

# PRZEDSIĘBIORSTWO UCZĄCE SIĘ

## Pracownik wiedzy

\*\*\*

### NOWA EKONOMIA

*Knowledge has become the most important factor of production. He who uses and continuously broadens his knowledge, will become rich and powerful. No longer are oil fields and industrial plants the decisive factor for a company's success, but rather specialized knowledge, experience and creativity.*

**FAZ, 06.03.1999**

#### *Kilka myśli...*

Tzw. „**Nowa Ekonomia**” (digital economy, networked economy, internet economy, information economy, information age<sup>1</sup>) jest ekonomią opartą na **wiedzy**.

To co zwiększa **ponadprzeciętną wartość** przedsiębiorstwa jest posiadana przez **pracowników wiedza**.

Wiedza stała się kluczowym czynnikiem sukcesu w nowej, **globalnej, informacyjnej** ekonomii. Wiedza stała się równocześnie punktem centralnym wszystkich czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które determinują kształt nowego modelu biznesowego.

Nowym fundamentem przewagi staje się **kapitał intelektualny** – wiedza, reputacja, patenty, praktyki zarządzania, lojalność odbiorców, motywacja pracowników, potencjał innowacyjny etc<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> *Business is in search for the rules of the new economy [Kelly 1998], also referred to as digital economy [Negroponte 1995], [Tapscott 1995]), networked economy [Shapiro/Varian 1999], information age [Lane 1998]. Information and communication technology (IT) enables and shapes the new economy the same way as steam, gas, and electricity have changed the agricultural economy into the industrial economy a hundred years ago. Source: Rainer Alt, Elgar Fleish, Hubert Österle, Business Networking. Shaping Enterprise Relationships on the Internet, Springer, Berlin, Heidelberg, New York... 2000, introduction.*

<sup>2</sup> K. Oblój, *Tworzenie i zawłaszczanie wartości*, „Rzeczpospolita”, 4 kwietnia 2001 r.

**NOWA EKONOMIA** opiera się na trzech kluczowych czynnikach sukcesu - umiejętności:

- 1) **gromadzenia wiedzy** (to attract knowledge)
- 2) **kształtowania ludzkiej innowacyjności** (Learning Organization)
- 3) budowania **trwałych sieci współpracy partnerskiej** (Business Networking)

### 1. Wiedza i wpływ kluczowych czynników sukcesu w ramach nowej ekonomii:

**Wiedza:** uporządkowane odwzorowanie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka, postawa twórczej pracy, kreowanie nowych rozwiązań oraz nowych procesów<sup>3</sup>.

**Wiedza:** dynamiczny i głęboko humanistyczny proces sprawdzania prawdziwości osobistych wyobrażeń<sup>4</sup>.

**Wiedza:** kapitał organizacji powstały w wyniku specyficznie ludzkiej aktywności intelektualnej i innowacyjnej.



Rysunek. Czynniki kształtujące obszar wiedzy. Źródło: J. Kreuziger, *Solutions for the Knowledge Worker*, The my SAP Business Intelligence Conference, Hamburg 2000.

<sup>3</sup> E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000, s.282.

<sup>4</sup> Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s.81.

## 2. PRACOWNIK WIEDZY A NOWOCZESNE TECHNOLOGIE

**Pracownik wiedzy:** (Knowledge Worker) osoba wykorzystująca własne predyspozycje intelektualne (inteligencja) oraz narzędzia informatyczne (platforma informatyczna) w celu kształtowania ponadprzeciętnej pozycji konkurencyjnej organizacji w której jest zatrudniona.

Współczesny pracownik wiedzy posiada cztery rodzaje **potrzeb**:

- 1) Dostęp do komputera osobistego
- 2) Spersonifikowany obszar roboczy w ramach określonego interfejsu
- 3) Osobisty portal (zestaw aplikacji w jednym miejscu)
- 4) Dostęp do potrzebnych aplikacji w każdym miejscu, czasie (mobile access)



**Rysunek.** The Transition to Personalized User-Centric Computing. [Source: Henning Kagermann *Value Creation in the Knowledge Economy*, The my SAP Business Intelligence Conference, Hamburg 2000].

Oczekujemy równocześnie, że **pracownik wiedzy** ma możliwość:

- 1) Dostępu do każdego źródła informacji wewnętrznej i zewnętrznej
- 2) Może pełnić różne role zawodowe, biznesowe
- 3) Korzystać z różnych urządzeń,



**Rysunek.** Any Source, Any Role, Any Device. [Source: Henning Kagermann *Value Creation in the Knowledge Economy*, The my SAP Business Intelligence Conference, Hamburg 2000].

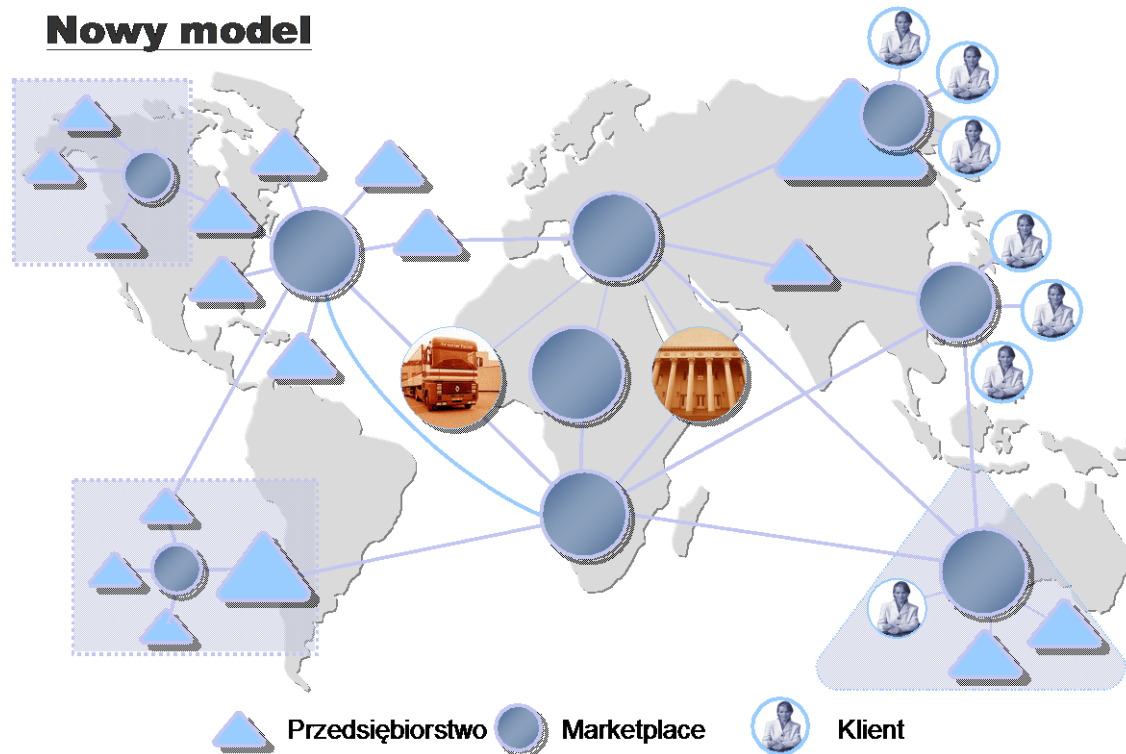
### **Zarządzanie wiedzą (Knowledge Management):**

- jest to proces **integrowania w całość** wszystkich procesów zachodzących w obszarach kreatywności, innowacyjności, wiedzy o kliencie;
- stosowanie **najlepszych praktyk, uczenia się i rozwijania umiejętności, wartości, celów, racjonalności postępowania oraz rachunkowości i finansów;**
- wykorzystanie **najnowszych technik i technologii informatycznych.**

### 3. NOWY MODEL BIZNESU – kształtowanie sieci relacji

Nowa ekonomia kształtuje nowy model biznesu:

1. Nieustanny proces wzajemnych interakcji w całym łańcuchu tworzenia wartości za pomocą platformy integracyjnej e-commerce.
2. Zasięg globalny poprzez rynki integracyjne tzw. „marketplaces”.



Rysunek. Nowy model biznesu. Źródło: Wolfgang Runge, *Nowy model biznesu*, V Jubileuszowy Kongres SAP, Warszawa - kwiecień 2001.

<b>Model liniowy</b>	<b>Model sieciowy</b>
<b>Sterowanie centralne</b>	Samoorganizacja
<b>Wielkość przedsiębiorstwa</b>	Wartość przedsiębiorstwa
<b>Pozycja w łańcuchu dostaw</b>	Posiadana informacja o łańcuchu dostaw
<b>Perspektywa producenta</b>	Perspektywa klienta
<b>Budynki/ organizacje tradycyjne</b>	Organizacje wirtualne
<b>Integracja pionowa</b>	Koncentracja się na kluczowych kompetencjach – Zarządzanie wiedzą
<b>Relacje Pracownik/Pracodawca</b>	Relacje Współpracownicy/Partnerzy
<b>Przewidywalność</b>	Szybkość reakcji

Surgency, 2001 [<http://www.sap.com/solutions/scm/>]

## OGANIZACJA UCZĄCA SIĘ

*Jeśli mamy przeżyć – jako poszczególne jednostki, instytucje czy też jako państwo – musimy stworzyć tradycję „uczących się przedsiębiorstw”.*

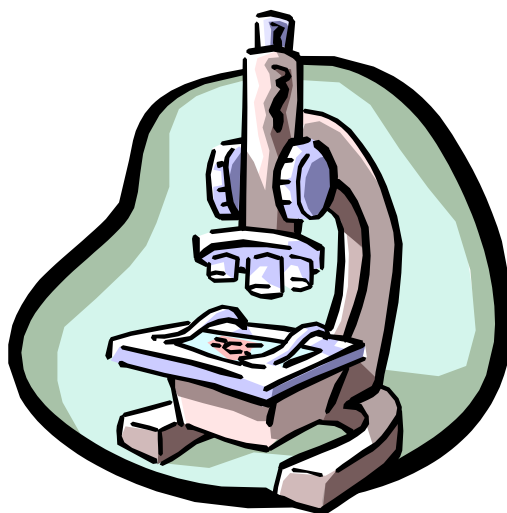
**G. Holland**

### **Przegląd definicji:**

**Organizacja ucząca** jest to miejsce gdzie ludzie stale poszerzają swoje zdolności do osiągania wyników, których prawdziwie pragną... gdzie ludzie stale uczą się tego, jak uczyć się razem.... gdzie ludzie stale odkrywają, że tworzą rzeczywistość. [Senge]<sup>5</sup>.

**Organizacja ucząca się** świadomie wykorzystuje procesy uczenia się na poziomach indywidualnym, grupowym i systemowym do stałego przekształcania organizacji w kierunku zmierzającym do zwiększania satysfakcji beneficjentów [Dixon]<sup>6</sup>.

**Organizacja ucząca się** – taka organizacja, która umożliwia i ułatwia naukę wszystkim swoim członkom oraz świadomie przekształca zarówno siebie, jak i kontekst, w którym istnieje [Pedler, Burgoyone, Boydell]<sup>7</sup>.



<sup>5</sup> M. Pedler, K. Aspinwall, *Przedsiębiorstwo uczące się*, Petit, Warszawa 1999, s. 22.

<sup>6</sup> *Ibid.*, s. 23.

<sup>7</sup> *Ibid.*, s. 7.

## Pięć dyscyplin organizacji uczącej się [Senge]

Zgodnie z opracowaniem P. Senge'a „Piąta dyscyplina” możemy wyróżnić pięć dyscyplin kształtujących jakość organizacji uczącej się:

1. **Mistrzostwo osobiste** – indywidualny rozwój intelektualny, kształtowanie osobowości czy też wrażliwości.
2. **Modele myślowe** – różne perspektywy poznawcze muszą być kształtowane w celu wypracowania w ramach jednej organizacji jednej wspólnej wizji.
3. **Wspólna wizja** – kolektywny obraz przyszłości budzący zaangażowanie i determinację.
4. **Zespołowe uczenie się** – poprzez dialog zespół dochodzi do wspólnych rozwiązań, pomysłów, bez wyraźnego określenia ich autora. To stanowi kluczowy aspekt organizacji uczącej się.
5. **Myślenie systemowe** – stanowi rodzaj metodologii służącej postrzegania całości oraz rozpoznawania wzorów i wzajemnych relacji części, które składają się na te całości.

\*\*\*

### *Musimy pamiętać, że:*

1. **Przedsiębiorstwo szkolące się nie jest automatycznie przedsiębiorstwem uczącym się**<sup>8</sup>. Szkolenia są tylko narzędziem, celem jest wzrost wartości kapitału intelektualnego firmy.
2. Potraktowanie uczenia się jako wartości nadrzędnej pociąga za sobą konieczność poszanowania praw każdego człowieka – **prawa do uczenia się we własnym tempie**, prawa do **niezgadzania się** z kierunkiem wprowadzanych zmian oraz **prawa do nieuczenia się** lub **niepodlegania zmianom wbrew woli jednostki**<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> *Ibid.*, s. 8.

<sup>9</sup> M. Pedler, K. Aspinwall, *Op. cit.*, s. 35.



## Jedenaście wyróżników organizacji uczącej się [Pedler, Burgyone, Boydell]

Badania pokazują, że wśród przedsiębiorstw chcących osiągnąć stan organizacji uczącej się, można wyróżnić jedenaście cech charakterystycznych:

1. **„Uczące się” podejście do strategii** – metoda prób i błędów.
2. **Współuczestnictwo w wytyczaniu polityki firmowej** – innowacja wynika bezpośrednio z partycypacji.
3. **Informacyjność** – informatyzacja nie może być tylko automatyzacją ile przede wszystkim systemem komunikacyjno-informacyjnym.
4. **Kształcenie finansowo-księgowo** – kształtuje wrażliwość członków organizacji na ograniczenia finansowe i innowacyjność kosztową.
5. **Wymiana wewnętrzna informacji** – sieć jako miejsce integracji członków całego łańcucha tworzenia wartości.
6. **Elastyczność wynagrodzeń** – większa autonomia i zakres kompetencji potrzebuje również zróżnicowanego systemu wynagrodzeń. Przy czym chodzi tutaj o wymiar motywacyjny jednostki do myślenia i ponoszenia ryzyka, a nie do bierności i szkodliwej nieformalnej kombinatoryki.
7. **Elastyczność struktur** – struktury płaskie, hybrydowe, macierzowe, gronowe, sieciowe itd.
8. **Pracownicy „skrajni” detektorami środowiskowymi** – pracownicy liniowi, operacyjni, mający bezpośredni kontakt z klientami są odpowiedzialni za opracowywanie analiz, strategii i systemu rozpowszechniania tychże informacji.
9. **Nauka międzyzakładowa** – wymiana doświadczeń pomiędzy przedsiębiorstwami działającymi w tej samej branży lub posiadającymi podobną specyfikę.
10. **Klimat sprzyjający uczeniu się** – klimat umożliwiający uczenie się poprzez doświadczenie. Podejmowanie uzasadnionego ryzyka powinno być nagradzane a nie jak często bywa karane.
11. **Możliwość rozwoju dla wszystkich** – organizacja wspierająca uczenie się wszystkich pracowników a nie tylko wybranych<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> M. Pedler, K. Aspinwall, *Przedsiębiorstwo uczące się*, Petit, Warszawa 1999, s. 38-41.



## Cztery rodzaje uczenia się [Pedler, Aspinwall]:

*Jak zespół zaangażowanych menedżerów o indywidualnych współczynnikach inteligencji IQ powyżej 120 może mieć zbiorowe IQ równe 63?*<sup>11</sup>

1. Nauka *dotycząca* rzeczy, czyli wiedza.
2. Nauka, jak *robić* różne rzeczy, czyli umiejętności, zdolności, kompetencje.
3. Nauka, jak *stać się* sobą, jak *osiągnąć pełny potencjał*, czyli rozwój osobowościowy.
4. Nauka, jak *osiągnąć wspólnie cele*, czyli wspólne badanie<sup>12</sup>.

**Pierwszym krokiem do stworzenia klimatu dobrego do uczenia się jest zastanowienie się nad sobą samym i własnym uczeniem się. Jak najlepiej jest ci się uczyć? Które z czynników w tobie samym i w twoim bezpośrednim otoczeniu sprzyjają twojej nauce? A które z nich hamują twój proces uczenia się?**<sup>13</sup>

## PO CO SIĘ UCZYĆ?

- Prawdziwe uczenie się sięga sedna tego, co to znaczy być człowiekiem.
- Dzięki uczeniu się przeobrażamy samych siebie.
- Dzięki uczeniu się jesteśmy w stanie zrobić coś, czego inaczej nie bylibyśmy w stanie zrobić. Dzięki uczeniu się spostrzegamy świat i nasze relacje z nim.
- Dzięki uczeniu się rozwijamy nasze możliwości twórcze, stajemy się częścią twórczych procesów życia.
- W każdym z nas tkwi głęboki głód tego rodzaju nauki<sup>14</sup>.

Dyscyplina **zespołowego uczenia się** wychodzi od ćwiczenia **dialogu**<sup>15</sup>, uczenia członków zespołu odrzucania z góry przyjętych założeń i autentycznego myślenia zespołowego<sup>16</sup>.

<sup>11</sup> P. Senge, *Piąta dyscyplina*, ABC Warszawa 1998, s. 23.

<sup>12</sup> M. Pedler, K. Aspinwall, *Przedsiębiorstwo uczące się*, Petit, Warszawa 1999, s. 52.

<sup>13</sup> *Ibid.*, s. 53-54.

<sup>14</sup> P. Senge, *Op. cit.*, s. 26.

<sup>15</sup> Dla Greków *dia-logos* oznaczał swobodny przepływ myśli w grupie, pozwalający grupie osiągnąć przenikliwość nieosiągalną indywidualnie. Interesujące, że praktyka dialogu istnieje w wielu tzw. Prymitywnych kulturach, takich jak kultura Indian, ale została prawie całkowicie zapomniana w nowoczesnych społeczeństwach. Źródło: P. Senge, *Op. cit.*, s. 23.

<sup>16</sup> P. Senge, *Piąta dyscyplina*, ABC Warszawa 1998, s. 23.