się na błędach);
- *cybernetycznego uczenia się* (wiedza generowana jest z doświadczeń uzyskiwanych w procesie rozwiązywania problemów. Uczenie się polega na odkrywaniu nowych sposobów widzenia i rozumienia reguł, norm i zasad zarządzających funkcjonowaniem organizacji, podważaniu ich zasadności i ich zmianie)<sup>23</sup>.

Prowadzenie „organizacyjnego uczenia się” wymusza powstanie wielu nowatorskich, a nawet specyficznych warunków w zakładzie pracy. Włączenie w jego nurt pracownika, zespołu czy organizacji wymaga zastosowania kolejno tradycyjnego, a następnie empirycznego uczenia się. Dopiero, kiedy zostanie nabyty odpowiedni poziom wiedzy, możliwe jest przystąpienie do uczenia cybernetycznego, czyli kwestionowania istniejących procedur, reguł, założeń. Ponadto duże znaczenie w tym procesie mają: płaska struktura organizacyjna, szeroka autonomia zespołów pracowniczych, decentralizacja uprawnień i odpowiedzialności oraz partnerskie relacje między kierownictwem a pracownikami. Warto zauważyć, iż we wspomnianych warunkach i działaniach przejawia się silnie idea humanizacji pracy, przenikająca sposoby podejścia do załogi oraz kształtowania stosunków między człowiekiem, pracą i grupami pracowniczymi<sup>24</sup>.

Innowacyjność organizacji uczących się w stosunku do tradycyjnych ma źródło w zasygnalizowanych powyżej czynnikach. Spośród ogółu organizacji, „uczącymi się” są te, które najpełniej przystosowały się do gospodarki opartej na wiedzy i stosownie do jej wymogów zmieniły metody zarządzania i swoje struktury. Powstanie tego typu podmiotów jest tym łatwiejsze, im mniejszy jest przeciętny koszt psychiczny ponoszony przez pracowników i im bardziej upowszechniony jest demokratyczny styl kierowania. Najważniejsze działania przystosowawcze w tym obszarze to: tworzenie warunków dla pracy zespołowej i współdziałania zbiorowego, edukacja oraz polityka jakości skoncentrowana na zdobywaniu i pogłębianiu wiedzy o oczekiwaniach klienta<sup>25</sup>. Przedsiębiorstwa, które odniosły sukces w tym zakresie, zyskiwały status uczących się powoli i nieprzerwanie. Pierwszym z podstawowych działań, inicjujących proces zmian jest tworzenie warunków sprzyjających uczeniu się, tj.: odpowiednia ilość czasu potrzebnego na refleksję, analizę, myślenie o planach strategicznych, rozpoznanie potrzeb klienta, ocenę obecnych systemów i procedur, tworzenie nowych produktów. Uczenie się jest trudne, gdyż pracownicy często żyją w pośpiechu, kierując się potrzebą chwili. Tylko, jeśli kierownictwo danej firmy przeznaczy pewien czas na wspomniane zadania, może pojawić się proces organizacyjnego uczenia się. Burze mózgów, rozwiązywanie problemów, ocena eksperymentów, konferencje, grupy projektowe, tworzenie „uczącego się forum” zapewniają napływ pomysłów. Każde z tych działań wspiera pracowników w konieczności zmagania się z coraz to nową

<sup>23</sup> Ibidem, s. 11–15.

<sup>24</sup> Ibidem, s. 11–15; B. Mikuła, *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, Kraków 2000, s. 23, 28.

<sup>25</sup> J.T. Hryniewicz, *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Warszawa 2007, s. 248–250.

wiedzą<sup>26</sup>. Klasycznym przykładem organizacji uczącej się jest Microsoft, który posiada jednoczącą pracowników wizję firmy globalnej XXI wieku, specyficzną kulturę organizacyjną oraz zespoły pracujące razem, tworzące razem, wspólnie akumulujące wiedzę i umiejętności, wspólnie kreujące nowe wartości i wspólnie odpowiadające na wyzwania świata<sup>27</sup>.

Nowoczesne organizacje powinny więc świadomie planować własny rozwój i koncentrować działania na polityce personalnej, uwalniającej zaangażowanie i efektywność pracowników; interesować się ich karierą; umożliwiać podnoszenie kwalifikacji i rozwijanie uzdolnień. Ponadto dawać możliwość ciągłego rozwoju poprzez włączanie ich do procesu zarządzania, otwartą komunikację, wymianę myśli i pomysłów. Ważne, aby załoga podzielała system wartości przedsiębiorstwa, utożsamiała się z nim, identyfikowała się z celami i działaniami firmy. Podstawowym kryterium efektywności przedsiębiorstwa jest bowiem utrzymanie tożsamości poprzez kreowanie kultury uczenia się oraz zmianę postaw i wartości uczestników w kierunku profesjonalizmu. Przyszłość należy do organizacji, których zasoby strategiczne odpowiadają formule: *informacja + wiedza + kreatywność*<sup>28</sup>.

Jak zauważa T. Oleksyn uczenie się nie jest jednak celem samym w sobie, ale środkiem prowadzącym do celu, jakim są zmiany na lepsze. Organizacja staje się uczącą wówczas, gdy dostatecznie wiele osób uczestniczy w tym procesie aktywnie i z powodzeniem, gdy ludzie nie tylko *uczą się*, ale i czegoś ważnego się *nauczają* oraz potrafią to szybko wykorzystać w działaniu, a także, gdy sama organizacja jest zdolna do czynienia tego systemowo, sekwencyjnie i rutynowo, w sposób stale doskonalony pod względem osiągniętych rezultatów<sup>29</sup>. Ponadto efekty procesu organizacyjnego uczenia się są trudno mierzalne. Tym niemniej można wskazać na szereg pozytywnych skutków jego realizacji. Podstawowe efekty dla pracowników to zrozumienie wpływu ich działań na różne obszary funkcjonowania firmy; podwyższenie poczucia odpowiedzialności za jej osiągnięte rezultaty; inspirowanie do tworzenia kreatywnych rozwiązań. Natomiast dla organizacji są to m.in.: rozwój nowych produktów i usług; podnoszenie produktywności; tworzenie klimatu zaangażowania do pracy; sprzyjanie uzyskiwaniu doświadczeń w mniejszym stopniu opartych na błędach; dynamizowanie szybkości zmian; wprowadzanie efektywniejszej obsługi klientów. Organizacyjne uczenie się jest więc narzędziem regulującym działalność zakładu w zmieniającym się otoczeniu, pozwalającym generować oraz tworzyć unikalne zasoby wiedzy wyróżniające go. Stanowi także podstawę tworzenia kompetencji pracowniczych oraz całej firmy, a jego realizacja kreuje organizację opartą na wiedzy<sup>30</sup>. Z punktu widzenia organizacji uczącej się szczególnie istotną grupą kompetencji są z kolei: *myślenie systemowe, mistrzostwo osobiste, „modele myślowe”, budowanie wspólnej wizji przyszłości oraz zespołowe uczenie się*. Powyższe kompetencje wynikają bezpośrednio z wyróżnionych przez P. Senge’a tzw. „pięciu dyscyplin” i są podstawą do umiętnego oraz aktywnego uczestnictwa pracowników w procesach organizacyjnego uczenia się<sup>31</sup>.

<sup>26</sup> Cit. za: U. Bukowska, *Zmiana w organizacji – w kierunku organizacji uczącej się*, [w:] A. Poczowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Kraków 2005, s. 463 i nast.

<sup>27</sup> K. Perechuda (red), *Zarządzanie przedsiębiorstwem...*, op. cit., s. 86.

<sup>28</sup> E. Gładosz, *Kreowanie przedsiębiorstwa przyszłości a rozwój pracowników*, [w:] B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości na przełomie wieków*, Toruń 2001, s. 633–640.

<sup>29</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Kraków 2006, s. 222–224.

<sup>30</sup> B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Zarządzanie...*, op. cit., s. 15–17.

<sup>31</sup> Cit. za: B. Mikuła, *W kierunku organizacji inteligentnych*, Kraków 2001, s. 52.

## Wyzwania dla szkolnictwa wyższego

Organizacja ucząca się to według wielu autorów obowiązujący kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem przyszłości. Istnieje jednak duża rozbieżność pomiędzy samym zamysłem omawianej koncepcji a jej rzeczywistą realizacją. Można podać wiele przykładów firm, które miały się uczyć, poczyniły wielkie inwestycje, zmierzające do zmiany swojej strategii zarządzania, 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 wprowadzania jakichkolwiek zmian; brak współdziałania grup funkcyjnych; brak myślenia strategicznego i informowania pracowników niższych szczebli o działalności firmy; niski poziom wzajemnego zaufania – oto przykłady „błędnych działań” i „ułomności uczenia się”, charakteryzujących współcześnie jeszcze wiele zakładów pracy<sup>32</sup>.

Należy również pamiętać, iż potrzeby związane z „uczeniem się organizacji” są także bardzo 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. 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 omawianej idei niż te, które specjalizują się w zaawansowanych technologiach, działają w sferze nauki i badań, zajmują się projektowaniem czy doradztwem<sup>33</sup>.

Większość funkcjonujących obecnie przedsiębiorstw niewiele różni się strukturą i metodami działania od tych, które istniały dwadzieścia czy pięćdziesiąt lat temu. Mimo powszechnie znanych i szeroko omawianych przemian, przeważającym modelem, najczęściej spotykanym w praktyce życia gospodarczego, jest nadal model hierarchiczny oparty na mechanizmach kontrolnych, mający wielopoziomową strukturę, podział według określonych funkcji, zróżnicowanie stanowisk, siatki płac oraz fragmentaryczny dostęp do informacji<sup>34</sup>.

Organizacje „trzeciej fali” stały się jednak już faktem i rozpoczęły swoje funkcjonowanie w gospodarce. Mają one pewne wspólne i charakterystyczne cechy. Są to na ogół młode firmy, zarówno, jeśli chodzi o czas ich powstania, jak i wiek pracowników. Struktura hierarchiczna jest w nich zastępowana przez formy współdziałania i swobodną komunikację między ludźmi. Ponadto nieustannie wprowadzają innowacje, co sprawia, że inwestują w badania rozwojowe oraz edukację i osobowość swoich pracowników. Dzięki stosowaniu wiedzy w praktyce działania, firmy te są wysoko zintelektualizowane<sup>35</sup>.

Najwyraźniejszym, jak dotąd, dowodem orientacji w kierunku organizacji opartej na wiedzy, w tym uczącej się, jest *wzrost zainteresowania przedsiębiorstw pracownikami z wyższym wykształceniem*<sup>36</sup>. Przewidywania wskazują, że w połowie XXI wieku 70% stanowisk pracy

<sup>32</sup> M. Pedler, K. Aspinwall, *Przedsiębiorstwo uczące się*, Warszawa 1999, s. 69 i nast.

<sup>33</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 222 i nast.

<sup>34</sup> R. Ashkenas, *Nowe szaty organizacji*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Warszawa 1998, s. 119 i nast.

<sup>35</sup> J. Penc, *Przedsiębiorstwo...*, op. cit., s. 38 i nast.

<sup>36</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie...*, op. cit., 224.



będzie wymagać wykształcenia wyższego. Natomiast w przodujących krajach cywilizacji informacyjnej w 2020 roku robotników zatrudnionych będzie nie więcej niż 2%. Następuje stopniowy odwrót od zawodów pracochłonnych, do takich, które w coraz większym stopniu wykorzystują techniki informacyjne. Nasuwa się jednak pytanie o związek potrzeb rynku pracy z edukacją na poziomie wyższym<sup>37</sup>. Jak zauważa T. Oleksyn, w wielu firmach na stanowiskach nierobotniczych zatrudnia się wyłącznie pracowników po studiach. Przedsiębiorstwa wychodzą bowiem z założenia, że jest to dobry, a przy tym stosunkowo ekonomiczny sposób szybkiego dostępu do aktualnej wiedzy oraz pozyskania ludzi, którzy nie tylko rozumieją procesy zachodzące we współczesnym świecie i zakładach pracy, ale także będą w stanie tę wiedzę aktualizować i wdrażać. Ponadto, będąc przyzwyczajeni do uczenia się, potrafią śledzić światowy i krajowy postęp w swoich dyscyplinach i sprawić, że dana organizacja będzie w stanie dotrzymać kroku zachodzącym w jej otoczeniu zmianom i dokonującemu się postępowi. Założenia takie mogą się sprawdzić, jeśli zostaną spełnione dwa warunki: 1. *Szkolnictwo wyższe potrafi zapewnić odpowiednio wysokie standardy kształcenia.* 2. *Organizacje zatrudniające absolwentów potrafią docenić ich potencjalne możliwości i stworzyć warunki sprzyjające wykorzystaniu i rozwojowi kapitału intelektualnego tych ludzi*<sup>38</sup>.

Realizacja powyższych warunków niewątpliwie wymaga podjęcia starań o zatrudnianie absolwentów szkół, dbających o poziom kształcenia, zdolnych zapewnić oczekiwaną wartość dyplomu wyższej uczelni. Ścisłejsze związki nauki i praktyki oraz większa orientacja praktyki gospodarczej na „jakość absolwentów” wpłyną też korzystnie na rynek edukacyjny, wymuszając niezbędny postęp. Drugi warunek jest dla organizacji trudniejszy, ponieważ najlepsze efekty osiągnie wówczas, gdy zatrudni ludzi, nie tylko posiadających wykształcenie wyższe, ale i umiejących z posiadanej wiedzy czynić właściwy użytek, który przełoży się na jej sukces rynkowy i ekonomiczny. Większą wartość prezentują ludzie, którzy przez lata nie tylko się uczyli, ale i naukę umiejętnie łączyli z praktyką. Pozytywną rolę spełniają w tym zakresie instytucje gospodarcze i inne, które nawiązując kontakt ze studentami i uczniami – na zasadzie wzajemnych korzyści – jak najwcześniej i jak najpełniej wprowadzają ich w życie pracy zawodowej i biznesu. Zwolennicy zatrudniania pracowników z dyplomami uczelni twierdzą, iż są oni bardziej elastyczni, mogą łatwiej zmieniać miejsce pracy i szybciej awansować. Ponadto trend ten odpowiada tendencjom światowym i jest zbieżny z założeniami reformy polskiego systemu edukacji<sup>39</sup>.

W świetle podjętych rozważań nasuwa się wniosek, iż gospodarka oparta na wiedzy modyfikuje kształt powiązań nauki i gospodarki. Współpraca obszaru edukacji z gospodarką, biznesowe wykorzystanie wyników projektów badawczych oraz transfer innowacji i technologii są obecnie podmiotem działań wielu organizacji, w tym *Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości*. Warto wspomnieć także o inicjatywie Fundacji Rektorów Polskich, zmierzającej do opracowania *Kodeksu Partnerstwa Nauki i Gospodarki* oraz o programach edukacji przedsiębiorców w zakresie współpracy z nauką<sup>40</sup>.

<sup>37</sup> Cit. za: R. Gerlach, *Szkolnictwo wyższe w aspekcie potrzeb rynku pracy*, [w:] T. Lewowicki, I. Ziaziun, J. Wilsz, N. Nyczkało (red.), *Kształcenie...*, op. cit., s. 108.

<sup>38</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 224–227.

<sup>39</sup> Ibidem, s. 224–227.

<sup>40</sup> M. Dąbrowski, *Przedsiębiorczość akademicka*, [w:] E-mentor, nr 3 (15) czerwiec 2006, s. 16–18.

Dotychczasowe dualne relacje nauka–przemysł otrzymały także nowego uczestnika: *przedsiębiorstwa innowacyjne*. Typowym przykładem są okołouniwersyteckie „*zagłębia firm*” tworzone przez naukowców. W Polsce nie ma, jak dotychczas, tak intensywnej wymiany w obszarze nauka–gospodarka, niemniej podobne przedsiębiorstwa też powstają. Procesy te S. Kwiatkowski<sup>41</sup> określił mianem przedsiębiorczości intelektualnej. Mamy tu do czynienia z nowym rodzajem przedsiębiorstwa. Nie jest to tradycyjna firma, ale nie jest to też instytucja naukowa, mimo że wytwarza wiedzę. Od instytucji naukowej różni je fakt, iż nowa wiedza służy wytworzeniu produktu lub usługi. Instytucja naukowa również produkuje ekspertyzy, ale polega na tym, że prowadzi badania podstawowe. Taki rodzaj przedsiębiorstw przyczynia się do zmniejszenia dystansu między praktyką a nauką. Wyrazem tego były i nadal są spory operujące argumentami niedopasowania rozwiązań naukowych do realiów praktycznych i niechęci naukowców technicznych do podejmowania współpracy z gospodarką, z powodu małych szans samorealizacji i własnego rozwoju naukowego. Z drugiej strony, nie można wykluczyć, że przedsiębiorstwa intelektualne są pionierskimi inicjatywami wskazującymi przyszłe tendencje rozwojowe wszystkich form pracy zorganizowanej. Może się okazać, że „okołouczelnianie” firmy staną się trwałą formą organizacyjną, niezależną od tradycyjnych zakładów adaptujących się do gospodarki opartej na wiedzy<sup>42</sup>.

Biorąc powyższe pod uwagę, zasadne wydaje się, aby w ramach zasygnalizowanych inicjatyw realizowana była także tematyka organizacji uczącej się. Dzisiejsi studenci będą bowiem swoją aktywność zawodową podejmować właśnie w takim modelu przedsiębiorstwa i powinni zostać do tego przygotowani. Drogą do tego przygotowania może stać się m.in. *przedsiębiorczość akademicka*.

## Bibliografia

1. Ashkenas R., Nowe szaty organizacji, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), Organizacja przyszłości, Warszawa 1998.
2. Bańka A., Kapitał kariery – uwarunkowania, rozwój i adaptacja do zmian organizacyjnych oraz strukturalnych rynku pracy, [w:] Ratajczak Z., Bańka A., Turska E. (red.), Współczesna psychologia pracy i organizacji. Wybrane zagadnienia, Katowice 2006.
3. Bukowska U., Zmiana w organizacji-w kierunku organizacji uczącej się, [w:] Pocztownski A. (red.), Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej, Kraków 2005.
4. Dąbrowski M., Przedsiębiorczość akademicka, [w:] E-mentor, nr 3 (15) czerwiec 2006.
5. Edvinsson L., Malone M.S., Kapitał intelektualny, Warszawa 2001.
6. Giddens A., Socjologia, Warszawa 2006.
7. Gerlach R., Szkolnictwo wyższe w aspekcie potrzeb rynku pracy, [w:] Lewowicki T., Ziaziun I., Wilsz J., Nyczkało N. (red.), Kształcenie zawodowe: Pedagogika i Psychologia nr X, Częstochowa-Kijów 2008.
8. Gładosz E., Kreowanie przedsiębiorstwa przyszłości a rozwój pracowników, [w:] Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J. (red.), Przedsiębiorstwo przyszłości na przełomie wieków, Toruń 2001.
9. Hryniewicz J.T., Stosunki pracy w polskich organizacjach, Warszawa 2007.
10. Juchnowicz M. (red.), Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy, Warszawa 2007.

---

<sup>41</sup> S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, Warszawa 2000.

<sup>42</sup> J.T. Hryniewicz, *Stosunki pracy...*, op. cit., s. 244 i nast.

11. Król H., Podstawy zarządzania zasobami ludzkimi, [w:] Król H., Ludwiczynski A. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Warszawa 2006.
12. Lenzion J.P., Stankiewicz-Mróz A., Wprowadzenie do organizacji i zarządzania, Kraków 2005.
13. Malara Z., Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności, Warszawa 2006.
14. Meller J., Przedsiębiorstwa wobec przemian na rynku pracy, [w:] Haffer M., Sudoł S. (red.), Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości, Toruń 1999.
15. Mięka B., Organizacje oparte na wiedzy, Kraków 2006.
16. Mięka B., W kierunku organizacji inteligentnych, Kraków 2001.
17. Mięka B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody, Warszawa 2002.
18. Mięka B., Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku, Kraków 2000.
19. Oleksyn T., Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka, Kraków 2006.
20. Pedler M., Aspinwall K., Przedsiębiorstwo uczące się, Warszawa 1999.
21. Penc J., Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy, część 1, Bydgoszcz 2002.
22. Perechuda K. (red.), Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Warszawa 2005.
23. Perechuda K. (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody, Warszawa 2000.
24. Poczowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa 2003.
25. Senge P., Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się, Warszawa 1998.
26. Smith A. F., Kelly T., Kapitał ludzki w gospodarce cyfrowej, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), Organizacja przyszłości, Warszawa 1998.

Dane korespondencyjne autora:

**Renata TOMASZEWSKA-LIPIEC**

UKW Bydgoszcz

e-mail: renatatl@ukw.edu.pl