

# Renata Tomaszewska-Lipiec

---

## W kierunku organizacji opartej na wiedzy

---

Problemy Profesjologii nr 1, 79-88

---

2007

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Renata Tomaszewska-Lipiec**

## **W kierunku organizacji opartej na wiedzy**

### Streszczenie

Rozwój współczesnych organizacji zależy przede wszystkim od takich czynników jak wiedza, informacja i technologia cyfrowa. Organizacja ucząca się jest tym sposobem działania firmy, który może przynieść sukces. Ważne jest, aby w procesie przygotowania zawodowego uwzględniać potrzeby organizacji. Przygotowanie zawodowe, włączenie jednostki w procesy uczącej się organizacji, twórczy rozwój pracowników to wymogi szczególnie istotne w przebiegu drogi życiowej i zawodowej każdego człowieka.

### **HEADING TOWARDS KNOWLEDGE-BASED ORGANISATION**

#### Summary

The development of modern organisations depends first of all on such factors as: knowledge, information and digital technology. Learning organisation is such method of company operation that can bring success. It is important to be aware of the needs of organisation in the vocational preparation process. Vocational preparation, involving the individual in learning organisation, creative development of employees are very important requirements in the course of life and vocational development of each person.

Przełom XX i XIX wieku zaowocował pojawieniem się wielu idei dotyczących działalności gospodarczej i warunków jej prowadzenia. Nowa era, zwana początkowo postindustrialną, obecnie określana jest jako *gospodarka oparta na wiedzy (GOW)*, *cybergospodarka*, *gospodarka elektroniczna*, *nowa gospodarka - the new economy*, *gospodarka sieciowa*, *naga gospodarka*, *nowa ekonomia* lub też *ekonomia wiedzy*. W gospodarce tej zasadniczymi źródłami wartości stają się usługi oraz przemysł skoncentrowany na wiedzy. Współczesne przedsiębiorstwa zmuszone są poszukiwać efektywnych modeli uczenia się i zarządzania wiedzą oraz traktować swoich pracowników jako zasób strategiczny, w który należy inwestować. Tym samym ewoluują w kierunku przedsiębiorstw ery wiedzy, czyli w kierunku zgodnym z *konceptcją organizacji przyszłości*, tj.: *organizacji opartej na wiedzy* lub też *organizacji wiedzy (OW)*. Szczegółowe tendencje w kształtowaniu nowoczesnych przedsiębiorstw i zasad ich zarządzania zawierają *konceptcje organizacji uczącej się*, *inteligentnej*, *zhumanizowanej*, *fraktalnej*, *sieciowej* i *wirtualnej*. Wspólną cechą tych modeli jest oparcie ich funkcjonowania na zasobie wiedzy,

który stanowi specyficzną konfigurację wspólnie wykorzystywanych zasobów rzeczowych, finansowych, informacyjnych, ludzkich kompetencji oraz relacji<sup>1</sup>.

### Koncepcja organizacji opartej na wiedzy

*Organizacja przyszłości* to każda organizacja zarówno biznesowa, jak i pozabiznesowa, oparta na wiedzy, informacji i najnowszych osiągnięciach technologii cyfrowej, która zajmuje się przetwarzaniem wiedzy i informacji. Jest to organizacja ucząca się, to znaczy odnawiająca swój podstawowy zasób, jakim jest wiedza, oraz inteligentna, czyli efektywnie ten zasób wykorzystująca. Koncepcja ta rozwinęła się pod koniec XX wieku, jednakże nadal występują trudności ze zdefiniowaniem tego terminu. Autorem pojęcia „*organizacja wiedzy - knowledge organization*” jest Peter F. Drucker. W jego rozumieniu takie przedsiębiorstwo, w którym podstawowym zasobem ekonomicznym nie jest już kapitał, bogactwa naturalne czy siła robocza, lecz wiedza, staje się jedyną dominującą formą organizacji ery postkapitalistycznej. Ch. Handy określa ją natomiast jako instytucję, która czerpie wartość dodaną z wiedzy i potencjału twórczego, a nie z siły ludzkich mięśni i która uczy się sama, lub zachęca swoją kadrę do uczenia się<sup>2</sup>. Natomiast I.K. Hejduk przypisuje *organizacji wiedzy* bardzo wyraźne cechy: wytwarzanie produktów bogatych w wiedzę, tj. takich, których ponad 50% wartości stanowi wiedza lub też dostarczanie usług opartych w większym stopniu na wiedzy niż pracy fizycznej; trzonem spośród wszystkich zatrudnionych są pracownicy wiedzy; z kolei o wartości przedsiębiorstwa przesądza jego kapitał intelektualny, co oznacza, że stosunek wartości rynkowej do wartości księgowej jest większy niż 2<sup>3</sup>. Kompleksowej charakterystyki *organizacji przyszłości* dokonał m.in. B. Nanus. Zdaniem tego teoretyka i naukowca, głównym czynnikiem decydującym o długofalowym sukcesie danej firmy jest sztuka motywowania, szkolenia i utrzymywania pracowników, z kolei siłą napędową - technologia oraz innowacyjność produktów i procesów. Siła robocza składa się z wykształconej kadry, dla której, oprócz pieniędzy za pracę, zasadnicze znacznie mają również: status, rozwój osobisty i poczucie własnej wartości. Zasięg organizacji jest globalny, tzn. jej działalność rozciąga się w czasie i przestrzeni, dlatego personel ma strukturę wielonarodowościową (...). Organizacja wiedzy może istnieć w dowolnym miejscu świata, może

---

<sup>1</sup> B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Kraków 2006, s. 19-27

<sup>2</sup> F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości*, Warszawa 1997, s. 46;

Ch. Handy, *Wiek przewyższonego rozumu*, Warszawa 1998, s. 50, [w:] A. Borowska, *Kształcenie dla przyszłości*, Warszawa 2004, s. 27, 58

<sup>3</sup> I.K. Hejduk, *W drodze do przyszłości*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, Warszawa 2003 s. 50, [w:] B. Mikuła, op. cit., s. 27-28.

być wirtualna i globalna, mała i duża, w zależności od celów i zadań, dla których została powołana. Ścisłe powiązana z otoczeniem, działa na zasadzie sprzężenia zwrotnego, wymiany informacyjno-energetycznej oraz współpracy. Jest jak kameleon: elastyczna, szybko adaptująca się do zmieniających się gwałtownie warunków, a jednocześnie partnerska i współpracująca. Skupia równych sobie, niezależnych i samodzielnych ludzi, którymi nie można kierować tradycyjnymi metodami, lecz którym należy przewodzić (...) <sup>4</sup> Współczesne koncepcje zarządzania eksponują potrzebę pracowników twórczych, o profesjonalnej wiedzy, przełożonej na konkretne umiejętności. W miejscu pracy powinno się więc stworzyć szansę do wykorzystania oraz rozwijania zdolności i talentów. Organizacje powinny świadomie planować własny rozwój i koncentrować działania na polityce personalnej, uwalniającej zaangażowanie i efektywność pracy, przydzielać zadania mobilizujące, wymagające zaangażowania inwencji i inicjatyw podwładnych, interesować się ich karierą, umożliwiać podnoszenie kwalifikacji i rozwijanie uzdolnień. Ponadto dawać możliwość ciągłego rozwoju poprzez włączanie pracowników do procesu zarządzania, otwartą komunikację, wymianę myśli i pomysłów. Ważne, aby współpracownicy dzielili system wartości przedsiębiorstwa, utożsamiali się z nim, odczuwali przynależność, identyfikowali się z celami i działaniami firmy. To uczenie się pracowników umożliwia dostosowywanie się do rzeczywistości ekonomicznej i nowych wyzwań. Podstawowym kryterium efektywności przedsiębiorstwa jest bowiem utrzymanie tożsamości poprzez kreowanie kultury uczenia się oraz zmianę postaw i wartości uczestników, w kierunku profesjonalizmu. Przyszłość należy do organizacji, których zasoby strategiczne odpowiadają formule: *informacja + wiedza + kreatywność* <sup>5</sup>. A. Oleksyn pisze, iż „organizacja ucząca się to każda organizacja, która stawia sobie za cel rozwój kompetencji w takiej skali i w takim tempie, aby co najmniej dotrzymać kroku konkurencji i ogólnemu tempu rozwoju, przetrwać, dostosować się do zmian i rozwijać się”. Uczenie się nie jest jednak celem samym w sobie, ale środkiem prowadzącym do celu, jakim są zmiany na lepsze. Organizacja staje się organizacją uczącą wówczas, gdy dostatecznie wiele osób uczestniczy w tym procesie aktywnie i z powodzeniem, gdy ludzie nie tylko *uczą się*, ale i czegoś ważnego się *nauczają* oraz potrafią to szybko wykorzystać w działaniu, oraz gdy sama organizacja jest zdolna do czynienia tego systemowo, sekwencyjnie i rutynowo, w sposób stale doskonalony pod względem osiąganych rezultatów <sup>6</sup>. Jak zauważa D. Garvin, przedsiębiorstwa, które odniosły sukces w tym zakresie, zyskiwały

---

<sup>4</sup> B. Nanus, *Wizjonerskie przywództwo*, Skierniewice 1998, s. 211-215, [w:] A. Borowska, op. cit., s. 56-59.

<sup>5</sup> E. Gładosz, *Kreowanie przedsiębiorstwa przyszłości a rozwój pracowników*, [w:] B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości na przełomie wieków*, Toruń 2001, s. 633-640.

<sup>6</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Kraków 2006, s. 222-224.

status uczących się powoli i nieprzerwanie. Pierwszym z podstawowych działań inicjujących proces zmian jest tworzenie warunków sprzyjających uczeniu się, tj.: odpowiednia ilość czasu potrzebnego na refleksję i analizę, myślenie o planach strategicznych, rozpoznanie potrzeb klienta, ocenę obecnych systemów i procedur, tworzenie nowych produktów. Uczenie się jest trudne, gdyż pracownicy często żyją w pośpiechu, kierując się potrzebą chwili. Tylko, jeśli kierownictwo danej firmy przeznaczy pewien czas na wspomniane zadania, może pojawić się uczenie. Burze mózgów, rozwiązywanie problemów, ocena eksperymentów, konferencje, spotkania, grupy projektowe, tworzenie „uczącego się forum”, zapewniają napływ pomysłów. Każde z tych działań wspiera pracowników w konieczności zmagania się z coraz to nową wiedzą<sup>7</sup>. Zasadnicze różnice pomiędzy tradycyjnym przedsiębiorstwem a organizacjami przyszłości prezentuje poniższa tabela.

Tabela 1. Organizacja tradycyjna a organizacje GOW - wybrane różnice<sup>8</sup>

| Wyszczególnienie                    | Organizacja tradycyjna   | Organizacja GOW   |
|-------------------------------------|--|---|
| <b>Cel</b>                          | Wypracowanie zysków  | Tworzenie wartości globalnej (dla klienta, właściciela, państwa)  |
| <b>Skupienie uwagi</b>              | Na masowej produkcji dóbr materialnych   | Na projektowaniu i zastosowaniu technologii, informacji i wiedzy  |
| <b>Dominujący zasób i produkcja</b> | Kapitał rzeczowy. Produkcja oparta na ekonomii skali, długie ciągi produkcyjne, wąski asortyment, stosowanie wyspecjalizowanych maszyn, koncentracja na transakcjach | Wiedza i kapitał intelektualny. Produkcja oparta na ekonomii zakresu, krótkie ciągi produkcyjne, częste udoskonalanie produktów i produkcji, szeroki asortyment, elastyczne maszyny o łatwym montażu i niskim jego koszcie, koncentracja na relacjach |
| <b>Struktura organizacyjna</b>      | Tradycyjna, skoncentrowana na funkcjach przedsiębiorstwa z dominacją zależności hierarchicznych, duży nacisk na kontrolę   | Sieci kooperacyjnie powiązanych jednostek samorządzących się, skoncentrowanych na procesach, nieformalne mechanizmy wywierania nacisku  |

<sup>7</sup> D. Garvin, Building a Learning Organization, Harvard Business Review, lipiec-sierpień 1993, s. 78-91; U. Bukowska, Zmiana w organizacji – w kierunku organizacji uczącej się, [w:] A. Pochtowski (red), Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej, Kraków 2005, s. 463-464.

<sup>8</sup> B. Mikuła, op. cit., s.37-39, na podstawie literatury krajowej i zagranicznej.

|                              |  |   |
|------------------------------|--|---|
| <b>Relacje między ludźmi</b> | Stabilne, mała ruchliwość, poczucie przynależności, tożsamość grupowa, zależność pracownika od przywódcy, komunikacja pionowa i sformalizowana | Duża ruchliwość dzięki stosowanej rotacji, harmonia we współdziałaniu, tożsamość indywidualna, duża autonomii pracownika wsparta wiedzą i profesjonalizmem, komunikacja pozioma, nieformalna/horyzontalna |
|------------------------------|--|---|

Potrzeby związane z „uczeniem się organizacji” są jednak zróżnicowane. W jednych firmach ogromne, w innych minimalne. Dotyczy to zwłaszcza sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Dlatego też koncepcja organizacji uczącej się w sferze deklaracji cieszy się szerokim poparciem, jednak w praktyce występują tu duże rozbieżności. Kluczowym czynnikiem determinującym siłę orientacji firmy w tym kierunku jest jej domena, a zwłaszcza przedmiot działalności (produkty). Firmy produkujące mało skomplikowane wyroby na lokalne rynki lub zajmujące się ich sprzedażą będą nieporównywalnie mniej zainteresowane dogłębnym zrozumieniem i wdrożeniem idei organizacji uczącej się, niż te, które specjalizują się w zaawansowanych technologiach, działają w sferze nauki i badań, zajmują się projektowaniem czy doradztwem<sup>9</sup>.

### **Pracownik - twórcą wiedzy, czyli o kompetencyjnych wymaganiach organizacji**

Konieczność funkcjonowania w warunkach *gospodarki opartej na wiedzy* tworzy nowe wymagania kompetencyjne kierowane zarówno ku przedsiębiorstwom, jak i ich pracownikom. Termin „kompetencje” jest jednak różnie definiowany i rozumiany. Coraz powszechniejsza staje się tendencja do zastępowania nim terminu „kwalifikacje”, a współczesne rozumienie zbliża je do pojęcia kapitału ludzkiego. T. Rostkowski, opisując definicje kompetencji przyjęte w Unii Europejskiej, stwierdza, że obecnie należy rozumieć je jako „wszelkie cechy pracowników, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa”<sup>10</sup>. Pojęcie kompetencji posiada również wiele różnych odniesień. A. Oleksyn wyróżnia m.in. *kompetencje organizacji, zawodowe, stanowiskowe, rzeczywiście posiadane i możliwe do uzyskania*. Kompetencje organizacji warunkują domenę i wyniki jej działalności. Składają się na nie: kompetencje zarządcze, kompetencje pracowników i współpracowników, wiedza i pamięć zbiorowa, kompetencje przyjęte z zewnątrz (licencje,

<sup>9</sup> A. Oleksyn, op. cit., s. 222-223.

<sup>10</sup> T. Rostkowski, Zarządzanie kompetencjami w UE, [w:] M. Juchnowicz (red), Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Warszawa 2004, [w:] A. Oleksyn, op. cit., s. 19.

patenty itp.), kompetencje w sferze produktów i technologii oraz kompetencje społeczne związane ze współpracą w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym oraz etyką. Głównym elementem kompetencji przedsiębiorstwa są jednak przede wszystkim kompetencje pracowników. Obejmują one wewnętrzną motywację, uzdolnienia i predyspozycje, wiedzę, doświadczenie i praktyczne umiejętności, zdrowie i kondycję, inne cechy psychofizyczne ważne z punktu widzenia procesów pracy, postawy i zachowania oczekiwane w miejscu zatrudnienia, a także formalne uprawnienia do działania<sup>11</sup>. Natomiast D. Thierry oraz C. Sauret podstawowe kompetencje pracowników współczesnych organizacji postrzegają następująco: zdolność do szukania i przetwarzania informacji; zdolność do pracy zespołowej i umiejętność współdziałania z innymi ludźmi; zdolność do funkcjonowania w coraz bardziej złożonych organizacjach; umiejętność formułowania problemów i szukania rozwiązań; klasyfikowanie problemów według ich znaczenia; reagowanie w nieprzewidzianych sytuacjach; programowanie swojej pracy; umiejętność działania we własnym zakresie; stawianie celów i priorytetów; tworzenie planu działania, a także zdolność do organizowania pracy innych, zarządzania środkami, wytyczania kierunków, negocjowania celów, decydowania i szukania kompromisów oraz rozwiązań, analizowania i kontrolowania wyników (...)<sup>12</sup>.

Do poszukiwanych i pożądanych walorów człowieka organizacji XXI wieku należą również: profesjonalizm, zaangażowanie, kreatywność i innowacyjność; umiejętność szybkiego uczenia się i zdobywania nowych kompetencji; identyfikowanie się z firmą; duża mobilność i dyspozycyjność; chęć do podejmowania ryzyka i ponoszenia za nie odpowiedzialności; akceptowanie i tolerowanie niepewnej rzeczywistości; pozytywne nastawienie do hierarchii wartości akceptowanych w firmie oraz elastyczność w myśleniu i działaniu<sup>13</sup>. Obecnie wzrasta także znaczenie własnej samodzielności i przedsiębiorczości. Zwiększa się również zapotrzebowanie na umiejętności społeczne i komunikacyjne, ze względu na różnorodność kulturową zespołów pracowniczych. Pracownikom, w coraz szerszym zakresie, potrzebne będzie więc poradnictwo w sprawach pracy, nie tylko na początku kariery, ale przez całe życie zawodowe. Tym bardziej, iż coraz istotniejsza wydaje się potrzeba integracji kariery zawodowej z życiem osobistym<sup>14</sup>. Równie cenione staje się kształtowanie umiejętności zarządzania samym sobą, gdyż pełny cykl aktywności zawodowej pracującego (około 40 lat) jest średnio dwukrotnie dłuższy niż przeciętny czas istnienia dużej firmy i siedmiokrotnie dłuższy niż przeciętny czas funkcjonowania firmy małej. Prawdopodobieństwo pracy przez całe życie w jednej tylko organizacji

---

<sup>11</sup> A. Oleksyn, op. cit., s. 21-39.

<sup>12</sup> D. Thierry, C. Sauret, *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Warszawa 1994, s. 173-175, [w:] B. Mięka, op. cit., s. 210.

<sup>13</sup> K. Bolesta-Kukułka, *Rynek pracy w XXI wieku, Przewodnik dla planujących karierę, część II*, [www.kariera.procter.pl/przewodnik](http://www.kariera.procter.pl/przewodnik).

<sup>14</sup> N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk 2003, s. 459-475.

jest niewielkie. Coraz więcej osób nie chce lub nie może liczyć na etatowe zatrudnienie na czas nieokreślony. Znaczna liczba ludzi pracuje w niepełnym wymiarze czasu, nie zawsze z własnego wyboru, a także w ramach umów o pracę na czas określony. Szybko rozwija się też pośrednictwo pracy związane z zatrudnieniem czasowym oraz instytucja biura w domu. Zarządzanie własnymi kompetencjami wiąże się ściśle z zarządzaniem sobą: *self-management*. Można spodziewać się, iż w przyszłości rozwijane być powinny kompetencje nie tylko związane z wykonywaniem pracy, rozwojem zawodowym i przygotowywaniem do awansów, ale także z zachowaniem zdrowia, rekreacją i poprawą jakości życia we wszystkich jego wymiarach: duchowym, kulturalnym, rodzinnym, obywatelskim i poznawczym<sup>15</sup>.

W erze społeczeństwa informacyjnego, pracownik przyszłości to *pracownik wiedzy - knowledge worker*, człowiek posiadający uniwersalne umiejętności, umożliwiające skuteczne działanie, który uczy się i dostosowuje do obowiązujących wymagań rynku pracy. Pojęcie to zostało wprowadzone przez P.F. Druckera w 1959 r. i określa osobę, która w pracy wykorzystuje bardziej swój rozum niż umiejętności manualne<sup>16</sup>. Jak pisze M. Morawski „*odmienność nowego typu specjalisty, polega na niewyobrażalnym wzroście jego niezależności. Wyposażony w środki komunikacji i łączności, może żyć i pracować wszędzie. Czas i miejsce świadczenia pracy przestaje mieć znaczenie. Potencjał stworzony przez połączenie umiejętności biegłego posługiwania się narzędziami informatyczno-komunikacyjnymi oraz wysokich kompetencji merytorycznych idących w parze z możliwościami intelektualno-twórczymi kreuje nową sytuację*”<sup>17</sup>. W konsekwencji pracując dla danej organizacji, pracownik może nigdy nie mieć bezpośredniego fizycznego kontaktu z jej przedstawicielami i terenem. Wysokie umiejętności oraz rozbudowana wiedza ogólna i specjalistyczna powinny być uzupełniane odpowiednią postawą, nacechowaną zaangażowaniem w pracę, twórczym ukierunkowaniem, zaufaniem i szacunkiem wobec innych ludzi oraz myśleniem nastawionym perspektywicznie. Zmieniająca się rola człowieka - pracownika powoduje, iż zmuszony jest on realizować także funkcje przypisywane tradycyjnie w zakres pracy kierowniczej. Przywódca nie musi zajmować formalnie utworzonego stanowiska kierowniczego. Może to być człowiek z sytuacyjnego wyboru, który z powodu posiadanej wiedzy i umiejętności jej wykorzystania, podejmuje się roli lidera przedsięwzięcia. Warunkiem koniecznym z punktu widzenia skuteczności działania jest uznanie tej roli przez innych pracowników<sup>18</sup>.

<sup>15</sup> A. Oleksyn, op. cit., s. 262, 285.

<sup>16</sup> M. Strojny, Zarządzanie wiedzą, [www.free.net.pl/~mstrojny.html](http://www.free.net.pl/~mstrojny.html), 2000, [w:] A. Borowska, op. cit., s. 30.

<sup>17</sup> M. Morawski Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy, „Przegląd Organizacji” 1/2003, s. 17, [w:] B. Mikuła, op. cit., s. 204-205.

<sup>18</sup> B. Mikuła, op. cit., s. 204-207.



## Pracownicy z wyższym wykształceniem w organizacji opartej na wiedzy

Najwyraźniejszym, jak dotąd, dowodem orientacji w kierunku organizacji opartej na wiedzy jest *wzrost zainteresowania przedsiębiorstw pracownikami z wyższym wykształceniem*. W wielu firmach na stanowiskach nierobotniczych zatrudnia się wyłącznie pracowników po studiach. Przedsiębiorstwa wychodzą bowiem z założenia, że jest to dobry, a przy tym stosunkowo ekonomiczny sposób szybkiego dostępu do aktualnej wiedzy oraz pozyskania ludzi, którzy nie tylko rozumieją procesy zachodzące we współczesnym świecie i zakładach pracy, ale także będą w stanie tę wiedzę aktualizować i wdrażać. Ponadto, będąc przyzwyczajeni do uczenia się, potrafią śledzić światowy i krajowy postęp w swoich dyscyplinach i sprawić, że dana organizacja będzie w stanie dotrzymać kroku zachodzącym w jej otoczeniu zmianom i dokonującemu się postępowi.

Założenia takie mogą się sprawdzić, jeśli zostaną spełnione dwa warunki:

1. *Szkolnictwo wyższe potrafi zapewnić odpowiednio wysokie standardy kształcenia.*

2. *Organizacje zatrudniające absolwentów potrafią docenić ich potencjalne możliwości i stworzyć warunki sprzyjające wykorzystaniu i rozwojowi kapitału intelektualnego tych ludzi.*

Spełnienie powyższych warunków niewątpliwie wymaga podjęcia starań o zatrudnianie absolwentów szkół, dbających o poziom kształcenia, zdolnych zapewnić oczekiwaną wartość dyplomu wyższej uczelni. Ścisłejsze związki nauki i praktyki oraz większa orientacja praktyki gospodarczej na „jakość absolwentów” wpłyną też korzystnie na rynek edukacyjny, wymuszając niezbędny postęp. Drugi warunek jest dla organizacji trudniejszy do spełnienia, ponieważ najlepsze efekty osiągnie wówczas, gdy zatrudni ludzi, nie tylko posiadających wykształcenie wyższe, ale i umiających z posiadanej wiedzy czynić właściwy użytek, który przełoży się na sukces rynkowy i ekonomiczny firmy. Większą wartość prezentują ludzie, którzy przez lata nie tylko się uczyli, ale i naukę umiejętnie łączyli z praktyką. Pozytywną rolę spełniają w tym zakresie instytucje gospodarcze i inne, które nawiązując kontakt ze studentami i uczniami - na zasadzie wzajemnych korzyści - jak najwcześniej i jak najpełniej wprowadzają ich w życie pracy zawodowej i biznesu. Z ważnych powodów społecznych - takich jak socjalizacja, rehabilitacja przez pracę, przeciwdziałanie patologiom społecznym - należy zatrudniać także osoby o niższym poziomie wykształcenia. Zwolennicy zatrudniania pracowników z dyplomami uczelni twierdzą jednak, iż są oni bardziej elastyczni, mogą łatwiej zmieniać miejsce pracy i szybciej awansować. Ponadto trend ten odpowiada tendencjom światowym i pokrywa się z założeniami reformy polskiego systemu edukacji<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> A. Oleksyn, op. cit., s. 224-227.

Przemiany zachodzące w świecie pracy, jak i procesy integracyjne z krajami Unii Europejskiej tworzą wyzwania także dla polskich firm, wymagając podjęcia licznych działań dostosowawczych oraz zmianę podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności do rozwoju zawodowego pracowników. Aby sprostać wymaganiom, konieczne jest permanentne podnoszenie, uaktualnianie bądź poszukiwanie niezbędnych na rynku pracy kompetencji, pozwalających na utrzymywanie aktywności zawodowej i osiąganie sukcesów oraz wdrażanie modelu ustawicznego kształcenia (rozwoju), zakładającego ciągle doskonalenie kwalifikacji, trwające przez całe życie jednostki<sup>20</sup>.

Przyjęcie założenia, iż największym kapitałem nowoczesnego przedsiębiorstwa są jego pracownicy, wymaga podjęcia ścisłej współpracy pomiędzy sferą edukacji i sferą pracy oraz wspólnych działań na rzecz kształcenia, informacji oraz doradztwa. Umożliwi to stworzenie takiego systemu edukacyjnego, który będzie dostosowany do potrzeb odbiorcy i jednocześnie pozwoli przygotować młodych ludzi do podjęcia zatrudnienia na potrzeby organizacji opartych na wiedzy.

### Zakończenie

Wiek XXI jest wiekiem innowacji i nowych możliwości, w którym praca postawiona na piedestale wartości, stanowi czynnik warunkujący bieg życia ludzkiego. To również czas dynamicznych przemian w charakterze i strukturze zatrudnienia. Zachodzące zmiany prowadzą do ewoluowania przedsiębiorstw w kierunku organizacji wiedzy oraz redefinicji roli człowieka–pracownika w kierunku twórcy wiedzy. W przypadku młodych ludzi rozpoczynających swoją drogę zawodową, wymagania te stają się jeszcze większe. Dlatego absolwenci nowoczesnego systemu edukacji powinni wynieść z niego umiejętność funkcjonowania w nowej gospodarce. Świadomość przemian zachodzących na rynku pracy wymaga, aby świat edukacyjny odpowiedział na potrzeby zawodowe. Nigdy wcześniej bowiem jakość uzyskanego wykształcenia nie determinowała w tak znaczącym stopniu przebiegu zawodowej i życiowej drogi człowieka.

### BIBLIOGRAFIA

1. Bolesta-Kukułka K. Rynek pracy w XXI wieku, Przewodnik dla planujących karierę, część II, [www.kariera.procter.pl/przewodnik](http://www.kariera.procter.pl/przewodnik)
2. Borowska A. (2004), *Kształcenie dla przyszłości*, Warszawa.
3. Chmiel N. (red.), (2003), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk.

---

<sup>20</sup> Z. Jasiński, A. Smolbik-Jęczmień, Nowe tendencje w kształtowaniu rozwoju zawodowego pracowników wobec integracji Polski z Unią Europejską [w:] A. Poczowski, op. cit., s. 424-428.

4. Gładosz E. (2001), Kreowanie przedsiębiorstwa przyszłości i rozwój pracowników, [w:] (red.), B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, Przedsiębiorstwo przyszłości na przełomie wieków, Toruń.
5. Mikuła B. (2006), Organizacje oparte na wiedzy, Kraków.
6. Oleksyn A. (2006), Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka, Kraków.
7. Pocztowski A. (red.), (2005), Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej, Kraków

Rec. A. Muszyński