

Piotr Cymanow

OCENA CZYNNIKÓW WARUNKUJĄCYCH KSZTAŁTOWANIE ORGANIZACJI OPARTEJ NA WIEDZY

AN ASSESSMENT OF FACTORS CONDITIONING THE SHAPE OF KNOWLEDGE BASED ORGANIZATION

Zakład Ekonomiki i Organizacji Rolnictwa, Uniwersytet Rolniczy w Krakowie
al. Adama Mickiewicza 21, 31-120 Kraków, e-mail: cymanow@poczta.onet.pl

Summary. The article presents the nature and character of factors shaping knowledge based organization. The Author points to the elements determining development of organizations of this type showing potential for gaining competitive advantage within the framework of new type of organizational culture. The paper presents the results of studies conducted on a randomly chosen group of 85 managers of various levels, who assessed the importance of individual determinants which affect the shape of a learning organization. Analysis of the obtained results points to a significant influence of organizational structure as the vital element determining creation of an organization open to knowledge (average indications 6.12). The respondents pointed to a necessity to create multifunctional teams realizing the predetermined tasks (similar to matrix structures), but also indicated a possibility to use a considerable autonomy at simultaneous possibly flat organizational structure. The other highly estimated factor was a vision of learning (average estimation 5.84) progressing down the organizational structure from the offices of higher and medium level managers. At this point the respondents indicated also a possibility of actual shaping future on individual managerial levels. A group of factors connected with the learning process was also highly estimated (5.80). As most important were considered the staff openness and receptiveness to new ideas, determining and assistance in realization of vision of personal development, but also provisions and encouragements motivating the employees for active participation in the learning process. A set of elements associated with pro-development culture of the organization was slightly less valued (5.72). In this case emphasized were: the necessity of creating open culture based on respect and mutual trust, but also free expressing and sharing opinions on the organization problems. The factor without any marked influence was considered the potential of frequent experimenting without serious defeats as consequence, which may show a slightly passive approach of the managers to risk management. In the respondents' opinion the other factors have a definitely lesser influence on creating the discussed organizational form, although attention should be paid to activities aimed at justification of the sense of acquiring new skills and upgrading the hitherto applied methods – as a part of learning support strategy, where professional trainers must play a key role to facilitate the learning process in the framework of programmes adjusted to the potential and profile of individual organization.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, organizacja ucząca się, wiedza.

Key words: knowledge, learning organization, organizational culture.

WSTĘP

We współczesnym, postindustrialnym świecie źródło sukcesu przedsiębiorstw upatrywane jest w dwóch sferach: kulturze organizacyjnej oraz potencjale organizacyjnym. Jest tak z jednego, prostego powodu – trudniej jest je powielić niż rozwiązania techniczne, strategie działania, a nawet produkty czy usługi. Przedsiębiorstwa muszą być świadome tego, że spojrzenie z innej niż dotychczas strony na kapitał ludzki to najlepsza droga do spraw-

nego stawiania czoła wyzwaniom globalnej przedsiębiorczości. Aby skutecznie konkurować na rynku, należy przyciągać, zatrzymywać, motywować, a nade wszystko, skutecznie wykorzystywać umiejętności najbardziej utalentowanych pracowników. Na tle tych rozważań rysuje się nowy typ kultury organizacyjnej, która ma początki w zmiennym otoczeniu i jego nowych wymaganiach.

Zasadniczym celem artykułu jest wskazanie i ocena czynników, które warunkują kształtowanie organizacji opartej na wiedzy. Analizę przeprowadzono metodą Invest, którą opracowali M. Pearn, C. Roderick, Ch. Mulrooney (Batorski 1999, s. 28–30). Służy ona do diagnozowania zdolności organizacji do uczenia się oraz określenia, na jakim etapie znajduje się ona w procesie zdobywania i transferu wiedzy. Podstawą metody jest sześćoobszarowy model organizacji uczącej się, przedstawiony w części dotyczącej omówienia wyników przeprowadzonych badań. Analizę determinantów tworzących omawiany model organizacji oparto na 85 wywiadach przeprowadzonych za pomocą kwestionariusza na losowo wybranej próbie menedżerów w pierwszym kwartale 2009 roku.

ISTOTA ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ

Wraz ze specyfiką zmieniającej się rzeczywistości, wysoką konkurencją oraz rosnącymi wymaganiami klientów współczesne organizacje muszą cechować się znacznie wyższą innowacyjnością, chęcią nauki i rozwoju niż w ubiegłym stuleciu. Dziś inaczej niż w pełnym optymizmie XIX wieku jesteśmy świadomi ograniczoności zasobów, którymi dysponuje ludzkość. Ograniczone są również zasoby ludzkiej wiedzy i inicjatywy. Czynniki te pozwalają prognozować dobre perspektywy samouczącej się organizacji, gdzie kluczem do sukcesu są ludzie i ich wiedza.

Znany menedżer K. Matsushita tak wyjaśnił sukces japońskich organizacji: „Dla nas zarządzanie jest dokładnie sztuką mobilizowania i zaprzęgnięcia całej inteligencji wszystkich pracowników w służbę przyszłości przedsiębiorstwa. Uważamy, że przedsiębiorstwa należy bronić przy pomocy ludzi i że odpłaci im za to stokrotnie. Według moich przewidywań, organizacja na miarę XXI wieku będzie po części oparta na nowoczesnej technice, po części zorientowana na zapewnienie klientom odpowiednich usług i po części funkcjonująca jako placówka edukacyjna dla dorosłych. Najbardziej wyróżniającą cechą będzie z pewnością wytworzenie pewnej kultury ustawicznego procesu uczenia się wszystkich jej współpracowników” (Jones 1998, s. 147).

Kumulowanie się w przedsiębiorstwach zastosowań różnorodnych technologii oznacza nowe wyzwania dla menedżerów, wymusza na nich przyjmowanie nowej spuścizny intelektualnej, a co najważniejsze, stawia przed nimi nowe wymagania: uczenia się, przyjmowania i wykorzystywania z założenia różnych procesów myślenia, przyjmowania nowych idei, technologii, praktyk gospodarczych i założeń kulturowych.

Istotą procesu zarządzania jest stałe kierowanie zmianami i ciągła adaptacja do zmieniających się warunków otoczenia, główną siłą przedsiębiorstwa jest jej innowacyjność, a o sukcesie organizacji przesądzą zatrudnieni w niej ludzie. Sukces budują ludzie, a ich kompetencje – wiedza, umiejętności, doświadczenie i postawa – decydują o sprawności i efektywności przedsiębiorstwa. Wobec tak rozumianej rzeczywistości konieczne jest tworzenie

organizacji o większej możliwości adaptacji, reagującej na zmiany w otoczeniu. Sposobem na uzyskanie takiego stanu rzeczy może być koncepcja organizacji uczącej się.

Współczesne organizacje, aby przetrwać, muszą dostosować się do zmiennego otoczenia, wyciągnąć lekcje z przeszłych sukcesów i porażek, wykrywać i korygować błędy, przewidywać zagrożenia, eksperymentować, angażować się w ciągłe innowacje, budować wizerunki pożądanej przyszłości. Budowanie uczącej się organizacji jest postrzegane jako strategiczna decyzja, będąca reakcją na szybkość technologicznej, ekonomicznej i społecznej zmiany. Uczące się organizacje są tworzone przez uczące się jednostki. Zdolność uczenia się w wymiarze organizacyjnym wiąże się z elastycznością struktury, stworzeniem systemów efektywnej komunikacji wewnątrz organizacji oraz między organizacją a jej otoczeniem, a także rozwijaniem umiejętności współdziałania. Zmiany w technologii muszą być zintegrowane ze zmianami w organizacji i zarządzaniu, idącymi w kierunku spłaszczania struktur i likwidacji wielu pośrednich szczebli hierarchii, budowania organizacji opartych na kluczowych procesach, a nie na dominującej współcześnie strukturze funkcjonalnej.

W sferze zarządzania obserwuje się decentralizację władz i odpowiedzialności oraz budowanie kultury profesjonalizmu i otwartości na zmianę. W organizacji takiej menedżerowie zamiast formułowania poleceń i instruowania podwładnych przede wszystkim zajmują się tworzeniem warunków sprzyjających do rozwiązywania problemów i wprowadzania usprawnień przez samych pracowników. To inteligencja ludzi ma być podstawowym elementem systemów wczesnego ostrzegania. Uczącą się organizację można określić jako taką, która wspomaga uczenie się wszystkich jej członków i sama ciągle się przekształca. Ucząca się organizacja tworzy takie warunki, aby uczenie się było nie tylko tolerowane, lecz wręcz wymagane. Koncepcja nakazuje traktować uczenie się jako podstawę powodzenia w rywalizacji z konkurentami i skupia na nim uwagę (Batorski 1998, s. 54–55).

Budowa uczącej się organizacji nie jest zadaniem prostym, polega bowiem na tworzeniu ludziom warunków do uczenia się. Wymaga to jasnego określenia wartości preferowanych w organizacji. Martin Sloman (1997, s. 64) zidentyfikował 10 kluczowych działań, które ułatwiają kompleksowe przejście do stanu organizacji uczącej się:

1. Przebadanie koncepcji na poziomie zarządu najwyższego szczebla.
2. Analiza stanu uczenia się w organizacji.
3. Skonstruowanie planu wprowadzenia w życie zamierzeń.
4. Przebadanie roli szkolenia i instruktorów.
5. Wyposażenie menedżerów w środki ułatwiające uczenie się pozostałych osób.
6. Wspieranie uczenia się.
7. Podniesienie na wyższy poziom umiejętności uczenia się wszystkich zatrudnionych.
8. Rozwijanie grupowego i zespołowego uczenia się.
9. Promowanie otwartego uczenia się.
10. Analizowanie wykonywanych prac w kategoriach potrzeb związanych z uczeniem się.

W praktyce, aby stworzyć organizację uczącą się, niezbędne jest systematyczne rozwiązywanie problemów polegające na radzeniu sobie z bieżącymi sprawami za pomocą naukowych metod. Obejmuje to między innymi zarządzanie oparte na faktach, nie zaś na przypuszczeniach, naukowe metody diagnozowania problemów oraz opracowywania danych i racjonalny proces podejmowania decyzji.

Wspólne poglądy na temat organizacji uczącej się odnoszą się do następujących zachowań: „W organizacji uczącej się wszyscy, niezależnie od wieku, wykształcenia, zajmowanego stanowiska włączeni są w proces nieustannego nabywania nowych umiejętności i dzielenia się z innymi wiedzą, a stałe poszukiwanie nowych i twórczych rozwiązań staje się naturalnym sposobem postępowania” (Sidor-Rządkowska 1998, s. 9). Podkreślana jest przy tym konieczność ciągłej ewolucji organizacji pod kątem potrzeb i możliwości transferu wiedzy: „Organizacja ucząca się to taka, która ułatwia uczenie się wszystkim jej członkom i stale się przekształca. W organizacji takiej zdobywanie wiedzy w trakcie pracy stało się sposobem na życie. Przedsiębiorstwa stwarzają okazje do uczenia się i pomagają pracownikom w dostrzeganiu tych okazji” (Ludwicyński 1999, s. 156). Jednocześnie organizacja ucząca się pozostaje w ciągłej interakcji ze zmieniającym się otoczeniem. Wymaga to większej otwartości menedżerów na zmiany, co jest zarazem potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej: „Organizacja ucząca się systematycznie dostosowuje się do zmian, wspomaga uczenie się jej członków i sama przekształca się. Koncepcja ta opiera się na systematycznej analizie otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Współczesne organizacje, by przetrwać, muszą dostosować się do zmieniającego się otoczenia, wyciągać wnioski z porażek, analizować sukcesy, wykrywać i korygować błędy, oceniać szanse i przewidywać zagrożenia. Osiągnięcie przewagi odbywa się w procesie ustawicznego doskonalenia jednostek, zespołów i organizacji jako całości” (Dalka 1999). W uczącym się przedsiębiorstwie mamy do czynienia nie tyle z procesem wzbogacania wiedzy poszczególnych osób, ile ze świadomie ukształtowanym systemem, ułatwiającym i skłaniającym do zdobywania wiedzy przez wszystkich jego pracowników. „To zdobywanie wiedzy nie ma charakteru indywidualnych działań. Jest zbudowane w oparciu o system zachęt do twórczych działań zespołowych, umożliwiających sprawny przepływ informacji między pracownikami, zespołami oraz między przedsiębiorstwem a otoczeniem. Między pracownikami oraz grupami pracowników występują interakcje, tj. procesy wzajemnego oddziaływania na siebie, których skutkiem jest nie tylko przekazanie informacji o stanach rzeczy, lecz przede wszystkim spowodowanie zmian w postawach współpracujących ze sobą ludzi” (Nogalski 1998, s. 167–168). Globalizacja gospodarki i związane z nią transformacje organizacji wymuszają zmianę kultury organizacyjnej w kierunku rozwoju organizacji uczącej się. Warto przyrzeć się bliżej specyfice kultury „uczącego się przedsiębiorstwa”, do której – zdaniem P. Kline’a i B. Saundersa (1993) – należą:

- partycypacyjny tryb podejmowania decyzji,
- odwaga,
- obserwacja i komunikacja,
- kreatywność, doskonalenie, innowacje,
- motywacja,
- postępowanie z błędami,
- wzajemna pomoc,
- aktywność pracowników we wdrażaniu udoskonaleń.

Wyodrębnienie tych czynników, które najpełniej warunkują kształtowanie organizacji opartej na wiedzy, wraz z aktywnym budowaniem nawyku ciągłego doskonalenia na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej, może być podstawą do stworzenia organi-

zacji o nieporównywalnie większym potencjale, wynikającym ze zdecydowanie lepszego wykorzystania zasobów intelektualnych.

OCENA ELEMENTÓW KSZTAŁTUJĄCYCH ORGANIZACJĘ OPARTĄ NA WIEDZY

Punktem docelowym wszystkich omówionych działań jest osiągnięcie takiego stanu, w którym cała organizacja i jej poszczególni uczestnicy są systemowo przygotowani i zdolni do zmieniania się w sposób ciągły przez uczenie się. Koncepcja uczącej się organizacji pojawiła się jako odpowiedź na pytania o sposoby osiągania i utrzymywania konkurencyjnej przewagi w coraz bardziej zmiennym otoczeniu. Tworzenie organizacji, która wspomaga uczenie się wszystkich jej uczestników i sama ciągle się przekształca, jest postrzegane jako strategiczne przedsięwzięcie, będące reakcją na coraz szybsze zmiany. Jak jednak „poznać”, czy przedsiębiorstwo już jest uczącą się organizacją? Odpowiedzią na to pytanie jest metoda INVEST, którą opracowali M. Pearn, C. Roderick, Ch. Mulrooney (Batorski 1999 s. 28–30). Służy ona do diagnozowania zdolności organizacji do uczenia się oraz określenia, na jakim etapie znajduje się organizacja w procesie uczenia się. Podstawa metody jest sześciopłaszczyznowy model organizacji uczącej się (rys. 1).



Rys. 1. Model organizacji uczącej się według metody Invest
Źródło: opracowanie własne na podstawie Dalka (1997).

Metoda ta umożliwia uzyskanie informacji na temat funkcjonowania każdego z wymienionych obszarów.

I obszar. Orientacja na uczenie się.

Celem diagnozy jest określenie, w jakim stopniu pracownicy mają motywację do ciągłego uczenia się, w jakiej mierze są przekonani o konieczności uczenia się na nowo i wykorzystywania sposobności do kształcenia się oraz w jakim stopniu angażują się we własny rozwój.

II obszar. Kultura sprzyjająca wzrostowi i rozwojowi.

Celem diagnozy jest określenie, w jakim stopniu akceptowane przez uczestników organizacji wartości oraz ich zachowania podtrzymują ciągłe uczenie się, zachęcają do podejmowania wyzwań, kwestionowania założeń i istniejących sposobów działania oraz czy w organizacji ceni się testowanie, eksperymentowanie, uczenie się dzięki badaniom, analizie *ex post* popełnianych błędów wraz z wymianą argumentów.

III obszar. Wizja uczenia się.

Celem diagnozy jest określenie, w jakim stopniu jest podzielana przez wszystkich wizja rozwojowa, obejmująca zdolność organizacji do identyfikowania i wykorzystywania pojawiających się szans i możliwości, oraz czy wizja uwzględnia znaczenie uczenia się dla przetrwania i rozwoju organizacji w coraz bardziej nieprzewidywalnym otoczeniu.

IV obszar. Wspomaganie uczenia się.

Celem diagnozy jest określenie, w jakim stopniu organizacja wykorzystuje różnorodne techniki i podejmuje działania dla pobudzania i podtrzymywania uczenia się oraz zachęcania do niego wszystkich pracowników.

V obszar. Wspierające zarządzanie.

Celem diagnozy jest określenie, w jakim stopniu menedżerowie uznają, że popieranie uczenia się i jego podtrzymywanie powoduje wzrost efektywności pracy oraz czy pomagają i zapewniają trening pracownikom, czy ograniczają się tylko do ich kontrolowania.

VI obszar. Struktura organizacyjna sprzyjająca zmianom.

Celem diagnozy jest określenie, w jakim stopniu struktura organizacyjna umożliwia pracownikom poznawanie różnych poziomów, funkcji i podsystemów organizacji, ułatwiając szybką adaptację i zmianę oraz czy struktura organizacyjna pozwala na nagradzanie, popieranie innowacji, uczenie się i rozwój.

Ponieważ głównym źródłem poszukiwanych informacji jest wyodrębnienie postaw ludzkich i nadaniem im określonej rangi, do przeprowadzenia badań zastosowano ankietę złożoną z dwóch głównych części:

Pierwsza część dotyczy metryki respondentów, czyli wieku, wykształcenia, stażu pracy oraz pozycji zajmowanej w badanym przedsiębiorstwie. Jest ona zbudowana z grupy gotowych odpowiedzi (kafeteria), spośród których respondent może wybrać właściwą dla siebie.

Druga część ankiety służącej do diagnozowania zdolności organizacji do uczenia się miała na celu identyfikację natężenia zachowań badanych osób w poszczególnych sytuacjach. Składa się ona z sześciu grup pytań, z których każda odpowiada obszarom modelu organizacji uczącej się. Autorzy drugiej części ankiety przyjęli dziewięciopunktową skalę – od 1 do 9 oceny każdego obszaru wyszczególnionego w modelu organizacji uczącej się (rys. 1). Z ocen wyciągana jest średnia, będąca indywidualną oceną funkcjonowania obszaru. Punktowe oceny poszczególnych obszarów są nanoszone na wykres pajęczynowy i w ten sposób uzyskuje się wykres profilu organizacji jako systemu zdolnego do uczenia się. Zaprezentowa-

ne wyniki badań odnoszą się do diagnozy stanu faktycznego trzech przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie świętokrzyskim. Badaniem ankietowym objęto łącznie 38 osób reprezentujących różne szczeble zarządzania.

Tabela 1. Ocena elementów determinujących tworzenie organizacji opartej na wiedzy

Obszar		Średnia	Minimum	Maksimum
I	orientacja na uczenie się	5,46	5,41	5,55
II	kultura sprzyjająca wzrostowi i rozwojowi	5,72	4,52	6,77
III	wizja uczenia się	5,84	5,57	6,11
IV	wspomaganie uczenia się	5,43	5,16	5,84
V	wspierające zarządzanie	5,80	5,52	6,46
VI	struktura organizacyjna sprzyjająca zmianom	6,12	6,06	6,17

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Z analizy przedstawionych w tabeli 1 wynika istotny wpływ struktury organizacyjnej, będącej najistotniejszym elementem determinującym powstanie organizacji otwartej na wiedzę (średnia wskazań 6,12). Respondenci wskazali tutaj na konieczność istnienia wielofunkcyjnych zespołów pracujących nad określonymi przedsięwzięciami (na kształt struktur macierzowych), a także możliwość korzystania ze znacznej autonomii przy możliwie płaskiej strukturze organizacyjnej.

Drugim najwyżej ocenionym czynnikiem było istnienie wizji uczenia się (średnia ocena 5,84) wpływającej w dół struktury organizacyjnej z biur menedżerów wyższego i średniego szczebla. Zwracano tu uwagę głównie na precyzję i powszechne zrozumienie owej wizji, a także możliwość realnego kształtowania przyszłości na poszczególnych szczeblach kierowniczych. Równie wysoko (5,80) oceniono grupę czynników związanych z procesami uczenia się. Za istotne uznano otwartość i podatność personelu na nowe idee, określenie i pomoc w realizacji personalnej wizji rozwojowej, a także ułatwienia i zachęty motywujące pracowników do aktywnego udziału w procesie uczenia się. Nieco niżej (5,72) oceniono zespół elementów związanych z prorozwojową kulturą organizacji. Wyróżniono tutaj przede wszystkim konieczność tworzenia kultury otwartej, opartej na szacunku i wzajemnym zaufaniu, a także swobodnego wyrażania i dzielenia się poglądami na sprawy organizacji. Za czynnik, który nie ma znaczącego wpływu, uznano możliwość częstego eksperymentowania bez ponoszenia poważnych konsekwencji porażek, co może świadczyć o nieco pasywnym podejściu zarządzających do kwestii zarządzania ryzykiem. Pozostałe czynniki miały, w opinii respondentów, zdecydowanie mniejszy wpływ na tworzenie omawianej formy organizacyjnej, choć na uwagę zasługują działania związane z zaszczepianiem wiary w sens zdobywania nowych umiejętności i ulepszaniem istniejących sposobów działania – w ramach orientacji na uczenie się, a także wspomaganie uczenia się, w którym kluczową rolę muszą odegrać profesjonalni trenerzy ułatwiający proces uczenia się w ramach programów dostosowanych do potencjału i profilu danej organizacji.

PODSUMOWANIE

Budowanie uczącej się organizacji jest postrzegane jako strategiczna decyzja, będąca reakcją na szybkość technologicznej, ekonomicznej i społecznej zmiany. Szkolenie całych zespołów ma sens i przyniesie oczekiwane wyniki jedynie pod warunkiem zorganizowania pracy w zespołach i zmodyfikowania systemu motywacyjnego. Ciągłość szkolenia to również stałe inwestowanie w ludzi. Podejście to wymaga od ludzi odpowiedzialnych za treningi i uczenie bardzo dużego wysiłku i wysokich umiejętności merytorycznych. Aby jednak uzyskać oczekiwane korzyści, konieczna jest rzetelna analiza potrzeb z uwzględnieniem specyfiki pracy, aktualnych umiejętności i wiedzy oraz wymagań przyszłości. Zmiany w procesach produkcji muszą być zintegrowane ze zmianami w organizacji i zarządzaniu, idącymi w kierunku spłaszczania struktur i likwidacji wielu pośrednich szczebli hierarchii, budowania organizacji opartych na kluczowych procesach, poza aktualnymi podziałami w istniejącej strukturze funkcjonalnej.

PIŚMIENNICTWO

- Batorski J.** 1999. Diagnozowanie organizacji uczącej się. *Personel* 11 (56), 28–30.
- Batorski J.** 1998. Organizacja ucząca się. *Personel* 6 (51), 54–55.
- Dalka M.** 1999. Kreowanie organizacji uczącej się, w: *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*. Warszawa.
- Jones G.R.** 1998. Tworzenie organizacji przywódczej z misją uczenia się, w: *Organizacja przyszłości*. Warszawa, Business Press.
- Kline P., Saunders B.** 1993. *Przedsiębiorstwo doskonałe*. Łódź, CKL.
- Ludwicyński A.** 1999. Kultura organizacyjna a szkolenie i rozwój pracowników, w: *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*. Warszawa, PFPK.
- Nogalski B.** 1998. *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*. Bydgoszcz, Oficyna OPO.
- Sidor-Rządkowska M.** 1998. Mistrz potrzebny od zaraz. *Personel* 5 (50), 9.
- Sloman M.** 1997. *Strategia szkolenia pracowników*. Warszawa, Wyd. Nauk. PWN, 64.