

Ewa Stańczyk-Hugiet

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

CELOWOŚĆ TWORZENIA I WDRAŻANIA KONCEPCJI ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ – WYNIKI BADAŃ

1. Wstęp

Teoria zarządzania rozwija się dynamicznie, oferując coraz nowsze modele, narzędzia i instrumenty zwiększania efektywności działania organizacji. Jedną z takich propozycji jest organizacja ucząca się. Literatura przedmiotu jest w tym zakresie dość obszerna, co pozwala sądzić, iż środowisko naukowców wspiera ten kierunek rozwoju. Interesujące jest jednak to, czy ta stosunkowo młoda koncepcja spotyka się z równie dużym zainteresowaniem praktyków.

Prezentowany artykuł przedstawia wybrane wyniki badań własnych dotyczących zakresu stosowania w przedsiębiorstwach zaleceń i narzędzi wynikających z modelu organizacji uczącej się, a także poziomu świadomości istnienia i podstawowych charakterystyk organizacji uczącej się.

W badaniach dotyczących poziomu świadomości¹ oraz zakresu stosowania założeń wynikających z metafory organizacji uczącej się pojawia się podstawowa bariera w obszarze postrzegania tego zagadnienia przez praktyków i badaczy. Przedstawiciele praktyki organizację uczącą się najczęściej utożsamiają z systemem oferowanych i realizowanych przez firmę szkoleń, a więc sam sposób percepcji ogranicza możliwość prowadzenia badań w tym zakresie. Konieczne staje się w takiej sytuacji wyjaśnienie idei organizacji uczącej się po to, aby stworzyć wspólną płaszczyznę komunikowania.

¹ Poziom świadomości oceniono wysoko, gdy kategoria organizacji uczącej się nie była nowością w badanym podmiocie.

2. Organizacja ucząca się

Koncepcja organizacji uczącej się doczekała się wielu prób definiowania. P. Senge traktuje organizację uczącą się jako organizację, która ciągle rozszerza możliwości kreowania własnej przyszłości [Senge 2000, s. 26]. C. Sikorski stwierdza, że to organizacja maksymalnie elastyczna, w której rutyna, nawyki i stereotypy nie zastępują dynamicznej rzeczywistości [Sikorski 2000, s. 162]. Zdaniem A. Jashapara, to organizacja, w której główną rolę odgrywają dostosowywanie się i promocja działań skierowanych na indywidualne, zespołowe i organizacyjne uczenie się [Batorski 1998, s. 55]. Organizacja ucząca się jest formą organizacyjną, która przywiązuje mniejsze znaczenie do problemów efektywności, porządku i stabilności, a większe do niezawodności, zmian adaptacyjnych i elastyczności [Gerardi, 1996, s. 39-41].

Podstawowe założenia koncepcji organizacji uczącej się ogniskują się wokół pewnych kategorii, takich jak [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 10-11]:

- podstawową wartością jest uczenie się,
- w procesie uczenia się powinni uczestniczyć wszyscy pracownicy,
- motywowanie do uczenia się,
- uczenie się powinno mieć charakter ciągły i świadomy.

Model organizacji uczącej się eksponuje głównie obszar tzw. organizacyjnego uczenia, służącego regulowaniu działalności w zmiennym otoczeniu, pozwalającego tworzyć unikalne zasoby wiedzy i wyróżniającego kompetencje. Każda organizacja (w ujęciu rzeczowym) oceniana jest przez pryzmat uzyskiwanych efektów, tak więc o sprawności organizacji nie decyduje wyłącznie zakres stosowania tzw. współczesnych narzędzi zarządzania, ale skuteczność ich stosowania w celu generowania wartości dodanej.

3. Celowość implementowania koncepcji w opinii badanych

Wyniki badań zostały zaprezentowane w tab. 1-2. Badania prowadzone były w formie wywiadu bezpośredniego z przedstawicielami kadry kierowniczej, w grupie pracowników miały zaś charakter skategoryzowany. Podstawowe grypy problemowe pytań, które wykorzystano w obu przypadkach, dotyczyły diagnozy: obszaru związanego z procesem uczenia się, obszaru związanego z systemem informacyjnym i komunikowaniem się, obszaru związanego z nakłanianiem do kreatywności i zarządzanie kreatywnością, obszaru związanego z organizacyjnymi uwarunkowaniami uczenia się. W prezentowanym artykule oparto się głównie na wynikach badań przeprowadzonych wśród kadry kierowniczej.

Tabela 1 ilustruje strukturę próby badawczej² w układzie dwóch zmiennych opisujących, a mianowicie z punktu widzenia potrzeby implementacji modelu oraz z punktu

² W badaniach udział wzięło 160 przedsiębiorstw różnej wielkości, o zróżnicowanej działalności i zakresie oddziaływań zewnętrznych. Dobór próby miał charakter losowy. Autor dążył do zgromadzenia

widzenia zakresu implementacji modelu. Wymiar „potrzeby” umożliwia jednocześnie określenie celowości rozwijania i implementowania wytycznych organizacji uczącej się. W ten sposób cała próba została podzielona na cztery kategorie organizacji.

Tabela 1. Struktura próby badawczej – opinie kadry zarządzającej

Potrzeba	Zakres stosowania	
	relatywnie mały	relatywnie duży
Duża	1. Organizacje, które nie wdrażają specyficznych dla organizacji uczącej się elementów, choć cenią nowości, np. firmy informatyczne, konsultingowe, produkcja samochodów, telekomunikacja, produkcja wyrobów cukierniczych, wydawnictwa, handel detaliczny 42/160	2. Organizacje ceniące i wdrażające elementy modelu organizacji uczącej się, np. usługi informatyczne, internetowe, produkcja telewizyjno-filmowa, turystyka, konsulting 64/160
Mała	3. Organizacje negujące odmienne od tradycyjnych podejścia do zarządzania, brak wdrożeń, np. usługi ogólnobudowlane, produkcja budowlana, szkoły, urząd skarbowy, budowa systemów telewizji kablowej, produkcja energii elektrycznej i ciepłej, ubezpieczenia 50/160	4. Organizacje, które wdrażają elementy organizacji uczącej się, choć bez specjalnego przekonania, np. usługi rachunkowo-prawne, hurtownia, działalność artystyczna 4/160

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1, a w szczególności tab. 2 prezentuje sposób oceny koncepcji przez praktykę gospodarczą (kadrę kierowniczą) w odniesieniu do celowości, która jest rozumiana jako wyraźnie odczuwane przekonanie o konieczności wprowadzania elementów i mechanizmów organizacji uczącej się, mające wpływać na poprawę ogólnie pojmowanej sprawności działania. Celowość zatem jest determinowana poziomem odczuwanej potrzeby implementacji modelu. Na podstawie badań można zatem uznać, że 106³ ze 160 przebadanych podmiotów widzi celowość wdrażania i rozwijania koncepcji organizacji uczącej się, przy czym taka opinia niekoniecznie idzie w parze z realnym procesem wdrożeń inicjatyw na rzecz uczenia się organizacji. Jak bowiem ilustruje tab. 1 (pole 2), tylko 64 ze 106 organizacji w sposób świadomy podejmuje w tym zakresie inicjatywy wdrożeniowe.

Warto również syntetycznie przedstawić ocenę celowości wdrażania (tab. 2), która wskazuje, że ok. 2/3 przebadanych podmiotów ocenia pozytywnie celowość.

jak najliczniejszej próby, w związku z czym do przedstawienia wyników badań wykorzystano te podmioty, w których udało się przeprowadzić jednocześnie badania bezpośrednie i kwestionariuszowe.

³ Suma z dwóch górnych ćwiartek tab. 1.

Przy tym warto wspomnieć, mimo że nie przedstawiono tutaj szczegółowych wyników badań, że ocena ta jest odmienna w grupie pracowników.

Kadra kierownicza oceniła celowość wysoko w 106 przypadkach, o czym pisano już podczas omawiania wyników zawartych w tab. 1. Natomiast, o czym warto wspomnieć mimo braku prezentacji szczegółowych wyników, ze strony pracowników ocena celowości nie napawa już tak dużym optymizmem, zwłaszcza w odniesieniu do organizacji, które nie wdrażają elementów specyficznych dla organizacji uczącej się, choć cenią nowości (w sumie 42 podmioty). Pracownicy uznali, że nie jest konieczne wdrażanie modelu organizacji uczącej się, gdyż, w ich odczuciu, oznaczałoby to wzrost ich zaangażowania, a rezultaty nie byłyby nagradzane. W pozostałych 64 przypadkach, w których celowość została wysoko oceniona przez kadrę kierowniczą, również ocena pracowników jest pozytywna. Sami pracownicy cenią przede wszystkim inicjatywę, twórczość, kreatywność, nowości, a więc te czynniki, które są konieczne w dynamicznie rozwijających się branżach działających w otoczeniu wiedzy (patrz pole 4 w tab. 1, przykłady branż).

Tabela 2. Pozytywne i negatywne postawy wobec organizacji uczącej się w opinii najwyższego kierownictwa badanych podmiotów

Kategoryzacja badanych podmiotów	Celowość oceniona pozytywnie	Celowość oceniona negatywnie
Organizacje, które nie wdrażają specyficznych dla organizacji uczącej się elementów, choć cenią nowości	42	
Organizacje ceniące i wdrażające elementy modelu organizacji uczącej się	64	
Organizacje negujące odmiennie od tradycyjnych podejścia do zarządzania; brak wdorożeń		50
Organizacje, które wdrażają elementy organizacji uczącej się, choć bez specjalnego przekonania		4

Źródło: opracowanie własne.

W opinii autorki interesujące wydaje się zestawienie wyników przeprowadzonych badań w przekroju wielkości badanych podmiotów (tab. 3).

Najciekawsze wydają się wyniki zawarte w kolumnach 2 i 3. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z organizacjami, które wysoko oceniły celowość koncepcji oraz podejmują aktywności w zakresie zwiększania poziomu organizacyjnego uczenia się. Jak wynika z tab. 3, połowa przebadanych dużych organizacji należy właśnie do tej grupy, podczas gdy w grupie pozostałych organizacji jest to ok. 1/3 przebadanych.

Drugi przypadek dotyczy organizacji, które nie podejmują żadnych inicjatyw w zakresie organizacyjnego uczenia się i nie widzą celowości wdrażania. Tutaj sytuacja jest podobna w odniesieniu do pierwszych trzech kategorii organizacji, nato-

miast w dużych organizacjach odsetek badanych jest mniejszy niż w pierwszym przypadku i wynosi ok. 30% przebadanych w tej grupie.

Tabela 3. Struktura odpowiedzi w przekroju wielkości badanego podmiotu

Wielkość podmiotów	Skategoryzowane odpowiedzi				Suma
	1	2	3	4	
Mikro	1	4	4	3	12
Małe	9	15	17	1	42
Średnie	15	15	15	0	45
Duże	17	30	14	0	61
Suma	42	64	50	4	160

1 oznacza organizacje, które nie wdrażają elementów specyficznych dla organizacji uczącej się, choć cenią nowości; 2 – organizacje ceniące i wdrażające elementy modelu organizacji uczącej się; 3 – organizacje negujące odmienne od tradycyjnych podejścia do zarządzania, brak wdrożeń; 4 – organizacje, które wdrażają elementy organizacji uczącej się, choć bez specjalnego przekonania.

Źródło: opracowanie własne.

W zasadzie można przyjąć, że uzyskane wyniki nie są zaskakujące ze względu na zróżnicowanie branżowe badanych podmiotów. Te podmioty, które funkcjonują w branżach o dużej dynamice zmian, poszukują sposobów zwiększania skuteczności i efektywności działania, podczas gdy branże stosunkowo stabilne nie wykazują zainteresowania zmianami (porównaj pole 2 i pole 3 w tab. 1).

4. Zakończenie

Podsumowując prezentowane wyniki badań, można uznać, iż celowe jest rozwijanie i wyjaśnianie istoty organizacji uczącej w sferze teorii oraz popularyzowanie tej koncepcji w praktyce gospodarczej. Z punktu widzenia praktyki koncepcja ta jest wartościowa, gdyż przekłada się głównie na poprawienie klimatu organizacyjnego, relacji między uczestnikami organizacji, sygnalizowany jest również wzrost kreatywności i innowacyjność nie tylko w obszarze produktów, ale i sposobów komunikowania się, sposobu przebiegu procesów, sposobu rozwiązywania problemów, a także konfliktów w organizacjach. Tym samym organizacja staje się bardziej elastyczna jeśli chodzi o szybkości reakcji, ale głównie w dopasowaniu się do oczekiwań zewnętrznych.

Do podstawowych barier wdrażania koncepcji organizacji uczącej się można zaliczyć: wieloletnie przyzwyczajenia i praktyki wewnątrzorganizacyjne, podejście kierownictwa, brak motywacji ze strony pracowników, brak wiedzy dotyczącej zagadnienia organizacji uczącej się, niechęć do inwestowania w pracowników. Niwelowanie tych i wielu innych barier wymaga, w opinii autorki, przede wszystkim oddziaływania na sferę kultury organizacyjnej oraz zmiany postaw zarządzających.

Literatura

- Batorski J., *Organizacja ucząca się jako narzędzie nowoczesnego zarządzania*, „Personel” 1998, nr 6.
- Gerardi S., *Organizational Learning*, [w:] *International Encyclopedia of Business and Management*, Routledge, London 1996.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.
- Sikorski C., *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma?* Antykwa, Kluczbork–Łódź 2000.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.

PURPOSEFULNESS OF CREATING AND DEVELOPING LEARNING ORGANIZATION CONCEPT – RESEARCH OUTPUTS

Summary

Presented paper shows research output, the aim of which was to conclude recommendations of learning organization model are implemented. This research shows that 2/3 of researched organizations positively assess purposefulness of creating and developing learning organization concept. So, it is possible to formulate a thesis that learning organization concept is most valuable in sector with high rate of growth.