

## Działalność edukacyjna zakładów pracy w aspekcie kryteriów organizacji uczącej się

Wyzwania związane z rozwojem *gospodarki opartej na wiedzy* powodują, iż współczesne zakłady pracy wkraczają na drogę wielkich przemian. Proces globalizacji oraz szybkość zmian zachodzących we wszystkich sferach jej funkcjonowania spowodowały, iż za optymalną koncepcję zarządzania uznaje się *organizację uczącą się*, która oparta jest na edukacji i uczeniu się, traktowanych jako narzędzia umożliwiające tworzenie unikalnych zasobów wiedzy. Kierując się tezą, iż sukces mogą dziś osiągnąć tylko te zakłady pracy, które szybciej od innych zaadaptują się do zmian poprzez inwestycje w „uczenie się”, uznać należy, iż to właśnie edukacja pracowników stanowi o istocie organizacji XXI wieku i przyczynia się do budowania nowej gospodarki.

### Organizacja ucząca się jako optymalny model zakładu pracy

Rozpoczynając rozważania poświęcone *organizacji uczącej się*, zasadna jest *metafora żywego organizmu*, w kontekście której rozpatrywany jest zakład pracy w rozumieniu omawianej koncepcji. Organizacja postrzegana jest w niej jako żywy, otwarty system mający liczne związki z otoczeniem, który determinuje procesy dostosowawcze oraz rozwój. Wskazane podejście sprawdza się szczególnie w przedsiębiorstwach wytwarzających produkty bądź usługi zmieniające się pod wpływem przemian techniczno-technologicznych. Przyjmując, iż organizacje mają zdolność uczenia się, można myśleć o nich jak o żywych systemach, które bez podstawowego codziennego procesu uczenia się nie mogą prawidłowo funkcjonować. Bazując na teorii uczenia się ludzi, można analogicznie traktować uczenie się zakładu pracy (Morgan, 1997, s. 41-84).

Szereg określeń organizacji uczącej się przyjętych przez zachodnich teoretyków odnaleźć można w ogólnodostępnej literaturze. P. Senge, uważany za twórcę tej koncepcji, 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. Organizację uczącą się określa jako tę, w której, ludzie ciągle rozszerzają swoje możliwości osiągania 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* (Senge, 2006, s.19).

Należy podkreślić, iż określenie „organizacja ucząca się” jest metaforą. W rzeczywistości żadna z definicji nie prezentuje w pełni istoty owego typu organizacji. Pojęcie to zostało wprowadzone jako propozycja integrująca wizję doskonalenia zasobów ludzkich i łączy różne idee zarządzania, edukacji, uczenia się, rozwoju organizacyjnego. Podkreśla także, iż uczenie się jest procesem ciągłym, a nie zbiorem dowolnych działań edukacyjnych. J. Burgoyne, jeden

z pierwszych propagatorów koncepcji organizacji uczącej się zauważa: *Stanowi ona zdrowe środowisko dla naturalnego uczenia się* (Armstrong, 2005, s. 481-485). Realizacja wskazanego modelu zakładu pracy zmierza do „wpisania” uczenia się w następujące jego obszary: misję, wizję rozwojową, wartości organizacyjne, zachowania uczestników. Uczenie się nie może być domeną tylko niektórych z powyższych obszarów; jego ważność i efektywność muszą być najważniejszymi cechami tych komponentów. Organizacja ucząca się istnieje jako układ relacji, które łączą wizję rozwojową, misję, wartości i zachowania tak, by uzyskiwać pożądane rezultaty. Efektywne przedsiębiorstwa uczą się systematycznie, a ich uczenie się znajduje odzwierciedlenie w misji. Sposób rozumienia organizacji uczącej się, jej ocena w kategoriach uczenia się oraz wytyczne co do praktyki łącznie umożliwiają budowę efektywnego przedsiębiorstwa (Batorski, 2002, s. 51 i nast.).

Przyjmuje się, iż organizacja będzie uczyć się, jeśli pojawi się co najmniej jeden z powyższych warunków:

- ulegnie zmiana ilości posiadanych przez organizację informacji lub jej struktury, albo zmiana ilości lub jakości posiadanej wiedzy,
- nastąpi zmiana nietrwała, ale zawierająca nowe, dotąd niestosowane elementy,
- nastąpi trwała zmiana w sposobie działania organizacji (Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2007, s. 45).

Po realizacji wymienionych warunków niezbędne są zasadnicze założenia:

1. Organizacje podobnie jak organizmy żywe mogą się uczyć, a uczenie się jest podstawową wartością.
2. Przyszłość organizacji zależy od wszystkich pracowników w niej zatrudnionych, w procesie uczenia się powinni więc uczestniczyć wszyscy. Dlatego organizacja musi tworzyć warunki rozwoju ludzi, przy czym główny nacisk ma być położony na zespołowe uczenie się, gdyż łatwiej utrzymać wyniki uczenia, jeśli dzieli się je z innymi.
3. Organizacja musi odpowiednio motywować ludzi do uczestnictwa w procesie uczenia się, do innowacyjności i wnoszenia własnego wkładu w jej przyszłość, jednak przyjmując, że ludzie uczą się w różny sposób.
4. Proces uczenia się powinien być ciągły i świadomy, a nie pozostawiony losowi. Świadomość realizacji uczenia się oraz zarządzanie tym procesem jest wyróżnikiem organizacji uczących się od form je poprzedzających (tamże, s. 43).

Rozwinięciem tych założeń jest zestaw cech składających się na *model organizacji uczącej się*:

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, mające na celu zachęcić 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.
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*, szybkie zmiany zmierzające 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 z innymi firmami wymienia wiadomości, stosuje komparatystykę, organizuje 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 wybranych (Pedler, Aspinwall, 1999, s. 38-41).

Z dotychczasowych rozważań wynika, iż dominującym warunkiem realizacji opisywanego modelu jest edukacja. Koncepcja organizacji uczącej się pozostaje w ścisłym związku z ideą *edukacji ustawicznej dorosłych*. Znaczenie edukacji ustawicznej w i dla rozwoju zakładów pracy nie wymaga szczegółowego uzasadniania. Rozwój gospodarki opartej na wiedzy nie jest możliwy bez udziału wysoko kwalifikowanych kadr pracowników. W *Białej Księdze Kształcenia i Doskonalenia. Nauczanie i uczenie się. Na drodze do uczącego się społeczeństwa* podkreśla się, że społeczeństwo przyszłości będzie społeczeństwem uczącym się, dlatego konieczny jest jego ciągły rozwój poprzez kształcenie i doskonalenie zawodowe (Komisja Europejska, 1997, s. 43 i nast.). Inwestowanie w edukację i wykształcenie w dzisiejszych czasach jest nie tylko dobrą wolą pracodawcy, ale wręcz obowiązkiem. Poziom kwalifikacji i kompetencji zatrudnionych dostosowany do potrzeb rynku pracy przyczynia się w znaczącym stopniu do sukcesu każdego zakładu pracy. R. Gerlach (2007, s. 67) pisze: *Uznać zatem należy, że mówiąc o zakładzie pracy jako organizacji uczącej się nawiązywać należy do koncepcji edukacji ustawicznej, nastawionej przede wszystkim na rozwój kwalifikacji i kompetencji pracowniczych. Można więc przyjąć, że uczenie się pracowników zatrudnionych na różnych stanowiskach związane jest z rozwojem zakładu pracy jako organizacji uczącej się.*

Organizacja ucząca się uważana jest za optymalny model zakładu pracy w gospodarce opartej na wiedzy. Jest bowiem wrażliwa na zjawiska wewnętrzne i całkowicie otwarta na otoczenie. Działa w sposób społecznie odpowiedzialny i postrzega siebie jako integralną część społeczeństwa. Kreuje też nowy rodzaj związków z akcjonariuszami, pracownikami, a także ze społeczeństwem jako całością, dbając o kapitał swej reputacji, który może zdyskontować w postaci wyższej ceny akcji i większej lojalności ze strony klientów. W konsekwencji staje się organizacją przyjazną i stara się być postrzegana jako aktywny, dbający o dobro swoich pracowników uczestnik życia społecznego, osiągający dobre wyniki społeczne, a nie tylko wysokie zarobki (Penc, 2002, s. 32).

Argumenty przemawiające za wskazaną koncepcją zarządzania są następujące:

„1. Zakłady pracy wchodzą w erę organizacji globalnych, w dużej mierze uzależnionych od technologii informatycznej.

2. Sukces zależeć będzie od szybkości stosowania nowych informacji w bieżących działaniach, przy rozwiązywaniu problemów i w celu wykorzystania szans.

3. Przechowywanie, przesyłanie i wyszukiwanie informacji to zadanie technologii, jednak wykorzystywanie tych informacji należy do ludzi.

4. Skuteczne wykorzystywanie informacji oznacza, że mają one przyczynić się do zmian w sposobach działania ludzi i organizacji.

5. Ze względu na stały napływ nowych informacji, w każdej organizacji nauka musi być ustawiczna.

6. Szanse nie tylko na sukces, ale nawet na przetrwanie mają tylko te organizacje i osoby, które będą aktywnie kierować własnym procesem uczenia się” (Parsloe, Wray, 2002, s. 27).

Rozwój zatem powinien być ukierunkowany na tworzenie organizacji uczącej się.

Należy jednak podkreślić, iż każdy zakład pracy z powodu indywidualnych wewnętrznych warunków, a także warunków panujących w otoczeniu, może uczyć się w odmiennym stopniu, zakresie i intensywności. Dlatego potrzeby prowadzenia działalności edukacyjnej są zróżnicowane. W procesie tym występuje wiele trudności i barier, które mogą prowadzić do tego, że organizacja uczy się rzeczy niewłaściwych bądź rezygnuje z aktywności. W związku z tym, koncepcja organizacji uczącej się w sferze deklaracji cieszy się szerokim poparciem, jednak w praktyce występują duże rozbieżności. Wydaje się, iż dotychczasowe wykorzystanie jej dorobku także nie jest wystarczające. Zauważa się, że choć pojęcie organizacji uczącej się badane jest już od dziesięciu lat, to niewiele jest opisów przypadków udanego zastosowania tej idei na dużą skalę. Dlatego też zasadne wydaje się podjęcie rozważań nad realizacją tej koncepcji w praktyce działania podmiotów gospodarczych. Zasygnalizowana problematyka stała się inspiracją m.in. do podjęcia badań własnych nad edukacją w zakładach pracy. Grupa badawcza obejmowała 50 podmiotów prowadzących działalność na terenie Bydgoszczy. Wstępne wnioski z badań zostały już opublikowane. Wybrane konkluzje zawarto w drugiej części niniejszego opracowania.

## **Działalność edukacyjna zakładów pracy w świetle wybranych wyników badań**

Do podjęcia analiz na temat działalności edukacyjnej zakładów pracy w aspekcie kryteriów organizacji uczącej się uprawnia pytanie o *systematyczność* i *rangę procesu edukacji*. Określenie stopnia występowania tych dwóch cech w badanych podmiotach gospodarczych, umożliwi ustalenie, czy ich polityka i strategia rozwoju są świadomie dostosowane do celów uczenia się. Świadomość ta uważana jest za podstawowe kryterium omawianej koncepcji.

Analizy podjęte w ramach badań własnych potwierdziły, iż działalność edukacyjna jest prowadzona w coraz większej liczbie zakładów pracy, systematycznie – w 58,0% badanych organizacji. Sporadyczne jej prowadzenie odnotowano w 34,0% zakładów pracy, a w 8,0% całkowity brak. Zakłady pracy, w których edukacja traktowana jest jako znaczący i stały element polityki personalnej, obok działalności podstawowej, deklarowały, iż: *posiadają silną świadomość potrzeby ciągłego podwyższania poziomu wiedzy i umiejętności pracowników, gdyż jest to niezbędne dla skutecznego wypełniania misji firmy*. W tym celu prowadzą one planowaną politykę edukacyjną. Z kolei organizacje, które prowadzą sporadyczne jej formy bądź nie prowadzą ich wcale, uzasadniały przyczyny tego stanu: *brakiem takiej potrzeby, brakiem środków finansowych* oraz tym, że *nie wszystkie obszary w firmie wymagają systematycznej nauki*.

Dane uzyskane w efekcie przeprowadzonych wywiadów z pracodawcami, skonfrontowano z opiniami pracowników. Według ich wskazań w zakładach pracy działalność edukacyjna

prowadzona jest jednak sporadycznie – 53,7% odpowiedzi. Jedynie 31,9% zatrudnionych potwierdziło systematyczność tej działalności, a 14,4% zaprzeczyło, iż jest prowadzona. Informacje te podają zatem w wątpliwość deklaracje zakładów pracy o systematyczności prowadzonej w nich edukacji.

Rangę działalności edukacyjnej badane podmioty określiły przede wszystkim jako *średnią* (38,0%) oraz *wysoką* (34,0%). Niepokojące jest, iż 16,0% zakładów pracy określiło ją jako *niską*. Dla części organizacji edukacja nie stanowi więc wartości, tym bardziej podstawowej dla ich rozwoju i przyszłości. Pytanie o rangę działalności edukacyjnej w zakładach pracy powtórzono również grupie pracowników. Określili ją oni przede wszystkim jako *średnią* (37,3%) lub *niską* (26,2%).

Wyniki na ten temat obrazuje tabela 1.

Tabela 1. Ranga działalności edukacyjnej w opinii badanych pracowników ze względu na status stanowiska pracy

Wyszczególnienie	Zajmowane stanowisko					Ogółem	
	Kadra zarządzająca	Kadra kierownicza	Pracownicy administracyjni	Pracownicy działalności podstawowej	Pracownicy pomocniczy	Liczba odp.	%
Bardzo wysoka	1	12	4	35	-	52	8,2
Wysoka	4	16	45	75	1	141	22,4
Średnia	4	15	55	148	13	235	37,3
Niska	-	6	45	85	29	165	26,2
Bardzo niska	-	1	1	35	-	37	5,9

N=630

Analiza dokumentacji udostępnionej przez zakłady pracy umożliwiła usytuowanie działalności edukacyjnej jako jednego z elementów zintegrowanego systemu zarządzania i polityki kadrowej, często występującego jako określona procedura np. *Nadzór nad zasobami ludzkimi i środowiskiem pracy* bądź *Zarządzania kadrami*. Procedura ta określa najważniejsze cele edukacji w organizacji, jakimi są: *zapewnienie kompetencji pracowników, niezbędnych do wykonywania swojej pracy i zadań organizacji oraz zapewnienie środowiska pracy niezbędnego do osiągnięcia zgodności z wymaganiami dotyczącymi produkowania wyrobów i realizowanych usług*. Na tej podstawie sformułowano wstępny wniosek, iż edukacja uznana została za jedną z podstawowych wartości określonych formalnie w strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw. Wniosek ten nie okazał się jednak w pełni zasadny, ponieważ 62,0% zakładów pracy nie miało opracowanej strategii edukacyjnej, a także planów i programów edukacyjnych (44,0%). Organizacje najczęściej nie wyjaśniły przyczyn tego stanu. Jedynie nieliczne wskazały na 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*. Strategią działalności edukacyjnej wykazało się jedynie 38,0% ogółu przedsiębiorstw. Dokument ten obowiązywał w nich na rok kalendarzowy, przy czym jedno przedsiębiorstwo opracowało go na czas nieokreślony. Strategia wraz z planami i programami opracowywana była najczęściej

przez jednostki budżetowe, odpowiedni dział, specjalistę ds. personalnych lub innego wyznaczonego pracownika. Warto podkreślić, iż 38,0% zakładów pracy korzystało z gotowych programów edukacyjnych, ale 34,0% opracowywało je także samodzielnie, a więc ich udział w tworzeniu autorskich inicjatyw był znaczący.

Kierując się zasadą, iż świadoma i planowana działalność edukacyjna obejmować powinna w odniesieniu do pracowników następujące działania: rozpoznanie i określenie potrzeb edukacyjnych, opracowanie planu działań edukacyjnych, realizację zaplanowanych przedsięwzięć, analizę oraz ocenę przebiegu i efektów działań, ustalono, iż w badanych zakładach pracy działalność ta obejmuje wszystkie wymienione etapy. Określone one zostały formalnie w ramach *Procedury Zarządzania Kadrami* i dotyczyły:

1. Określenia rodzaju edukacji.
2. Zgłoszenia potrzeb edukacyjnych.
3. Analizy potrzeb edukacyjnych.
4. Sporządzenia projektu/planu edukacji na poszczególne działy (koszt, liczba uczestników, terminy).
5. Zatwierdzenia projektu/planu edukacji.
6. Realizacji projektu/planu.
7. Oceny realizacji projektu/planu edukacji.

Dalsza analiza wykazała jednak, iż etapy te nie są realizowane w jednakowym stopniu. Najwięcej uwagi poświęca się planowaniu edukacji i jej ewaluacji, a najmniej analizie potrzeb i realizacji planu edukacyjnego (przy czym różnice te są niewielkie).

Etapy procesu edukacji zawiera tabela 2.

Tabela 2. Etapy działalności edukacyjnej w badanych zakładach pracy

Lp.	Wyszczególnienie	Forma organizacyjno-prawna			Ogółem średnia ocen
		Średnia ocen			
		Przedsiębiorstwa własności indywidualnej	Spółki	Przedsiębiorstwa państwowe	
1.	Analiza potrzeb edukacyjnych	1,80	1,94	2,00	1,92
2.	Planowanie edukacji	1,70	2,20	1,40	2,02
3.	Realizacja planu edukacyjnego	2,00	1,94	1,60	1,92
4.	Ewaluacja zrealizowanego planu edukacyjnego	2,00	2,06	1,60	2,00

N=50, Badani odpowiadali zgodnie z wartością skali, gdzie 1 – oznaczało nigdy, 2 – czasami, 3 – zawsze

Ustalając zależność między formą organizacyjno-prawną a częstotliwością realizowania danego etapu, na podstawie porównania średnich w poszczególnych wierszach tabeli stwierdzić można, iż:

- analiza potrzeb edukacyjnych prowadzona jest głównie w przedsiębiorstwach państwowych, najrzadziej w przedsiębiorstwach własności indywidualnej,
- planowanie edukacji najczęściej odbywa się w spółkach, najrzadziej w przedsiębiorstwach państwowych,

- plan edukacyjny realizowany jest w przedsiębiorstwach własności indywidualnej, najrzadziej w przedsiębiorstwach państwowych,
- ewaluacja zrealizowanego planu edukacyjnego prowadzona jest przede wszystkim w spółkach, najrzadziej w przedsiębiorstwach państwowych.

Różnice wynikają ze specyficznych cech, jakimi charakteryzuje się każda z form organizacyjno-prawnych badanych zakładów pracy.

Idea uczenia się jako podstawowej wartości, choć akceptowana i deklarowana przez pracodawców, nie jest jednak realizowana w praktyce. Kiedy organizacje wskazywały na systematyczne prowadzenie działalności edukacyjnej, dotyczyło to obligatoryjnych treści, bez których pracownicy nie mogliby wykonywać swojej pracy. W toku badań ustalono, iż głównym determinantem działalności edukacyjnej zakładów pracy jest dążenie do uzyskania konkurencyjnej pozycji na rynku. Związek między prowadzoną działalnością edukacyjną a konkretnymi, bieżącymi potrzebami zakładów pracodawcy określili jako *bardzo duży* (20,0%) i *duży* (34,0%). Z uzyskanych danych wynika także, iż na działalność edukacyjną poza bieżącymi potrzebami mogą sobie pozwolić jedynie prywatne firmy zatrudniające powyżej 250 pracowników. Nasuwa się więc pytanie o granicę między uczeniem się jako podstawową wartością – zasadniczym kryterium organizacji uczącej się – a uczeniem się jako czynnikiem umożliwiającym przetrwanie organizacji. Wydaje się, iż tej granicy nie ma, a w opinii pracodawców w uczeniu się wartość i czynnik umożliwiający organizacji przetrwanie są równoznaczne. Na podstawie uzyskanego materiału badawczego można mówić jedynie o: *specjalistycznej edukacji dla zakładu pracy*, w której nie bierze się pod uwagę pełnego rozwoju zawodowego pracowników. Organizacje traktują edukację jako konieczność, a nie czynnik autentycznie wzbogacający ich kulturę i wartość rynkową, a tym bardziej dający szansę na dochodzenie do organizacji uczącej się. Wypowiedzi właścicieli, członków zarządu oraz kierowników, którzy zgodnie we wszystkich badanych firmach przyjęto termin: *edukację dla pracy*, świadczą o takim sposobie myślenia i podejścia do opisywanego zagadnienia.

Warto podkreślić, iż pracownicy zgłaszają zapotrzebowanie przede wszystkim na edukację, w ramach której uzyskane kwalifikacje będą mogli w krótkim czasie zastosować w pracy zawodowej. Największym zainteresowaniem badanych cieszyła się edukacja specjalistyczna związana z zawodem (54,0%) oraz edukacja językowa (52,5%). W mniejszym zakresie pracownicy odczuwali potrzebę aktualizacji wiedzy z obszaru informatyki (34,0%), umiejętności wymaganych na stanowisku pracy (29,0%) oraz wiedzy ekonomicznej i prawa pracy (17,6%). W najmniejszym zaś zakresie zgłaszali potrzebę aktywności kształceniowej w obszarze edukacji psychologicznej. Zadeklarowane potrzeby edukacyjne zatrudnionych są ściśle powiązane z wykonywaną pracą zawodową i wydają się zbieżne z kierunkiem działalności edukacyjnej realizowanym w badanych zakładach pracy. Pracownicy potrzebują: *takiej edukacji, która pozwoli zdobyć dodatkową wiedzę i umiejętności; edukacji praktycznej, przydatnej w pracy*.

Wnioski wynikające z analizy systematyczności i rangi edukacji są zaskakujące. Wyróżniono na tej podstawie trzy grupy organizacji:

Pierwszą grupę stanowią zakłady pracy, które nie prowadzą systematycznej działalności edukacyjnej. Sprawę podnoszenia i doskonalenia kwalifikacji pozostawiają w gestii samych zatrudnionych (14,0%). Dopiero bieżące potrzeby skłaniają do podjęcia aktywności w tym obszarze. Ta grupa reprezentuje *model sita*, w którym problem rozwoju pracownika ma znaczenie marginalne, a edukacja podejmowana jest wtedy, gdy dla losów firmy konieczne staje

się uzupełnienie kwalifikacji jej wybranych pracowników. Spontaniczna i nieplanowana działalność edukacyjna sprawia, iż w zakładach, możliwe jest szybsze i łatwiejsze dostosowanie się do bliższego i dalszego otoczenia gospodarczego oraz wymagań stawianych przez klientów. Stanowią one najbardziej elastyczną grupę spośród trzech wyróżnionych.

Do drugiej grupy należą zakłady pracy, które prowadzą zarówno edukację planowaną, jak i nieplanowaną (30,0%). W zależności od możliwości finansowych przeznaczają na edukację budżet zawarty w *Rocznym planie finansowo-księgowym*, na bieżąco go modyfikując, co powoduje iż są bardziej elastyczne i otwarte na otoczenie zewnętrzne, jak i potrzeby wewnętrzno-organizacyjne. Reprezentują one *model mieszany* – korzystający z dorobku zarówno modelu sita, jak i modelu kapitału ludzkiego.

Trzecią, najliczniejszą grupę, tworzą zakłady pracy, które z góry planują działalność edukacyjną, jednak nie dopuszczają do żadnych zmian w jej obszarze (56,0%). Treści określone w rocznym planie muszą zostać obligatoryjnie zrealizowane, a budżet nie może zostać przekroczony. Podmioty te zbliżają się do realizacji *modelu kapitału ludzkiego*, w którym rozwój i edukacja są sprawą kluczową, ważną inwestycją. Proces uczenia się jest w nich ciągły i świadomy, jednocześnie nie spełniają one kryterium elastyczności struktur. Cechuje je sztywność. Warunek organizacji uczącej się – elastyczność struktur – został w tej grupie spełniony w najmniejszym stopniu.

W świetle zaprezentowanych wyników badań można wysunąć wniosek, iż w wielu zakładach pracy uczenie się nie jest podstawową wartością oraz że proces edukacji nie zawsze odbywa się w sposób ciągły i świadomy, lecz często zostaje pozostawiony losowi. Ustosunkowując się do przytoczonych danych należy zwrócić uwagę, iż planowość i systematyczność edukacji świadczą o posiadanej przez zakład pracy wizji własnej przyszłości i mają często znaczenie strategiczne dla jego rozwoju. Trudno zatem ocenić pozytywnie *uczące się podejście do strategii* polegające na tym, że polityka i strategia zakładu pracy są świadomie dostosowane do celów uczenia się, jeśli dominująca część organizacji nie przygotowuje podstawowych dokumentów związanych z procesem edukacji. Ponadto pracodawcy w dominującej większości (94,0%) nie mieli nie tylko wiedzy, ale i świadomości na temat koncepcji organizacji uczącej się jako optymalnego modelu zakładu pracy w gospodarce opartej na wiedzy. Trudno się zatem dziwić, iż koncepcja ta nie jest szeroko realizowana w codziennej rzeczywistości gospodarczej badanych podmiotów.

## Literatura

- Armstrong M. (2005): *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków.
- Batorski J. (2002): *Organizacja efektywnie ucząca się*. Dąbrowa Górnicza.
- Gerlach R. (2007): *Zakład pracy jako organizacja ucząca się*. W: S. M. Kwiatkowski (red.), *Przedsiębiorstwo w rozwoju zawodowym pracowników*. Warszawa.
- Komisja Europejska, *Biała Księga Kształcenia i Doskonalenia. Nauczanie i uczenie się. Na drodze do uczącego się społeczeństwa*. Warszawa 1997.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (red.) (2007): *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa.
- Morgan G. (1997): *Obrazy organizacji*. Warszawa.
- Parsloe E., Wray M. (2002): *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*. Kraków.
- Pedler M., Aspinwall K. (1999): *Przedsiębiorstwo uczące się*. Warszawa.
- Penc J. (2002): *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy*. Część 1. Bydgoszcz.
- Senge P. (2006): *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Kraków.