

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

## **Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje**

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,  
Grażyna Osbert-Pociecha,  
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-453-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	13
-------------	----

---

### Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

---

<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych .....	17
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów .....	27
<b>Wojciech Czakon:</b> Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
<b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu .....	65
<b>Jan Lichtarski:</b> Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie .....	91
<b>Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
<b>Maja Prudzienica:</b> Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
<b>Agnieszka Sokolowska:</b> Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
<b>Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet:</b> Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań .....	141
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
<b>Piotr Szymański:</b> Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

<b>Michał Trocki:</b> Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	189
<b>Kazimierz Zimniewicz:</b> Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki .....	199

---

## **Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)**

---

<b>Nicoletta Baskiewicz:</b> Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo .....	209
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy .....	218
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji .....	230
<b>Szymon Cyfert:</b> System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu .....	243
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny .....	251
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy .....	266
<b>Piotr Grajewski:</b> Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
<b>Grzegorz Jokieli:</b> Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
<b>Anna Marciszewska:</b> Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i> .....	293
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia .....	303
<b>Przemysław Polak:</b> Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
<b>Maciej Urbaniak:</b> Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością .....	326
<b>Jędrzej Wasiak-Poniatowski:</b> Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
<b>Jędrzej Wiczorkowski:</b> Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych .....	345
<b>Aleksandra Zaleśna:</b> Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

---

### Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

---

<b>Adela Barabasz:</b> Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne .....	369
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński:</b> Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego .....	390
<b>Jerzy Lech Czarnota:</b> Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków .....	400
<b>Remigiusz Gawlik:</b> Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków .....	415
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny:</b> Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce .....	438
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Zmiany w organizacji i strukturalna inercja .....	450
<b>Monika Kwiecińska:</b> Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI ( <i>Corporate Community Involvement</i> ) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu .....	461
<b>Dagmara Lewicka:</b> Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
<b>Mirosław Moroz:</b> Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych .....	487
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera .....	496
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy .....	509
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji .....	525
<b>Piotr Rogala:</b> Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000 .....	536
<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji .....	546
<b>Jan Skalik:</b> Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie .....	557
<b>Danuta Szpilko:</b> Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych .....	567
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem .....	582

<b>Małgorzata Trenkner:</b> Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
<b>Czesław Zajac:</b> Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

---

#### **Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny** (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
<b>Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka:</b> Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
<b>Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko:</b> Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
<b>Aldona Glińska-Noweś:</b> Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
<b>Katarzyna Grzesik:</b> Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
<b>Katarzyna Huk:</b> Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
<b>Bogusław Kaczmarek:</b> Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
<b>Jarosław Karpacz:</b> Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
<b>Grzegorz Kobyłko:</b> Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
<b>Justyna Michniak:</b> Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
<b>Mieczysław Morawski:</b> Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej:</b> Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
<b>Agnieszka Połomska-Jesionowska:</b> Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
<b>Włodzimierz Rudny:</b> Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
<b>Edyta Tabaszewska-Zajbert:</b> <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

---

## Summaries

---

### Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

---

<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
<b>Wojciech Czakon:</b> Methodological rigor in management research .....	45
<b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods .....	57
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Factors influencing the simplicity of organizational structure .....	64
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research .....	77
<b>Jan Lichtarski:</b> Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
<b>Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis .....	111
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
<b>Maja Prudzienica:</b> Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
<b>Agnieszka Sokółowska:</b> Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise .....	140
<b>Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet:</b> Variation and selection. Reflections from the research.....	153
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature .....	166
<b>Piotr Szymański:</b> Value-based management evolution – literature review.....	180
<b>Michał Trocki:</b> Institutional changes in management sciences in the context of globalization .....	188
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management .....	198
<b>Kazimierz Zimniewicz:</b> Science of management versus the needs of practice .....	205

---

## Part 2. Process orientation

---

<b>Nicoletta Baskiewicz:</b> Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Cultural aspects in a process oriented company ....	229
<b>Tomasz Brzowski:</b> Processes orientation in a model of diverse production	242
<b>Szymon Cyfert:</b> Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining .....	250
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Theoretical and empirical aspect of business process orientation .....	265
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis .....	274
<b>Piotr Grajewski:</b> Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization .....	282
<b>Grzegorz Jokieli:</b> Identification of processes in the supply chain.....	292
<b>Anna Marciszewska:</b> Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations .....	317
<b>Przemysław Polak:</b> BPMN influence on the process approach in management .....	325
<b>Maciej Urbaniak:</b> Prospects for improvement of quality management systems	337
<b>Jędrzej Wasiak-Poniatowski:</b> The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
<b>Jędrzej Wieczorkowski:</b> The evolution of business process modeling methods and notations .....	354
<b>Aleksandra Zaleśna:</b> Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

---

## Part 3. Change orientation

---

<b>Adela Barabasz:</b> Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective .....	379
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research .....	389
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński:</b> Model of strategic renewal of business processes of automotive industry .....	399
<b>Jerzy Lech Czarnota:</b> Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples .....	414



<b>Remigiusz Gawlik:</b> Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny:</b> 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Organisational change and structural inertia .....	460
<b>Monika Kwiecińska:</b> Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
<b>Dagmara Lewicka:</b> Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance .....	486
<b>Mirosław Moroz:</b> Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses .....	495
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective .....	508
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective .....	523
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
<b>Piotr Rogala:</b> Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards .....	545
<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization .....	556
<b>Jan Skalik:</b> Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
<b>Danuta Szpilko:</b> The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination .....	594
<b>Małgorzata Trenkner:</b> Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
<b>Czesław Zajęc:</b> Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects .....	614
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

---

#### **Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation**

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
<b>Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka:</b> Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

<b>Joanna Ejdyś, Łukasz Nazarko:</b> Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy .....	664
<b>Aldona Glińska-Neweś:</b> The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital .....	674
<b>Katarzyna Grzesik:</b> Social capital in the functioning of contemporary enterprises .....	687
<b>Katarzyna Huk:</b> The development of talent in the talent management programs in the light of research .....	700
<b>Bogusław Kaczmarek:</b> Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues .....	711
<b>Jarosław Karpacz:</b> Organizational learning orientation versus change of routines .....	725
<b>Grzegorz Kobyłko:</b> Information and cognitive conditionality of organizational balance .....	735
<b>Justyna Michniak:</b> Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
<b>Mieczysław Morawski:</b> The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management .....	758
<b>Katarzyna Piwovar-Sulej:</b> Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge .....	769
<b>Agnieszka Połomska-Jesionowska:</b> Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses .....	780
<b>Włodzimierz Rudny:</b> Knowledge assets mobility and value creation.....	787
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations .....	798
<b>Edyta Tabaszewska-Zajbert:</b> Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values .....	810

**Agnieszka Połomska-Jasienowska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **MIĘDZYORGANIZACYJNE UCZENIE SIĘ Z PERSPEKTYWY WSPÓLDZIAŁANIA GOSPODARCZEGO MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW**

---

**Streszczenie:** współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw, w szczególności formy o charakterze strukturalnym, typu zrzeszenia branżowe, izby gospodarcze itp., stwarzają możliwości międzyorganizacyjnego uczenia się. W artykule przedstawiono wyniki badań empirycznych, przedstawiające korzyści i oczekiwania respondentów związane z uczestnictwem w formach współdziałania gospodarczego o charakterze strukturalnym, a także możliwości transferu wiedzy w tego typu organizacjach, który umożliwia międzyorganizacyjne uczenie się podmiotów będących ich członkami. Przedstawiono także wskazania do zmiany modeli myślowych na temat uczestnictwa w organizacjach typu zrzeszenia oraz korzyści z wykorzystania systemu pamięci transakcyjnej do poprawy współdziałania oraz międzyorganizacyjnego uczenia się.

**Słowa kluczowe:** międzyorganizacyjne uczenie się, współdziałanie gospodarcze małych przedsiębiorstw.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.68

### **1. Wstęp**

W świecie gospodarki opartej na wiedzy coraz trudniej unikać tematu uczenia się. W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele opracowań na temat organizacji uczącej się, zdolności uczenia się organizacji itp. Istnieją także opracowania na temat międzyorganizacyjnego uczenia się, polegającego na tym, że podmioty gospodarcze, nawiązując relacje z sobą, uczą się nawzajem poprzez wypracowywanie i wprowadzanie nowych rozwiązań, wymianę informacji, wiedzy itp.

Dotychczasowe zainteresowania autorki oscyływały wokół tematu współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw. W trakcie prowadzonych badań na potrzeby dysertacji doktorskiej zidentyfikowano przedmiot, formy, przyczyny oraz uwarunkowania współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw. Z punktu widzenia zdolności uczenia się przedsiębiorstw obserwowano różne formy współdziałania, które pozwalały jednym przedsiębiorstwom przetrwać na rynku, innym rozwinąć swoją działalność. Ciekawymi formami współdziałania są te o charakterze

strukturalnym typu zrzeszenia, izby gospodarcze, które stanowią platformę wymiany informacji, tworzenia warunków do prowadzenia wspólnych interesów, a także miejsce wymiany doświadczeń, transferu wiedzy z różnych obszarów. Z teoretycznego punktu widzenia zrzeszenia branżowe, izby gospodarcze czy szerzej instytucje wspierania biznesu, powoływane z inicjatywy przez samych przedsiębiorców, to doskonałe miejsca międzyorganizacyjnego uczenia się. Celami artykułu są:

- po pierwsze, prezentacja wyników badań empirycznych dotyczących opinii respondentów na temat przyczyn korzystania i niekorzystania z pomocy tego typu instytucji;
- po drugie, wskazanie wytycznych usprawniających proces międzyorganizacyjnego uczenia się, adresowany do szeroko pojmowanych instytucji wspierania biznesu tworzonych przez przedsiębiorców.

## **2. Współdziałanie gospodarcze a międzyorganizacyjne uczenie się**

W dobie ciągłych zmian, które dotyczą każdej organizacji w bardzo różnych aspektach jej funkcjonowania, trudno być na rynku i nie współdziałać. Jest to zjawisko naturalne, tzn. bez jakichkolwiek trwałych relacji między przedsiębiorstwami trudno, a raczej coraz mniej możliwe jest prowadzenie działalności gospodarczej. Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw polega na tworzeniu trwałych relacji, związków, więzi, które nie mają charakteru zwykłych transakcji rynkowych.

Istnieje wielu różnych przyczyn, dla których przedsiębiorstwa chcą współdziałać. Jedną grupą przyczyn jest podejście do współdziałania jako potencjalnej możliwości zdobycia określonych zasobów, które pozwolą powiększać przewagę konkurencyjną współpracujących podmiotów. Do korzyści wynikających z połączenia zasobów można zaliczyć łatwiejszy i tańszy dostęp do zasobów produkcyjnych (włączając w to również możliwości i koszt pozyskiwania środków finansowych oraz możliwość podnoszenia kwalifikacji i pozyskiwania lepiej wykształconych kadr), tworzenie własnych zasobów produkcyjnych i intelektualnych (np. poprzez tworzenie wspólnego zaplecza badawczo-rozwojowego), podnoszenie efektywności funkcjonowania firmy (np. poprzez wprowadzanie wspólnych systemów zarządzania dostawcami i klientami), wpływanie na poprawę funkcjonowania otoczenia instytucjonalno-prawnego (np. poprzez tworzenie organizacji przedsiębiorców reprezentujących firmy w relacjach z przedstawicielami administracji lokalnej oraz centralnej) [Górzyński, Pander, Koć 2006, s. 7].

Tak zaprezentowane przyczyny wskazują możliwe obszary międzyorganizacyjnego uczenia się, które może być traktowane jako proces wychodzący poza granice organizacji, dotyczący wiedzy organizacyjnej dwóch lub większej liczby podmiotów – partnerów biznesowych, uczestników sieci, mający na celu wymianę skutkującą powiększeniem zasobów wiedzy uczestników interakcji, wprowadzeniem nowych rozwiązań z obszaru technologii czy metod zarządzania przez uczące się podmioty [Mendryk 2011, s. 317]. Wiedza na poziomie systemu międzyorganizacyj-

nego wynika z uczenia się zarówno od otoczenia konkurencyjnego, wykorzystywania przez organizację różnych aliansów strategicznych nakierowanych na pozyskiwanie wiedzy od partnerów porozumienia (np. poprzez zakup licencji, patentów itp.), jak i od aliantów funkcjonowania w obszarach, w których mają oni wyższe kompetencje [Potocki 2011, s. 45]. A. Zgrzywak-Ziemak, badając zdolność uczenia się w przedsiębiorstwach w grupie 212 przedsiębiorstw, zidentyfikowała czynnik międzyorganizacyjnego uczenia się jako jedną z ważniejszych składowych zdolności uczenia się przedsiębiorstw. Najważniejsze dla kształtowania uczenia się przedsiębiorstwa było rozwijanie przez nie sieci kontaktów międzyorganizacyjnych, zorientowanych na poszukiwanie nowej wiedzy. Duże znaczenia miała ponadto intensywność współpracy między kooperantami. Zdolność uczenia się przedsiębiorstwa była tym wyższa, im bardziej relacje między kooperantami miały charakter otwarty i zorientowany na rozwój [Zgrzywak-Ziemak 2006, s. 23].

Podsumowując, przedsiębiorstwa, nawiązując trwałe relacje gospodarcze – poza realizacją celów biznesów dotyczących przykładowo wspólnej realizacji zlecenia – wymieniają się poglądami, dzielą się wiedzą, technologią, tworzą nowe unikatowe rozwiązania, a tym samym uczą się od siebie nawzajem, mimo że często celem samym w sobie nie jest chęć zdobycia nowej wiedzy.

### **3. Formy współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw o charakterze strukturalnym**

Formy współdziałania gospodarczego o charakterze strukturalnym cechują się dobrowolnością i odwracalnością współdziałania przy braku jednolitego kierownictwa, a zatem utrzymaniu typowej dla przedsiębiorstwa samodzielności gospodarczej, ograniczonej co najwyżej dobrowolnie poprzez sam fakt współdziałania i jedynie w obszarze objętym współdziałaniem [Jagoda, Połomska-Jasienowska 2011, s. 585]. Do strukturalnych form współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw zalicza się różnego rodzaju zrzeszenia czy izby gospodarcze. Przy czym należy zauważyć, że istnieją organizacje przedsiębiorców, tworzone przez stowarzyszenia przedsiębiorców czy organizacje pracodawców, które pełnią podobne funkcje jak wymienione zrzeszenia i izby gospodarcze. Organizacje te tworzone są w celu wykonywania określonych zadań gospodarczych, przede wszystkim wymagających uzgadniania i koordynacji działań zrzeszonych podmiotów. Z perspektywy międzyorganizacyjnego uczenia się formy o charakterze strukturalnym są interesującym typem organizacji. Cele powoływania tego typu instytucji same w sobie tworzą platformę wymiany doświadczeń, wiedzy, poglądów, nowości technologicznych itp. Stąd wydaje się, że w dobie zmieniających się tak szybko warunków gospodarczych poszukiwania wciąż unikatowej wiedzy i dążenie do ciągłego rozwoju, tego typu organizacje powinny być wykorzystywane przez przedsiębiorstwa jako źródła ułatwiającego dostęp do brakujących zasobów. Badania empiryczne dowodzą jednak czegoś zupełnie odmiennego, o czym w dalszej części artykułu.

#### 4. Charakterystyka próby badawczej

Prezentowany materiał empiryczny stanowi efekt badań prowadzonych w latach 2008-2010. Badania były prowadzone trzyetapowo. W dwóch pierwszych przeprowadzono badania ankietowe wśród małych przedsiębiorstw z wykorzystaniem list adresowych, ostatni etap to badania bezpośrednie z wykorzystaniem kwestionariusza badawczego. Przedsiębiorstwa objęte badaniem zostały dobrane w sposób losowy. Liczba firm biorących udział w badaniach zmieniała się w zależności od etapu prowadzonych badań. Na początku ankietowano 119 przedsiębiorstw, później 69 i 32 firmy zostały objęte badaniem bezpośrednim. Badania prowadzone były w polskiej części Euroregionu Nysa w obrębie podregionu jeleniogórskiego. Zbiorcze dane dotyczące badanych przedsiębiorstw znajdują się w tabeli 1<sup>1</sup>.

**Tabela 1.** Struktura badanych przedsiębiorstw

Rodzaj działalności	Liczba odpowiedzi (%)	Wielkość zatrudnienia	Liczba odpowiedzi (%)	Wiek przedsiębiorstwa	Liczba odpowiedzi (%)
Usługowa	51	0-9	83	0-7	33
Handlowa	23	10-49	17	8-14	25
Produkcyjna	3			15-21	32
Mieszana (u-h-p, h-p, u-h)	23			22-28	3
				28-35	3
				brak danych	3

Źródło: opracowanie własne.

Dominującą grupą przedsiębiorstw były mikroprzedsiębiorstwa, deklarujące jako rodzaj działalności usługi. Średni czas życia badanych przedsiębiorstw to 11 lat. Celem badań była identyfikacja przedmiotu, form oraz wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.

#### 5. Wyniki badań empirycznych

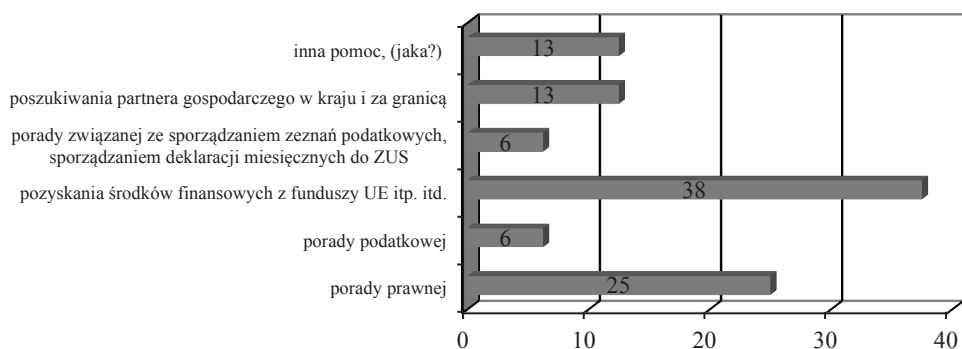
Po wnikliwej analizie ofert i możliwości, jakie stwarzają formy o charakterze strukturalnym<sup>2</sup>, można dostrzec, że przynoszą wiele korzyści współdziałającym przedsię-

<sup>1</sup> Wszystkie dane pochodzą z I etapu badań właściwych.

<sup>2</sup> Szerzej o formach współdziałania gospodarczego o charakterze strukturalnym w: H. Jagoda, A. Połomska-Jasienowska, *Stowarzyszenie jako forma zrzeszania się małych przedsiębiorstw*, [w:] *Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne*, red. H. Czubasiewicz, W. Golnau, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 2/2007, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007, s. 585-592; A. Połomska-Jasienowska, *Federacja pracodawców jako forma wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informatycznym*, red. A. Stabryła, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

biorstwom. Umożliwiają nie tylko realizację celów typowo biznesowych, ale także tworzą warunki transferu wiedzy będącej podstawą międzyorganizacyjnego uczenia się. Jednak, jak wskazują badania empiryczne, stosunkowo mała liczba członków tego typu organizacji nie jest zainteresowana uczestnictwem w nich. Tylko 2,5% spośród badanych przedsiębiorstw wykorzystuje formy strukturalne w ramach funkcjonowania swoich przedsiębiorstw. Chcąc dowiedzieć się, dlaczego zainteresowanie badanych przedsiębiorców tymi formami współdziałania jest tak małe, zapytano ich o możliwości, korzyści i oczekiwania względem organizacji realizujących funkcje i zadania współdziałania o charakterze strukturalnym.

Identyfikację przyczyn rozpoczęto od diagnozy, czy badani przedsiębiorcy kiedykolwiek korzystali z pomocy instytucji wspierania biznesu<sup>3</sup>. Okazało się, że z pomocy tych instytucji nie korzystało 79% badanych. Wynik ten jest pewnym zaskoczeniem. Wydawałoby się, że mnogość tego typu organizacji oraz ich promocja w publicznych mediach zachęcają przedsiębiorców do korzystania z ich usług. Chcąc sprawdzić, jaka oferta przyciąga przedsiębiorców do skorzystania z pomocy tego typu organizacji, zapytano ich, z jakiego rodzaju usług korzystają. Respondenci, jeśli już korzystają z usług tego typu instytucji (por. rys. 1), to w większości w celu pozyskania środków finansowych (38%) bądź porady prawnej (25%).



Rys. 1. Rodzaje usług, z jakich korzystali respondenci – udział procentowy

Źródło: opracowanie własne.

wie, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2008, s.294-303; A. Połomska-Jasienowska, *Rola organizacji wspierania biznesu w kształtowaniu lokalnej przedsiębiorczości*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości. Różnorodność i zmienność*, red. K. Jaremczuka, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. S. Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2008, s. 194-201; A. Połomska-Jasienowska, *Możliwości wykorzystania elementów koncepcji zarządzania wiedzą w strukturalnych formach współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw*, [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, red. E. Tabaszewska, Debiuty Studenckie, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 169-177.

<sup>3</sup> Poza organizacjami tworzonymi przez samych przedsiębiorców wymieniono także organizacje działające w ramach PARP.



Dlaczego 79% przedsiębiorców nie korzysta? Czy jest to związane z ofertą, brakiem dostępu do instytucji, czy raczej wiedzy na temat istnienia i funkcjonowania instytucji wspierania biznesu? W trakcie badań bezpośrednich w rozmowach z przedsiębiorcami uzyskano kilka ważnych odpowiedzi. W grupie 32 przedsiębiorstw zakwalifikowanych do badań bezpośrednich 43% badanych było kiedyś członkiem tego typu organizacji, natomiast 55% nie było. Odpowiedź, że rolę organizacji zrzeszającej przejął dostawca, wskazało 3% badanych<sup>4</sup>. Zapytano respondentów, jakie są przyczyny ich braku uczestnictwa w organizacjach zrzeszających przedsiębiorców. Odpowiedzi można podzielić na dwie grupy. Część badanych (41%) twierdzi, że jako małe firmy nie mają czasu na spotkania. Dynamika ich działalności wymaga ciągłej koncentracji uwagi i nakładu ich osobistej pracy. Druga grupa odpowiedzi dotyczyła kwestii braku oferty (59% wskazań). Wśród tych opinii dominował pogląd, iż w takich organizacjach nie załatwia się spraw, które mogłyby dotyczyć firmy.

Przedsiębiorcy poproszeni zostali o wskazanie, jakie produkty, usługi powinny oferować tego typu instytucje, aby ułatwić współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw. W tabeli 2 przedstawiono oczekiwania respondentów z punktu widzenia transferu wiedzy, jaki mógłby zachodzić, gdyby instytucje realizowały oczekiwania respondentów. Transfer wiedzy w tym przypadku rozumiany jest jako proces pozyskiwania, udostępniania, rozpowszechniania wiedzy oraz dzielenia się wiedzą [Mikuła 2011, s. 34-35].

Zaprezentowany możliwy transfer wiedzy z podziałem na pozyskiwanie, udostępnianie, rozpowszechnianie wiedzy i dzielenie się nią jest nieostry, tzn. elementy udostępniania wiedzy czy też jej rozpowszechniania mogłyby tworzyć wspólną formę transferu wiedzy. Rozgraniczenie dotyczy głównie odbiorcy wiedzy. W przypadku udostępniania wiedzy ogranicza się ona do członków organizacji, w przypadku rozpowszechniania wiedzy dotyczy rozwiązań powszechnie dostępnych dla przedsiębiorstw w regionie.

Analizując oczekiwania respondentów, można zauważyć, iż w większości przypadków zainteresowani są możliwościami pozyskania wiedzy, którą mogliby wykorzystać w funkcjonowaniu swoich przedsiębiorstw. Z drugiej strony, oceniając misję tego typu organizacji, ich główne cele, trudno tylko wiedzę przekazywać, nie otrzymując jej od przedsiębiorstw na rzecz członków organizacji. Być może jest to jedna z największych przeszkód funkcjonowania form o charakterze strukturalnym.

Innym aspektem jest informacja zwrotna od przedsiębiorców, iż często nie wiedzą o działalności danej organizacji. Dlatego chcieliby, aby informacje z ofertą były dostarczane do przedsiębiorstw przez Internet, pocztę, lokalne media itp. 23% respondentów wskazało, iż nie interesuje ich oferta prezentowana przez cechy, izby

---

<sup>4</sup> W trakcie prowadzonych badań zidentyfikowano formy współdziałania, które są tworzone przez duże hurtownie, a które poprzez organizację spotkań, szkoleń tworzą nieformalne zrzeszenia branżowe dla swoich odbiorców. Przypadek takiej współpracy opisano szerzej w: A. Połomska-Jasienowska, *Możliwe relacje małych przedsiębiorstw z konkurentami – wyniki badań*, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 243-260.



**Tabela 2.** Oczekiwania respondentów od instytucji wspierania biznesu z punktu widzenia możliwości transferu wiedzy

Transfer wiedzy	Chciałbym/abym, aby w ofercie działalności takiej organizacji można było:
Pozyskiwanie wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uzyskiwać informacje o branży, o zmianach w przepisach prawa, które dotyczą branży oraz szeroko pojmowanego funkcjonowania firm,</li> <li>• uzyskiwać pomoc przy sprawach związanych z budową i funkcjonowaniem nowych obiektów tworzonych w celu realizacji działalności gospodarczej (sprawy z uzyskiwaniem pozwoleń, dostępu do mediów, negocjacje z urzędem miasta w sprawie płacenia podatków itp.),</li> <li>• uzyskiwać pomoc w rozwiązywaniu spraw konfliktowych na linii wykonawca–inwestor,</li> <li>• uzyskiwać pomoc w poszukiwaniu inwestorów,</li> <li>• uzyskiwać pomoc w zdobywaniu nowych rynków poprzez pokazywanie tendencji w branży oraz na nowych rozwijających się rynkach,</li> <li>• mieć dostęp do szkoleń, wyjazdów na targi, nowinek technologicznych/technicznych,</li> </ul>
Udostępnianie wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umożliwić prezentację własnej oferty i firmy,</li> </ul>
Rozpowszechnianie wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• działać na rzecz regionu, tworzyć jedność branży, która umożliwiłaby lepsze negocjacje z instytucjami, np. bankowymi, dostawcami, urzędem miasta,</li> </ul>
Dzielenie się wiedzą	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wymieniać poglądy,</li> <li>• uczestniczyć w prezentacji firm i ludzi sukcesu, spotykać się z nimi celem wymiany poglądów.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

itp., bo to, czego oczekują, uzyskują w sieciach u swoich dostawców. Duże hurtownie pełnią funkcję z jednej strony dostawcy materiałów, technologii, z drugiej zaś miejsca, w którym przedsiębiorcy mogą się spotkać, wymienić poglądy, podzielić informacjami oraz zdobyć niezbędną na daną chwilę wiedzę o produktach czy usługach.

Jeśliby zestawili odpowiedzi przedsiębiorców z ofertą instytucji, można zauważyć, iż wiele działań instytucji skierowanych jest do firm, które dopiero rozpoczęły działalność gospodarczą. Wówczas oczekiwania tych firm dotyczą rozliczeń, zdobywania funduszy, doradztwa podatkowego itp. Przedsiębiorcy, którzy wiedzą już, jak działać, mają zupełnie inne oczekiwania. Chcąc rozwijać swoją działalność, poszukują informacji, nowinek technologicznych, inwestorów. Oferta wychodząca od instytucji wspierania biznesu nie pokrywa się z ich oczekiwaniami, bo nawet jeśli mają możliwość prezentacji swoich firm na stronach internetowych danej organizacji, to muszą za to płacić. Problem zasadniczy jednak tkwi w małej liczbie firm uczestniczących. Zbyt mało przedsiębiorstw jest członkiem takich organizacji, aby miały one siłę negocjacji, realnego kształtowania warunków w branży oraz w układzie przedsiębiorcy a władze samorządowe. Przedsiębiorcy identyfikują tę słabość, a ponieważ są małymi firmami, nie dysponują ani środkami finansowymi, ani wolnymi

zasobami ludzkim, żeby móc poświęcać swój czas i chęci na tworzenie – według ich opinii – z góry przegranych struktur.

Ci, którzy są członkami instytucji wspierania biznesu, tworzonych przez samych przedsiębiorców, dostrzegają szereg korzyści. Do głównych można zaliczyć:

- dostęp do wiedzy technicznej,
- możliwość prenumeraty biuletynów, w których dostępne są porady prawne, informacje gospodarcze itp.,
- pomoc prawna w kontaktach z inwestorami,
- pomoc przy rozliczeniach z US, ZUS-em itp.,
- tworzenie lokalnego środowiska przedsiębiorców, atmosfery współpracy,
- dostęp do szkoleń oraz możliwość podnoszenia kwalifikacji własnych i pracowników.

Wymienione korzyści tworzą rzeczywistą możliwość międzyorganizacyjnego uczenia się.

## 6. Wskazania usprawniające proces międzyorganizacyjnego uczenia się

Zrzeszenia branżowe, izby czy też różnego rodzaju stowarzyszenia zakładane przez przedsiębiorców tworzą specyficzne układy przedsiębiorstw. Analizując literaturę przedmiotu z obszaru zdolności organizacyjnego uczenia się, można zauważyć, że taki układ przedsiębiorstw, a raczej przedsiębiorców reprezentujących swoje przedsiębiorstwa, ma cechy grup czy w bardziej rozwiniętych formach zespołów. O kolektywnym uczeniu się zespołów, sposobach rozwoju pracy zespołowej w literaturze z obszary zachowań organizacyjnych czy psychologii organizacji można dosyć dużo się dowiedzieć i wskazać pewne wytyczne, które mogą być początkiem zmian typu organizacji.

W tym artykule zostaną przedstawione dwa ważne aspekty, które mogą zapoczątkować zmiany w funkcjonowaniu, a z punktu widzenia międzyorganizacyjnego uczenia się – transferze wiedzy w tego typu organizacjach. Pierwszy ważny aspekt to praca z modelami myślowymi, a drugi to zwrócenie uwagi na systemy pamięci transakcyjnej.

Modele myślowe to jedna z dyscyplin organizacji uczącej się, prezentowanej w *Piątej dyscyplinie* P. Senge'a. Rozumiane są jako głęboko zakorzenione założenia, uogólnienia lub nawet obrazy czy wyobrażenia, które wpływają na to, jak rozumiemy otaczający nas świat i w jaki sposób działamy [Senge 2002, s. 21]. Modele myślowe dotyczące zrzeszeń branżowych, izb gospodarczych itp., jakie funkcjonują w Polsce, obarczone są tym, jak funkcjonowały w systemie gospodarki centralnie planowanej. W trakcie prowadzenia badań bezpośrednich niektórzy przedsiębiorcy z tęsknotą wypowiadali się o tych organizacjach, które miały kiedyś inne możliwości. Przykładowo cechy ułatwiały zlecenia przedsiębiorcom, dzisiaj jest to już raczej niemożliwe. System gotowych rozwiązań i oczekiwań ze strony respondentów,

że z takich organizacji można tylko w zasadzie brać, powoduje duże rozczarowanie i brak chęci uczestnictwa.

Innym ważnym aspektem pracy nad modelami myślowymi jest obserwacja funkcjonowania omawianych instytucji. W wielu badanych organizacjach pojawia się tendencja do mówienia o działalności stowarzyszenia, zrzeszenia przez ich członków tylko pozytywnie. Brak przestrzeni na wypowiedzanie myśli niezgodnych z oczekiwanym pozytywnym odbiorem prowadzonej działalności powoduje syndrom myślenia grupowego, który wcześniej czy później skutkuje brakiem rozwoju tego typu organizacji albo co gorsza ich rozpadem. Według opinii niektórych respondentów, którzy chcieli skorzystać z pozytywnych aspektów przynależności do zrzeszeń branżowych, wynika, że wypowiedzenie na forum krytycznej uwagi o funkcjonowaniu, polityce prowadzenia danej organizacji skutkowało odrzuceniem takiego przedsiębiorcy. Czy taki model myślenia, nastawiony na zgodne opinie na temat instytucji, ma szansę przetrwania w dobie organizacji dążących do zdobywania i rozwijania wiedzy?

Drugim aspektem, który wydaje się ciekawym usprawnieniem wielu organizacji czy pracy zespołów, jest system pamięci transakcyjnej (TMS – *Transactive Memory System*). TMS jest definiowany jako połączenie wiedzy indywidualnej i świadomości tego, kto co wie na poziomie zespołu. TMS początkowo był proponowany do zrozumienia wiedzy cichej par, rodzin. Rodziny często bez długich rozmów, szybko są w stanie zgromadzić zróżnicowaną wiedzę, żeby rozwiązać określone problemy. Jeśli rozwiązanie nie było łatwo dostępne, członkowie rodziny, wiedząc, kto co wie z członków rodziny, byli w stanie rozwiązać wspólnie problem (por. [Nandkeolyar 2008, s. 16-18]). Ogólnie TMS polega na tym, że osoby będące członkami zespołu, czy w tym przypadku stowarzyszenia/zrzeszenia, jeśli będą mieć wiedzę, w czym specjalizują się pozostali członkowie, jakie mają umiejętności, predyspozycje, zdolności, kompetencje i będą ufać tej wiedzy, łatwiej, lepiej będą w stanie rozwiązywać różnego rodzaju problemy, czy też tworzyć lepsze rozwiązania dla organizacji, której są członkiem, oraz dla swoich firm. Współdziałający przedsiębiorcy, którzy mają silne, dobre relacje z partnerami gospodarczymi, odnoszą korzyści zarówno na rzecz swoich firm, jak i firmy partnera. Tego typu zależności są przedmiotem analizy zacytowanej rozprawy doktorskiej Amita Kumara Nandkeolyara, który w jednym z wniosków ze swoich badań nad zespołami zauważył, iż istnieje możliwość dalszej współpracy zespołów, gdy istnieje wysoki poziom koordynacji systemu pamięci transakcyjnej, a członkowie zespołu mają wiedzę na temat wiedzy swoich kolegów z zespołu oraz wzorców interakcji międzyludzkich jakie reprezentują członkowie (por. [Nandkeolyar 2008, s. 143]). Tym samym wydaje się, że jeśli członkowie zrzeszeń, stowarzyszeń, izb gospodarczych itp. będą współpracować, budować nawzajem o sobie wiedzę, wykorzystywać ją, będą mieć większe możliwości funkcjonowania w przyszłości w sposób korzystny i wzbogacający wiedzę organizacyjną.

## 7. Podsumowanie

Możliwości międzyorganizacyjnego uczenia się, które tworzą formy współdziałania gospodarczego o charakterze strukturalnym, wydają się ciekawym obszarem badawczym. Z punktu widzenia korzyści wynikających z funkcjonowania zrzeszeń, izb są to niewątpliwie ważne formy współdziałania. Badania empiryczne wskazują, że w grupie badanych małych przedsiębiorstw nie są to formy zbyt często wykorzystywane. Jest to tym bardziej zaskakujące, jeśli przyjrzymy się tendencjom w zarządzaniu, polegającym na dążeniu do zdobywania przewagi konkurencyjnej w oparciu o wykorzystywanie wiedzy jako zasobu unikatowego i ważnego dla rozwoju organizacji. Identyfikacja modeli myślowych i próba ich zmiany w świadomości przedsiębiorców mogłaby przynieść pozytywne zmiany stosunku przedsiębiorców do uczestnictwa w tych formach współdziałania, które zaowocowałyby zmianami w międzyorganizacyjnym uczeniu się. Systemy pamięci transakcyjnej to niewątpliwie ciekawy wątek, warty dalszej eksploracji i doprecyzowania na poziomie nauk o zarządzaniu. Z punktu widzenia uczenia się czy też powiększania korzyści ze współdziałania jest to ważny aspekt, który w przyszłości można poddać szerszej analizie i badaniom empirycznym.

## Literatura

- Górzyński M., Pander W., Koć P., *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006.
- Jagoda H., Połomska-Jasienowska A., *Stowarzyszenie jako forma zrzeszania się małych przedsiębiorstw*, [w:] *Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne*, red. H. Czubasiewicz, W. Golnau, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG 2, Sopot 2007.
- Mendryk I., *Źródła wiedzy organizacyjnej – wyniki badań polskich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej, nr 32, Warszawa 2011.
- Mikuła B., *Transfer wiedzy w organizacji*, [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, red. A. Potocki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
- Nandkeolyar A.K., *How do teams learn? shared mental models and transactive memory systems as determinants of team learning and effectiveness*, Dissertation, University of Iowa, 2008, <http://ir.uiowa.edu/etd/2> (24.04.2013).
- Połomska-Jasienowska A., *Federacja pracodawców jako forma wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informatycznym*, red. A. Stabryła, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Wydawnictwo UE, Kraków 2008.
- Połomska-Jasienowska A., *Możliwe relacje małych przedsiębiorstw z konkurentami – wyniki badań*, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Połomska-Jasienowska A., *Możliwości wykorzystania elementów koncepcji zarządzania wiedzą w strukturalnych formach współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw*, [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, red. E. Tabaszewska, Debiuty Studenckie, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Połomska-Jasienowska A., *Rola organizacji wspierania biznesu w kształtowaniu lokalnej przedsiębiorczości*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości. Różnorodność i zmienność*, red. K. Jaremczuk,

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. S. Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2008.

Potocki A., *Komunikacja jako proces zarządzania wiedzą*, [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, red. A. Potocki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.

Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Zgrzywak-Ziemak A., *Zdolność uczenia się przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 1.

## INTER-ORGANIZATIONAL LEARNING FROM THE PROSPECT OF ECONOMIC COOPERATION OF SMALL BUSINESSES

**Summary:** The economic cooperation of enterprises, in particular a structural type of industry associations forms, chambers of commerce, etc. create inter-learning opportunities. This paper presents the results of empirical studies of the benefits and expectations of the respondents related to the participation in the forms of economic cooperation of a structural nature and the ability to transfer knowledge in this type of organization that allows inter-organizational learning to their member companies. The paper also shows recommendations for changes in mental models of the participation in organizations such associations and the benefits of using transactional memory system to improve the interoperability and inter-learning.

**Keywords:** inter-organizational learning, economic co-operation of small businesses.