

Koncepcja organizacji uczącej się

Marcin Kłak 

Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Wydział Zarządzania

e-mail: mk@prz.edu.pl

Streszczenie

Celem artykułu jest ukazanie koncepcji organizacji uczącej się jako nowoczesnej formy funkcjonowania współczesnych organizacji i przedsiębiorstw oraz świadomość dominującej roli zasobów niematerialnych. Kapitał ludzki i wiedza stanowią obecnie najcenniejsze zasoby nowych form organizacji. Z analizy najważniejszych cech nowoczesnych modeli przedsiębiorstw wynika, że optymalizują one swoją działalność bazując na maksymalnym wykorzystaniu koncepcji organizacji uczącej się. Dzięki bowiem nowym zastosowaniom kompetencji ludzkich i wiedzy współczesne przedsiębiorstwo zapewnia sobie przewagę konkurencyjną. A do tego niezbędne jest wykształcenie świadomej organizacji podporządkowanej wiedzy. Przy czym zaznaczyć należy, że autor nie wprowadza rozróżnienia między pojęciami „organizacji” i „przedsiębiorstwa”. Założono, że oba pojęcia mogą być stosowane zamiennie dla opisu podmiotów prowadzących działalność gospodarczą. Podobne stanowisko dominuje u większości autorów prac naukowych i badawczych.

Słowa kluczowe

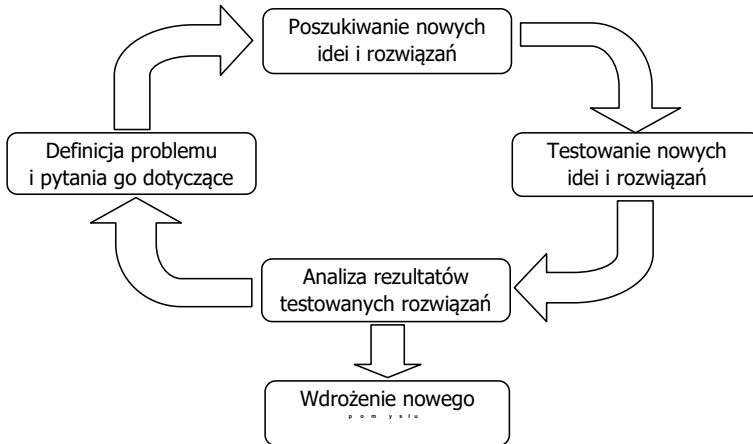
zarządzanie, organizacja ucząca się, współczesne przedsiębiorstwo

Wstęp

Koncepcja organizacji uczącej się (ang. *learning organization*) ukształtowała się w latach 80. i 90. XX wieku [Seebacher, 2002, s. 144]. Wzrost zainteresowania tą problematyką wiązał się ściśle z nadchodzącą erą społeczeństwa opartego na wiedzy i informacji [Stańczyk-Hugiet, 2005, s. 193]. Dziś hasło „organizacja ucząca się” to jedno z najmodniejszych pojęć i choć wiele organizacji identyfikuje się z tym spo-

sobem funkcjonowania, to jeszcze nie wszyscy menedżerowie wiedzą, co ono oznacza lub mylnie je rozumie. Organizacja ucząca się jest dziś postrzegana jako narzędzie nowoczesnego zarządzania. Sukces współczesnej organizacji zależy od zdolności dostrzegania i wyszukiwania nowych sposobów działania [Batorski, 1998; Korn i in., 2021, 297-311]. Odbywa się to jednak tylko przy zaangażowaniu organizacji jako całości, zwłaszcza w organizacjach sieciowych [Skrzypek, 2020] lub rozproszonych [Zaskórski i in., 2021].

Świadomość organizacji (przedsiębiorstwa) jest to niematerialny sposób istnienia podmiotu rynkowego (podmiotu prawa). Jest to wytwór przeżycia położenia rynkowego firmy przez osoby, które tworzą ten podmiot [Jarosiewicz, s. 105, 25.09.2021]. W tych okolicznościach zrozumiałe staje się powodzenie koncepcji uczącej się organizacji.

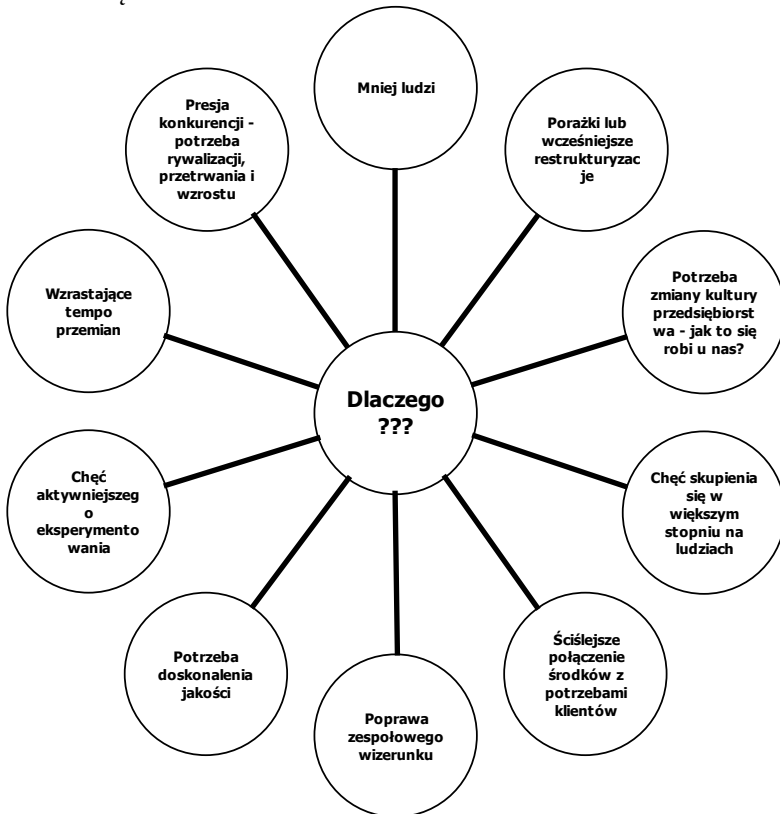


Rys. 1. Proces uczenia się organizacji

Źródło: [Senge, 1998, s. 215].

Samo pojęcie organizacji uczącej definiuje się jako organizację, w której uczenie się jest procesem ciągłym [Finger i Brand, 1999, s. 137; Örtenblad, 2018, s. 150-158]. Proces ten jest niejako warunkiem życia organizacji (rys. 1). Przedsiębiorstwo uczące się to takie, które wymaga od wszystkich swoich pracowników uczenia się, po to, aby przekształcić zarówno siebie, jak i otoczenie, w którym działa [Bieniak i Głód, 2003, s. 20]. Chodzi tu bowiem o permanentne zdobywanie wiedzy i umiejętności z zakresu planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, przygotowywania ludzi do pełnienia roli rządu, przedsiębiorstwem, o rozwijanie indywidualnych zdolności kierowniczych [Bańka, 2002, s. 83]. W takich organizacjach zdobywanie nowych lub podwyższanie posiadanych już kwalifikacji będzie

decydowało o awansie zawodowym i społecznym licznej grupy pracowników, prestiżu nowego zawodu, a w rezultacie postępu w różnych dziedzinach gospodarki [Bitkowska i Sobolewska, 2020, s. 21-29]. Powszechnie staje się stwierdzenie, że organizacjami, które potrafią świadomie konkurować w przyszłości, będą te, które odkryją, jak wykorzystać ludzkie zaangażowanie i możliwości uczenia się na wszystkich szczeblach i te, których tempo uczenia się jest większe od tempa, w jakim zmienia się ich otoczenie.



Rys. 2. Główne siły sprawcze uczenia się przedsiębiorstwa

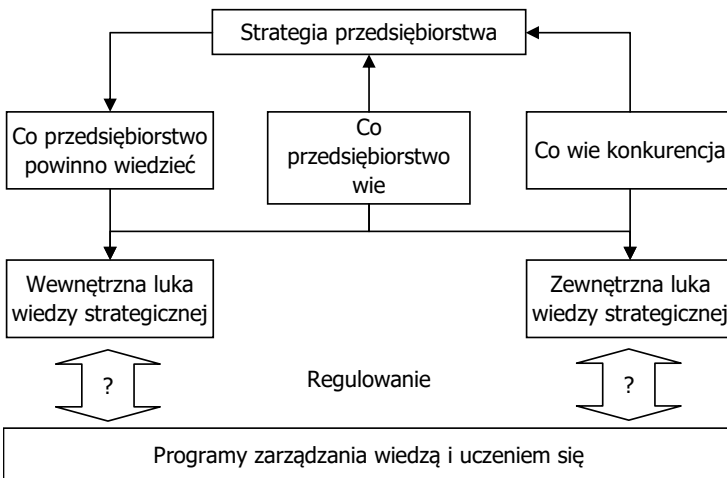
Źródło: [Pedler i Aspinwall, 1999, s. 17].

Wyzwania, jakie stawia pracownikowi współczesne przedsiębiorstwo to ciągła potrzeba uczenia się, zdobywania wiedzy i zmieniania się (rys. 2). Kierunek tych zmian wyznaczony jest przez założenie, że warunkiem indywidualnego rozwoju jest zmiana i nieustanny proces uczenia się poprzez przyswajanie nowej wiedzy, doświadczenie nowych zjawisk, uczenie się poprzez działanie, poprzez przeżywanie.

Peter M. Senge twierdzi, że „Prawdziwe uczenie sięga do dna tego, co to znaczy być człowiekiem. Dzięki uczeniu przeobrażamy samych siebie, rozwijamy nasze możliwości twórcze, stajemy się częścią twórczych procesów życia” [Senge, 1992, s. 66].

1. Ciągłe doskonalenie jako podstawa funkcjonowania organizacji uczącej się

Organizacja ucząca się nie jest możliwa bez wspólnej wizji łączącej wszystkich członków organizacji [Jagodziński, 2018, s. 399]. Musi to być wizja podzielona i aprobowana przez wszystkich pracowników firmy, a nie wizje poszczególnych jednostek, właścicieli czy menedżerów, narzucone innym współpracownikom [Senge, 1998, s. 215; Jackson, 2021, s. 134-168]. Takie zespołowe uczenie się polega przede wszystkim na: twórczym przemyśleniu złożonych problemów, tak by uzyskać efekt synergii; innowacyjnym, ale jednocześnie skoordynowanym działaniu; wzajemnym wspieraniu się przez członków różnych zespołów. Zatem, mimo że wykorzystuje się wiedzę i umiejętności indywidualne, jest to dyscyplina zespołowa, która wymaga przede wszystkim dialogu, dyskusji oraz wspólnych ćwiczeń i treningów [Bańka, 2002, s. 85].

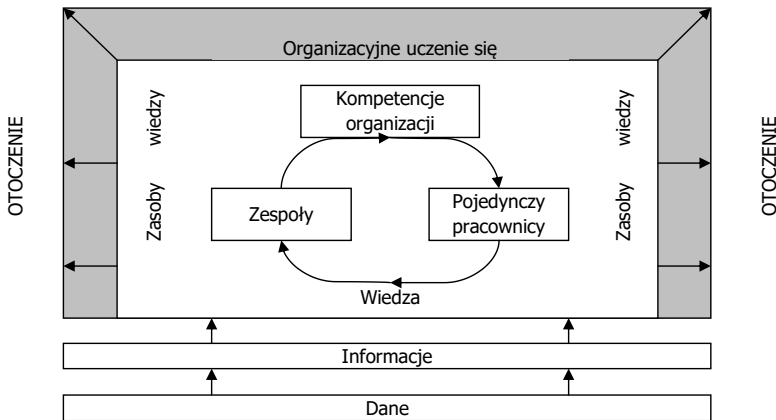


Rys. 3. Strategia przedsiębiorstwa oparta na procesach zarządzania wiedzą i uczeniem się

Źródło: [Clarke, 2001, s. 195].

Strategia przedsiębiorstwa uczącego się bazuje na zdolności do własnego rozwoju, opracowania nowych i użytecznych rozwiązań, do tworzenia nowej rzeczywistości [Soniewicki, 2019, s. 29-37], likwidując pojawiające się luki wiedzy (rys. 3). Sprzyjają temu celowe działania motywujące, inspirujące, identyfikujące szanse rozwoju, eksperymenty i systematyczne szkolenie [Baruk, 2006, s. 29-30].

Wszystkie decyzje podejmowane w organizacji uczącej się opierają się na posiadanej 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 ciągłego jej rozwoju¹. Reaguje się z równym zaangażowaniem na sygnały przesyłane przez rynek, w rozumieniu dostawców, klientów i konkurencji, ukierunkowuje się na zaspokojenie potrzeb pracowników w celu zwiększenia ich udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem [Illiasenko, 2020, s. 95-106]. Wspiera się działania ukierunkowane są na ciągłe zwiększanie potencjału swojej wiedzy. Skupia się wysiłki wszystkich jej uczestników w celu zgromadzenia najcenniejszego kapitału, kapitału wiedzy, w celu zapewnienia sobie przewagi nad konkurentami, objawiającej się stworzeniu mechanizmów pozwalających na efektywne wykorzystywanie zmian zachodzących w jej otoczeniu [Nonaka, 1995, s. 36; Ostrowska i in., 2021, s. 167-172].



Rys. 4. Struktura zasobów wiedzy w organizacji uczącej się

Źródło: [Probst i in., 2002, s. 26].

¹ Doskonałym przykładem ciągłego doskonalenia i uczenia się organizacji stanowi firma Procter & Gamble. Zastosowana strategia marketingowa dla marki 'Tide', wprowadzonej w 1947 r., spowodowała, że jeszcze w 1976 r. cykl życia produktu znajdował się w fazie wzrostu, a w tym okresie wprowadzono 55 modyfikacji produktu. Więcej: [Lambin, 2001, s. 254].

Aby osiągnąć ten cel należy dokonać takich zmian w organizacji, by umożliwić tworzenie się, w zależności od zaistniałej sytuacji, grup roboczych (zespołów) skupionych na rozwiązywaniu doraźnych zadań (rys. 4). Zapewnienie mobilności pracowników wewnątrz organizacji, możliwości natychmiastowego skupienia się na wykorzystaniu zmiany otoczenia, zapewnione będzie przez tworzenie nowoczesnych, elastycznych układów pomiędzy poszczególnymi komórkami, a raczej ludźmi skupionymi wokół nich. Wiedza nabyta przez podmioty tych związków, a raczej możliwość jej natychmiastowego wykorzystania w każdej części przedsiębiorstwa, umożliwi sprawne funkcjonowanie uczącego się przedsiębiorstwa [Chmielewska-Muciek, 2018, s. 29-37]. W swojej fundamentalnej dynamice organizacja posiada zdolności do osiągania wysokich wskaźników przedsiębiorczości i wzrostu ekonomicznego, a także kreuje zdolności i umiejętności w zakresie prowadzenia rozpoznania, umiejętnego dostosowania się do warunków otoczenia, innowacyjności i produktywności w realizacji [Moczydłowska i Szydło, 2016; 2017; Batorski, 1998; Alerasoul i in., 2021].

2. Nieszablonowa struktura organizacji uczącej się

Istotnym zagadnieniem dotyczącym organizacji uczących się jest określenie cech jej struktury organizacyjnej. W literaturze przedmiotu można spotkać poglądy akceptujące „antystrukturalność” lub „bezstrukturalność” uczącej się organizacji [Hopej, 2000, s. 127-135]. Jednakże można zauważyć stwierdzenia, że ucząca się organizacja bez rozwiązań strukturalnych nie mogłaby ustanowić swoich granic, jako stosunkowo niezmiennych w czasie i stabilnych. Taka organizacja mimo posiadanego potencjału rozwojowego stale narażałaby swoją trwałość i tożsamość, i w efekcie sama by się likwidowała. Nie może zatem osobno funkcjonować struktura albo uczenie się. W organizacjach uczących się tylko integracja tych dwóch elementów stanowi podstawę ich egzystencji [Handy, 1998, s. 36].

Struktura organizacyjna jest niezbędnym elementem uczącej się organizacji jakkolwiek nie może to być struktura sztywna, charakteryzująca się wysokim stopniem centralizacji, formalizacji i rozbudowaną hierarchią organizacyjną. Taka struktura przeszkadza w uczeniu się, utrudniając rozwój wspólnej wizji i wspólnego rozumienia problemów organizacyjnych i zespołowości pracy.

Brak podziałów, szczebli, barier oraz zmiana znaczenia zasobów strategicznych wymusiły powstanie struktur elastycznych, w których podziały są płynne, a granice między szczeblami i działami przepuszczalne i pozwalające na swobodny przepływ informacji, zasobów, pomysłów i energii. Każdy pracownik bierze udział w formułowaniu strategii przedsiębiorstwa, co pozwala na wykorzystanie ich

wiedzy oraz doświadczeń, a także zwiększa osobiste zaangażowanie pracowników w jej realizację. Zdecentralizowana struktura organizacji uczącej wyraża się w przekazywaniu uprawnień i odpowiedzialności odpowiednio do ról pełnionych w organizacji [Steinmann i Schreyogg, 1998; Hanif i in., 2018, s. 1492-1497].

Przedsiębiorstwo uczące się, jest organizacją efektywną i przyjazną, bowiem w tym przedsiębiorstwie tradycyjne formy hierarchii zostają zastąpione luźno powiązаныmi grupami specjalistów, które się łączą doraźnie w celu wykonania zadania, jak również współuczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem staje się jedną z cech charakterystycznych [Hopej, 2000, s. 127-135].

Jednakże ucząca się organizacja nie może obejść się bez jakiejś hierarchii. W organizacjach uczących się można mówić o dwóch szczeblach zarządzania – szczeblu centralnego kierownictwa i szczeblu lokalnym. W strukturze tej menedżerów szczebli lokalnych posiadają bardzo szerokie uprawnienia, przejmując całkowitą odpowiedzialność za rozwój i działalność swoich jednostek organizacyjnych.

W warunkach bardzo dużej autonomii szczebla lokalnego centralne kierownictwo powinno koncentrować swoją uwagę na sprawie zasadniczej, tj. kształtowaniu zdolności organizacji do uczenia się. W szczególności jego funkcje polegać będą na [Laudon i Starbuck, 2000, s. 222]:

- Gospodarowaniu zasobami organizacji,
- Wypracowywaniu przewodnich idei,
- Określaniu zasadniczych wartości,
- Określaniu i rozwijaniu wizji przyszłości i misji,
- Badaniu organizacji jako systemu,
- Projektowaniu procesów uczenia się.

Jednakże niewielu współczesnych menedżerów wyższego szczebla potrafi właściwie wykonywać powyższe funkcje i jest to jeden z głównych powodów tego, że prawdziwie uczące się organizacje ciągle są jeszcze rzadkością.

Interesujący pogląd ma G. Morgan, który stwierdza, że hierarchia jest koniecznym atrybutem uczącej się organizacji. Powinna ona uczyć się i samoorganizować podobnie jak funkcjonujący mózg, a to zazwyczaj wiąże się z adaptowaniem jakiegoś hierarchicznie uporządkowanego wzorca, który jest formą przystosowania, jaką przybiera organizacja w obliczu złożoności. Hierarchia nie jest jednak narzucana, ale raczej się wyłania [Morgan, 1997, s. 111].

W organizacjach uczących się to menedżerowie powinni brać na siebie rolę tworzenia warunków umożliwiających innym działania. Powinni pozwalać podwładnym na samodzielne kierowanie swoimi poczynaniami w ramach

wspólnego zbioru norm i wartości, sprzyjających wspólnej tożsamości i nastawieniu na uczenie się. Jednocześnie muszą ich zachęcać do kwestionowania tego, czy te normy i wartości są właściwą podstawą kierowania zachowaniami organizacyjnymi. Zakłada się bowiem konieczność ewoluowania wspólnych norm i wartości wraz ze zmieniającymi się okolicznościami.

Struktura uczącej się organizacji nie może ponadto ograniczać w dużym stopniu różnorodności i zakresu wykonywanych działań. Opierać się powinna na zasadzie redundancji funkcji, która głosi, że „zamiast dodawać do systemu zapasowe części, każdej z działających części przydziela się dodatkowe części, toteż każda część może spełniać jakiś zakres funkcji, a nie tylko wykonywać jakąś jedną wyspecjalizowaną czynność” [Morgan, 1997, s. 112]. Jej zastosowanie w praktyce prowadzi z reguły do funkcjonowania autonomicznych grup roboczych, których członkowie mają różnorodne umiejętności umożliwiające rotację pracy, a każdy z nich ma nadmiar umiejętności w tym sensie, że nie są one w pełni wykorzystywane w aktualnie wykonywanej pracy. Każdy powinien robić coś więcej, wykazać inicjatywę, odpowiedzialność i wyjść poza znane ramy. Uczestnicy uczącej się organizacji powinni mieć zatem określone jedynie podstawowe obowiązki i zarysowane szerokie pole działania na własną rękę.

Można zatem stwierdzić, że struktura uczącej się organizacji charakteryzuje się wysoką elastycznością [Jettka, 2018, s. 6-10]. Świadczy o tym słabo zaznaczona hierarchia, szerokie uprawnienia szczebla wykonawczego, niewielka specjalizacja oraz formalizacja działań. Te rozwiązania strukturalne uczących się organizacji są elastyczne dzięki mało wyraźnym liniom podziału między przełożonymi i podwładnymi, odbiorcami i dostawcami, organizacją a otoczeniem oraz sprawnemu systemowi informacyjnemu, dostarczającemu żądane informacje na odpowiednie szczeble hierarchii – tam, gdzie są potrzebne [Zimmewicz, 2003, s. 120].

3. Główne bariery i korzyści organizacyjnego uczenia się

Świadoma implementacja i realizacja koncepcji organizacyjnego uczenia się natrafia na wiele barier i ograniczeń. Ograniczenia te powodują, że organizacja uczy się rzeczy niewłaściwych [Hatch, 2002, s. 363].

Główne bariery organizacyjnego uczenia przedsiębiorstwa można podzielić na [Czapla i Malarski, 2005, s. 219]:

- 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 niesie również szereg pozytywnych korzyści, zarówno dla pracowników, jak i przedsiębiorstwa. Tabela 1 przedstawia potencjalne korzyści dla pracownika – jako jednostki, i przedsiębiorstwa – jako organizacji.

Tab. 1. Korzyści uczenia się z perspektywy pracownika i przedsiębiorstwa

Potencjalne korzyści dla jednostki	Potencjalne korzyści dla organizacji
<ul style="list-style-type: none"> - Wiedza przemyślana i ugruntowana, przydatna w różnych zmiennych warunkach - Rozwój, samorealizacja - Wymiana wiedzy i doświadczeń - wzbogacanie i konfrontowanie własnych przekonań z przekonaniem uczestników grupy - 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 wyjątkowej wiedzy i umiejętnościach - Uczenie się w wyniku wymiany opinii, uwag, refleksji powoduje poszerzenie zasobów wiedzy - Przykłady i konkretne działania, zastępując wiedzę teoretyczną, wykształcają umiejętności, nawyki - Zwiększanie zdolności analitycznych - Zdobywanie wiedzy praktycznej, rozwiązywanie problemów wtedy, gdy się pojawią 	<ul style="list-style-type: none"> - Proaktywne i antycypacyjne zachowania - Swoisty klimat organizacyjny oparty na pracy zespołowej (synergia) - Rozwój i budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na wyróżniających kompetencjach - Proces transferu i akumulacji wiedzy - Budowanie kompetencji ogólnych - Tworzenie systemów uczenia się i ich kontroli - Osiąganie założonych celów i realizacja strategii - Tworzenie zasobów wiedzy organizacyjnej wykorzystywanych w nowych, nieprzewidywanych sytuacjach - Sformalizowane procesy uczenia się dają pewność uczenia się w ustalonych granicach formalnych - Brak formalnych systemów uczenia się może być źródłem dynamicznego rozwoju zasobów wiedzy organizacyjnej - Duża sprawność funkcjonowania w wyniku praktycznych zastosowań zasobów wiedzy - Orientacja na uczenie w celu permanentnej poprawy sytuacji i motywacji osiągnięcia sukcesów - Budowanie zasobów wiedzy organizacyjnej i zarządzanie wiedzą

Potencjalne korzyści dla jednostki	Potencjalne korzyści dla organizacji
	<ul style="list-style-type: none"> - Uczenie się podczas działania daje zasoby praktycznej wykorzystywanej wiedzy - Nakłanianie do uczenia się, tworzenia programów uczenia się, zdobywanie wiedzy w z góry określonych obszarach - Zasoby wiedzy organizacyjnej, często ukrytej, która potencjalnie może być uzewnętrzniiona i wykorzystana przez organizację

Źródło: [Stańczyk-Hugiet, 2005, s. 198].

Podejście nastawione na wyzwianie zdolności twórczych pracowników, prowadzi w konsekwencji do poprawy efektywności działania organizacji, a poprzez to do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku (rys. 5).



Rys. 5. Wpływ wiedzy, umiejętności i kwalifikacji pracowników na konkurencyjność przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Czerniachowicz, 2003, s. 50].

Przedsiębiorstwo uczące się, opiera się na założeniach podkreślających znaczenie kapitału ludzkiego. Zatem wyzwala zdolności twórcze pracowników, zwiększając 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 konkurencyjności [Adamkiewicz, 2000].

Podsumowanie

Wiedza jest podstawą istnienia i funkcjonowania każdej świadomej organizacji. Wydaje się jednak, że to właśnie w organizacji uczącej się wiedza nabiera szczególnego znaczenia. Bez wiedzy i odpowiedniego zarządzania nią nie powstałaby organizacja ucząca się. To zdobywanie wiedzy, a następnie wykorzystywanie jej w praktyce dla dobra organizacji i pracowników prowadzi do ciągłych ulepszeń, rozwijania umiejętności, aby były coraz lepsze i doskonalsze i tym samym prowadziły do rozwoju organizacji i jej uczestników. Takie podejście wymaga również świadomego przywództwa [Krasnosielski i Nowak, 2021; Samul i in., 2021], bowiem żaden rozwój nie jest możliwy bez wiedzy oraz jej nieustannego doskonalenia.

Z procesem świadomego kształcenia w oczywisty sposób nierozzerwalnie związana jest wiedza, jej zdobywanie, przekazywanie i kumulowanie, czyli to wszystko, co mieści się w pojęciu „Zarządzanie Wiedzą” (ang. Knowledge Management) [Peddler i Aspinwall, 1999; Helbig i in., 2021, s. 237-244]. Ponieważ organizacja ucząca się bazuje na kluczowych uzdolnieniach swoich pracowników, na ich wiedzy, koniecznym staje się ciągłe jej uzupełnianie, aktualizowanie i kreowanie, aby nadążać za ciągle zmieniającym się światem, technologiami, warunkami funkcjonowania i prowadzenia biznesu.

Nowoczesne przedsiębiorstwa mogą być efektywne i przyjazne dla pracowników o ile znajdą sposób na zmianę stosunków pracy wewnątrz przedsiębiorstwa z antagonistycznych na partnerskie, integrujące zespoły pracownicze wokół podstawowych problemów i wyzwań, przed jakimi stoi przedsiębiorstwo wobec turbulencji współczesnego otoczenia. Zaś umożliwienie pracownikom udziału w procesie zarządzania wpływa na realizację takich zamierzeń.

Świadome wykorzystanie potencjału tkwiącego w pracownikach, tworzenie warunków do dzielenia się wiedzą i podnoszenia kwalifikacji przez członków organizacji bezpośrednio wpływa na efektywność gospodarowania w firmach oraz wzrost wydajności pracy, co przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstw, a na rynku wzrost ich konkurencyjności.

Dzięki temu, że organizacja ucząca się dysponuje aktualną informacją i najnowszą wiedzą, umie wykorzystać te zasoby dla uzyskania przewagi konkurencyjnej i zapewnienia sobie przetrwania. Organizacja taka szybko adoptuje się do zmieniających się warunków otoczenia, jest otwarta na zmiany i gotowa odrzucić wszelkie szablony przewidywalnego przez konkurencję działania.

Reasumując, koncepcja organizacji uczącej się okazuje się być skutecznym elementem przewagi nad konkurencją. W przyszłości wygrywać będą natomiast te organizacje, które odkryją, jak wykorzystywać zaangażowanie swoich członków i możliwości uczenia się na wszystkich jej szczeblach.

ORCID iD

Marcin Kłak: <https://orcid.org/0000-0003-3673-1924>

Literatura

1. Adamkiewicz H. G. (2000), *Znaczenie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie o charakterze organizacji inteligentnej w świetle konkurencyjności*, w: *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Zakład Graficzny AE w Poznaniu, Poznań.
2. Alerasoul S., Afeltra G., Hakala H., Minelli E., Strozzi F. (2021), *Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework*, *Human Resource Management Review*. doi: 10.1016/j.hrmr.2021.100854
3. Bańka W. (2002), *Wiedza w małej i średniej firmie*, Novum, Płock.
4. Baruk J. (2006), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
5. Batorski J. (1998), *Organizacja ucząca się jako narzędzie nowoczesnego zarządzania*, *Personel i Zarządzanie* 6 (51).
6. Bieniok H., Głód G. (2003), *Organizacja ucząca się w świetle badań małych i średnich przedsiębiorstw województwa śląskiego*, w: Zimmiewicz K. (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
7. Bitkowska A., Sobolewska O. (2020), *Zarządzanie procesowe z wykorzystaniem wiedzy w polskich przedsiębiorstwach*, Przegąd Organizacji 1.
8. Chmielewska-Muciek D. (2018), *Knowledge Management Process in the Light of the Literature of the Subject*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H. Oeconomia* 52 (1).
9. Clarke Th. (2001), *The knowledge economy*, *Education + Training*, 4/5.
10. Czaplą T., Malarski M. (2005), *Zarządzanie pozyskiwaniem i rozwojem wiedzy w organizacji*, w: Błaszczyk W. (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

11. Czerniachowicz B. (2003), *Organizacja ucząca się a organizacja inteligentna*, w: Kopycińska D. (red.), *Kapitał ludzki w gospodarce*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin.
12. Finger M., Brand S. (1999), *The Concept of the 'Learning Organization' Applied to the Transformation of the Public Sector*, w: Easterby-Smith M., Araujo L., Burgoyne J. (red.), *Organizational Learning and Learning Organization. Developments in Theory and Practice*, Sage Publications, London.
13. Handy Ch. (1998), *Wiek przewyżczonego rozumu*, Business Press, Warszawa.
14. Hanif M., Anwar Z., Hamid A. (2018), *The Impact of Organic Structure on HR Practices with Mediation Role of Learning Organization*, International Journal of Management Excellence 11 (1). doi: 10.17722/ijme.v11i1.997
15. Hatch M. J. (2002), *Teoria organizacji*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
16. Helbig C., Hofhues S., Egloffstein M., Ifenthaler D. (2021), *Digital Transformation in Learning Organizations*, Springer International Publishing. doi: 10.1007/978-3-030-55878-9_14
17. Hopej M. (2000), *Struktura organizacji uczącej się*, w: Grudzewski W. M., Hejduk I. K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa.
18. Illiashenko S. (2020), *Knowledge management at industrial enterprises in the context of forming their innovative development strategies*, w: Spalek S. (red.), *Systemy informacyjne i zarządzanie wiedzą. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
19. Jackson B. (2021), *Peter Senge and the learning organization*, Routledge. doi: 10.4324/9780203471999-11
20. Jagodziński A. (2018), *Koncepcje zorientowane na wiedzę*, Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku, Nauki Ekonomiczne 28.
21. Jarosiewicz H. (2014), *Świadomość organizacji. Klimat i kultura organizacji*, (publikacja Internetowa), Wrocław. Wersja elektroniczna: http://kapitalkariery.pl/images/Swiadomosc_organizacji_-_klimat_i_kultura_wersja_IV_.pdf [25.09.2021].
22. Jettka J. (2018), *Bez hierarchii... Droga do świadomej organizacji*, Wydawnictwo Ridero, Kraków.
23. Korn R., Chandler K., Marzec C. (2021), *Becoming a Learning Organization*, Curator 64 (2). doi: 10.1111/cura.12419
24. Krasnosielski D., Nowak M. (2021), *Świadome przywództwo*, Wydawnictwo FNCE, Poznań.
25. Moczydłowska J.M., Szydło J. (2016), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w ocenie studentów polskich i ukraińskich - analiza porównawcza*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie 17 (9/2), s. 203-222.
26. Moczydłowska J.M., Szydło J. (2017), *Gender stereotypes versus the characteristics of management style of men and women – the perspective of business fields*, w: Cingula

- M., Przygoda M., Detelj K. (red.), *Book of Proceedings*, Economics and Social Development, 23rd International Scientific Conference on Economic and Social Development, s. 10-19.
27. Lambin J. (2001), *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
 28. Laudon K., Starbuck W. H. (2000), *Organizational Informational Knowledge*, w: Zeleny M. (red.), *The IEBM Handbook of Information Technology in Business*, Thomson Learning, London.
 29. Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
 30. Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York.
 31. Örtenblad, A. (2018), *What does “learning organization” mean?*, *The Learning Organization* 25 (3). doi: 10.1108/TLO-02-2018-0016
 32. Ostrowska H., Sherstiuk R., Tsikh H., Demianyshyn V. H., Danyliuk-Chernykh I. M. (2021), *Conceptual principles of learning organization building*, *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Uniwersytetu* 2021 (3). doi: 10.33271/nvngu/2021-3/167
 33. Pedler M. J., Aspinwall K. (1999), *Przedsiębiorstwo uczące się*, Petit, Warszawa.
 34. Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
 35. Samul J., Szpilko D., Szydło J. (2021), *Self-leadership and Trust and the Results of Virtual Teamwork*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 1, s. 89-104.
 36. Seebacher U. S. (2002), *Cyber Commerce Reframing. The End of Business Process Reengineering?*, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg.
 37. Senge P. M. (1992), *Creating the learning organization*, *The McKinsey Quarterly*.
 38. Senge P. M. (1998), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
 39. Skrzypek A. (2020), *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie sieciowym*, Uniwersytet Przyrodniczo Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce.
 40. Soniewicki M. (2019), *Zarządzanie wiedzą w procesie offshoringu — studia przypadku centrów usług biznesowych*, *Przegląd Organizacji* 2 (949).
 41. Stańczyk-Hugiet E. (2005), *Organizacja ucząca się*, w: Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
 42. Steinmann H., Schreyogg G. (1998), *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

43. Zaskórski P., Zaskórski W. (2021), Woźniak J., *Świadomość sytuacyjna a bezpieczeństwo i informacyjna ciągłość działania w organizacjach rozproszonych*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
44. Zimniewicz K. (2003), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

The concept of the learning organisation

Abstract

The main purpose of this study is to present the concept of the learning organisation as a modern form of functioning of contemporary organisations and enterprises and the awareness of the dominant role of intangible resources. Human capital and knowledge are currently the most valuable resources of new forms of organisations. The analysis of the most important features of modern enterprise models shows that they optimise their activities based on the maximum use of the concept of a learning organisation. This is because thanks to new applications of human competences and knowledge, a modern enterprise provides itself with a competitive advantage. And for this it is necessary to develop a conscious organisation subordinated to knowledge. It should be noted that the author does not distinguish between the concepts of "organisation" and "enterprise". It is assumed that both notions can be used interchangeably to describe entities conducting economic activity. A similar position prevails among most authors of scientific and research works.

Key words

management, learning organisation, contemporary enterprise