

Ewelina FRANKE
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
ewelina.franke@polsl.pl

RODZAJE WIEDZY I ŹRÓDŁA JEJ POZYSKIWANIA WE WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE W ASPEKCIE ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ

Streszczenie. Celem artykułu jest przegląd literatury dotyczącej zagadnienia wiedzy w aspekcie organizacji uczącej się. Przedstawiono rolę i znaczenie wiedzy we współczesnych organizacjach. Omówiono definicje zarządzania wiedzą, rodzaje wiedzy i źródła jej pozyskiwania. Przedstawiono również założenia i zasady organizacji uczącej się oraz jej bariery i korzyści. Omówiono również wpływ zarządzania wiedzą na ciągłe doskonalenie organizacji uczącej się.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, rodzaje wiedzy, źródła pozyskiwania wiedzy, organizacja ucząca się.

TYPES OF KNOWLEDGE AND SOURCE OF THEIR ACQUISITION IN THE MODERN ENTERPRISE IN ASPECT OF THE LEARNING ORGANIZATION

Summary. Aim of this article is reviews the literature on the issue of knowledge in aspect of the learning organization. It presents the role and importance of knowledge in modern organizations. Discusses the knowledge management definitions, types of knowledge and sources of its acquisition. It also presents the assumptions and principles of a learning organization and its barriers and benefits. It also discusses the impact of knowledge management for continuous improvement of the learning organization.

Keywords: Knowledge management, types of knowledge, sources of knowledge, learning organization.

1. Wprowadzenie

We współczesnych przedsiębiorstwach wiedza zaczęła stanowić źródło przewagi konkurencyjnej. Wielu menedżerów w nieprawidłowy sposób interpretuje organizację opartą na wiedzy. Zaczynają więc pojawiać się różne problemy związane z odpowiednim zarządzaniem organizacją. Obecnie wiedza stała się zasobem organizacji, a jej pozyskiwanie i wykorzystywanie do prawidłowego funkcjonowania korzystnie wpływa i zapewnia dalszy rozwój przedsiębiorstwa.

Zarządzanie wiedzą, najogólniej mówiąc, polega na pozyskaniu odpowiednich środków, warunków, metod i technik, które umożliwiają wiele procesów związanych z wiedzą. W ciągu ostatnich lat badacze zainteresowali się kwestią związaną z zarządzaniem wiedzą.

Wiedza to nic innego jak zbiór faktów i reguły intuicyjne, które są nabyte przez „eksperta” w ciągu wielu lat jego nauki i pracy – właśnie w ten sposób zdobywając doświadczenie. Nieodzownym czynnikiem, wpływającym na rozwój organizacji jest właśnie wiedza. Organizacje uczące się opierają się na wiedzy, osiągając dzięki temu konkurencyjność na rynku.

Mówiąc o wiedzy w organizacji należy zastanowić się, w jaki sposób ją pozyskać i z jakich źródeł, żeby rzeczywiście stanowiła pełnowartościowe zastosowanie podczas rozwoju organizacji.

W niniejszym artykule przedstawiono rolę i znaczenie wiedzy, definiując zarządzanie wiedzą a poprzez przegląd literatury przedmiotu zaprezentowano rodzaje wiedzy i to z jakich źródeł możemy ją pozyskać. Zaprezentowano również organizację, która opiera się na wiedzy, a mianowicie organizację uczącą się.

2. Rola i znaczenie wiedzy we współczesnych organizacjach

2.1. Zarządzanie wiedzą – definicje

Przemiany, które zaszły w ostatnich latach wiążą się z procesem przejścia z ery opartej na tradycyjnych zasobach, takich jak kapitał, ziemia, praca, w erę, gdzie dominującym zasobem staje się wiedza, która określa przewagę konkurencyjną organizacji. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa zależy zatem w dużym stopniu od efektywnego wykorzystania wiedzy.

Wiedzę możemy zdefiniować jako kompetencje organizacji, a także jej personelu, jego zdolności twórcze oraz naśladowcze. To umiejętności, które można wykorzystać w procesach

gospodarczych. Jest to wiedza zgromadzona w umysłach każdego człowieka, publikacjach czy dokumentach. Wiedza jest podstawą istnienia, funkcjonowania oraz rozwoju organizacji [7].

S. Galanta traktuje wiedzę jako szczególny rodzaj zasobu organizacji. W odniesieniu do innych zasobów, wiedzy przybywa w miarę jej używania. Proponuje się zrozumienie wiedzy jako wszystkiego (faktów, zjawisk i związków między nimi), co zostało świadomie spostrzeżone i zarejestrowane (w dowolny sposób zapamiętane, jako byty realne lub konceptualne) oraz możliwe do przekazania innym, stosowane do intencji posiadającego wiedzę w konkretnych warunkach i sytuacji dla wzbudzenia określonych zachowań [8].

Wiedzę można również zdefiniować jako kompetencję oraz zdolność do rozwiązywania problemów, a także skłonność do innowacji, strategiczne aktywa, pamięć organizacji. Wiedza powstaje w kontekście ludzkich procesów umysłowych interpretacji informacji [17].

I. Nonaka oraz H. Takeuchi [15] w swoich rozważaniach zwrócili uwagę, że bardzo często zamiennie stosuje się pojęcie wiedzy oraz informacji, choć między tymi terminami istnieje wyraźna różnica. Ich zdaniem informacja jest strumieniem wiadomości. Natomiast wiedzę definiują jako wytwór informacji, zakorzeniony w przekonaniach i oczekiwaniach odbiorcy, jest ona związana z ludzkim działaniem.

Koncepcja zarządzania wiedzą została wprowadzona do określenia systemu narzędzi, procesów, struktur i kultury, opracowanych w celu usprawnienia dzielenia się, tworzenia i wykorzystywania wiedzy kluczowej dla procesu podejmowania decyzji przez przedsiębiorstwa [8].

Awad i Ghaziri uważają, że zarządzanie wiedzą to szybko rozwijający się, interdyscyplinarny model działalności biznesu, w którym wiedza jest centralnym punktem struktury całej organizacji [1].

K.E. Sveiby [24] wskazał, że termin zarządzania wiedzą nie jest zbyt fortunnym określeniem, ponieważ wiedza nie poddaje się zarządzaniu.

Natomiast P.N. Rastogi [19] definiuje zarządzanie wiedzą jako systematyczny i zintegrowany proces koordynowania w organizacji działań związanych z pozyskiwaniem, tworzeniem, przechowywaniem, upowszechnianiem, rozwojem oraz alokacją wiedzy przez pojedynczych pracowników i zespoły dla realizacji celów organizacyjnych.

Analizując termin „wiedza” możemy stwierdzić, że jest ona nie tylko jednym z głównych zasobów przedsiębiorstwa, ale stanowi również podstawę przy określaniu strategicznych elementów systemu zarządzania, takich jak: misja, wizja, cele, plany czy strategie przedsiębiorstwa. Natomiast zarządzanie wiedzą zdefiniować można jako proces, na który składowe, takie jak wiedza, doświadczenie (poprzedzone nauką i pracą) czy umiejętności, są zbierane i gromadzone w formie administracyjnej, w celu możliwości dalszego wykorzystania do rozwoju przedsiębiorstwa. Administrowanie tych składowych da nam możliwość odtwarzania ich w razie potrzeby, a zarazem udoskonalania ich w wyniku ciągłego rozwoju i pozyskiwania lepszych wyników.

2.2. Rodzaje wiedzy

W literaturze przedmiotu można spotkać liczne podziały na rodzaje wiedzy. Jednak najczęstszą klasyfikację pod względem rodzaju wiedzy przedstawiono w raporcie OECD, gdzie wiedza została podzielona na cztery podstawowe kategorie:

- wiedzieć co (know-what) – odnosi się do typowej wiedzy o faktach. Stanowi informację, jaką możemy określić za pomocą danych czy bitów np. ile osób zamieszkuje region Śląski,
- wiedzieć dlaczego (know-why) – dotyczy praw, które zachodzą w naturze, w ludzkim umyśle czy w społeczeństwie. Rodzaj tej wiedzy jest bardzo istotny w świecie nauki, tj. medycynie czy chemii, gdzie dostęp do tego rodzaju wiedzy potrafi przyspieszyć postęp techniczny i obniżyć występowanie ewentualnego błędu przy pracy,
- wiedzieć jak (know-how) – dotyczy umiejętności wykonywania konkretnych zadań czy czynności. Dotyczy w dużej mierze: kompetencji pracowników, procesu tworzenia nowego produktu czy metod rekrutacji pracowników. Wytwarza się tu również potrzeba tworzenia nowej wiedzy przez naukowców,
- wiedzieć kto (know-who) – wskazuje kto jest specjalistą w określonej dziedzinie wiedzy, jaki jest jego zakres wiedzy i jakie ma zdolności aby móc przekazywać ją podmiotom potrzebującym wiedzę [16].

Kolejny podział wiedzy z jakim można się spotkać w literaturze to [10]:

- jawna, zwana również formalną (explicit knowledge) – jest to rodzaj wiedzy, która jest usystematyzowana i ewidentnie sprecyzowana. Do tego rodzaju wiedzy możemy zaliczyć dokumenty, bazy danych czy informacje, które mają na celu usprawnienie zarządzania w przedsiębiorstwie. Stanowi źródło wielu pomysłów i innowacji w przedsiębiorstwie,
- ukryta, zwaną również cichą (tacit knowledge) – jest to wiedza indywidualna jednostki. Jest gromadzona i poszerzana wraz ze wzrostem zdobytego doświadczenia. Najefektywniej można ją przekazywać na zasadzie mistrz – uczeń.

Jeszcze jeden podział wiedzy podaje Bank Światowy, który jako jedna z pierwszych organizacji wdrożył koncepcję zarządzania wiedzą:

- wiedza o technologii, czyli m.in. kontrola urodzeń, technologia żywienia,
- wiedza o atrybutach kreatywność i umiejętność pracowników, jakość produktu, zdolność kredytowa firm [18].

Analizując zagadnienie „wiedza”, należy również wspomnieć podstawowe cechy, które ma, a mianowicie:

- dominacja – ta cecha wynika bezpośrednio z faktu, że od efektywnego wykorzystania w największym stopniu zależy pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw,

- niewyczerpalność – oznacza, że wiedza w porównaniu do innych zasobów nie zużywa się, a wręcz przeciwnie, im więcej i częściej się ją używa, tym jej wartość rośnie,
- symultaniczność – oznacza, że ta sama wiedza może być wykorzystywana przez wiele organizacji w tym samym czasie,
- nieliniowość – oznacza, że nawet niewielka wiedza może spowodować wielkie korzyści i odwrotnie wiedza może stać się bezużyteczna.

Jak widać wiedza jest zasobem bardzo specyficznym. Ciężko jest ją zmierzyć czy jednolicie zdefiniować. Jeśli przedsiębiorstwo „wyposażone” jest w wiedzę, zarówno w postaci jawnej, jak i niejawnej (ukrytej), to może spowodować to duże korzyści dla niego, ale używając ją w sposób niewłaściwy, może przynieść efekt odwrotny.

2.3. Źródła pozyskiwania wiedzy

Tworzenie wiedzy wewnątrz organizacji powinno opierać się na stwarzaniu odpowiednich warunków jej powstawania. Bardzo duże znaczenie w tej kwestii mają m.in. kultura organizacyjna i system wartości, na którym jest zbudowana, istniejący w przedsiębiorstwie styl oraz jego struktura organizacyjna. Te cztery wymienione elementy powinny się dopełniać i wspierać wzajemnie, powinny również w dużej mierze pobudzać inicjatywę pracowników oraz sprzyjać twórczemu myśleniu.

M. Strojny [23] przedstawia źródła wiedzy, które opierają się na czterech barierach tworzenia wiedzy (model zarządzania wiedzą wg Leonard-Barton). Przedstawia, że źródła wiedzy stanowią otoczenie, wewnątrz organizacyjne, teraźniejszość oraz przyszłość. Każda z tych barier ma klucz do wzajemnej wymiany, gdzie efektem współdziałania są kluczowe umiejętności. I tak otoczenie importuje wiedzę, wewnątrz organizacji implementuje i integruje, teraźniejszość określa, że wspólnie możemy rozwiązywać problemy, a przyszłość stawia na eksperymenty.

Organizacje chcące ułatwić proces tworzenia wiedzy, powinny budować relacje międzyludzkie opierające się na wzajemnym zaufaniu, a nie na restrykcyjnych systemach kontrolnych. Ludzie i informacja mogą sprzyjać tworzeniu tzw. wspólnot wymiany doświadczeń. Przynależność do takiej wspólnoty pozwala pracownikom wymieniać i zdobywać potrzebną wiedzę, ale również zwiększa satysfakcję i zadowolenie z pracy. Natomiast innym sposobem tworzenia wiedzy wewnątrz organizacji jest tworzenie własnych ośrodków lub działów badawczych oraz uniwersytetów firmowych, przeprowadzanie treningów bądź szkoleń wewnętrznych [23].

Należy jednak pamiętać, że znaczna część wiedzy powstaje na zewnątrz organizacji. I wówczas takie źródło pozyskiwania wiedzy polega zazwyczaj na jej zakupie. Coraz częściej przedsiębiorstwa wspierają ośrodki naukowe czy instytuty badawcze, licząc na to, że te udostępnią im pewnych opracowanych rozwiązań. Bardzo często również przedsiębiorstwa

wynajmują specjalistyczne firmy, które na ich zlecenie zajmują się dostarczaniem informacji zdobytych podczas wywiadów.

Transfer wiedzy jest jednym z kluczowych procesów z udziałem wiedzy. Dzięki niemu pracownicy są w stanie pozyskać wiedzę, a organizacje rozpowszechniać i wykorzystywać ją w różnych swoich częściach w tym samym czasie. Transfer wiedzy jest także podstawą kreowania wiedzy, w szczególny sposób wskazuje na to japoński, pięciofazowy model procesu organizacyjnego tworzenia wiedzy:

1. Faza dzielenia się wiedzą ukrytą – upowszechnianie jednostkowej wiedzy ukrytej.
2. Faza szukania pomysłów – tworzenie pomysłu, sprawdzenie i potwierdzenie go.
3. Faza potwierdzania pomysłu.
4. Faza budowania wzorca – przetworzenie pomysłu na wzór.
5. Faza wyrównywania poziomów wiedzy – popularyzowanie wiedzy przez jej rozpowszechnianie [15].

Na przebieg wiedzy popatrzeć także można przez pryzmat procesu organizacyjnego uczenia się. Pierwszym podprocesem składowym jest tradycyjne (edukacyjne) uczenie się, w trakcie którego ludzie indywidualnie lub zespołowo pozyskują (dzięki zachodzącym procesom postrzegania i informacyjno-komunikacyjnym) informacje, przekształcają je w procesach myślowych w wiedzę, a dzięki procesowi rozumowania i prowadzonemu dialogowi, tworzą nową wiedzę lub też kształtują nowe struktury swoich zasobów wiedzy uzyskując przez to ich nową jakość. Kolejnym podprocesem jest empiryczne uczenie, które prowadzi do zdobywania nowych doświadczeń, a dzięki temu poszerzania wiedzy. Ostatnim podprocesem i zarazem najwyższym poziomem jest cybernetyczne uczenie się. Na nie składa się odkrywanie nowych sposobów widzenia i rozumowania rzeczywistości, kwestionowanie i tworzenie wizji, zasad oraz norm działania, eksperymentowania z nowymi rozwiązaniami, zmiana reguł działania i modeli myślowych ludzi [13].

Najogólniej źródła pozyskiwania wiedzy dzielimy na zewnętrzne i wewnętrzne. Do wewnętrznych możemy zaliczyć zatrudnionych pracowników, którzy wraz ze swoją wiedzą i doświadczeniem stanowią bardzo dużą podporę dla przedsiębiorstwa; dokumenty organizacyjne (procedury, regulaminy, instrukcje); archiwa; umowy z kontrahentami czy dane z systemów informatycznych, które zawierają informacje na temat klientów, zakupów etc. Zewnętrzne źródła pozyskiwania wiedzy dotyczą różnorodnych obszarów i do nich możemy zaliczyć m.in. wiedzę ekspertów zewnętrznych, targi, organizacje międzynarodowe, urzędy patentowe, kancelarie prawnofinansowe etc.

Wiedza jest zawsze związana ze zrozumieniem informacji i racjonalnym ich wykorzystaniem podczas procesów decyzyjnych.

Wiedza nabiera znaczenia, w sytuacji gdy usprawnienie i postęp techniki powodują, że organizacje do wzrostu efektywności potrzebują mniej aktywów materialnych, a źródłem sukcesu i przewagi stają się zasoby niematerialne [20].

Zatem organizacja, która opiera się na wiedzy jest zdolna do dostosowywania się do zmian implikowanych przez otoczenie, a bardzo często również do wyprzedzania tych zmian i aktywnego kształtowania swego otoczenia [3].

Organizacja ucząca się będzie organizacją, która pozyskuje i przekazuje wiedzę oraz modyfikuje zachowanie na reakcji na nową wiedzę i doświadczenie.

3. Organizacja ucząca się – założenia, pięć dyscyplin

3.1. Założenia organizacji uczącej się

W toku wielu przemian przedsiębiorstwa zaczęły stawać się potężnymi organizacjami. Zaczęły charakteryzować się złożonymi strukturami i procedurami działania, a ich podstawowym zasobem stali się ludzie i ich wiedza wraz z umiejętnościami.

Współczesna organizacja musi dostosować się do nowych warunków otoczenia, związanych ze wzrostem poziomu kompetencji i wymagań zatrudnionych pracowników, ze zmianami technologii czy potrzebą uzyskania optymalnego modelu organizacji i zarządzania [12]. Wówczas przedsiębiorstwo zaczyna osiągać nowy obraz wewnętrznego zorganizowania, jak również zaczynają się tworzyć nowe procesy, które w sprawniejszy sposób pozwolą osiągnąć założone cele.

Do najbardziej charakterystycznych założeń organizacji uczącej się prowadzi [9]:

- otwartość na krytykę,
- płaska kultura organizacyjna,
- system zbiorowego uczenia się,
- przetwarzanie danych i informacji, generując użyteczną wiedzę,
- wysoki poziom innowacyjności,
- tworzenie, wykorzystywanie i rozpowszechnianie wiedzy,
- ciągły rozwój personelu,
- rozwoju personelu oraz tworzenia warunków pełnego wykorzystywania kompetencji pracowników,
- tworzenie wizji przyszłości organizacji przez wszystkich pracowników, a tworzenie strategii jest prowadzone świadomie jako proces uczenia się.

W przeglądzie literatury wielu autorów wyróżnia cechy organizacji uczącej się według własnych koncepcji. Według K. Zieniewicza do cech wyróżniających organizację uczącą się zalicza się: wykorzystanie doświadczenie do kreowania nowej wiedzy, kulturę zorientowaną na uczenie się, otwarte granice pomiędzy przełożonymi a podwładnymi, kulturę „odmiennych zdań”. B. Mikuła do tych cech zalicza także uczenie się na błędach, ciągły trening personelu

oraz planowanie szkoleń, zachęcanie do eksperymentów, z kolei P. Senge myślenie systemowe, doskonalenie osobiste, modele myślowe, wspólną wizję oraz zespołowe uczenie się [22].

A. Brillman [4] charakteryzuje organizację uczącą się jako stale znajdującą się w stanie czuwania, dokonującą samooceny i porównującą się do najlepszych w swojej klasie.

Natomiast J. Niemczyk [14] zauważa, że w literaturze tak naprawdę można wyróżnić trzy poglądy dotyczące organizacji uczącej się. Pierwszy z nich to organizacja jako twór intencjonalny nie może się uczyć, uczą się jedynie jej członkowie (pracownicy). To właśnie pracownicy stanowią wiedzę w organizacji. Wraz z odejściem pracownika, organizacja traci proporcjonalną wiedzę. Drugi pogląd to organizacja jako zespół ludzi może się uczyć i kumulować nabywaną wiedzę, a wiedza organizacji to coś więcej niż wiedza jej uczestników. Odejście pracownika tylko w nieznacznym stopniu zmniejsza wiedzę organizacji. I trzeci pogląd to organizacja ucząca się to wiedza sprzeczna, pozbawiona znaczenia.

Jak dotąd nie ma zgodności co do najważniejszego terminu organizacji uczącej się. Jednak większość badaczy jest zgodna, że organizacja ucząca się w bardzo szerokim stopniu wykorzystuje wiedzę, aby osiągnąć konkurencyjną doskonałość.

Dokonując przeglądu istniejących definicji organizacji uczącej się, można stwierdzić, że jest ona organizacją, która ciągle się przekształca i przez cały proces uczenia się wszystkich jej członków umożliwia pogłębienie wiedzy i zrozumienie zasad oraz celów funkcjonowania. Organizacja ucząca się powinna zatem być nastawiona na eliminację błędów, dzięki czemu będzie doskonalić swoje dalsze działania.

3.2. Zasady organizacji uczącej się – „pięć dyscyplin”

P. Senge stworzył model organizacji uczącej się, którego komponentami są dyscypliny, czyli ścieżki prowadzące do pozyskiwania pewnych umiejętności bądź kompetencji. Stwierdza, że tym co zasadniczo różni uczące się organizacje wiedzy od tych tradycyjnych, opartych na autorytecie i odgórnym sterowaniu, jest mistrzostwo osiągnięte w pięciu dyscyplinach podstawowych [21], do których zalicza się:

1. Myślenie systemowe. Umożliwia zrozumienie najważniejszego aspektu organizacji uczącej się, a mianowicie zmiany sposobu myślenia. Organizacje uczące się stale podwyższają swoje twórcze możliwości. Ciągłe tworzą nowe rozwiązania w kreowaniu swojej przyszłości, a dzieje się tak dlatego, że jej sednem jest widzenie wielokierunkowych, wzajemnych relacji zamiast linearnych łańcuchów przyczynowo-skutkowych oraz widzenie procesów, a nie pojedynczych wydarzeń [9].
2. Wspólna wizja. Musi być tworzona przez każdego pracownika z osobna (poczynając od najniższego szczebla), musi wynikać z przekonań, opierać się na jego oczekiwaniach, wartościach i normach. Wizja firmy nie powinna być narzucana

odgórnie przez szefa, gdyż wtedy nie spełnia ona swojej funkcji, jest obca i wręcz demotywuje do pracy [13].

3. Modele myślowe. To przede wszystkim nawyki i stereotypy, które powodują, że inaczej widzimy dany problem. Nawyki w myśleniu, robieniu i osądzaniu pomagają znacznie efektywniej podejmować decyzje i pracować. Zasada ta wskazuje na konieczność odkrywania modeli myślowych, ich analizę i ocenę, a następnie zmianę na bardziej doskonałe [13].
4. Mistrzostwo osobiste. To coś więcej niż nabycie umiejętności. To ciągle wyjaśnianie i pogłębianie osobistej wizji przyszłości, koncentrowania energii, kształtowania cierpliwości i obiektywnego obserwowania rzeczywistości. Wiąże się to z traktowaniem życia jako działalności twórczej i przyjęciu twórczego, a nie reaktywnego sposobu widzenia świata [9].
5. Zespołowe uczenie się. Jest procesem ukierunkowania zespołu i rozwoju jego możliwości uzyskania wyników, do których zmierzają jego członkowie. Wiąże się to z koniecznością połączenia potencjału wielu pomysłów; współdziałania opartego na zaufaniu operacyjnym czy wspieraniu innych zespołów drogą przekazywania im swoich technik i umiejętności [9].

Obszary, które zostały wymienione nie są czymś nowym, nowe staje się jedynie podejście do nich. Zastosowanie jednocześnie tych pięciu obszarów jest bardzo trudne, dlatego przy nowym podejściu należy skupić się na łączeniu funkcjonowania tych czynników razem w jednej organizacji. Oznacza to jednak, że osiągając maksimum każdej dyscypliny należy każdą z nich traktować z rozwagą, przemyśleniami i musimy wkładać maksimum wysiłku.

Dyscypliny te stanowią składowe elementy uczącej się organizacji i oznaczają nie wymuszony porządek lub narzędzie kary, ale zarys teorii i techniki, które muszą być studiowane i doskonalone, aby mogły być zastosowane w praktyce. Dyscyplina jest ścieżką prowadzącą do pozyskania pewnych umiejętności lub kompetencji [9].

3.3. Bariery i korzyści organizacji uczącej się

Koncepcja organizacji uczącej się choć ma wiele zalet i korzyści, natrafia jednak na pewne bariery i ograniczenia, które często powodują, że organizacja chłonie niepotrzebne informacje i uczy się niewłaściwych rzeczy.

Główne bariery organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstwa można podzielić na [5]:

- psychospołeczne – brak zaufania, niechęć do współpracy, brak otwartości, problemy z komunikacją,
- kulturowe – brak identyfikacji z wizją, misją i celami przedsiębiorstwa; brak działań wspierających dzielenia się wiedzą, brak poczucia wspólnoty,

- techniczne – brak infrastruktury techniczno-informatycznej do przekazywania i gromadzenia danych,
- organizacyjne – sztywna i hierarchiczna struktura organizacyjna, biurokratyczne formy współpracy pracowników, brak procedur i mechanizmów dzielenia się wiedzą.

Uczestnictwo w procesach organizacyjnego uczenia się ma również wiele pozytywnych korzyści. Są one charakterystyczne dla pracownika (jako jednostki), jak również przedsiębiorstwa.

Do potencjalnych korzyści uczenia się (z perspektywy pracownika) możemy zaliczyć [22]:

- rozwój, samorealizacja,
- funkcjonowanie w organizacji, która stawia wyzwania sobie i jej uczestnikom,
- procesy uczenia się powodują wzrost zasobów wiedzy indywidualnej, która jest istotna dla rozwoju jednostek,
- zdobywanie autorytetu rzeczywistego, opartego na rzadko spotykanej wiedzy i umiejętnościach,
- zwiększenie zdolności analitycznych.

Natomiast do potencjalnych korzyści uczenia się (z perspektywy przedsiębiorstwa) możemy zaliczyć m.in. [22]:

- swoisty klimat organizacyjny oparty na pracy zespołowej,
- rozwój i budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na wyróżniających kompetencjach,
- tworzenie systemów uczenia się i ich kontroli,
- duża sprawność funkcjonowania, w wyniku praktycznych zastosowań zasobów wiedzy,
- budowanie zasobów wiedzy organizacyjnej i zarządzanie wiedzą.

Należy pamiętać, że prawidłowe funkcjonowanie organizacji uczącej się powinno opierać się na założeniu, że źródłem sukcesu jest właśnie zdolność uczenia się szybciej niż konkurencja i uczącą się organizację tworzą uczący się ludzie, a atmosfera dominująca w organizacji opiera się na profesjonalizmie i jakości.

4. Zarządzanie wiedzą a ciągle doskonalenie przedsiębiorstwa uczącego się

Organizację uczącą się tworzą wszyscy jej członkowie. Opiera się ona na wspólnym uczeniu się oraz wspólnej wizji, do której organizacja wraz z jej członkami podąża. Nie ma tutaj miejsca na wizje poszczególnych jednostek, menedżerów czy właścicieli, którzy narzucają je innym pracownikom.

Takie zespołowe uczenie się polega przede wszystkim na twórczym przemyśleniu złożonych problemów, tak by uzyskać efekt synergii; na innowacyjnym, ale jednocześnie skoordynowanym działaniu; wzajemnym wspieraniu się przez członków różnych zespołów. Zatem, mimo że wykorzystuje się tę wiedzę i umiejętności indywidualnie, to jest to dyscyplina zespołowa, która wymaga przede wszystkim dialogu, dyskusji, wspólnych ćwiczeń i treningów [2].

Różnice pomiędzy indywidualnym a organizacyjnym uczeniem się definiuje Hedberg stwierdzając, że mimo iż organizacyjne uczenie się zachodzi przez indywidualne osoby, to jednak błędem byłoby twierdzenie, że organizacyjne uczenie się to nic więcej jak tylko skumulowane rezultaty uczenia się członków organizacji. Uczestnicy organizacji przychodzą i odchodzą, przywódcy zmieniają się, lecz pamięć organizacyjna utrwała pewne zachowania, mapy mentalne, normy czy wartości, niezależne od upływu czasu [11].

Organizacja ucząca się jest miejscem, gdzie ludzie odkrywają ciągle na nowo, w jaki sposób tworzą otaczającą ich rzeczywistość, jak mogą ją zmieniać. Organizacja ucząca się ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości. Takim organizacjom nie wystarczy tylko przetrwać. Uczenie się technik adaptacji musi być powiązane z uczeniem się znajdowania nowych rozwiązań, uczeniem się rozszerzającym nasze możliwości twórcze [11].

Zatem strategią przedsiębiorstwa uczącego się będzie w dużej mierze zdolność do własnego rozwoju, opracowywanie coraz to nowszych i bardziej użytecznych rozwiązań.

Wszystkie decyzje podejmowane w organizacji uczącej się opierają się na wiedzy, a każde nowe doświadczenie jest podstawą do jej poszerzenia. Organizacja ucząca się opiera się na potencjale intelektualnym i intuicyjnym wszystkich jej pracowników, którzy dla realizacji własnych celów dążą do jej ciągłego rozwoju. Należy reagować zaangażowaniem na sygnały przesyłane przez rynek, w rozumieniu dostawców, klientów i konkurencji; ukierunkowując się na zaspokojenie potrzeb pracowników w celu zwiększenia ich udziału w zarządzaniu organizacją. Wspierać działania ukierunkowane na ciągłe zwiększenie potencjału swojej wiedzy. Skupiać się wysiłki wszystkich jej uczestników w celu zgromadzenia najcenniejszego kapitału wiedzy, by zapewnić sobie przewagę nad konkurentami [9].

Można zatem stwierdzić, że rozwój organizacji zależy między innymi od tego, w jakim stopniu i czasie wiedza jaką dysponują pracownicy będzie poszerzana, przekształcana z ukrytej w jawną i następnie zastosowana w praktyce.

Organizacja ucząca się bazuje m.in. na wiedzy, nowych doświadczeniach, szybkim procesie uczenia się czy wprowadzaniu innowacji, w przeciwieństwie do organizacji tradycyjnej, gdzie wprowadzenie jakichkolwiek zmian odbywało się powolnie, czasami przez długie lata. Analizując obie te organizacje należy zwrócić uwagę na źródła wiedzy. W organizacji tradycyjnej podstawowe źródła wiedzy stanowią: procedury, normy, schematy, instrukcje, dokumenty, symbole, materiały szkoleniowe, które mają charakter uporządkowany i przyjmują postać fizycznych zapisów. Stanowią one tzw. wiedzę jawną, inaczej zwaną

formalną, która jest ogólnie dostępna i każdy pracownik musi się z nią dokładnie zapoznać. Ważnym źródłem w wiedzy tego typu organizacjach jest również wiedza kierownictwa, która jest niepodważalna. Wiedza pracownika nie jest brana pod uwagę. Takie przedsiębiorstwa działają zgodnie z wyznaczonymi procedurami, nie wychodząc ponad swoje możliwości i nie wykorzystując wiedzy ukrytej, którą dysponuje kapitał ludzki.

W organizacjach nowoczesnych (organizacji uczącej się) głównym źródłem pozyskiwania wiedzy są pracownicy organizacji. Każdy z nich ma bogate doświadczenia, które wynosi m.in. ze studiów, kursów czy wcześniej wykonywanych prac.

Źródła pozyskiwania wiedzy w organizacjach uczących się można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Do tych pierwszych można zaliczyć pracowników, czyli kapitał ludzki, Kaizen (narzędzie, którym posługują się w przedsiębiorstwie produkcyjnym), system workflow, dokumenty, archiwa czy umowy z kontrahentami. Zewnętrzne źródło pozyskiwania wiedzy może stanowić benchmarking czy reengineering.

Współcześnie wiedza i umiejętności oraz doświadczenie stanowią ważny czynnik konkurencyjności organizacji. Dlatego należy podejmować działania, które powinny zachęcać pracowników do dzielenia się wiedzą z innymi pracownikami, eliminując bariery. Niestety w dalszym ciągu wśród pracowników występuje przeświadczenie, że lepiej nie dzielić się wiedzą. Wynika to z faktu, że obawiają się utracić pozycję, na którą długo pracowali, boją się konkurencji, oceny i przede wszystkim nie wierzą w to, że jeśli będą się dzielić swoją wiedzą, to ich zaangażowanie zostanie docenione przez kierownictwo, lub potrzebują zdefiniowanego narzędzia motywacji. W przedsiębiorstwach produkcyjnych do przekształcenia wiedzy ukrytej w wiedzę jawną, tj. do uzyskania od pracownika wiedzy na dany temat, która może stać się bardzo istotna w procesie produkcji, stosuje się tak zwany Kaizen. Pracownicy swoje pomysły, wynikające z doświadczenia pracy na danym stanowisku, zapisują w postaci Kaizen, czyli przekształcają wiedzę ukrytą w wiedzę jawną. Wiedza ta może stanowić dużą innowację w procesie produkcyjnym, a najlepsze Kaizeny są nagradzane w formie pieniężnej, co stanowi motywację dla pracownika.

Przekazywanie wiedzy między pracownikami to dla każdej organizacji niezwykle istotna kwestia. Pozwala ona zatrzymać wypracowane idee wtedy, gdy pracownicy, którzy je do firmy wnieśli już w niej nie pracują. Dzielenie się wiedzą umożliwia szybszy rozwój pracowników i całej organizacji. Dzielenie się wiedzą ma swoje profity, tj. powierzone zadania wykonywane są szybciej, panuje lepsza atmosfera w pracy, pracownik dzielący się wiedzą ma większe szanse na awans. Dzielenie się wiedzą może również zapewnić rewanż od innego pracownika, któremu pomogło się wcześniej w trudnościach. Pozytywnym aspektem dzielenia się wiedzą u niektórych pracowników jest zaspokojenie swojej potrzeby uznania. Oczywiście dzielenie się wiedzą w organizacji (i nie tylko) może nieść za sobą pewne ryzyko, dlatego należy dzielić się nią publicznie, zapisując nowe pomysły tak, aby mieć dowód na to, że dana innowacja jest pomysłem danego pracownika.

Ciągłe doskonalenie organizacji uczącej się będzie się zatem wiązać z działaniami adaptacyjnymi, utworzeniem i później wdrożeniem powstałych koncepcji działania, zmianą zachowań organizacyjnych, ale przede wszystkim z pozyskaniem, ciągłym rozwojem i odpowiednim wykorzystaniem zarówno wiedzy, jak i umiejętności pracowników.

To właśnie pracownicy w dużej mierze reprezentują zdolność organizacji do uczenia się, oczywiście w zależności od tego jak potrafią przyswoić i kreować nową wiedzę, dzielić się nią i wykorzystywać w praktyce.

5. Podsumowanie

Wiedza stanowi zasób niematerialny. Jest kształtowana w wyniku systematycznego rozwijania umiejętności, doświadczenia i wykorzystywania pojawiających się szans wokół otoczenia. Zdecydowanie jest jednym z najważniejszych aktywów współczesnych organizacji. Synonimem nowoczesnego przedsiębiorstwa jest organizacja ucząca się, która w bardzo aktywny sposób inspiruje pracowników do rozwoju, zdobywania i efektywnego wykorzystywania wiedzy. Efektywne zarządzanie i wykorzystywanie tej wiedzy może spowodować uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej, co zwiększa szanse na sukces rynkowy.

Bibliografia

1. Awad E.M., Ghaziri H.M.: Knowledge Management. Upper Sadle River. Prentice Hall, NJ 2004.
2. Bańka W.: Wiedza w małej i średniej firmie. Novum, Płock 2002.
3. Brett R.: Creating Intelligent Organization, The Journal for Quality and Participation, 2002.
4. Brillman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2002.
5. Czapla T., Malarski M.: Zarządzanie pozyskiwaniem i rozwojem wiedzy w organizacji, [w:] W. Błaszczak (red.): Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych. PWN, Warszawa 2005.
6. De Long D., Seemann P.: Confronting conceptual confusion and conflict in knowledge management. Organizational Dynamics, 2000, 29(1).
7. Dolińska M.: Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy. PWN, Warszawa 2010.
8. Galanta S.: Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka. Difin, Warszawa 2004.
9. Kłak M.: Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. Prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010.

10. Kowalczyk A., Nogalski B.: Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia. Difin, Warszawa 2007.
11. Michna A.: Wpływ organizacyjnego uczenia się na efektywność funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw. Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.
12. Mięka B.: Elementy nowoczesnego zarządzania w kierunku organizacji inteligentnych. Antykwa, Kraków 2001.
13. Mięka B.: Organizacje oparte na wiedzy. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006.
14. Niemczyk J.: Organizacja ucząca się, [w:] K. Perechuda (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. Placed, Warszawa 2000.
15. Nonaka I., Takeuchi: Kreowanie wiedzy w organizacji. Poltext, Warszawa 2000.
16. OECD: Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się. Polska 2000.
17. Olczak C.: Systemy informatyczne w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie. Organizacja i Kierowanie, nr 4 (106), 2001.
18. Pawluczuk A.: Istota zarządzania wiedzą. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003.
19. Rastogi P.N.: Knowledge Management and Intellectual Capital, The New Virtuous Realisty of Competitiveness, Human System Management. Vol. 19, No. 1, 2000.
20. Senge P.: Myśli przewodnie Druckera. PWE, Warszawa 2002.
21. Senge P.: Piąta dyscyplina. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
22. Stańczyk-Hugiet E.: Organizacja ucząca się, [w:] R. Krupski (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. PWE, Warszawa 2005.
23. Strojny M.: Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji. „Przegląd Organizacji”, nr 2, 2000.
24. Sveiby K.E.: A Knowledge – base Theory of the Firm to Guide Strategy Formulation, Journal Of Intellectual Capital. Vol. 2, No. 4, 2001.

Abstract

Knowledge is a general knowledge acquired through learning and gaining experience. Knowledge is a resource of reliable and useful information about the state of the real with the ability to use them in practice. Knowledge accumulated by the organizations should be easily accessible to employees and should greatly facilitate and shorten the decision-making processes, resulting in faster response to changes in the market. Skillful management of knowledge will provide the organization almost unlimited access to important information.