

**Elżbieta Skrzypek**Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych  
Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

## Organizacje oparte na wiedzy w warunkach nowej gospodarki

### Knowledge-based organizations in the new economy

**Streszczenie:** Organizacje uczące się opisują współczesną gospodarkę opartą na wiedzy. U podstaw ich funkcjonowania leżą takie koncepcje, jak: otwarty system informacji, konstruktywne konfrontacje, uczenie się zespołowe i projektowanie wyjątkowych kultur organizacyjnych. Organizacje oparte na wiedzy zarządzają wiedzą efektywnie i efektywnie. W pełni korzystają z zasobów intelektualnych i je pomnażają. Maksymalizują zaangażowanie wszystkich interesariuszy, co w konsekwencji ułatwia dzielenie się wiedzą, jej transfer i adaptowanie dobrych, sprawdzonych praktyk. Organizacje uczące się to organizacje inteligentne, promujące uczenie się jako wartość samą w sobie. Aktywnie uczestniczą i wciąż udoskonalają proces uczenia się interakcyjnego, odbywającego się zarówno w organizacji, jak i poza nią. Efektywne uczenie się wspierane jest przez wybór najlepszych z dostępnych mieszanych modeli uczenia się.

**Słowa kluczowe:** organizacje oparte na wiedzy, wiedza, uczenie organizacyjne, ucząca się organizacja, modele uczenia się

**Abstract:** Learning organization is characteristic of the new knowledge-based economy. The fundamentals of the new organization are an open information system, constructive confrontation, team learning and specific organizational culture. Knowledge based organizations manage their knowledges effectively and efficiently. They effectively utilize and multiply their intellectual resources. They effectively cooperate with stakeholders which in turn makes possible knowledge sharing and transfer and adopting good and proven practices. Learning organizations tend to be intelligent organizations which encourage learning and envision learning as value in itself. They are the organizations which pursue and improve their learning processes through interactions which occur within and beyond the organization. Efficient learning is supported by choosing the best from all available modern blended models and modes of learning.

**Keywords:** knowledge-based organization, knowledge, organizational learning, learning organization, models of learning

## Organizacje oparte na wiedzy i ich wyznaczniki

Organizacje oparte na wiedzy to organizacje uczące się, które stale doskonalą działalność wewnętrzną i zewnętrzną w celu utrzymania i poprawienia swojej pozycji konkurencyjnej. Organizacje uczą się na podstawie własnych doświadczeń, prowadzonych badań, obserwacji otoczenia, a także dostępnych źródeł informacji i wiedzy. Wiedza jest budowana poprzez proces uczenia się organizacji, jest gromadzona i uaktualniana. Wiedza powstaje w organizacji w odpowiedzi na potrzeby, możliwości i oczekiwania związane z jej efektywnym wykorzystaniem w organizacji. Tworzenie procedur organizacyjnego uczenia się wymaga uświadomienia sobie, że ludzie uczą się znacznie szybciej wówczas, gdy czują rzeczywistą odpowiedzialność za podejmowane przez siebie decyzje i realizowane działania. Procedury takie mają wpływ na tworzenie warunków do doskonalenia organizacji i uzyskiwania przez nią wyższego poziomu dojrzałości organizacyjnej<sup>1</sup>.

Wśród przesłanek, które znalazły się u podstaw tworzenia organizacji opartej na idei uczenia się i zarządzania wiedzą, wskazuje się:

- odciążenie pracownika umysłowego od banalnych zajęć intelektualnych na rzecz zaangażowania go w pracę wymagającą twórczej aktywności,
- zarządzanie wiedzą jest działaniem prowadzącym do równouprawnienia,
- poszukiwanie wiedzy pochodzącej z innych źródeł niż własna twórczość, wartość ta winna wspierać postawy ukierunkowane na dzielenie się z innymi własnym potencjałem wiedzy,
- zarządzanie wiedzą powinno zmniejszać poczucie rozdźwięku między wiedzą teoretyczną a możliwościami jej praktycznych aplikacji.

Fundamenty organizacji uczącej się stanowią:

- otwarty system informacyjny – cechujący się przede wszystkim szybkim pozyskaniem i przetwarzaniem informacji przy wykorzystaniu do tego celu odpowiednich technik informatycznych,
- konstruktywna konfrontacja – przejawiająca się w podważaniu założeń, wartości i działań oraz kreowaniu chaosu informacyjnego; eksperymentowanie i popełnianie błędów stają się prawem, gdyż sprzyjają podejmowaniu ryzyka,
- zespołowe uczenie się – zapewnia dostęp do wielu źródeł wiedzy oraz efektywnego jej gromadzenia i rozpowszechniania, a ponadto

---

<sup>1</sup> E. Skrzypek, G. Grela, M. Hofman, A. Pisecka, *Empirical investigation on financial and economic interests in the quality oriented enterprises*, [in:] A. Skrzypek (ed.), *Quality and risk in conditions of changing business environment*, Department of Quality and Knowledge Management, Faculty of Economics University of Maria Curie-Skłodowska, Lublin, 2015, s. 175-197,

nie tylko ułatwia, ale i zachęca do podejmowania wysiłków związanych z jej zdobywaniem,

- specyficzna kultura organizacyjna – traktująca informacje w kategoriach dobra wspólnego, kładąca nacisk na wyniki, gotowość do dzielenia się informacją oraz otwartość na ludzi i stale pojawiające się nowe koncepcje.

Do charakterystycznych cech odnoszących się do współczesnej organizacji uczącej się, opartej na wiedzy, zaliczamy:<sup>2</sup>

- szkolenia personelu oraz nieustanny trening kadry pracowniczej,
- delegowanie uprawnień,
- decentralizacja decyzji,
- podejmowanie ryzykownych działań i eksperymentowanie,
- rozwój umiejętności pracowników kierowany przez kierowników,
- częste kontrole procedur działania,
- zwarta i sprawna współpraca pomiędzy wydziałami,
- wyszukiwanie możliwości i sposobów zwiększenia wydajności oraz efektywności pracy,
- podejmowanie rozstrzygających decyzji na podstawie faktycznych zdarzeń,
- uczenie się na wcześniej popełnionych błędach.

Schemat organizacji uczącej zawiera rysunek 1.1.

Wiedza jest podstawą funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Warunkiem rozwoju organizacji jest dysponowanie właściwą wiedzą, umożliwiającą badanie i rozwój procesów, które zachodzą w otoczeniu organizacji<sup>3</sup>. Wiedza umożliwia wykorzystanie szans stwarzanych przez rynek, jest również niezbędna przy podejmowaniu decyzji w oparciu o techniki informatyczne. Współczesne organizacje, nazywane organizacjami opartymi na wiedzy (*knowledge-based organizations*), bo ich zasadniczym zasobem są zasoby niematerialne, które oparte są na wiedzy i stanowią źródło sukcesu organizacji oraz jej przewagi konkurencyjnej<sup>4</sup>. Przedsiębiorstwa takie potrafią nie tylko sprawnie zarządzać wiedzą i efektywnie wykorzystywać kapitał intelektualny, ale też efektywnie współpracują z innymi organizacjami partnerskimi w ramach tworzonych sieci, dzięki czemu możliwe jest dzielenie się wiedzą, transfer wiedzy<sup>5</sup> oraz korzystanie z tzw. dobrych praktyk.

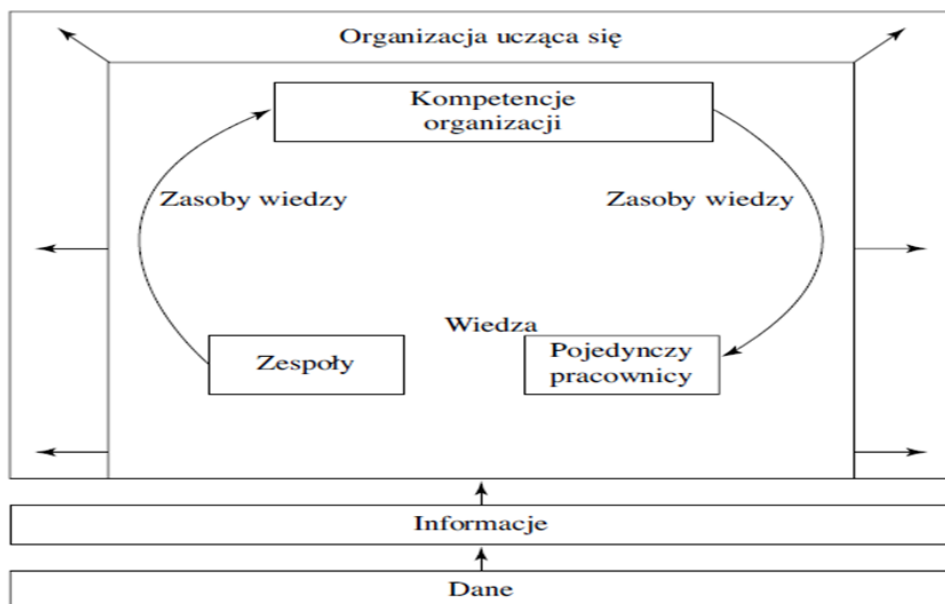
---

<sup>2</sup> [http://mfiles.pl/pl/index.php/Organizacja\\_ucz%C4%85ca\\_si%C4%99](http://mfiles.pl/pl/index.php/Organizacja_ucz%C4%85ca_si%C4%99) (11.05.2014).

<sup>3</sup> E. Skrzypek, *Kapitał intelektualny jako czynnik stymulujący rozwój przedsiębiorstwa*, [w:] S. Partycki (red.), *Strategia rozwoju społecznej gospodarki rynkowej w Polsce*, wyd. UMCS, Lublin 2002, s. 35.

<sup>4</sup> B. Miłkuła, *Zarządzanie w warunkach nowej gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 715, s. 106.

<sup>5</sup> E. Skrzypek, *Uwarunkowania i konsekwencje transferu wiedzy do przedsiębiorstw*, [w:] J. Kotowicz-Jawor, S. Krajewski, E. Okoń-Horodyńska (red.), *Determinanty rozwoju Polski. Polityka innowacyjna*, PTE Warszawa IX Kongres Ekonomistów Polskich, 2015, s. 329-342.



**Rysunek 1.1. Zasoby wiedzy w organizacji**

Źródło: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna Kraków, 2002, s. 26.

Przeciwieństwem organizacji opartych na wiedzy są tzw. *organizacje niewiedzy*, które ograniczają się do przekazywania pracownikom jedynie tej wiedzy, która wydaje się być niezbędna do wykonywania działań w sposób właściwy. W organizacjach tych kapitał ludzki pracowników nie jest w pełni wykorzystywany, a wręcz przeszkadza<sup>6</sup>. Przykładem organizacji opartej na wiedzy są organizacje sieciowe. Gospodarka sieciowa podkreśla tendencję dominacji rozwiązań sieciowych, rozwiązania te mogą być twarde lub miękkie<sup>7</sup>. Mogą to być z jednej strony organizacje sieciowe traktowane jako nieformalne sieci procesów, które zachodzą między ludźmi. Z drugiej strony natomiast te nieformalne powiązania między ludźmi wspierane są przez sieci komputerowe<sup>8</sup>. Innym przykładem może być tutaj cybergospodarka (przedrostek *cyber* odnosi się do przestrzeni wirtualnej, z kolei *gospodarka* zaczyna w tym kontekście uwzględniać aspekty i typy stosunków handlowych, które bazują głównie na sieciach, np. handel elektroniczny)<sup>9</sup>,

<sup>6</sup> S. Kwiatkowski, *Bogactwo z wiedzy*, [w:] A. Kukliński (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, KBN, Warszawa 2001, s. 248.

<sup>7</sup> D.J. Skyrme, *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999, s. 15.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 16.

<sup>9</sup> U.G. Seebacher, *Cyber Commerce Reframing. The End of Business Process Reengineering?*, Spring-Verlag, Berlin 2002, s. 17.

bądź gospodarka internetowa (elektroniczna), które funkcjonują dzięki Internetowi integrującemu systemy informatyczne i procesy. Dzięki temu możliwa jest szybka współpraca, koordynacja oraz nawiązywanie relacji, które wykraczają poza granice organizacyjne.

P. Senge podkreśla, iż organizacje oparte na wiedzy łączą technikę z uczeniem się w znajdowaniu nowych rozwiązań, co rozszerza możliwości twórcze<sup>10</sup>. M. Huysman określa je jako organizacje, które umożliwiają swoim członkom uczenie się, tworząc w efekcie pozytywne wartości, które przejawiają się poprzez innowacje, wzrost wartości, efektywności oraz w ostateczności prowadzą do przewagi konkurencyjnej<sup>11</sup>. Analiza szerokiej literatury przedmiotu upoważnia do stwierdzenia, że organizacje oparte na wiedzy, to przedsiębiorstwa uczące się, inteligentne, skoncentrowane na ciągłym zdobywaniu i rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji. Ponadto wykorzystują one szeroko najnowocześniejsze techniki informacyjne, wspomagające zarządzanie wiedzą. Wśród cech organizacji opartych na wiedzy należy wskazać na<sup>12</sup>:

- myślenie globalne,
- kreatywność, innowacyjność,
- myślenie zintegrowane, procesowe,
- budowanie stosunków partnerskich,
- dbanie o satysfakcję klienta,
- otwartość na krytykę,
- orientację na generowanie informacji, przetwarzanie danych w użyteczną wiedzę, systematyczność w rozwiązywaniu problemów,
- chęć wykorzystywania nowych metod, podejmowanie ryzyka,
- uczenie się na błędach wynikających z własnego doświadczenia i doświadczeń innych,
- swobodny przepływ koncepcji i idei,
- otwartość informacyjną,
- zmiana traktowana jest jako stałe zjawisko, ciągłe zdobywanie nowych kompetencji, autorytet brązowników bazuje nie na statusie, ale na wiedzy eksperckiej,
- udział pracowników w tworzeniu wizji przyszłości organizacji,
- personel posiada zdolność do kierowania swoim rozwojem,
- wysoki poziom innowacyjności,
- nastawienie na ciągłe uczenie się.

---

<sup>10</sup> M.P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 26.

<sup>11</sup> B. Miłkuła, *Zarządzanie w warunkach nowej gospodarki*, op. cit., s. 106.

<sup>12</sup> A. Cowling, O. Lunday, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. ABC, Kraków 2000, s. 280, M. Czerska, *Ucząca się organizacja*, [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz (red.), *Zarządzanie organizacjami*, wyd. Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 547.

Szczególnie świadomość potrzeby stałego uczenia się jest niezwykle istotna, gdyż podkreśla wagę i znaczenie rozwoju organizacji w oparciu o wiedzę<sup>13</sup>.

B. Mikuła przedstawia różnice pomiędzy organizacjami tradycyjnymi a tymi, które działają w ramach gospodarki opartej na wiedzy (tab.1.1). W organizacjach inteligentnych ciągłe uczenie się postrzegane jest jako wymóg, konieczność umożliwiająca przeżycie w warunkach nowej gospodarki, podstawowa wartość<sup>14</sup>. Ponadto jest ono powiązane ze strategią organizacji oraz z jej celami i stanowi o szansach uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz w sposób zdecydowany wpływa na poziom dojrzałości organizacji<sup>15</sup>. Przyszłość przedsiębiorstwa zależy w dużej mierze od jego pracowników, dlatego też w procesie uczenia się powinni brać udział wszyscy zatrudnieni. Organizacja musi stwarzać warunki do ciągłego rozwoju pracowników, kładąc nacisk na uczenie zespołowe, gdyż łatwiej jest wykorzystać wyniki uczenia, gdy dzieli się je z innymi<sup>16</sup>. Ponadto organizacja inteligentna traktuje niepowodzenia jako część procesu uczenia się, pomagającego w rozwoju<sup>17</sup>. Wyróżnikiem organizacji inteligentnej jest nastawienie na ciągłe uczenie się oraz nowy sposób patrzenia na zasoby organizacji. Ich podział na zasoby materialne, ludzkie i finansowe, nawet jeśli dołączy się do nich zasób informacyjny, pozostaje niewystarczający. W ramach nowej gospodarki – gospodarki opartej na wiedzy (GOW) – konieczne okazuje się uwzględnienie elementów kapitału intelektualnego, szczególnie wiedzy<sup>18</sup>. Organizacje uczące się to przedsiębiorstwa, które w sposób zaplanowany, permanentny i właściwie zorganizowany realizują oraz doskonalą proces uczenia się, w którym uczestniczą wszyscy pracownicy<sup>19</sup>. Jak podkreśla M. Czerska, istotne staje

---

<sup>13</sup> E. Skrzypek, *Zarządzanie wiedzą w elastycznej organizacji w warunkach zmienności otoczenia* [w:] M. Cisek, K. Wąsowska (red.) *Wiedza i doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, wyd. Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce 2015, s. 7-17.

<sup>14</sup> B. Mikuła, *Zarządzanie w warunkach nowej gospodarki*, *op. cit.*, s. 107.

<sup>15</sup> E. Skrzypek, G. Greła, M. Hofman, A. Piasecka, *The links qualitative maturity, economic and financial benefits in the light of empirical research* [in:] A. Skrzypek (ed.), *Quality and risk in conditions of changing business environment*, Department of Quality and Knowledge Management, Faculty of Economics University of Maria Curie-Skłodowska, Lublin, 2015, s. 147-174.

<sup>16</sup> B. Mikuła, B. Ziębicki, *Wybrane aspekty tworzenia organizacji uczącej się*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2004, nr 647, s. 52.

<sup>17</sup> E. Skrzypek, *Miejsce e-learningu w zarządzaniu wiedzą. Nierówności Społeczne a wzrost gospodarczy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego” 2015, nr 44(4), cz. II, s. 239-251.

<sup>18</sup> E. Skrzypek, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako szansa na doskonalenie jakości*, „Problemy Jakości” 2015, nr 6, s. 2-9.

<sup>19</sup> E. Skrzypek, *Zarządzanie wiedzą i zaufaniem w warunkach nowej gospodarki*, [w:] J. Toruński, M. Chrzęścik (red.), *Wiedza i doświadczenie a współczesne koncepcje i narzędzia zarządzania organizacją*, wyd. Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce 2015, s. 7-28.

się uczenie przez interakcje, które zachodzą zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i między nim a otoczeniem<sup>20</sup>.

**Tabela 1.1. Porównanie organizacji tradycyjnych z organizacjami opartymi na wiedzy**

Cecha organizacji	Organizacja tradycyjna	Organizacja GOW
Cel	Wypracowanie zysków	Tworzenie wartości globalnej (dla właściciela, klienta, państwa)
Skupienie uwagi	Na produkcji masowej dóbr materialnych	Na zastosowaniu informacji, wiedzy i technologii
Dominujący zasób	Kapitał finansowy i rzeczowy	Wiedza i kapitał intelektualny
Wartość rynkowa	Wyznaczana przede wszystkim na podstawie posiadanych zasobów materialnych	Wyznaczana poprzez posiadane zasoby niematerialne
Kierunek inwestycji	Inwestycje w zasoby materialne	Inwestycje w rozwój oraz wykorzystanie wiedzy
Strategia	Bierna lub reaktywna	Proaktywna
Kultura	Sprzyja unikaniu niepewności, zdarzenia nietypowe traktowane są jako zagrożenie, wartościami organizacyjnymi są: standaryzacja, kontrola, wydajność, wzrost	Wysoka tolerancja niepewności, zdarzenia nietypowe traktowane są jako źródło szans i inspiracji, wartościami organizacyjnymi są: jakość, innowacyjność, różnorodność, relacje, obsługa klienta
Rodzaje wiedzy	Wyspecjalizowana	Interdyscyplinarna
Sposoby działania	Stabilne i ustrukturalizowane, uwaga skupiona na sprawności procesów, które zachodzą wewnątrz organizacji, trzymanie się stereotypów	Dostosowane do danej sytuacji, odrzucanie stereotypów
Podejście do zmian	Wymuszone zmiany wprowadzane są w określonym tempie, periodycznie, w sposób łatwy do przyswojenia	Orientacja na zmiany, ciągły proces doskonalenia polegający na odrzuceniu przeszłości
Źródła władzy menadżerów	Zajmowane stanowisko w hierarchii organizacyjnej	Posiadana wiedza

<sup>20</sup> M. Czerska, *Ucząca się organizacja* [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz (red.), *Zarządzanie organizacjami*, wyd. Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 547- 548.

Relacje władzy	Zhierarchizowane, stabilne, oparte na aspektach emocjonalnych w stosunku do kierowniczego autorytetu	Niestabilność układu władzy
Zależność pracownika	Wysoka od przywódcy	Duża autonomia wspierana przez wiedzę i profesjonalizm
Relacje między ludźmi	Stabilne, poczucie przynależności, minimalna ruchliwość	Harmonia we współdziałaniu, duża ruchliwość dzięki rotacji
Role zespołów kierowniczych	Optymalizacja produktywności i jakości, operacje powtarzalne każdego dnia, obróbka innowacji i zasobów, specjalizacja i separacja pracy i organizacji	Jakość = produktywność = reakcja i adaptacyjność, obróbka wiedzy i zdolności, integracja pracy i innowacji
Struktura organizacyjna	Duży nacisk na kontrolę, struktura tradycyjna, skoncentrowana na funkcjach przedsiębiorstwa, dominacja zależności hierarchicznych	Nieformalne mechanizmy wywierania nacisku (kultura, uczestnictwo, komunikacja), koncentracja na procesach, sieć powiązanych ze sobą jednostek samorządzących się
Formy organizacyjne	Ustrukturalizowane, stałe	Wysoka dynamika zmienności
Dominująca komunikacja	Sformalizowana, pionowa	Nieformalna, pozioma/horyzontalna
Uczestnictwo w grupie	Trwałe i wyłączne	Tymczasowe, duża ruchliwość
Dominujący rodzaj tożsamości personalnej	Grupowa	Indywidualna
Granice między funkcjami, jednostkami organizacyjnymi i organizacjami	Jasne i wyraźne	Zatarte i niewyraźne
Współpraca z dostawcami i klientami	Konkurencja cenowa pomiędzy dostawcami, brak ścisłych więzi kooperacyjnych, brak reakcji na potrzeby klientów	Możliwość śledzenia jakości w łańcuchu zaopatrzenia, ścisła współpraca partnerska, wysoki poziom obsługi klienta
Marketing	Koncentracja na transakcjach <sup>21</sup>	Koncentracja na relacjach

Źródło: B. Mikuła, *Zarządzanie w warunkach nowej gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 715, s. 110.

<sup>21</sup> A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, wyd. Placet, Warszawa 2003, s. 47.



## Wybrane procesy i modele uczenia się w organizacjach opartych na wiedzy

Proces uczenia się, czyli pozyskiwania i przetwarzania wiedzy, przebiega na poziomach jednostki, grupy, organizacji i stanowi pewną całość. Uczenie się to przyswajanie wiedzy, zdobywanie umiejętności, studiowanie czegoś, kształcenie się, wyrabianie sprawności i nawyków, to także wdrażanie się, branie z kogoś przykładu, wyciąganie wniosków z doświadczeń. Na uwagę zasługuje także termin cykl uczenia się, który jest procesem nabywania nowych elementów wiedzy i umiejętności (cykl: doświadczenie, analiza, konkluzje, adaptacja)<sup>22</sup>. Wiedza jest zasobem niewidzialnym, niematerialnym, pamięcią organizacyjną czy aktywem strategicznym. Zasoby wiedzy można podzielić na trzy kategorie<sup>23</sup>: wiedza pracowników – doświadczenie, umiejętności, kompetencje; wiedza zapisana – w postaci dokumentów, oprogramowania; wiedza chroniona – przez prawa własności, patenty, znaki towarowe.

Wśród modeli uczenia, przedstawianych w literaturze można wskazać na następujące:

- cykl działania zorganizowanego H. Le Chateliera: zawiera zagadnienia pozyskiwania wiedzy i uczenia się, wybór celu, zbadanie środków i warunków, by cel osiągnąć, przygotowanie warunków i środków, wykonanie planu, kontrola wyników, w praktyce funkcjonuje jako Koło E.W. Deminga PDCA (Plan-Do-Check-Act),
- modele eksperymentalnego uczenia się K. Lewina czy uczenia się przez doświadczenie D. Kolba: obserwacja i refleksja, formowanie abstrakcyjnych koncepcji i generalizacji, sprawdzanie koncepcji w różnych sytuacjach, zdobywanie doświadczeń<sup>24</sup>,
- model E.H. Scheina: etapy: obserwacji, emocjonalnej reakcji, rozstrzygnięcia, interwencji<sup>25</sup>,
- model C. Argyrisa, D.A. Schona: uwzględnia trzy fazy: odkrywanie, pomysł/rozwiązanie problemu, realizacja<sup>26</sup>,
- model D. Kima, opracował cykl uczenia OADI (observe, assess, design, implement – zaobserwuj, oceń, zaprojektuj, zastosuj)<sup>27</sup>,

---

<sup>22</sup> T. Listwan (red.) *Słownik zarządzania kadrami*, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2005.

<sup>23</sup> T. A. Stewart, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, London 1997, s. 278.

<sup>24</sup> D. Kolb, *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey 1984.

<sup>25</sup> E.H. Schein, *Process Consultation*, t. 2, Lesson for managers and consultants, Reading, Addison-Wesley Publishing, Massachusetts 1987.

<sup>26</sup> C. Argyris, D.A. Schon, *Organizational learning. A Theory of Action Perspective*, Reading, Addison-Wesley Publishing, Massachusetts 1978.

<sup>27</sup> D.H. Kim, *The link between individual and organizational learning*, „Sloan Management Review” 1993, Vol. 35, No 1.

- model P. Senge'a: myślenie systemowe, uczenie zespołowe, wspólna wizja, modelowe myślenie, mistrzostwo osobiste<sup>28</sup>,
- model R.B. Rossa, B.J. Smitha, Ch. Robertsa: zaproponowali koło uczenia się, które obejmuje działanie, refleksję, powiązanie, rozstrzyganie na poziomie jednostki oraz na poziomie zespołu skoordynowane działanie, refleksję publiczną, wspólne znaczenie i wspólne planowanie,
- model uczenia się w warunkach niepewności J.G. Marcha i J.P. Olsena: organizację traktują jak system, który w interakcji z otoczeniem uczy się reguł i wpływa na zachowania poszczególnych grup i jednostek,
- model uczenia się organizacji od konkurenta L. Faheya: wyróżnił podejmowanie decyzji w oparciu o informacje o konkurencji: uzyskiwanie danych, przetwarzanie danych, przygotowanie informacji na potrzeby podejmowania decyzji<sup>29</sup>,
- model A. Jashapary: połączył organizacyjne uczenie się jednopętlowe: „robimy to samo lepiej” z dwupętlowym: „robimy to samo inaczej lub robimy coś innego” ze strategią, dostosowaniem procesów uczenia do sytuacji i planów z wykorzystaniem siedmiu sił efektywnego przedsiębiorstwa H. Mintzberga, tj. orientacji, biegłości, innowacji, koncentracji, efektywności, współpracy, konkurencji<sup>30</sup>,
- model D.A. Garvina: proces uczenia się w cyklu organizacyjnego uczenia się, w tym rozwiązywanie problemów, uczenie się przez doświadczenie, dzielenie się wiedzą, uczenie się przez zapożyczenie, eksperymentowanie<sup>31</sup>.

Wybrane sposoby organizacyjnego uczenia się przedstawia tab. 1.2.

---

<sup>28</sup> P. Senge, *Piąta dyscyplina*, wyd. ABC, Warszawa 1998.

<sup>29</sup> I. Fahey, *Outwitting outmaneuvering and outperforming competition*, Jon Wiley, New York 1999.

<sup>30</sup> A. Jashapara, *Cognition, culture and competition. An empirical test of the learning organization*, "The Learning Organization" 2003, Vol. 1, no 10.

<sup>31</sup> D.A. Garvin, *Building a learning organization*, „Harvard Business Review” 1993, Vol. 71, No 4.

**Tabela 1.2. Wybrane sposoby organizacyjnego uczenia się**

<b>Autor koncepcji</b>	<b>Sposób informacyjny</b>	<b>Sposób interaktywny</b>
Duncan R. i Weiss A.	Informacja jest pozyskiwana spoza organizacji	Eksperymenty i quasi eksperymenty
Levitt B i March J.	Uczenie się z doświadczeń innych organizacji	Uczenie się z bezpośrednich doświadczeń
Huber G.P.	Zastępcze uczenie się, przeszczepienie, poszukiwanie i obserwacja	-
March J.G. i inni	-	Bogate doświadczanie historii, symulowanie doświadczeń. eksplorowanie
Van de Ven i Polley	-	Uczenie się podczas innowacji
Hedberg B.	-	Aktywna wiedza, rozwój wglądu oraz odkrywanie
Garlin D.	Systematyczne, oparte na danych rozwiązywanie problemów, uczenie się od innych	Eksperymentowanie
De Geus A.P.		Planowanie jako uczenie się
Nonaka J.	-	Uczenie się dla rozwijania wiedzy ukrytej
Senge P.	-	Proces dialogu organizacyjnego
Daft R.I., Huber G. P.	Perspektywa strukturalna systemu	Perspektywa objaśniająca
Glynn M.A. i inni	Podejście adaptacyjne do uczenia się	Podejście doskonalenia wiedzy
Miller D.	Analityczne i strukturalne uczenie się	Syntetyczne i interaktywne uczenie się
Edmondson A., Moingeon B.	Uczenie się „jak”	Uczenie się „dlaczego”

Źródło: A. Sitko-Lutek, E. Skrzypek (red.), *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, wyd. C.H. Beck, Warszawa, 2009, s. 77.

Model autorstwa M.J. Pedlera, J.G. Burgoyne’a oraz T.H. Boydella wyróżnia następujące cechy organizacji uczącej się<sup>32</sup>:

- Uczenie się zgodnie ze strategią, według której polityka i taktyka przedsiębiorstwa jest dopasowana do celów uczenia się. Przykładem

<sup>32</sup> <http://www.nuria.pl/organizacja-uczaca-sie-wspolczesnym-narzedziem-zarzadzania/> (12.05.2014).

takiej sytuacji jest program pilotażowy i eksperymenty, aby zbadać reakcję i skierować przebieg uczenia się we właściwą stronę.

- Partycypacyjne kreowanie polityki. Na strategię przedsiębiorstwa mają bardzo duży wpływ odmienne punkty widzenia pracowników. Dzięki temu, każdy pracownik może wpłynąć na kierunek działań strategicznych w organizacji oraz kierunek procesu uczenia się.
- Formujący się system kontroli oraz rachunkowość. Niemałe oddziaływanie na politykę organizacji ma kształcenie finansowo-księgowo. Owo kształcenie pomaga jednostkom organizacyjnym w przypadkach braku wiedzy na temat rachunkowości i odnosi się do wykorzystania środków pieniężnych organizacji. Wszyscy pracownicy mogą poczuć się częścią działu przedsiębiorstwa.
- Informowanie. Nowoczesna technologia komputerowa znacznie ułatwia funkcjonowanie współczesnej firmy, pomaga w budowaniu baz danych systemów komunikacji oraz innych systemów informacyjnych.
- Wymiana wewnętrzna jako kolejny czynnik nowoczesnej organizacji oznacza dla przedsiębiorstwa dużą wymianę informacji oraz dobrą komunikację między współpracownikami. W organizacji uczącej się występuje ponadto specyficzny klimat uczenia się. Taka atmosfera sprzyja przede wszystkim ciągłemu doskonaleniu swoich umiejętności oraz uzyskiwaniu pomocy od innych współpracowników w przypadku niepowodzenia. W przedsiębiorstwie panuje przyjazny klimat, a każdy pracownik pragnie dobra organizacji i ma do swojej pracy krytyczny stosunek.

Organizacyjne uczenie w ujęciu różnych autorów przedstawia się następująco<sup>33</sup>:

- C. Argyris, D.A Schon: proces wykrywania i naprawiania błędów,
- R.L. Daft, K.E. Weick: wiedza o wzajemnych powiązaniach między działaniami organizacji a jej otoczeniem,
- B. Levitt, J.G. March: stosowanie wniosków z przeszłych działań w bieżących procedurach organizacyjnych,
- G.P. Huber: poprzez procesy przetwarzania informacji następuje zmiana zakresu potencjalnych zachowań,
- D.A. Garvin: organizacyjne uczenie się wiąże się ze zdolnością organizacji do tworzenia, pozyskiwania, transferu wiedzy oraz przekształcania zachowań członków organizacji wskutek nowej wiedzy i wyobrażeń,
- D.H. Kim: poprzez organizacyjne uczenie się zwiększa się zdolność organizacji do podejmowania efektywnych działań,

---

<sup>33</sup> Z. Antczak, *Proces uczenia się w organizacji*, „Nauki o zarządzaniu” 2(15), wyd. UE, Wrocław 2013, s. 9-21.

- A. Armstrong: proces skoordynowanej zmiany systemów, w który wbudowano mechanizmy stworzone dla pracowników i grup pracowniczych, pozwalające im na tworzenie i wykorzystanie zasobów wiedzy, struktury i kultury organizacji w celu zwiększenia długoterminowych możliwości organizacji,
  - A. Jashapara: organizacyjne uczenie to procesy usprawniania działalności dzięki większej wiedzy i lepszemu rozeznaniu w sytuacji.
- Kluczowe założenia planu funkcjonowania przedsiębiorstwa, uwzględniającego potrzebę uczenia się, przedstawia rysunek 1.2.



### Rysunek 1.2. Rola uczenia się w organizacji

Źródło: Sitko-Lutek A., Skrzypek E., (red.) *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, wyd. C.H. Beck, Warszawa, 2009, s. 185.

W warunkach nowej gospodarki rośnie rola organizacji opartych na wiedzy, uczących się, inteligentnych, wirtualnych, w których zasobem strategicznym staje się wiedza jawna i ukryta, a uczenie się jest nawykiem. W warunkach zmian otoczenia, zmian wymagań interesariuszy rośnie znaczenie wiedzy organizacyjnej, której jakość decyduje o efektywności i przewadze konkurencyjnej.

## Literatura

- Antczak Z., *Proces uczenia się w organizacji*, „Nauki o Zarządzaniu” 2(15), Wyd. UE, Wrocław 2013,
- Argyris C., Schon D.A., *Organizational learning. A Theory of Action Perspective, Reading*, Addison-Wesley Publishing, Massachusetts 1978.
- Cowling A., Lunday O., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Czerska M., *Ucząca się organizacja*, [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń 2001.
- E. Skrzypek, *Miejsce e-learningu w zarządzaniu wiedzą*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego, nr 44(4), cz. II, Rzeszów 2015.
- Fahey I., *Outwitting outmaneuvering and outperforming competition*, Jon Wiley, New York 1999.
- Garvin D.A., *Building a learning organization*, „Harvard Business Review” 1993, vol. 71, no 4.
- [http://mfiles.pl/pl/index.php/Organizacja\\_ucz%C4%85ca\\_si%C4%99](http://mfiles.pl/pl/index.php/Organizacja_ucz%C4%85ca_si%C4%99) [dostęp 11.maja.2014].
- <http://www.nuria.pl/organizacja-uczaca-sie-wspolczesnym-narzedziem-zarzadzania/> [dostęp 12 maja 2014].
- Jashapara A., *Cognition, culture and competition. An empirical test of the learning organization*, “The Learning Organization” 2003, vol. 1 no 10.
- Kim D.H., *The link between individual and organizational learning*, „Sloan Management Review” 1993, vol. 35, no 1.
- Kolb D., *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey 1984.
- Kwiatkowski S., *Bogactwo z wiedzy*, [w:] A. Kukliński (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, KBN, Warszawa 2001.
- Listwan T. (red.) *Słownik zarządzania kadrami*. C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Mikuła B., *Zarządzanie w warunkach nowej gospodarki*, [w:] Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 715, Kraków 2006.
- Mikuła B., Ziębicki B., *Wybrane aspekty tworzenia organizacji uczącej się*, [w:] Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 647, Kraków 2004.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Schein E.H., *Process Consultation, t. 2, Lesson for managers and consultants, Reading*, Addison-Wesley Publishing, Massachusetts 1987.
- Seebacher U.G., *Cyber Commerce Reframing. The End of Business Process Reengineering?*, Spring-Verlag, Berlin 2002.

- Senge P., *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Sitko-Lutek A., Skrzypek E. (red.), *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Skrzypek E., *Zarządzanie wiedzą i zaufaniem w warunkach nowej gospodarki*, [w:] J. Toruński, M. Chrząścik, *Wiedza i doświadczenie a współczesne koncepcje i narzędzia zarządzania organizacją*, Wyd. Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny, Siedlce 2015.
- Skrzypek E., Grela G., Hofman M., Piasecka A., *Empirical investigation on financial and economic interests in the quality oriented enterprises*, [in:] A. Skrzypek (ed.), *Quality and risk in conditions of changing business environment*, Department of Quality and Knowledge Management, Faculty of Economics University of Maria Curie-Skłodowska, Lublin 2015.
- Skrzypek E., *Kapitał intelektualny jako czynnik stymulujący rozwój przedsiębiorstwa*, [w:] S. Partycki (red.), *Strategia rozwoju społecznej gospodarki rynkowej w Polsce*, UMCS, Lublin 2002.
- Skrzypek E., *Uwarunkowania i konsekwencje transferu wiedzy do przedsiębiorstw*, J. Kotowicz-Jawor, S. Krajewski, E. Okoń-Horodyńska (red.), *Determinanty rozwoju Polski. Polityka innowacyjna*, PTE Warszawa, IX Kongres Ekonomistów Polskich, 2015.
- Skrzypek E., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako szansa na doskonalenie jakości*, „Problemy Jakości”, 2015, nr 6.
- Skrzypek E., *Zarządzanie wiedzą w elastycznej organizacji w warunkach zmienności otoczenia*, [w:] M. Cisek, K. Wąsowska (red.), *Wiedza i doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny, Siedlce 2015.
- Skyrme D.J., *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999.
- Stewart T.A., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, London 1997.
- Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003.

