

Teaching Organization – nowa forma organizacji opartej na wiedzy?

<https://doi.org/10.33141/po.2010.04.05>

Przeгляд Organizacji, Nr 4 (843), 2010, ss. 20-23
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Edyta Tabaszewska

Podstawowe organizacje oparte na wiedzy

Przy obecnym rozwoju gospodarki wiele konkurencyjnych firm używa tych samych lub podobnych technologii, dysponuje podobnymi urządzeniami produkcyjnymi, często korzysta z tego samego oprogramowania informatycznego czy nawet zaopatruje się u tych samych dostawców. Podobieństwa te nie są jednak w stanie zniwelować różnic w jakości oferty i pozycji rynkowej. Można przyjąć, że im bardziej zbliżają się do siebie materialne czynniki zaangażowane w procesach wytwórczych, tym wyraźniejsze stają się następstwa różnic w stosowanych systemach zarządzania i kulturze organizacyjnej. Ta różnica poziomu działalności podobnych przedsiębiorstw wynika z ich różnego poziomu kompetencji kolektywnych. To właśnie ludzie, ich wiedza i wzajemne relacje, kształtowane na podstawie wybranych instrumentów zarządzania, sprawiają, że mając podobne zasoby i warunki działania, firmy osiągają różne rezultaty.

Różnego rodzaju organizacje coraz częściej dostrzegają znaczenie wiedzy w osiąganiu celów oraz w coraz bardziej aktywny i zaplanowany sposób stosują metody i narzędzia decydujące o skuteczności jej wykorzystania. Można powiedzieć, że im bardziej organizacje są zaawansowane w nadzorowaniu swoich procesów uczenia się i związanym z tym zarządzaniu wiedzą, tym w większym stopniu stają się organizacjami opartymi na wiedzy.

Wśród podstawowych form tego rodzaju organizacji możemy wyróżnić dawno już wyodrębnione: organizację uczącą się (*Learning Organization* – *LO*) i organizację inteligentną (*Intelligent Organization* – *IO*) [por. 9]. Wielu autorów stawia pomiędzy nimi znak równości. Utożsamiają je na przykład: I. Hejduk i W. Grudzewski [1, s. 23] czy K. Zimniewicz zajmujący się różnymi koncepcjami zarządzania [12, s. 82]. Peter Senge w swojej książce *Piąta dyscyplina* w ogóle nie porusza tego tematu i zdaniem autorki przypisuje opisywanej przez siebie organizacji uczącej się cechy charakterystyczne dla organizacji inteligentnej [5].

Autorka przyjmuje jednak pogląd o istnieniu różnic pomiędzy wymienionymi typami organizacji i tak za organizację uczącą się uznaje taką, która [6, por. s. 77]:

- potrafi wpisać historyczne doświadczenia we wzorce, które nakreślają kierunki jej działania i rozwoju;

- wspomaga uczenie się wszystkich jej członków (indywidualne, zespołowe, organizacyjne) i sama ciągle się przekształca;
- rozumie swoje procesy uczenia się i zarządza nimi w celu osiągnięcia korzyści.

Istnieje wiele definicji organizacji uczącej się i jak dotąd żadna nie została powszechnie przyjęta. Jedną z nich określa ją jako organizację, „która opiera swoje działania na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni współpracownicy – wiedzy, która jest wzbogacana i rozwijana, a następnie „udostępniana» przedsiębiorstwu” [1, por. s. 23]. Przedstawiona definicja nie określa jednak, o jaką sumę wiedzy chodzi i jednocześnie wskazuje na potrzebę jej ciągłego rozwijania. Można więc przypuszczać, że istnieją organizacje mniej lub bardziej zaawansowane w procesach zarządzania wiedzą [9, s. 21]. Jej główne elementy składowe przedstawiono na rysunku 1.

Z kolei organizację inteligentną charakteryzuje [2, por. s. 68–69]:

- wytwarzanie produktów bogatych w wiedzę, czyli takich, których ponad 50% wartości stanowi wiedza lub dostarczanie usług opartych na wykorzystaniu wiedzy w większym stopniu niż pracy fizycznej (klasycznym przykładem są usługi konsultingowe);
- przewaga pracowników wiedzy w strukturze wszystkich zatrudnionych osób;
- posiadanie wysokiego kapitału intelektualnego (kapitał intelektualny można wycenić poprzez porównanie wartości rynkowej do wartości księgowej firmy, w przypadku organizacji inteligentnych stosunek ten powinien wynieść więcej niż 2).

Organizacja inteligentna zawiera w sobie wszystkie elementy rozwiniętej organizacji uczącej się, dodatkowo je poszerzając lub modyfikując – tabela 1 [9, s. 22].

Organizację inteligentną można uznać za wyższą formę rozwoju przedsiębiorstwa niż organizację uczącą się z uwagi na poziom zastosowania zasobów wiedzy. Osiągnięcie tego wyższego etapu nie jest jednak obecnie możliwe dla wszystkich organizacji. Ograniczenia związane są przede wszystkim z rodzajem działalności.

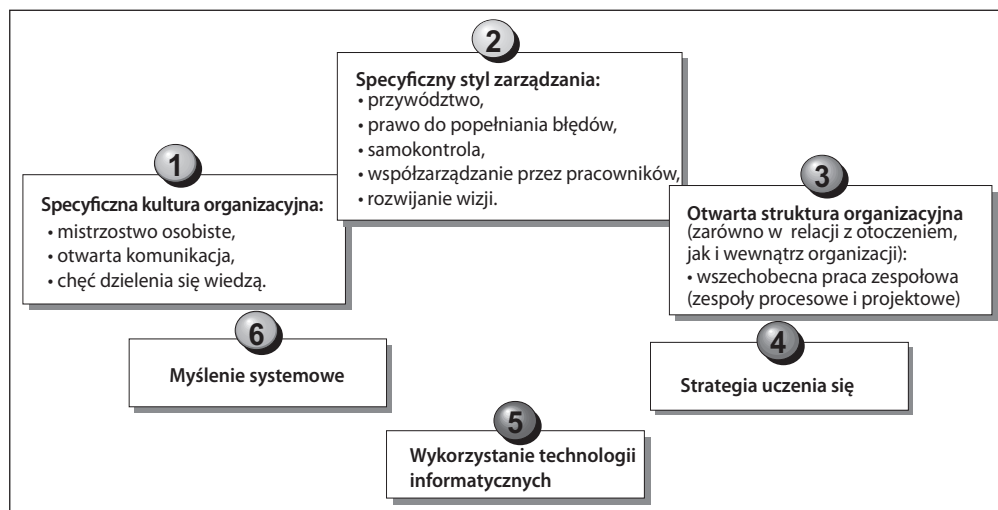
Jeśli przedsiębiorstwa tradycyjne, głównie produkcyjne, powinny móc dokonać transformacji w organizację uczącą się, to przyjęcie wszystkich elementów organizacji inteligentnej może już nie być możliwe. Z kolei wiele przedsiębiorstw, z uwagi na rodzaj prowadzonej działalności, od razu przyjmuje cechy organizacji inteligentnej, oczywiście przy spełnieniu

pozostałych, wcześniej wymienionych warunków. Do takich przedsiębiorstw możemy zaliczyć na przykład firmy szkoleniowe, doradcze, konsultingowe, projektowe i informatyczne.

Jednocześnie można przypuszczać, że w przyszłości także przedsiębiorstwa produkcyjne będą w stanie przyjąć cechy charakterystyczne dla organizacji inteligentnej. Zdaniem autorki związane to będzie przede wszystkim z możliwym rozwojem technologii informacyjnych. Zakłada się bowiem, że w przyszłości, przy wysokiej komputeryzacji przemysłu, klient będzie mógł sam zaprojektować sobie dany wyrób, a następnie uruchomić sterowaną numerycznie produkcję. W ten sposób otrzyma dokładnie to, czego oczekiwał. Miałoby to niebagatelny wpływ na jakość wyrobów, ponieważ produkt w pełni spełniałby oczekiwania klienta. Każdy będzie mógł produkować wyroby na własny użytek, korzystając przy tym z fabryk rozproszonych po całym świecie [11, s. 238–239].

Można się zatem spodziewać, że sukces firm będzie uzależniony nie tylko od tego, czy klienci otrzymają wysokiej jakości produkt, ale także od tego, czy firma zaoferuje im wartość dodaną w postaci odpowiednich technologii umożliwiających wpływ na jego postać. Przedsiębiorstwa będą aktywnie współpracować z klientami, oferując im przede wszystkim technologie informatyczne, zasoby informacji i wiedzy do ich dyspozycji. Ich użyteczność dla konkretnego odbiorcy będzie decydować o wyborze danego producenta. To nie sam wyrób będzie więc podstawą konkurencji, ale właśnie systemy informatyczne decydujące o aktywnej współpracy z klientami [8].

Wraz z nastaniem takich możliwości udział wiedzy w ofercie firm zwiększy się, pojawią się liczniejsze rzesze pracowników wiedzy i wzrośnie kapitał intelektualny przedsiębiorstw tradycyjnych, a zatem możliwość przyjęcia przez nie cech organizacji inteligentnej. Trzeba jednak podkreślić, że obecnie tego rodzaju technologie są jeszcze prymitywne, mają ograniczone zastosowanie i nie zapewniają opisanych możliwości [11, s. 239].



Rys. 1. Elementy składowe organizacji uczącej się

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [1, s. 26–32; 4, s. 80–84; 5, s. 21–27].

Teaching Organization

Zdaniem autorki, na podstawie obserwacji praktyki przedsiębiorstw, można wyróżnić kolejną formę organizacji opartej na wiedzy. Na potrzeby niniejszego opracowania nazwano ją organizacją uczącą (*Teaching Organization - TO*). Jej powstanie związane jest z aktywną działalnością edukacyjną, kierowaną głównie do klientów, także potencjalnych. W przypadku pozostałych wymienionych form organizacji opartych na wiedzy nie podkreślano znaczenia transferu informacji i wiedzy na zewnątrz, podczas gdy w organizacji uczącej stanowi to jej podstawowy wyróżnik.

Klienci oferowaną im wiedzę traktują jako wartość dodaną, jako uzupełnienie produktu o wysokiej jakości. Jakość oferowana klientowi będzie więc w tym kontekście rozumiana szerzej – jako połączenie jakości produktu, obsługi i edukacji. Oczywiście można mieć wątpliwości, czy potrzeby edukacyjne będą dotyczyć wszystkich wyrobów czy też, jak do tej pory, prawie wyłącznie wyrobów skomplikowanych, często oferowanych w sprzedaży bezpośredniej [7]. Zdaniem autorki edukacja klientów może objąć wszystkie rodzaje produktów. Wiele zależy tu od kreatywności samych producentów oraz ich chęci budowania wizerunku jako ekspertów w swojej dziedzinie.

Swoich klientów edukuje już wiele przedsiębiorstw. Są wśród nich firmy oferujące wiedzę (przyjmujące cechy organizacji inteligentnej), ale również przedsiębiorstwa produkcyjne (stające się organizacjami uczącymi się). Co prawda w przypadku pierwszego rodzaju organizacji jest to niejako ich

Tab. 1. Porównanie cech organizacji uczącej się i inteligentnej

Wybrane elementy organizacji uczącej się	i ich uzupełnienie w organizacji inteligentnej
Specyficzna kultura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> wysokie poczucie niezależności i własnej wartości kultura odmiennych zdań sprzyjająca innowacyjności
Otwarta struktura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> struktura sieciowa (autonomiczne zespoły tworzone na potrzeby pojedynczych projektów) partnerstwo producenta i klienta w rozwoju produktu (przykładem usługi firm konsultingowych)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3, por. s. 13–14; 4, por. s. 79–86; 6, por. s. 39–43; 12, por. s. 84–88].

działalność podstawowa, ale często wykracza poza jej ramy, kierując ofertę edukacyjną do szerokiego grona odbiorców. Jest to obecnie możliwe dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii informacyjnych, gdzie kontakt bezpośredni i podpisanie indywidualnej umowy nie jest konieczne [7].

Wśród podstawowych instrumentów edukacyjnych można wymienić:

- *newslettery*, dostarczające aktualne informacje o ofercie;
- portale edukacyjne, zawierające bazy wiedzy, szkolenia *e-learningowe* i umożliwiające kontakt z ekspertami;
- fora dyskusyjne, pozwalające na wymianę wiedzy między klientami;
- webinaria, umożliwiające kontakt i dyskusję z ekspertem w czasie rzeczywistym;
- FAQ (*frequently asked questions*), czyli zestaw najczęściej zadawanych przez klientów pytań;
- wirtualne kursy, samouczki i poradniki.

Przedstawione działania edukacyjne związane są przede wszystkim z wykorzystaniem narzędzi internetowych, jednak jako pierwsze pojawiły się takie rozwiązania, jak: instrukcje obsługi, szkolenia, pokazy instruktażowe czy infolinie, które także sprzyjają wzrostowi wiedzy klientów. Warto również zauważyć, że edukacja klientów nie jest związana wyłącznie z produktami wysoce specjalistycznymi czy produktami wiedzy. Na przykład można tu wymienić producenta kawy – MK CAFE, który w 2009 r. rozpoczął kampanię reklamową podkreślającą znaczenie wiedzy i uruchomił tak zwaną Szkołę Mistrzów Kawy. Jego strona internetowa zawiera prawie wszystkie wymienione wyżej narzędzia. Prekursorami edukowania klientów były jednak banki, domy maklerskie czy telefonie cyfrowe.

Co ciekawe, edukacja nie jest kierowana wyłącznie do bezpośrednich klientów firm, ale do potencjalnego grona odbiorców, nawet tych, którzy ostatecznie wybiorą ofertę konkurencji. Zakłada się jednak, że tego rodzaju działania zwiększają lojalność klientów, a zmniejszają ryzyko ich utraty.

Edukacja klientów sprzyja przemianie tradycyjnego klienta w prosumenta. Pojęcie to wprowadził już wiele lat temu A. Toffler – znany pisarz, wizjoner i futurolog [10, s. 407–409]. Jest to połączenie klienta z producentem w wyniku scedowania na nabywcę części obowiązków należących dotychczas do producenta. Wśród najbardziej znanych przejawów prosumeryzmu można wymienić istnienie supermarketów, samoobsługowych stacji benzynowych czy bankomatów. Korzyści dla organizacji są oczywiste: obniżka kosztów najczęściej związana z redukcją personelu, który wcześniej był odpowiedzialny za czynności obecnie wykonywane przez klientów, obniżeniem stanów magazynowych czy likwidacją miejsc sprzedaży.

Nowym zadaniem przedsiębiorstw jest zaferowanie klientom odpowiednich narzędzi, dzięki którym będą mogli wyrażać swoje zdanie, dzielić się wiedzą i pomysłami. Inną sprawą jest oczywiście umiejętność wykorzystania tak zdobytych informacji. Wyedukowany klient nie potrzebuje tak często pomocy, nie popełnia błędów podczas użytkowania wyrobów i tym samym uznaje ich wysoką jakość czy też wreszcie sam może służyć jako ekspert dla innych nabywców. Producent uzyskuje także darmowy dostęp do opinii klientów, informacji o ich potrzebach, a przede wszystkim wskazówki co do

doskonalenia lub nawet gotowe rozwiązania innowacyjne. Produkt lub usługa powinny być w rezultacie w większym stopniu dopasowane do indywidualnych potrzeb klientów, na czym w oczywisty sposób zyskują obie strony [8].

Biorąc powyższe pod uwagę, podstawowymi wyróżnikami *Teaching Organization* są:

- rozbudowany program edukacyjny kierowany do klientów firmy, głównie dotyczący samego produktu, jego cech, zastosowania, jak również sposobów i warunków użytkowania;
- prosumeryzm, czyli aktywny udział klientów, także potencjalnych, w tworzeniu oferty firmy za pomocą instrumentów udostępnionych przez producenta;
- otwartość struktury organizacyjnej, która w przypadku opisywanej formy organizacji nabiera szczególnego znaczenia. Można powiedzieć, że granice uczących firm rzeczywiście zacierają się poprzez znaczący udział w ich działalności osób niebędących pracownikami;
- specyficzne podejście do ochrony informacji, gdyż w zasadzie sukces firmy opiera się na dzieleniu się wiedzą z otoczeniem. Konieczne jest sprecyzowanie poufności informacji, przy czym po wprowadzeniu produktu na rynek, organizacja dąży do przekazania jak najszerszej wiedzy na jego temat, z czego korzystają także konkurenci.

Wydaje się, że edukacja klientów jako trend biznesowy jest dopiero w fazie początkowej. Zdaniem autorki w niedalekiej przyszłości będziemy świadkami wzrostu działań w tym zakresie. Organizacje nie tylko będą musiały zaoferować klientom produkt o wysokiej jakości, ale zapewnić także wiedzę na jego temat i narzędzia umożliwiające obustronną komunikację. W ten sposób zyskają miano eksperta, lojalności konsumentów i dostęp do cennych informacji [8]. Obok produktu i jego jakości, także oferta edukacyjna, jej dostępność, użyteczność i atrakcyjność będą w coraz większym stopniu decydować o wyborze producenta i jego pozycji konkurencyjnej. Wydaje się, że może to być jeden z ważniejszych elementów strategii marketingowej i działań *public relations* wielu organizacji.

Podsumowanie

Warto zauważyć, że wzrost działań edukacyjnych prowadzi do przemiany w organizację inteligentną. Rośnie znaczenie kapitału inteligentnego – głównie relacyjnego, zwiększa się udział wiedzy w ofercie firm, jak również możliwy jest wzrost liczby pracowników wiedzy, odpowiedzialnych w tym przypadku za edukację odbiorców. Sami klienci mogą tworzyć wspólnotę skoncentrowaną wokół produktów wybranej firmy, co może się także łączyć z ich poczuciem prestiżu i indywidualizmu.

Można zatem powiedzieć, że zarówno możliwa już dziś działalność edukacyjna, jak i wysoko rozwinięte technologie informacyjne w przyszłości umożliwią transformację przedsiębiorstw tradycyjnych w organizacje inteligentne, co do niedawna nie było jeszcze prawdopodobne, a jedyną do uzyskania dla nich formą organizacji opartej na wiedzy była organizacja ucząca się.

Relacje pomiędzy wszystkimi trzema formami organizacji opartych na wiedzy nie są jednak oczywiste. Pojawiają się na przykład pytania: czy organizacja ucząca ma cechy organizacji uczącej się?

Jeśli tak, to czy organizację uczącą można uznać za formę pośrednią pomiędzy organizacją uczącą się a inteligentną? Jeśli tak, to czy każda organizacja inteligentna jest jednocześnie uczącą?

Udzielenie jednoznacznych odpowiedzi nie należy do zadań łatwych, jednak wydaje się, że o wiele bardziej prawdopodobne jest podejmowanie działalności edukacyjnej w organizacji, która w pierwszej kolejności zrozumiała i świadomie nadzoruje zarządzanie wiedzą w swoim wnętrzu. Aby uzyskiwać miano eksperta wśród klientów, trzeba wyciągać wnioski z przeszłości, jak również dysponować odpowiednią wiedzą, co łączy się z przyjmowaniem cech charakterystycznych dla organizacji uczącej się. Z kolei każda organizacja inteligentna edukuje swoich klientów, choć nie zawsze także potencjalnych. Zdaniem autorki na wszystkie z zadanych pytań można zatem odpowiedzieć pozytywnie, jednak z pewnością wymagane jest ich potwierdzenie w badaniach.

dr inż. Edyta Tabaszewska
Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

BIBLIOGRAFIA

- [1] GRUDZEWSKI W., HEJDUK I. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości - wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002.
- [2] GRUDZEWSKI W., HEJDUK I., *Organizacja inteligentna współczesnym narzędziem zarządzania wiedzą*, w: J.L. CZARNOTA, M. MOSZKOWICZ (red.), *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003.
- [3] MIKUŁA B., ZIĘBICKI B., *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, „Przegląd Organizacji” nr 5/2000.
- [4] NIEMCZYK J., *Organizacja ucząca się*, w: K. PERECHUDA (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- [5] SENGE P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [6] SIEJA Z., *Przedsiębiorstwo inteligentne*, w: K. PERECHUDA (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- [7] TABASZEWSKA E., *Edukacja klientów jako istotny element systemu zarządzania wiedzą na przykładzie Atlas sp. z o.o.*, w: S. LACHIEWICZ, A. ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA (red.), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- [8] TABASZEWSKA E., *Edukacja klientów jako podstawa prosumpcji*, „Problemy Jakości” nr 3/2010.
- [9] TABASZEWSKA E., *Organizacja tradycyjna - ucząca się - inteligentna. Różnice i podobieństwa*, „Przegląd Organizacji” nr 3/2004.
- [10] TOFFLER A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1997.
- [11] TOFFLER A., TOFFLER H., *Rewolucyjne bogactwo*, Wydawnictwo Kurpisz, Przeźmierowo 2007.
- [12] ZIMNIEWICZ K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.

Summary

The aim of the paper is to present the nature of teaching organization - a new form of knowledge organization, next to a learning organization, and an intelligent one. Its distinguishing features are the use of educational programs for costumers, also potential, as well as their active participation in creating the company's offer. According to the author this is a relatively new trend in business, which within the following years will be increasingly important in improving the competitive position of enterprises.