

# **Ocena zdolności przedsiębiorstwa do uczenia się**

## **(wybrane wyniki badań)**

Jarema Batorski

Większość nowych propozycji dotyczących zarządzania pojawia się jako odpowiedź na pytania o cechy i zachowania, jakie powinny charakteryzować organizacje, jeśli chcą osiągnąć skuteczność i efektywność. Literatura poświęcona organizacji uczącej się koncentruje się na jej dezyderatach – zaleca się na przykład spłaszczoną strukturę organizacyjną, lokalną autonomię, zaufanie i współpracę w całej organizacji – ponad funkcjonalnymi podziałami. Warto jednak rozszerzyć dezyderaty efektywności o przesłanki produktywnego organizacyjnego uczenia się. Przedmiotem poszukiwań stają się więc warunki sprzyjające uczeniu się – wyróżniki uczącej organizacji, obejmujące również czynniki umożliwiające produktywne organizacyjne uczenie się. Stopień posiadania przez przedsiębiorstwo tych cech odzwierciedla jego orientację na uczenie się. Sposób rozumienia cech organizacji uczącej się oraz ich dobór powinny umożliwiać ocenę zdolności przedsiębiorstwa do uczenia się. Stąd przyjęto następującą hipotezę:

**Hipoteza 1:** Nasilenie orientacji przedsiębiorstwa na uczenie się odzwierciedla poziom jego zdolności do uczenia się.

Przedmiotem badań empirycznych jest zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się oraz poziom efektywności jego funkcjonowania. Przyjmując założenie, że polskie przedsiębiorstwo funkcjonuje w warunkach niepewności sformułowano następującą hipotezę:

**Hipoteza 2:** Poziom zdolności przedsiębiorstwa do uczenia się jest czynnikiem kształtującym poziom efektywności jego funkcjonowania.

W badaniach przyjęto założenie, że ważność dla przedsiębiorstwa cech organizacji uczącej się do pewnego stopnia wpływa na stopień ich posiadania. Diagnozę orientacji przedsiębiorstwa na uczenie się można zatem prowadzić w dwóch wymiarach: ważności dla przedsiębiorstw wyróżników organizacji uczącej się oraz stopnia zadowolenia z ich nasilenia. Można oczekiwać, że zarówno ważność wyróżników, jak i stopień zadowolenia kadry kierowniczej znajdą odzwierciedlenie w poziomie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wykorzystując różnice pomiędzy organizacją uczącą się a organizacyjnym uczeniem się sformułowano hipotezy cząstkowe:

**Hipoteza 2a:**

Ważność dla przedsiębiorstwa cech organizacji uczącej się jest czynnikiem kształtującym poziom efektywności jego funkcjonowania.

**Hipoteza 2b:**

Stopień zadowolenia kadry kierowniczej przedsiębiorstwa z nasilenia cech organizacji uczącej się jest czynnikiem kształtującym poziom efektywności jego funkcjonowania.

Wielu badaczy głównie koncentruje się na programach tworzenia organizacji uczącej się. Warto więc sprawdzić, czy angażowanie się przedsiębiorstwa w takie programy znajduje odzwierciedlenie w jego efektywności. Programy są po prostu procedurami i zwyczajami ułatwiającymi organizacyjne uczenie się -

przedsiębiorstwo wykorzystuje różnorodne techniki i podejmuje działania dla pobudzania i podtrzymywania uczenia się oraz w celu zachęcania do niego wszystkich pracowników. Stąd przyjęto dodatkowe hipotezy:

**Hipoteza 2 c:**

Ważność dla przedsiębiorstwa procedur i zwyczajów ułatwiających organizacyjne uczenie się jest czynnikiem kształtującym poziom efektywności jego funkcjonowania.

**Hipoteza 2 d:**

Stopień zadowolenia kadry kierowniczej przedsiębiorstwa z poziomu wykorzystywania procedur i zwyczajów ułatwiających organizacyjne uczenie się jest czynnikiem kształtującym poziom efektywności jego funkcjonowania.

Badania bezpośrednie zostały przeprowadzone według następującej metodyki:

- badanie nasilenia orientacji na uczenie się w oparciu o własne narzędzie badawcze,
- badanie poziomu efektywności przedsiębiorstw w oparciu o wskaźnik zaproponowany przez Jane McKenzie (1996),
- analiza wpływu nasilenia orientacji na uczenie się na efektywność przedsiębiorstw.

Podstawową techniką badawczą była ankieta, służąca do oceny zdolności przedsiębiorstwa do uczenia się. Badania przeprowadzono w 1998 roku. Ostatecznie objęto nimi 27 przedsiębiorstw z listy 500 polskich przedsiębiorstw o najwyższych przychodach w 1997 roku. Większość podmiotów to spółki akcyjne powstałe z przekształcenia dawnych przedsiębiorstw państwowych. Lista nie zawiera instytucji finansowych ani agencji rządowych – Rynku Rolnego, Własności Rolnej Skarbu Państwa czy Rozwoju Przemysłu. Kwestionariusze przesłano wraz z prośbą o ich wypełnienie przez naczelną kadrę kierowniczą. Ogółem zwrócono czterdzieści dwa wypełnione kwestionariusze – w tym trzydzieści osiem prawidłowo – z dwudziestu dziewięciu przedsiębiorstw. Jednostki zostały pobrane do próby na drodze nielosowej; nie można jej uznać za reprezentatywną względem określonych cech. Jednym z etapów badania statystycznego jest zatem opis statystyczny.

Do oceny efektywności przedsiębiorstw wykorzystano syntetyczny wskaźnik, obliczany jako iloraz dwóch zmiennych: zysku brutto oraz przychodów ze sprzedaży netto (McKenzie, 1996). Kwestionariusz zawierał pytania dotyczące tych wielkości w 1997 roku. Dane uzyskane dzięki ankiecie zostały zweryfikowane na podstawie sprawozdań finansowych publikowanych w „Monitorze Polskim”.

Do oceny ścisłości związku pomiędzy nasileniem orientacji na uczenie się a efektywnością przedsiębiorstwa użyto współczynnika  $\tau_c$  Kendalla. Współczynnik ten służy do obliczenia korelacji rang i stosuje się go przy dużej ilości rang powiązanych.

Kwestionariusz ankiety obejmuje 32 cechy przedsiębiorstwa umożliwiające diagnozę orientacji na uczenie się i w ślad za tym ocenę zdolności do uczenia się (Batorski, 1998; Bratnicki, Batorski, 1999). Cechy wyróżniające przedsiębiorstwo uczące się przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Cechy przedsiębiorstwa uczącego się

1. Kultura organizacyjna sprzyjająca uczeniu się.	17. Powiązanie strategii z organizacyjnym uczeniem się.
2. Otwartość informacyjna.	18. Wrażliwość na zmieniające się potrzeby klientów.
3. Efektywne komunikowanie się.	19. Technologie wspomagające organizacyjne uczenie się.
4. Pluralizm w zarządzaniu.	20. Równowaga pomiędzy trwałością a elastycznością.
5. Odkrywanie i testowanie modeli poznawczych.	21. Wykorzystywanie mierników wspomagających uczenie się.
6. Skłonność do eksperymentowania.	22. Organizacyjne przesłanki uczenia się.
7. Krytyczna refleksja.	23. Uczestnictwo pracowników w procesach decyzyjnych.
8. Badanie otoczenia.	24. Twórcze ukierunkowanie.
9. Procesy analityczne.	25. Osobiste mistrzostwo.
10. Procedury i zwyczaje ułatwiające organizacyjne uczenie się.	26. Nagradzanie wspomagające uczenie się.
11. Efektywna asymilacja i użycie nabytej wiedzy.	27. Spojrzenie całościowe.
12. Interpretacja przeszłości.	28. Poparcie społeczne.
13. Rozszerzanie na klientów i dostawców klimatu uczenia się.	29. Motywacja do zmian.
14. Uczenie się od innych.	30. Tworzenie i komunikowanie wizji rozwojowej.
15. Świadomość organizacyjnego uczenia się.	31. Zespołowość działania.
16. Nacisk na różne poziomy uczenia się.	32. Zaangażowane przywództwo.

Źródło: opracowanie własne

W odniesieniu do każdej cechy badano zarówno jej ważność dla przedsiębiorstwa, jak i stopień zadowolenia respondenta z jej nasilenia. Poszczególnym wariantom odpowiedzi przyporządkowano oceny punktowe. Do oceny ważności przyjęto skalę od 1 (bez znaczenia) do 5 (niezmierna ważność). Natomiast punktacja dla odpowiedzi dotyczących stopnia zadowolenia wynosiła od 1 (najniższy stopień) do 4 (stopień najwyższy). Na podstawie pozyskanego materiału empirycznego wyliczono średnie dla diagnozowanych cech przedsiębiorstw.

W grupie badanych przedsiębiorstw znalazły się podmioty gospodarcze funkcjonujące w obszarze produkcji, usług i handlu. Procentowe udziały zysku w przychodach w zależności od przedmiotu działalności kształtują się następująco:

produkcja farmaceutyków - 31,60 % , 8,04 %

usługi telekomunikacyjne (operator telefonii komórkowej) - 27,86 %

produkcja stolarki budowlanej - 15,51 %

produkcja piwa - 14,45 % , 11,71 %

budowa obiektów przemysłowych - 9,40 %

transport i spedycja - 6,66 %

wydobycie węgla brunatnego - 5,85 %

działalność kredytowa - 5,37 %

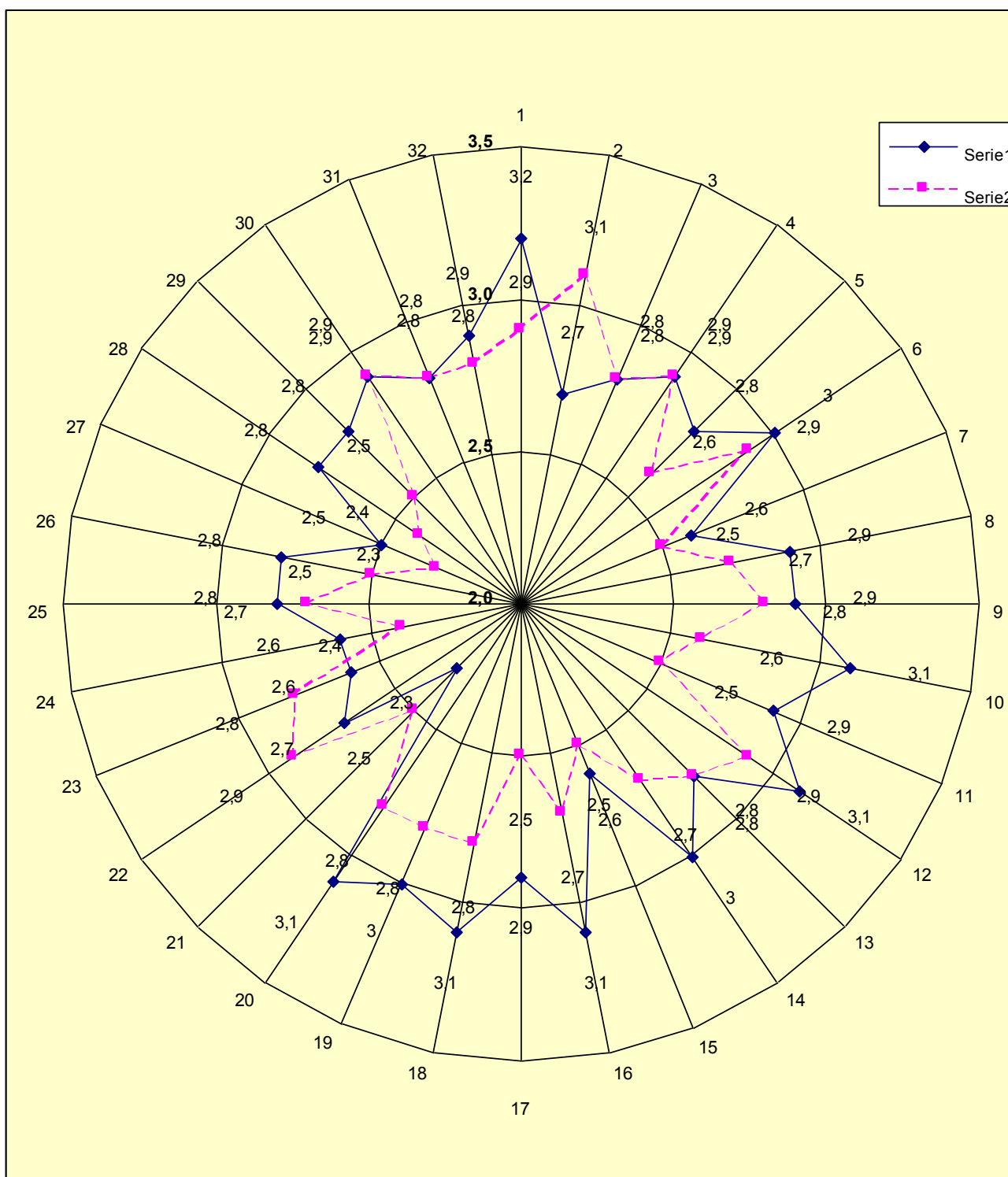
produkcja wyrobów hutniczych - 4,54 % , 0,78 %

przetwórstwo mięsne - 4,30 % , 4,03 %  
produkcja energii elektrycznej - 2,79 %  
produkcja cementu - 1,50 %  
produkcja odbiorników TV i podzespołów elektronicznych - 1,18 %  
usługi kolporterskie - 0,89 %  
produkcja łożysk - 0,62 %  
dystrybucja energii elektrycznej - 0,54 %  
produkcja silników i zespołów prądotwórczych - - 3,41 %  
wytwarzanie produktów i półproduktów chemicznych - - 10,04 %  
działalność handlowa - 4,67 % , 2,62 % , 1,44 % , 1,16 % , 0,98 %

Mediana udziału zysku w przychodach w badanej zbiorowości wynosi 4,03 %. Na potrzeby dalszej analizy wyodrębniono dwie grupy przedsiębiorstw: podmioty, w których udział zysku w przychodach wynosi nie mniej niż 4,03 % (serie 1) oraz podmioty, w których wartość tego współczynnika kształtuje się poniżej przeciętnej (serie 2).

Zebrany materiał źródłowy wykorzystano do ustalenia ważności poszczególnych cech organizacji uczącej się, do ustalenia stopnia zadowolenia z nasilenia tych cech oraz do analizy związku pomiędzy ważnością i stopniem zadowolenia a efektywnością. Punktowe oceny poszczególnych cech można nanieść na tzw. wykres radarowy. Uzyskane w ten sposób graficzne zobrazowania odpowiadają profilom zdolności do uczenia się grup przedsiębiorstw o różnej efektywności (rys. 1).

Rys. 1. Stopień zadowolenia z nasilenia cech organizacji uczącej się



Źródło: opracowanie własne

Spośród 32 parametrów, diagnozujących poziom zdolności do uczenia się, za najważniejsze z punktu widzenia przedsiębiorstwa respondenci uznali : wrażliwość na zmieniające się potrzeby klientów (4,7; 4,4), spojrzenie całościowe (4,4; 4,4), osobiste mistrzostwo (4,3; 4,4), skłonność do eksperymentowania (4,2; 4,3) oraz tworzenie i komunikowanie wizji rozwojowej (4,0; 4,4). Najniższe oceny przyporządkowano wykorzystywaniu wspomagających uczenie się mierników (3,1; 2,8) oraz nagradzaniu (3,0; 3,2).

Respondenci okazali się najbardziej zadowoleni z kultury organizacyjnej sprzyjającej uczeniu się (3,2; 2,9) oraz z interpretowania przeszłych sukcesów i porażek (3,1; 2,9). Najniżej oceniono spojrzenie całościowe (2,5 ;2,3) oraz ponownie wykorzystywanie mierników sprzyjających uczeniu się (2,3; 2,5). Oceny stopnia zadowolenia z nasilenia cech organizacji uczącej się na ogół są wyższe od wartości neutralnej (2,5). Przekroczenia te nie są jednak znaczne. Można wątpić, czy taki poziom zdolności do uczenia się wystarczy do osiągnięcia sukcesów w przyszłości.

Różnice w punktacji poszczególnych grup przedsiębiorstw są na ogół niewielkie i nie przekraczają poziomu 0,5. Analizując wyniki można stwierdzić, że w przedsiębiorstwach efektywniejszych wyżej oceniono ważność 12 parametrów, przy czym najsilniej wpływa na efektywność ważność efektywnego komunikowania się. Stopień zadowolenia z nasilenia cech jest wyższy lub równy w 28 przypadkach. Dodatni kierunek pomiędzy stopniem zadowolenia z nasilenia cechy organizacji uczącej się a efektywnością występuje w większości przypadków. Można przypuszczać, że powodem ujemnego kierunku zależności pomiędzy ważnością niektórych cech a efektywnością przedsiębiorstwa jest brak pragnienia i świadomości działania przed wystąpieniem liczących się trudności.

Przedstawione badania wskazują, że nasilenie orientacji przedsiębiorstwa na uczenie się odzwierciedla poziom jego zdolności do uczenia się. Można bowiem zidentyfikować zbiór cech przedsiębiorstwa umożliwiających produktywnie uczenie się.

Wyniki badań nie potwierdzają w badanej zbiorowości hipotezy zakładającej, że ważność dla przedsiębiorstwa cech organizacji uczącej się jest czynnikiem kształtującym poziom jego efektywności. Nie potwierdził się również wpływ ważności procedur i zwyczajów ułatwiających organizacyjne uczenie się na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Dominujące dodatnie związki pomiędzy zadowoleniem z nasilenia cech organizacji uczącej się a efektywnością potwierdzają w badanej zbiorowości prawdziwość hipotezy zakładającej, że istnieją takie zależności. Wyraźny jest także wpływ stopnia wykorzystania procedur i zwyczajów, ułatwiających organizacyjne uczenie się na efektywność przedsiębiorstwa. Potwierdza się zatem w badanej grupie przedsiębiorstw hipoteza ogólna, zakładająca istnienie zależności pomiędzy poziomem zdolności do uczenia się a poziomem efektywności jego funkcjonowania.

Współcześnie jest powszechnie wiadomo, że sposób zorganizowania działalności gospodarczej podlega fundamentalnym przeobrażeniom. Na pierwszy rzut oka dająca się zauważyć transformacja przedsiębiorstw kładzie coraz większy nacisk na elastyczność, innowacyjność i przedsiębiorczość. Widać też narastające skupienie uwagi na procesach organizacyjnego uczenia się. Na kanwie przeprowadzonych badań można sformułować następujące wnioski:

1. Efektywność polskich przedsiębiorstw jest skorelowana dodatnio z prawidłowymi procesami organizacyjnego uczenia się.
2. Konieczność większego nacisku na uczenie się przedsiębiorstwa nie wiąże się z jego innymi niesprawnościami. Często jest bowiem sytuacja, w której ważność parametrów organizacji uczącej się jest większa w przedsiębiorstwach mniej efektywnych.

Przedsiębiorstwa, których oceniano zdolność do uczenia się nie zostały pobrane do próby w drodze losowej. Prawdziwość hipotezy zakładającej, że poziom zdolności przedsiębiorstwa do uczenia się jest czynnikiem kształtującym poziom efektywności jego funkcjonowania, została potwierdzona tylko w badanej zbiorowości. Wyniki badań mogą być jednak cenną wskazówką przy doskonaleniu zarządzania w polskich przedsiębiorstwach – zarówno objętych analizą, jak i innych. Stosunkowo niski poziom zdolności do uczenia się analizowanych podmiotów sugeruje konieczność jego podwyższenia. Do wyróżników organizacji uczącej się, których poziom nasilenia w badanych przedsiębiorstwach jest najniższy, należy zaliczyć spojrzenie całościowe oraz wykorzystywanie mierników sprzyjających uczeniu się. Podwyższenie zdolności przedsiębiorstwa do uczenia się powinno być jednak kompleksowe, to znaczy obejmować wiele parametrów organizacji uczącej się.

## **Literatura**

Batorski J., *Organizacja ucząca się jako narzędzie nowoczesnego zarządzania*, „Personel” 1998, t. 51, nr 6.

Bratnicki M., Batorski J., *Czy polskie przedsiębiorstwo jest w stanie przetrwać restrukturyzację?*, (w:) S. Tokarski (red.), *Skutki restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw w Polsce w dekadzie lat dziewięćdziesiątych*, UG 1999, Sopot.

McKenzie J., *Paradox - The Next Strategic Dimension. Using Conflict to Re-energize Your Business*, McGraw-Hill 1996, New York.