

Barbara Czerniachowicz
Instytut Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Uniwersytet Szczeciński

ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ A ORGANIZACJA INTELIGENTNA

W literaturze przedmiotu koncepcje organizacji uczącej się i organizacji inteligentnej są często różnie interpretowane, choć niektórzy autorzy zwracają uwagę na ich wspólne płaszczyzny i proponują utożsamienie tych pojęć. Wszystkie podejścia uwzględniają jednakże rolę wiedzy poszczególnych pracowników, która permanentnie wzbogacana i rozwijana, sprzyja stałemu rozwojowi organizacji. Przedsiębiorstwa zainteresowane budowaniem indywidualnych ścieżek rozwoju dla pracowników, kształceniem i doskonaleniem całego personelu, wyzwalają zdolności twórcze swych członków na różnych szczeblach struktury organizacyjnej, co prowadzi do poprawy efektywności działania i rozwoju firmy, a przez to do wzrostu jej konkurencyjności. Bowiern jak J. Meyer-Stamer twierdzi: „w przyszłości najbardziej konkurencyjne będą nie te firmy, które wyzyskują swych pracowników, lecz te, które najlepiej wykorzystują ich potencjał twórczy”¹.

1. Istota organizacji uczącej się

Koncepcja organizacji i zarządzania nazywana organizacją uczącą się ukształtowała się w latach 90. XX wieku. Organizacja taka powstaje w wyniku dostosowania jednostki gospodarczej do nowych warunków otoczenia, związanych ze wzrostem poziomu kompetencji i wymagań zatrudnionych pracowników, ze zmianami technologii czy potrzebą uzyskania optymalnego modelu organizacji i zarządzania². Przedsiębiorstwo uzyskuje za jej pomocą nowy obraz wewnętrznego zorganizowania, a także nowe procesy ważne dla

¹ J. Meyer-Stamer, Konkurencyjność systemowa, Gospodarka Narodowa Nr 3, Warszawa 1996, s. 3.

² Por. B. Mikuła, Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych. Antykwa, Kraków 2001, s. 28.

osiągnięcia założonych celów. W takiej organizacji przyjmuje się następujące założenia³:

1. przyszłość organizacji zależy od wszystkich jej uczestników,
2. jednostki mogą uczyć się w różny sposób,
3. zachęca się pracowników do nauki, innowacji i wnoszenia własnego wkładu w przyszłość organizacji,
4. stwarza się warunki dla rozwoju zatrudnionych.

„Sednem organizacji uczącej się jest zmiana sposobu myślenia”⁴. Jest to organizacja, w której członkowie bezustannie podnoszą swoje zdolności do kreowania tego, co chcą kreować⁵, a sama organizacja w sposób ciągły rozwija swoje zdolności kształtowania swojej przyszłości⁶. Organizacja ucząca się jest organizacją inwestującą w rozwój personelu i angażującą ludzi w tworzenie oraz wdrażanie innowacji. Aby określić organizację mianem organizacji uczącej się, powinny być spełnione pewne warunki: musi być to instytucja zorganizowana w odmienny sposób od organizacji tradycyjnych oraz powinny zachodzić w niej świadomie zorganizowane procesy organizacyjnego uczenia się. Kadra menedżerska natomiast powinna w szczególny sposób koncentrować swoją uwagę na tych procesach i efektywnie nimi zarządzać.

Do charakterystycznych cech organizacji uczącej się zaliczyć można⁷:

- płaską strukturę organizacyjną,
- efektywny system informacyjno-komunikacyjny, nastawiony na szybką dystrybucję wiedzy i informacji,
- atmosferę sprzyjającą innowacjom i eksperymentowaniu, myśleniu systemowemu, ukierunkowaniu twórczemu,
- nastawienie na ciągłą edukację i rozwój pracowników oraz uczenie się od innych,
- zespołowe formy organizacji pracy, które oparte są na grupach pracowniczych ściśle ze sobą współpracujących oraz o szerokich zakresach

³ Por. P. Lassey, *Developing a Learning Organization*, Kogan Page, London 1998, s. 2.

⁴ Por. P. Senge, *Piąta...*, op. cit., s. 23P.

⁵ Por. A. Baines, *Exploiting Organizational Knowledge in the Learning Organization*, „Work Study” 1997, nr 6, s. 202.

⁶ Por. D. Smith, *Developing People and Organisations*, CIMA Publishing, London 1998, s. 90.

⁷ Por. B. Mikuła, *Elementy...*, op. cit., s. 30-31; P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, za: Z. Dworzecki, *Strategia organizacji uczącej się. W: Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Red. A. Ludwiczynski. Materiały na konferencję. Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2000, s. 307.

samodzielności,

- zespołowe uczenie się, opierające się na uczeniu indywidualnym, oznaczające proces ukierunkowania zespołu i rozwoju jego możliwości uzyskiwania najwyższych wyników⁸.
- partycypację zatrudnionych w zarządzaniu firmą,
- myślenie systemowe, oznaczające zmianę sposobu myślenia, w kierunku podejścia wielokierunkowego do relacji zachodzących między ciągami zdarzeń i procesów (nie pojedynczych zdarzeń, ale procesów);
- mistrzostwo osobiste, związane ze zmianą modeli myślowych u pracowników o świecie, organizacji i sobie samych, (łączy się to z rozwojem własnym pracowników i uczeniem się, co prowadzi do rozszerzania umiejętności i pogłębiania osobistej wizji przyszłości);
- wspólną wizję przyszłości, budowaną wspólnie przez członków organizacji, po to aby generować pełne zaangażowanie i oddanie wśród pracowników.

Zespołowe uczenie się zakłada, że jeżeli grupa pracowników w organizacji nie potrafi się uczyć, nie będzie się również uczyć sama organizacja. Koncepcja organizacji uczącej się zakłada, że cała organizacja może się uczyć, ale tylko poprzez zdobywanie wiedzy przez jednostki i w zespołach pracowniczych. Uczenie się indywidualnych pracowników, czy w grupach, nie gwarantuje jednak uczenia się całej organizacji⁹.

Przedsiębiorstwo staje się uczącą organizacją wtedy, gdy¹⁰:

1. uczy się powiększać wiedzę, posiada mechanizmy promujące nabywanie i rozpowszechnianie wiedzy,
2. uważa każdą nową działalność jako okazję do uczenia się,
3. uczy się rozpowszechniać nowe idee, praktyki, procesy i procedury,
4. uczy się doskonalić procesy,
5. uczy się kreować lepsze produkty,
6. jest wrażliwe na zjawiska zewnętrzne,
7. jest otwarte na otoczenie.

Koncepcja organizacji uczącej się powoduje, że w praktyce gospodarczej zmienia się spojrzenie na przedsiębiorstwo. Na pierwszym planie rozpatruje się

⁸ Szerzej: M. Hożej, Struktura organizacji uczącej się, w: Przedsiębiorstwo przyszłości, praca zbiorowa pod red. W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000.

⁹ Por. Z. Dworzecki, Strategia..., op. cit., s. 307.

¹⁰ Por. M. Bratnicki, Transformacja przedsiębiorstwa, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1998, s. 111.

efektywność nowych podsystemów zarządzania, do których zalicza się zarządzanie wiedzą, również zarządzanie twórczością, zmianą, kompetencjami i talentami, innowacyjno-partycypacyjne, jakością oraz łączące powyższe elementy w jedną całość zarządzanie informacją i komunikacją¹¹. Istotną rolę w organizacji uczącej się pełnią menedżerowie, którzy tworzą dyscyplinę dzielenia się wiedzą¹² oraz powyższe podsystemy zarządzania wiążą w spójną całość. Podsystemy te posiadają wspólne obszary oddziaływania, w których funkcjonują specyficzne procesy, głównie o charakterze informacyjnym. Dlatego też menedżerowie muszą patrzeć całościowo na system zarządzania organizacją uczącą się, a zarządzanie informacją i komunikacją uważać za ten podsystem zarządzania, który scala wszystkie jego składowe.

Menedżer zmienia się z kierownika, rozdzielającego zadania i nadzorującego swoich podwładnych, w trenera szkoleniowego i inspiratora wszelkich zmian, który kształtuje również system motywacji pracowników. Bodźce motywacyjne stosowane przez menedżera, kładą nacisk na pobudzenie personelu do uczestnictwa w ciągłym procesie uczenia się indywidualnego oraz organizacyjnego. W tym celu organizacja wykorzystując technologię informatyczną tworzy jedną, wspólną bazę danych, z której mogą korzystać wszyscy jej członkowie¹³. Zachowania uczestników nastawione są na prowadzenie ciągłych dociekań, eksperymentowanie i wprowadzanie innowacji. W organizacji uczącej się dopuszcza się przy tym, możliwość popełnienia błędu przez pracownika i jeżeli uzna się go za błąd uzasadniony, zalicza się go do zasobu doświadczeń, dzięki czemu uczy się zarówno pracownik, jak i cała firma.

Menedżer staje się liderem o dużej wiedzy, umiejętnościach twórczych czy technicznych, ale także o wysokich kompetencjach współdziałania z innymi, posiadający odpowiednie cechy osobowości: umiejętności psychospołeczne, komunikacyjne, integracyjne. Menedżer musi tworzyć także klimat w zespole, odpowiednią kulturę organizacyjną, spełniać wysokie standardy zachowań, posiadać umiejętność myślenia systemowego, uczenia się od innych i adoptowania ich rozwiązań do sytuacji. Powinien być otwarty, gotowy do ciągłej nauki i szkolenia innych, nastawiony na zmiany i na innych ludzi, umieć

¹¹ Szerzej na temat podsystemów zarządzania w organizacji uczącej się: B. Mięka, *Elementy...*, op. cit., s. 33-38 oraz 49-77.

¹² Por. D. Ulrich, *Context, Capability, and Response*. W: *Management 21C*. Red. S. Chowdhury. Financial Times, Practice Hall, London 2000, s. 242-243.

¹³ Por. B. Mięka, *Elementy...*, op. cit., s. 31-32.

współdziałać w wielokulturowym otoczeniu¹⁴.

Uczenie się organizacji wyrasta z kultury organizacyjnej, ale również warunkuje czy kultura będzie określana mianem silnej czy słabej. Profesjonalizm, twórczość, innowacyjność, samodzielność uczestników organizacji, chęć współpracy między nimi i uczenia się, dbałość o satysfakcję klientów, to wartości, które znajdują się w centrum kultury organizacji uczącej się. Ważne jest jednak, aby te deklarowane wartości były realizowane nie tylko przez menedżerów, ale przez wszystkich uczestników organizacji. Wprowadzanie takiej kultury wymaga od kadry menedżerskiej przygotowania głębokich przemian w świadomości indywidualnej i społecznej, strukturach organizacyjnych, kwalifikacjach i motywacjach.

Reasumując można stwierdzić, iż przedsiębiorstwo uczące się dużą rolę przypisuje kadry menedżerskiej i kulturze organizacji¹⁵, a charakterystyczną cechą dla niego jest uznanie zmiany jako stałego zjawiska.

2. Pojęcie i znaczenie organizacji inteligentnej

Organizacja ucząca się często jest utożsamiana w literaturze krajowej z organizacją inteligentną¹⁶. Niektórzy autorzy traktują organizację inteligentną zarówno jako uczącą się, jak i samodoskonalącą oraz uważają, że organizację inteligentną tworzą wszyscy uczestnicy pracujący nad osiągnięciem odpowiedniej wiedzy (rezultatów) na wszystkich poziomach, grupowo czy też indywidualnie. Organizacja taka pozwala swoim pracownikom na pełną swobodę działania w ramach ich kompetencji, przy minimalnej kontroli innych osób. Ważnym elementem takiej organizacji jest zaufanie do kompetencji zatrudnionych kadr, przy założeniu przykładowo chęci współpracy, wnoszenia nowych rozwiązań, innowacji, twórczego podchodzenia do rozwiązywania problemów¹⁷.

¹⁴ Por. Z. Dworzecki, Edukacja i szkolenie menedżerów XXI wieku, w: Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy, praca pod redakcją A. Ludwicyńskiego, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999.

¹⁵ Por. Z. Dworzecki, Strategia..., op. cit., s. 309-312.

¹⁶ K. Zimmiewicz w rozważaniach na temat organizacji uczącej się, posługuje się pojęciem organizacja inteligentna jako synonimem organizacji uczącej się i używa tych pojęć zamiennie. Por. K. Zimmiewicz, Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 1999, s. 82.

¹⁷ Por. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej, w: Przedsiębiorstwo przyszłości, praca zbiorowa pod red. W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000, s. 75-124.

Jeszcze inni badacze tej problematyki, rygorystycznie rozgraniczają te pojęcia. Według nich organizacja inteligentna jest następnym ogniwem w rozwoju organizacji uczącej się, co obrazuje rysunek 1. Tak jak inteligencja stanowi coś więcej niż samo uczenie się, ponieważ wykorzystując konkretne środki myślenia umożliwia uzyskiwanie pewnej umiejętności przystosowywania się. Zatem inteligencja to dzieło wieńczące twórcze działanie uczenia się, genotypu człowieka, jego otoczenia oraz całej „żywej aktywności”¹⁸.

Organizacja inteligentna wykorzystuje całą inteligencję wszystkich swoich pracowników. Dzięki tworzeniu odpowiednich warunków angażujących i rozwijających jej uczestników w celu wykorzystania inteligencji i wiedzy profesjonalnej, organizacja inteligentna posiada możliwość bardziej efektywnego działania, zarówno na rzecz klientów, jak i partnerów¹⁹.

Rzeczywistość gospodarcza traktuje często organizację inteligentną jako wyższą formę organizacji uczącej się²⁰. Nie jest to tylko wynik ewolucji koncepcji zarządzania, ale głównie efekt wdrożenia i automatycznej realizacji organizacyjnego uczenia się. Organizacja ta charakteryzuje się również powiększaniem kapitału intelektualnego oraz doskonaleniem inteligencji. Organizacja inteligentna jest organizacją uczącą się, która poprzez realizację procesów organizacyjnego uczenia, nauczyła się rozumieć swoje otoczenie, dzięki temu może uniknąć porażek i odnosić sukcesy. Zyskując pewne umiejętności tworzenia profesjonalnej wiedzy i sprawnego jej wykorzystania, dzięki generowaniu i selekcjonowaniu informacji z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, generuje potencjał tworzący organizację inteligentną. Korzystanie z własnego doświadczenia i obserwacji doświadczeń innych, oraz wykorzystanie tego w praktyce prowadzi do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.

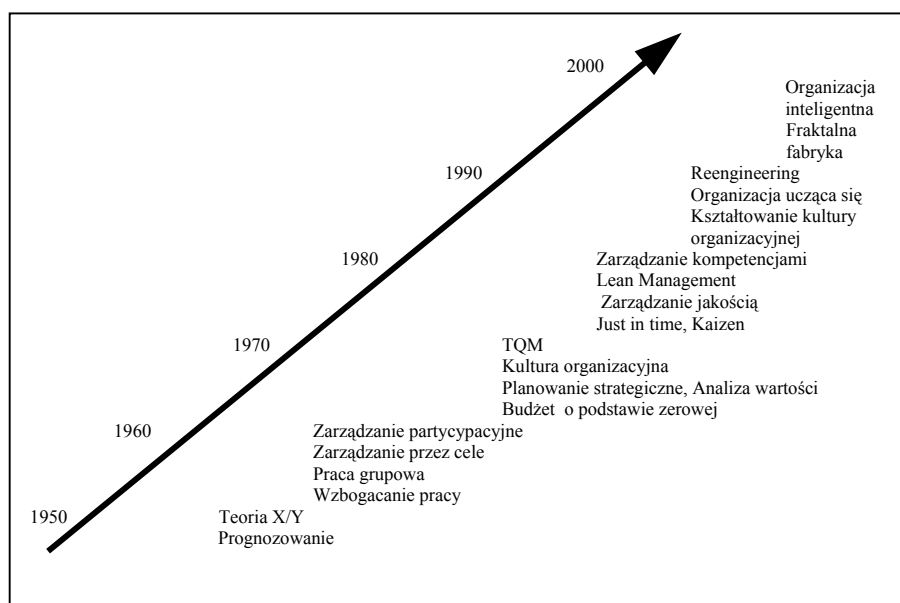
Organizacja inteligentna może samodzielnie opracować nieznaną do tej pory w teorii i praktyce rozwiązania organizacyjne stosownie do wymagań swojego otoczenia. Stanowi to bowiem efekt ciągłych zmian oraz niedookreślenia wyników procesu stałego uczenia się i generowania wiedzy. Taka organizacja

¹⁸ J. Niemezyk, Organizacja ucząca się, w: Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody, praca zbiorowa pod red. K. Perechudy, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 76.

¹⁹ Por. B. Mikuła, B. Ziębicki, Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 5, s. 11.

²⁰ Por. B. Mikuła, Elementy..., op. cit., s. 39.

zarzuci tradycyjne sposoby pracy i najprawdopodobniej będzie oparta na strukturze sieciowej. Może koncentrować się wokół kluczowych umiejętności, stosować outsourcing, a równocześnie działać w oparciu o koncepcję organizacji wirtualnej²¹ i/lub tworzyć alianse strategiczne. Można ją zatem zaliczyć do organizacji typu o „rozmytych granicach”²².



Rysunek 1. Ewolucja koncepcji zarządzania.

Źródło: H. Waltz, T. Bertels, Dasintelligente Unternehmen: schnellerlernen als der Wettbewerb, Moderne Industrie, Landsberg/Lech 1995, s. 34 za: B. Ziębicki, Zasady tworzenia i funkcjonowania organizacji inteligentnych, w: Współczesne tendencje w zarządzaniu. Teoria i praktyka, praca zbiorowa pod red. A. Potockiego, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, Chrzanów 2000, s. 140.

Organizacja inteligentna to organizacja, której uczestnicy posiadają szczególnie poziom mistrzostwa osobistego i biegłości działania. Bardzo sprawnie organizacja ta pozyskuje informacje z otoczenia, interpretuje je, dystrybuuje

²¹ Szerzej na temat organizacji wirtualnej między innymi w: K. Perechuda, Metody..., op. cit., s. 86-94.

²² Z. Sieja, Przedsiębiorstwo inteligentne, w: Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody, praca zbiorowa pod red. K. Perechudy, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 41.

wewnątrz, przetwarza na wiedzę. Następnie konfiguruje ją z posiadaną już wiedzą i w ten sposób odnawia oraz tworzy nowe zasoby wiedzy. Wykorzystanie wiedzy następuje poprzez podejmowanie odpowiednich decyzji, które prowadzą następnie do realizacji efektywnych działań. Działania te często mają charakter innowacyjny. W organizacji inteligentnej w sposób ciągły wzrasta poziom inteligencji, poprzez poprawę zdolności do aktualizowania oraz tworzenia nowej wiedzy, a także przez uzyskiwane sukcesy rynkowe i ekonomiczne²³.

3. Różnice i podobieństwa koncepcji organizacji uczącej się i organizacji inteligentnej

Oprócz zawartych w tabeli 1 innych podobieństw oraz różnic organizacji uczącej się i inteligentnej należy dopowiedzieć o pewnej formie wyróżnienia organizacji inteligentnej. Organizacja ta bowiem bardziej swobodnie przyjmuje do siebie system przedsiębiorczości wewnątrz-organizacyjnej. System taki polega na wysuwaniu zapotrzebowania na usługi lub komponenty do ośrodków tworzących rynek wewnętrzny, a następnie porównuje się oferty wewnętrzne i zewnętrzne oraz wybiera najkorzystniejszą z zaproponowanych. Taka procedura działania korzystnie wpływa na efektywność funkcjonowania organizacji, a w jednostkach wewnętrznych pozytywnie kształtuje twórcze podchodzenie do zadań²⁴.

Organizacja inteligentna, tak jak organizacja ucząca się, funkcjonując na rynku wykazuje wrażliwość na zmieniające się potrzeby klientów. Inteligencja takiej organizacji przejawia się jednak też w tym, że szerzej pojmuje swoich partnerów zewnętrznych, na użytek których prowadzi swą działalność, ponieważ zalicza do nich nie tylko klientów, ale również dostawców, kooperantów, środowisko naturalne oraz w pewnym stopniu również konkurentów²⁵.

Organizacja ucząca się poprzez realizację organizacyjnego uczenia nabywa zdolność do samoorganizacji inteligentnych zachowań w swoim otoczeniu. Natomiast organizacja inteligentna nabyła już zdolność do nauki, zatem profesjonalnie prowadzi procesy organizacyjnego uczenia. Umiejętności te potrzebne są do tworzenia i propagowania nowych koncepcji, które powstają w

²³ Por. B. Mikula, *Elementy...*, op. cit., s. 42.

²⁴ Por. B. Ziębicki, *Zasady tworzenia i funkcjonowania organizacji inteligentnych*, w: *Współczesne tendencje w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, praca zbiorowa pod red. A. Potockiego, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, Chrzanów 2000, s. 144.

²⁵ *Ibidem*, s. 43.

jednej części organizacji, od razu są systematyzowane i wdrażane w pozostałych jej obszarach a efektem jest powielanie sukcesów²⁶.

Podstawową jednostką uczenia się w organizacji uczącej się jest zespół pracowniczy. W organizacji inteligentnej uczenie jest już tak silnie zakorzenione i naturalne, że wychodzi na nowy poziom i zachodzi pomiędzy zespołami pracowniczymi. Uczenie staje się zatem permanentne i występuje na poziomie organizacji zwielokrotniając wiedzę poprzez synergię w organizacyjnym uczeniu zespołów tworzących organizację. Również jest wielce prawdopodobne, że w proces organizacyjnego uczenia angażowane będą zespoły spoza granic organizacji (konkurentów, dostawców, klientów lub nawet organizacji spoza danej gałęzi gospodarki) współdziałające w ramach aliansów strategicznych lub przedsięwzięć organizacji wirtualnej²⁷.

Organizacja ucząca się	Organizacja inteligentna
Główne podobieństwa: Wykorzystuje zasadę myślenia systemowego Opiera się na pracy zespołowej Stosowana jest demokratyzacja zarządzania istnieje pełna otwartość informacyjna (o działaniach i wynikach)	
Podstawowe różnice:	
procedury dostosowane do sytuacji	pełny system swobodnej przedsiębiorczości wewnątrz-organizacyjnej
„uczy się, jak się uczyć” realizuje procesy organizacyjnego uczenia się	nabyła zdolność do nauki profesjonalnie prowadzi procesy organizacyjnego uczenia, angażuje do tego zespoły również spoza granic organizacji
podstawowa jednostka uczenia się - zespół pracowniczy	uczenie jest silnie zakorzenione i naturalne więc wychodzi na nowy poziom – zachodzi pomiędzy zespołami pracowniczymi
płaska struktura organizacyjna	struktura sieciowa, koncepcja organizacji wirtualnej, „o rozmytych granicach”

²⁶ Por. D. Ulrich, Tworzenie organizacji wokół umiejętności, w: Organizacja przyszłości, praca zbiorowa pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998, s. 221.

²⁷ Por. B. Mikula, Elementy..., op. cit., s. 42-43.

kierownictwo prowadzi ciągły trening personelu i planowe szkolenia, nastawienie na rozwój personelu	brak typowych stanowisk kierowniczych (występuje trener i inspirator)
ściśła współpraca, realizacja zadań łącznie z innymi wydziałami, warunki do pełnego wykorzystania kompetencji pracowników	praca zespołowa, projektowa, w oparciu o wiedzę wszystkich pracowników i o innowacje
delegowanie uprawnień, pełna decentralizacja zarządzania, zachęcanie personelu do sugerowania rozwiązań i kwestionowania skuteczności pracy	koordynacja zadań poprzez uczestników zespołu
w procesie nauki buduje wspólną wizję przyszłości buduje wspólny zestaw przekonań pracowników	dopuszcza istnienie odmiennych poglądów
tworzy jednorodną tożsamość firmy w celu integracji wszystkich pracowników z celami organizacji	kultura odmiennych zdań
uczenie się na błędach, podejmowanie ryzyka zachęcanie do eksperymentowania	odmienne poglądy wzbogacają doświadczenie pracowników, zwiększają ich potencjał wiedzy oraz tworzą chęć do eksperymentowania, a przez to możliwości popełniania błędów
wrażliwość na zmieniające się potrzeby klientów	orientacja na klientów i partnerów

Tabela 1. Porównanie organizacji uczącej się i inteligentnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Mięka, Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych, Antykwa, Kraków 2001, s. 28-43; B. Ziębicki, Zasady tworzenia i funkcjonowania organizacji inteligentnych, w: Współczesne tendencje w zarządzaniu. Teoria i praktyka, praca zbiorowa pod red. A. Potockiego, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, Chrzanów 2000; P. Lassey, Developing a Learning Organization, Kogan Page, London 1998.

Inteligentne organizacje, tak jak uczące się, bardzo dużo uwagi poświęcają kulturze organizacji i kadrze menedżerskiej. Jednak kultura organizacji uczącej się, w procesie nauki tworzy wspólną dla wszystkich jej członków wizję przyszłości, buduje więc jednorodną tożsamość, po to, aby integrować pracowników ze swoimi celami²⁸. Inaczej jest w organizacji inteligentnej, ponieważ dopuszcza ona istnienie odmiennych poglądów swoich uczestników. Funkcjonuje wręcz w organizacji inteligentnej przekonanie, że kultura odmiennych zdań wzbogaca doświadczenie pracowników, zwiększa

²⁸ Por. J. Niemczyk, op. cit., s. 79; D. Ulrich, op. cit., s. 217.

potencjał ich wiedzy oraz przyjaźnie ich nastawia do eksperymentów. Dzięki temu możliwa jest nauka na uzasadnionych błędach²⁹.

Obie koncepcje różnią się również podejściem do kadry menedżerskiej. W organizacji uczącej się kierownictwo głównie nastawione na rozwój personelu, prowadzi ciągły trening i szkolenia. Natomiast w organizacji inteligentnej nie ma typowych stanowisk kierowniczych. Menedżer jest raczej trenerem zespołowego i organizacyjnego uczenia się oraz inspiratorem zmian dla pracowników, wprowadzania innowacji, eksperymentowania. Funkcjonuje pełny system swobodnej przedsiębiorczości wewnątrz-organizacyjnej, a uczenie jest silnie zakorzenione i zachodzi pomiędzy zespołami pracowniczymi. Nastawienie na pracę zespołową, w oparciu o wiedzę wszystkich pracowników, również wspólna koordynacja zadań, zwiększają potencjał wiedzy w organizacji oraz obdarzają tą organizację inteligencją.

4. Wpływ obu koncepcji na konkurencyjność organizacji

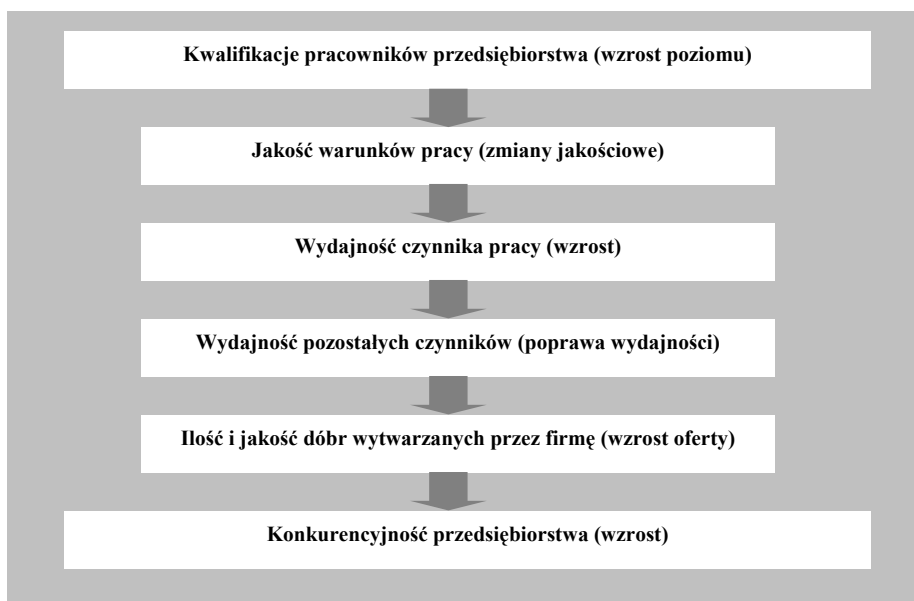
Koncepcje: organizacja ucząca się i organizacja inteligentna, są nowymi zagadnieniami w teorii organizacji i zarządzania. Mają służyć poprawie konkurencyjności podmiotów, realizujących ich założenia. Podejścia te nastawione na wyzwalamie zdolności twórczych zatrudnionych, prowadzą w konsekwencji do poprawy efektywności działania organizacji, a poprzez to do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku (rysunek nr 2).

Między poziomem kwalifikacji pracowników a poziomem konkurencyjności organizacji można zauważyć silną zależność, gdyż wzrost poziomu kwalifikacji zatrudnionych bezpośrednio wpływa na wzrost konkurencyjności (i odwrotnie, spadek poziomu kwalifikacji spowoduje spadek konkurencyjności). Bowiern poziom kwalifikacji personelu wpływa na jakość warunków pracy, które natomiast wiążą się z wydajnością pracowników. Tym samym wpływają na wydajność pozostałych czynników produkcji i przez to na wielkość oferty rynkowej przedsiębiorstwa. Oferta ta oznacza ilość i jakość wytwarzanych w firmie dóbr (usług) i decyduje o konkurencyjności przedsiębiorstwa, mierzonej min. udziałem w rynku³⁰.

²⁹ Por. K. Zimniewicz, op.cit., s. 86

³⁰ Szerzej na ten temat: H.G. Adamkiewicz, Znaczenie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie o charakterze organizacji inteligentnej w świetle konkurencyjności, w: Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie, Materiały konferencyjne, Zakład Graficzny AE w Poznaniu, Poznań 2000.

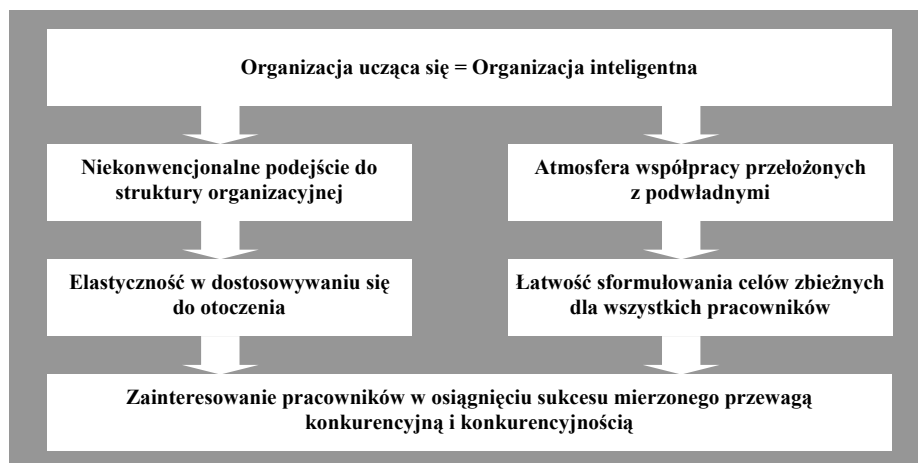
Zarówno organizacja ucząca się, jak i inteligentna, opierają się na założeniach podkreślających znaczenie potencjału ludzkiego. Zatem wyzwają zdolności twórcze pracowników, zwiększają ich osobistą motywację, co prowadzi do poprawy efektywności działania przedsiębiorstwa. Wywiera to wpływ na realizację celów zbieżnych dla ogółu pracowników, którymi są: uzyskanie przewagi konkurencyjnej w otoczeniu firmy i wzrost jej konkurencyjności³¹ (rysunek nr 3).



Rysunek 2. Wpływ kwalifikacji pracowników i ich wzrostu na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Źródło: na podstawie: H.G. Adamkiewicz, Znaczenie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie o charakterze organizacji inteligentnej w świetle konkurencyjności, w: Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie, Materiały konferencyjne, Zakład Graficzny AE w Poznaniu, Poznań 2000, s. 6 i 8.

³¹ Ibidem, s. 7-9.



Rysunek 3. Wpływ kwalifikacji pracowników i ich wzrostu na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Źródło: na podstawie: H.G. Adamkiewicz, Znaczenie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie o charakterze organizacji inteligentnej w świetle konkurencyjności, w: Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie, Materiały konferencyjne, Zakład Graficzny AE w Poznaniu, Poznań 2000, s. 10.

Podsumowując rozważania nad różnicami i wspólnymi płaszczyznami obu koncepcji, należy zauważyć ogromne korzyści, jakie przyniesie przedsiębiorstwom realizacja ich głównych założeń, ponieważ zarówno organizacja ucząca się, jak i inteligentna, stwarzają możliwości rozwoju i wzrostu konkurencyjności dla współczesnego przedsiębiorstwa. Podejścia te bowiem zwracają szczególną uwagę na wykorzystanie potencjału tkwiącego w pracownikach, tworzenie warunków do dzielenia się wiedzą i podnoszenia kwalifikacji przez członków organizacji. A to bezpośrednio wpływa na efektywność gospodarowania w firmach oraz wzrost wydajności pracy, co przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstw, a na rynku wzrost ich konkurencyjności.