

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

## Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi  
Andrzej Kaleta  
Krystyna Moszkowicz  
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

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 978-83-7695-403-5**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	13
<b>Anna Adamik:</b> Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii.....	15
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze.....	28
<b>Bogusław Bembenek:</b> Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra .....	37
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych.....	49
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment .....	59
<b>Paweł Cabała:</b> Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji.....	68
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność? .....	78
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku.....	88
<b>Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki:</b> Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego .....	99
<b>Wojciech Dyduch:</b> Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości .....	108
<b>Sylwia Dziedzic:</b> Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3).....	119
<b>Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej .....	129
<b>Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka.....	142
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw .....	152
<b>Jarosław Ignacy:</b> Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych .....	163
<b>Marek Jabłoński:</b> Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych.....	174
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Strategie innowacyjne organizacji ..	184

<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC ( <i>Mission Oriented Scorecard</i> ).....	202
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
<b>Jarosław Karpacz:</b> Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce .....	236
<b>Patrycja Klimas:</b> Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna .....	248
<b>Izabela Konieczna:</b> Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego .....	258
<b>Joanna Korpus:</b> Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii .....	278
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu .....	288
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
<b>Paweł Łukasik:</b> Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego .....	308
<b>Natalia Mańkowska:</b> Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty .....	317
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
<b>Czesław Mesjasz:</b> Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
<b>Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska:</b> Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego .....	373
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy .....	381
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight .....	405
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw .....	413
<b>Joanna Radomska:</b> Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację .....	429
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej .....	439
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych .....	449
<b>Maja Sajdak:</b> Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw .....	460
<b>Letycja Soloduch-Pelc:</b> Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach .....	470
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań .....	485
<b>Adam Stabryła:</b> Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa .....	495
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna .....	505
<b>Jacek Strojny:</b> Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym .....	514
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw .....	526
<b>Ewelina Trubisz:</b> Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym .....	535
<b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej .....	544
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia .....	560
<b>Anna Walecka:</b> Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań .....	572
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania .....	582
<b>Przemysław Wolczek:</b> Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych .....	593
<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich .....	605
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych .....	618
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność .....	630

<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
<b>Czesław Zając:</b> Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i> ....	660
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view .....	689
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

## Summaries

<b>Anna Adamik:</b> Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses.....	36
<b>Bogusław Bembek:</b> Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego .....	67
<b>Paweł Cabała:</b> Risk factors analysis in managing the development of an organization .....	77
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study .....	98
<b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
<b>Wojciech Dyduch:</b> Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
<b>Sylvia Dziedzic:</b> Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception .....	128
<b>Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

<b>Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Technology entrepreneurship marked by risk .....	151
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises .....	162
<b>Jarosław Ignacy:</b> Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research .....	173
<b>Marek Jabłoński:</b> Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Innovative strategies of organizations.....	193
<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
<b>Andrzej Kaleta:</b> The strategy of expansion or stabilization?.....	224
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Cooperation despite competition: the case of firms creating training games .....	235
<b>Jarosław Karpacz:</b> Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
<b>Patrycja Klimas:</b> Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
<b>Izabela Konieczna:</b> The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
<b>Joanna Korpus:</b> Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value .....	277
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective .....	287
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Organizational politicking archetypes .....	307
<b>Paweł Łukasik:</b> The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
<b>Natalia Mańkowska:</b> Public organization in information society – chosen aspects.....	325
<b>Zbigniew Matyjas:</b> The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies .....	335
<b>Czesław Mesjasz:</b> Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotism in the family company. Case study of the investment company .....	357

<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problems of strategy implementation in enterprises .....	365
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Knowledge and development of the company .....	372
<b>Konrad Niziolek, Katarzyna Boczowska:</b> Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region .....	380
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer .....	394
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Environmental protection as a strategic factor in the development of organization .....	404
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Changes in strategic management by using Foresight concept .....	412
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises...	428
<b>Joanna Radomska:</b> Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult .....	438
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategies of sport organization image creation .....	448
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategies and succession practices of Polish family enterprises .....	459
<b>Maja Sajdak:</b> Strategic leadership as a challenge for modern companies .....	469
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises .....	483
<b>Agnieszka Sopińska:</b> The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research .....	494
<b>Adam Stabryła:</b> Methods of analysing company's development potential ....	504
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Routines' selection – intraorganizational perspective .....	513
<b>Jacek Strojny:</b> New approach to the strategic management in local government .....	525
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises .....	534
<b>Ewelina Trubisz:</b> Dodge strategies on the original housing market .....	543
<b>Rafał Trzaska:</b> Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum .....	559
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Risk management in the face of environmental challenges .....	571
<b>Anna Walecka:</b> Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research .....	581
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management .....	592



---

<b>Przemysław Wolczek:</b> Five key problems of strategy implementation – empirical research results .....	604
<b>Marian Woźniak:</b> Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities .....	617
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents .....	629
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity .....	641
<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
<b>Czesław Zajac:</b> Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A. ....	659
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing of receivables management.....	688
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region .....	704

**Paweł Łukasik**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

e-mail: lukasikp@uek.krakow.pl

---

## MODEL ZALEŻNOŚCI MIĘDZY CELAMI ORGANIZACJI, ORGANIZACYJNYM UCZENIEM SIĘ I KOMUNIKACJĄ W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

---

**Streszczenie:** Artykuł zawiera opis modelu zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się a komunikacją. Celem badawczym jest w tym przypadku udowodnienie tych zależności poprzez poszukiwanie współwystępowania badanych cech organizacji, analizę wykorzystania metod komunikacji i ich funkcji w metodach organizacyjnego uczenia się. Badanie zostało zrealizowane przez badania ankietowe 207 organizacji i badania typu *case study* trzech wybranych firm. Najważniejszym wynikiem przeprowadzonych badań w kontekście zarządzania strategicznego jest zależność między celem głównym organizacji a organizacyjnym uczeniem się, ponieważ niektóre metody są stosowane częściej w organizacjach zorientowanych na rozwój i jednocześnie rzadziej stosowane w organizacjach zorientowanych na zysk. Równie ważne jest wykazanie istotnej roli metod komunikacji w tworzeniu innowacji przez wykorzystanie metod organizacyjnego uczenia się.

**Słowa kluczowe:** cele, organizacyjne uczenie się, komunikacja, model.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.29

### 1. Wstęp

Zarządzanie strategiczne to – jak pisze A. Stabryła [2000, s. 11] – „proces informacyjno-decyzyjny (wspomagany funkcjami planowania, organizowania, motywacji i kontroli), którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego”. Znajduje to wyraz w ustalaniu celu głównego organizacji oraz celów częściowych służących realizacji celu głównego. Tego rodzaju system celów może zostać sformalizowany w postaci tzw. klasyfikatora celów [Stabryła 2000, s. 44].

Realizacja celów przez organizację wymaga pozyskania, wykorzystania i generowania wiedzy użytecznej w działaniu poprzez realizację procesu organizacyjnego uczenia się [Mikuła 2006, s. 166], dlatego relacje między celami organizacji a orga-

nizacyjnym uczeniem się można rozpatrywać w dwóch wymiarach: z jednej strony zapełniania luk wiedzy powstających w czasie realizacji celów, z drugiej zaś doboru określonych sposobów organizacyjnego uczenia się do określonych celów organizacji. Bowiern organizacyjne uczenie się na poziomie uczenia tradycyjnego (nabywania kompetencji), uczenia empirycznego (stosowania zdobytej wiedzy w realizacji zadań) i uczenia cybernetycznego (kreowania nowej wiedzy) wymaga zastosowania określonych metod na poziomie jednostki, grupy i całej organizacji [Mikuła 2006, s. 164].

Ponadto realizacja procesu organizacyjnego uczenia się, którego elementami są informacja i wiedza [Mikuła 2006, s. 48], wymaga zapewnienia instrumentów komunikacji potrzebnych do wymiany wspomnianej informacji i wiedzy. Na wielość tego rodzaju rozwiązań wskazują opracowania A. Potockiego [2008] oraz A. Potockiego, R. Winkler i A. Żbikowskiej [2011]. Ponadto, jak wyżej wspomniano, organizacyjne uczenie się jest realizowane za pomocą wielu metod. Zatem badanie relacji między organizacyjnym uczeniem się a komunikacją należało zrealizować poprzez zbadanie doboru metod komunikacji do wybranych sposobów organizacyjnego uczenia się oraz poprzez określenie funkcji, jakie metody komunikacji pełnią w realizacji metod organizacyjnego uczenia się. Szczególnie ważne są te funkcje metod komunikacji, które wiążą się powstawaniem innowacji przez realizację różnych sposobów organizacyjnego uczenia się.

Tak złożony problem badawczy wymagał zastosowania podejścia modelowego dla ujęcia rzeczywistości w sposób kompletny i przejrzysty.

## 2. Konstrukcja modelu i hipotezy badawcze

Model opisujący relacje pomiędzy celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się a komunikacją został oparty na następujących hipotezach:

1. Cel główny organizacji, tj. przetrwanie, rozwój lub zysk, decyduje o wyborze celu szczegółowego, jak np. wzrost sprzedaży czy utrzymanie ciągłości produkcji itp.

2. Cel główny organizacji decyduje o wyborze określonych sposobów organizacyjnego uczenia się.

3. Cele szczegółowe organizacji decydują o wyborze określonych sposobów organizacyjnego uczenia się.

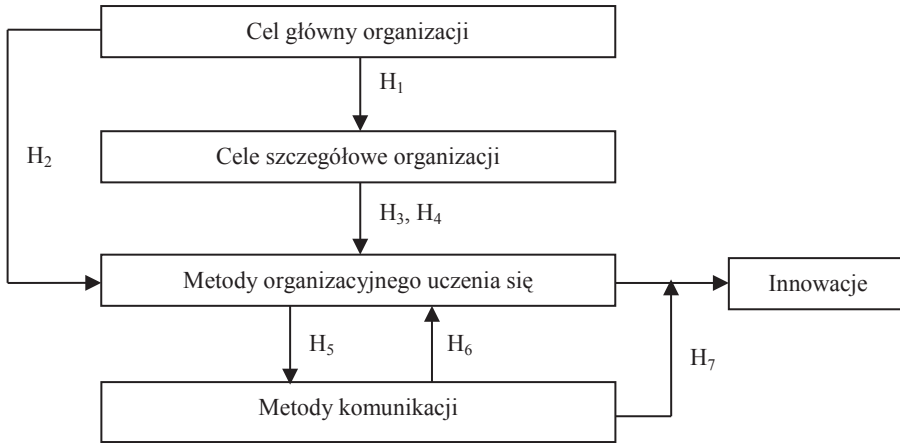
4. Realizacja organizacyjnego uczenia się wiąże się z zapełnianiem luki wiedzy.

5. W realizacji metod organizacyjnego uczenia wykorzystuje się głównie metody proste, zapewniające duży poziom interakcji. Dużą rolę odgrywają metody mające na celu rozwiązywanie problemów, a wśród form komunikacji dominuje komunikacja grupowa i interpersonalna.

6. W przypadku większości metod organizacyjnego uczenia się im większa różnorodność metod komunikacji wykorzystanych w ich realizacji, tym większe wsparcie organizacyjnego uczenia, jednak nie dotyczy to wszystkich metod.

7. Wykorzystanie metod komunikacji w realizacji metod organizacyjnego uczenia się sprzyja innowacjom.

Wizualnie logikę modelu złożonego z powyższych hipotez przedstawia rys. 1.



**Rys. 1.** Schemat modelu zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się a komunikacją

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części artykułu przedstawiono rezultaty przeprowadzonych badań w podziale na poszczególne hipotezy badawcze.

### 3. Rezultaty badań

Badania zostały przeprowadzone w postaci badania ankietowego. Respondentami byli pracujący studenci studiów zaocznych. W ten sposób udało się zebrać 207 poprawnie wypełnionych ankiet i poddać je analizie statystycznej. Badanie przeprowadzono w ramach pracy doktorskiej pt.: *Instrumenty komunikacyjnego wsparcia organizacyjnego uczenia się*, obronionej przez autora niniejszego artykułu. Badania te zostały uzupełnione o analizę zależności między celami głównymi i szczegółowymi organizacji oraz model współzależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się a komunikacją zaprezentowany powyżej. Z uwagi na ograniczoną objętość niniejszego artykułu zostaną przedstawione wybrane wyniki badań w największym stopniu odnoszące się do przedstawionych hipotez.

Pierwsza hipoteza badawcza ( $H_1$ ) o zależności celu szczegółowego organizacji od celu głównego ma bardzo dobre umocowanie w samej teorii zarządzania [Stabryła 2000, s. 44] i badania empiryczne są w tej kwestii tylko uzupełnieniem lub potwierdzeniem istniejącej teorii. Opierają się one na założeniu, że skoro istnieje logiczna i dosyć oczywista zależność między celem głównym a szczegółowym w organizacji, to również ze statystycznego punktu widzenia pewne cele szczegó-

łowe organizacji będą współwystępowały z określonym celem głównym, jak przetrwanie, rozwój albo zysk. W celu zbadania istnienia takiej zbieżności autor niniejszego artykułu posłużył się narzędziem statystycznym, jakim są tablice kontyngencji o wymiarze  $2 \times 2$ , i obliczonym na ich podstawie współczynnikiem  $\phi$ , którego istotność została potwierdzona testem  $\lambda^2$ . Współczynnik  $\phi$  przyjmuje wartości od  $-1$  do  $1$  i jest interpretowany podobnie jak współczynnik korelacji, czyli znak świadczy o kierunku zależności, a wartość o jej sile [Nawojczyk 2010, s. 167]. W ramach przeprowadzonej analizy ustalono następujące zależności:

1. W organizacjach, dla których celem głównym był rozwój, statystycznie częściej celem szczegółowym jest: podnoszenie jakości produktów i usług ( $\phi = 0,23$ ,  $p < 0,05$ ), doskonalenie kadr ( $\phi = 0,35$ ,  $p < 0,05$ ), ochrona środowiska naturalnego ( $\phi = 0,22$ ,  $p < 0,05$ ), terminowość dostaw produktów/realizacji usług ( $\phi = 0,17$ ,  $p < 0,05$ ), przestrzeganie przepisów prawa ( $\phi = 0,22$ ,  $p < 0,05$ ), zapewnienie lojalności pracowników ( $\phi = 0,16$ ,  $p < 0,05$ ), wysoka kreatywność zatrudnionych ( $\phi = 0,23$ ,  $p < 0,05$ ), pełne wykorzystanie majątku ( $\phi = 0,15$ ,  $p < 0,05$ ), rozwój zaawansowanych technologii ( $\phi = 0,22$ ,  $p < 0,05$ ), natomiast statystycznie rzadziej celem szczegółowym jest wzrost sprzedaży ( $\phi = -0,14$ ,  $p < 0,05$ ).

2. W organizacjach, dla których celem głównym jest zysk, celem szczegółowym rzadziej staje się podnoszenie jakości produktów i usług ( $\phi = -0,18$ ,  $p < 0,05$ ), doskonalenie kadr ( $\phi = -0,35$ ,  $p < 0,05$ ), ochrona środowiska naturalnego ( $\phi = -0,16$ ,  $p < 0,05$ ), przestrzeganie przepisów prawa ( $\phi = -0,2$ ,  $p < 0,05$ ), wysoka kreatywność zatrudnionych ( $\phi = -0,15$ ,  $p < 0,05$ ), pełne wykorzystanie majątku ( $\phi = -0,14$ ,  $p < 0,05$ ), rozwój zaawansowanych technologii ( $\phi = -0,17$ ,  $p < 0,05$ ), natomiast częściej dąży się do eliminacji bezczynności i niepotrzebnych przerw w pracy ( $\phi = 0,14$ ,  $p < 0,05$ ).

W analizie zależności między przetrwaniem a celami szczegółowymi nie stwierdzono istotnych zależności. Wynika to być może stąd, że tylko 6% z badanych respondentów stwierdziło, że przetrwanie jest celem głównym organizacji, dla których pracują.

Druga hipoteza badawcza ( $H_2$ ) o zależności wykorzystania poszczególnych sposobów organizacyjnego uczenia się od celu głównego organizacji podobnie jak hipoteza pierwsza została udowodniona poprzez sporządzenie tablic kontyngencji  $2 \times 2$  pomiędzy występowaniem zysku albo rozwoju jako celu głównego organizacji a występowaniem poszczególnych sposobów organizacyjnego uczenia się (dla celu głównego, jakim było przetrwanie, również nie ustalono zależności), obliczenie współczynnika  $\phi$  i potwierdzenie jego istotności testem  $\lambda^2$ . Stwierdzono istnienie następujących zależności:

1. W organizacjach, dla których głównym celem jest rozwój, częściej wykorzystuje się analizę materiałów ( $\phi = 0,15$ ;  $p < 0,05$ ), budowanie zespołu pracowniczego ( $\phi = 0,15$ ;  $p < 0,05$ ), planuje się działania wdrożeniowe ( $\phi = 0,23$ ;  $p < 0,05$ ), pracownicy poznają nowe technologie i metody pracy ( $\phi = 0,18$ ;  $p < 0,05$ ).

2. W organizacjach, dla których celem głównym był zysk, istnieje istotna ujemna zależność między zyskiem jako celem głównym i budowaniem zespołu pracowni-

czego ( $\varphi = -0,15$ ;  $p < 0,05$ ), planowaniem działań wdrożeniowych ( $\varphi = -0,2$ ;  $p < 0,05$ ), poznawaniem nowych technologii i metod pracy ( $\varphi = -0,14$ ;  $p < 0,05$ ).

Z przedstawionych badań wynika, że wybór zysku jako głównego celu organizacji nie tylko nie sprzyja realizacji wielu celów rozwojowych, jak doskonalenie kadr czy zwiększanie kreatywności wśród pracowników, ale sprzyja również mniejszemu wykorzystaniu przynajmniej niektórych sposobów organizacyjnego uczenia się.

Trzecia hipoteza badawcza ( $H_3$ ) o zależności pomiędzy celami szczegółowymi organizacji a sposobami organizacyjnego uczenia się została udowodniona poprzez przygotowanie tablic kontyngencji  $2 \times 2$  pomiędzy celami szczegółowymi organizacji a sposobami organizacyjnego uczenia się oraz obliczenie współczynnika  $\varphi$  i potwierdzenie jego istotności testem  $\lambda^2$ . Potwierdzono w ten sposób zależności dla 24 z 28 badanych celów. Oto zależności dla pięciu wybranych celów organizacji:

1. Gdy celem jest podnoszenie jakości produktów i usług, częściej wykorzystuje się analizę materiałów ( $\varphi = 0,16$ ;  $p < 0,05$ ) i szkolenia merytoryczne ( $\varphi = 0,16$ ;  $p < 0,05$ ), poszukuje się przełomów w technologiach, produktach i metodach pracy ( $\varphi = 0,19$ ;  $p < 0,05$ ), a rzadziej kwestionuje się celowość podejmowanych działań ( $\varphi = -0,16$ ;  $p < 0,05$ ).

2. Gdy celem jest doskonalenie kadr, częściej wykorzystuje się analizę materiałów ( $\varphi = 0,18$ ;  $p < 0,05$ ), szkolenia merytoryczne ( $\varphi = 0,19$ ;  $p < 0,05$ ), poszukiwanie przełomów w technologii, produktach i metodach pracy ( $\varphi = 0,18$ ;  $p < 0,05$ ) i planowanie działań wdrożeniowych ( $\varphi = 0,19$ ;  $p < 0,05$ ).

3. Gdy celem jest doskonalenie produktów i usług, częściej wykorzystuje się szkolenia ( $\varphi = 0,18$ ;  $p < 0,05$ ), poszukuje się przełomów w produktach, technologiach i metodach pracy ( $\varphi = 0,2$ ;  $p < 0,05$ ), ale rzadziej kwestionuje się celowość podejmowanych działań ( $\varphi = -0,17$ ;  $p < 0,05$ ).

4. Gdy celem jest wzrost wartości dla właścicieli biznesu, częściej wykorzystuje się szkolenia merytoryczne ( $\varphi = 0,24$ ;  $p < 0,05$ ), e-learning ( $\varphi = 0,18$ ;  $p < 0,05$ ), poszukiwanie przełomów w technologii, produktach i sytuacji gospodarczej ( $\varphi = 0,17$ ;  $p < 0,05$ ), zbieranie informacji o konkurencji ( $\varphi = 0,14$ ;  $p < 0,05$ ), planowanie działań wdrożeniowych ( $\varphi = 0,17$ ;  $p < 0,05$ ), upowszechnianie wiedzy o branży ( $\varphi = 0,21$ ;  $p < 0,05$ ).

5. Gdy celem jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku, częściej wykorzystuje się szkolenia merytoryczne ( $\varphi = 0,2$ ;  $p < 0,05$ ), analizę sukcesów i porażek ( $\varphi = 0,15$ ;  $p < 0,05$ ), poszukiwanie przełomów w produktach, technologii i sytuacji gospodarczej ( $\varphi = 0,22$ ;  $p < 0,05$ ), zbieranie informacji o konkurencji ( $\varphi = 0,26$ ;  $p < 0,05$ ), kształtowanie postaw pracowników ( $\varphi = 0,46$ ;  $p < 0,05$ ).

Hipoteza czwarta ( $H_4$ ), zgodnie z którą realizacja organizacyjnego uczenia się wiąże się z zapewnianiem luki wiedzy, została dowiedziona poprzez studium przypadku trzech firm. Pierwsza to firma SMAY Sp. z o.o., zajmująca się dostarczaniem i wytwarzaniem produktów związanych z wentylacją i ochroną dróg ewakuacyjnych na wypadek pożaru. Dlatego asortyment firmy stanowią m.in. klapy przeciwpożarowe, systemy różnicowania ciśnienia, regulatory przepływu powietrza, przepustnice,

systemy regulacji przepływu w pomieszczeniach laboratoryjnych, kratki wentylacyjne itp. Kilka lat temu kierownictwo firmy za cel obrało uzyskanie pozycji lidera w zakresie produkcji systemów zabezpieczania dróg ewakuacyjnych w czasie pożaru. Zauważono, że systemy dostarczane przez firmy konkurencyjne były testowane najczęściej latem, zatem pojawiło się pytanie, czy tego rodzaju rozwiązania techniczne będą działały również w zimie? W celu zapelnienia tak powstałej luki wiedzy zrealizowano proces badawczo-rozwojowy obejmujący swoim zakresem takie sposoby organizacyjnego uczenia się, jak wyciąganie wniosków z poszczególnych etapów realizacji projektu podczas spotkań zespołu projektowego, analiza materiałów specjalistycznych zamieszczonych w Internecie, publikacjach branżowych czy czerpanie wiedzy od konkurencji w czasie imprez targowych. Jest to egemplifikacja nie tylko hipotezy czwartej, ale również hipotezy siódmej, zgodnie z którą wykorzystanie metod komunikacji w realizacji organizacyjnego uczenia się sprzyja innowacjom.

Druga z badanych firm zajmowała się produkcją opakowań. Kierownictwo firmy wyznaczyło dla niej cele w czterech obszarach uznanych za kluczowe: jakość, produktywność, koszty i wypadkowość. Analizie poddano cele związane z utrzymaniem jakości, tj. procent niewłaściwych opakowań wykrywanych w procesie produkcji i liczbę reklamacji. Produkcja składała się z dwóch zasadniczych procesów, takich jak lakierowanie blachy i proces formowania. W każdym z tych procesów są identyfikowane wyroby niezgodne. Osiągnięcie zakładanego, minimalnego poziomu wyrobów niezgodnych z wymogami jakościowymi wymaga prowadzenia szczegółowej kontroli, wykrywania błędów oraz badania ich przyczyn. Dlatego zapelnianie luki wiedzy dotyczącej przyczyn powstawania wyrobów niezgodnych wymaga wykorzystania sposobów organizacyjnego uczenia się. Przede wszystkim w badanym przedsiębiorstwie wykorzystywano do tego celu rozmowy konsultacyjne między kierownikami a podwładnymi i koła jakości, na których, wykorzystując wykres Ishikawy i metodę 5 *why*, dochodzono do przyczyn problemu. Efekty pracy koła jakości w postaci zaleceń, rekomendacji były rozpowszechniane przy użyciu poczty elektronicznej programu Lotus Notes wspomagającego pracę grupową. Podobnie bardzo ważną rolę dzielenie się wiedzą odgrywa w minimalizacji liczby wypadków przy pracy. W razie wystąpienia takiego zdarzenia badane są jego przyczyny, a następnie takie zdarzenie jest opisywane i prezentowane w postaci zdjęć z opisami w gablocie przy wejściu na halę produkcyjną. Pozwala to przestrzec pracowników przed negatywnymi skutkami niewłaściwego wykonywania pracy. Osiąganie celu jakości i produktywności pociąga za sobą wdrażanie nowoczesnych technologii, które związane jest zapelnianiem luki wiedzy między tym, co ludzie wiedzą, a potrzebami wynikającymi z konieczności zapewnienia wysokiej jakości. Źródłem wiedzy są instrukcje, testy nowych urządzeń, targi, pisma branżowe, prezentacje, foldery, mailing, konsultacje. Przykład działań w tym przedsiębiorstwie również potwierdza hipotezę czwartą i siódmą.

Trzecią z badanych firm jest OSTC Poland Sp. z o.o., której działalność polega na zawieraniu kontraktów na instrumentach terminowych na takie produkty, jak

m.in. brytyjska trzymiesięczna międzybankowa stopa procentowa BBA LIBOR, europejska międzybankowa stopa procentowa EURIBOR, niemiecki indeks akcji DAX i niemiecki indeks obligacji Bund, ropa, kakao, kawa, bawełna, cukier, gaz ziemny. Warto zwrócić uwagę, że studia ekonomiczne dają tylko fundamentalną wiedzę o rynku w rodzaju zależności typu: wzrost inflacji powoduje wzrost ceny złota, jednakże taka wiedza nie zawsze pozwala na zarabianie na rynkach w krótkim horyzoncie czasowym. Kluczowa dla pracy tradera (czyt. trejdera) jest umiejętność odczytania emocji z rynku. Używając terminologii zarządzania wiedzą, należy stwierdzić, że jest to wiedza cicha, niemożliwa do wyartykułowania, którą człowiek nabywa poprzez praktykę i socjalizację w grupie traderów, pracujących na otwartej przestrzeni (*open space*). Dużą rolę odgrywają tu także rozmowy nieformalne w czasie pracy i podczas wspólnego spędzania czasu wolnego. Także przykład tego przedsiębiorstwa dowodzi hipotezy czwartej.

Hipotezy ( $H_5$ ,  $H_6$ ,  $H_7$ ) zostały dowiedzione przez analizę wykorzystania 18 wybranych sposobów organizacyjnego uczenia się. W ramach tej analizy obliczono procent organizacji wykorzystujących określone metody komunikacji w realizacji badanych sposobów organizacyjnego uczenia się oraz ustalono funkcje, jakie te metody pełnią w realizacji wspomnianych sposobów organizacyjnego uczenia się. Metody komunikacji podzielono na: proste i złożone, zapewniające duży i mały stopień interakcji, ukierunkowane na rozwiązywanie problemów, pozyskiwanie informacji, przekazywanie informacji i przekonywanie. Do najczęściej wykorzystywanych metod komunikacji w realizacji sposobów organizacyjnego uczenia się należały metody proste, jak wywiady informacyjne, Internet, zapewniające duży poziom interakcji, służące rozwiązywaniu problemów, jak zebrania, *Lessons Learned* (spotkania służące wyciąganiu wniosków z operacji czy zrealizowanych projektów), moderacja. Metody te należą do komunikacji interpersonalnej lub grupowej. Uzyskane wyniki badań potwierdzają zatem hipotezę piątą.

Hipoteza siódma ( $H_7$ ) została potwierdzona poprzez analizę wspomnianych funkcji pełnionych przez metody komunikacji we wspomnianych osiemnastu analizowanych sposobach organizacyjnego uczenia się. Jednym z badanych sposobów organizacyjnego uczenia się były szkolenia wykorzystywane przez 72% badanych organizacji. Do metod komunikacji wykorzystywanych podczas szkoleń należą rozmowy konsultacyjne, wywiady informacyjne, zebrania, ocena okresowa, poczta elektroniczna, prezentacje, raporty, *Lessons Learned*, wywiady adaptacyjne, Internet, instrukcje/podręczniki, intranet, sprawozdania, odprawy, wywiady korekcyjne, pisma, moderacja. Metody komunikacji pełnią różnicowane funkcje w szkoleniach, np. zdaniem 83% respondentów przyczyniają się do lepszego zrozumienia i zapamiętywania treści przekazywanych podczas szkoleń. Według 73% badanych, sprzyjają zadawaniu pytań i wywiązywaniu się dyskusji między pracownikami, na co wskazało 76% badanych. W końcu wykorzystanie metod komunikacji podczas szkoleń przyczynia się do częstszego zgłaszania pomysłów przez pracowników, na co wskazuje 70% badanych i planowania nowych działań opartych na wiedzy pozy-



skanej ze szkoleń, co potwierdza 69% badanych. To, że wykorzystanie metod komunikacji w szkoleniach sprzyja kreatywności pracowników, a wdrażanie wiedzy zdobytej na szkoleniach do praktyki sprzyja innowacjom, dowodzi hipotezy siódmej.

Szkolenia merytoryczne są dobrym, lecz kosztownym narzędziem przekazywania wiedzy, dlatego dużo bardziej korzystnym sposobem organizacyjnego uczenia się jest dzielenie się wiedzą, wykorzystywane w 81% badanych organizacji. W tym celu pracownicy najczęściej wykorzystują metody komunikacji interpersonalnej, jak rozmowy konsultacyjne, wywiady informacyjne i adaptacyjne. Dobrze pokazuje to istotę dzielenia się wiedzą. Ważną cechą, która wynika z przedstawionych danych, jest to, że dzielenie się wiedzą przebiega częściej na zasadzie „jeden do jednego” niż na zasadzie „jeden do wielu”. Dlatego też drugorzędną rolę odgrywają zebrania, odprawy czy nawet spotkania nieformalne. Różnice między wykorzystaniem metod komunikacji wskazują również na raczej nieformalny charakter dzielenia się wiedzą. Metody komunikacji pełnią w dzieleniu się wiedzą wiele istotnych funkcji, na co wskazują odpowiedzi badanych respondentów. Po pierwsze zdaniem prawie 90% badanych przyczyniają się do wykorzystania wiedzy do konkretnych działań, a zdaniem około 80% badanych osób przyczyniają się do wzbogacania wiedzy nowymi pomysłami, co dowodzi hipotezy siódmej, że wykorzystanie metod komunikacji w realizacji metod organizacyjnego uczenia się sprzyja innowacjom. Ponadto wykorzystanie metod komunikacji w dzieleniu się wiedzą zwiększa motywację ludzi do przekazywania innym swojej wiedzy, na co wskazuje 79% badanych, a zdaniem 74% badanych metody komunikacji umożliwiają lepsze zrozumienie otrzymywanej wiedzy i łatwiejszy dostęp do różnych jej dziedzin. Wszystkie wspomniane funkcje komunikacji w dzieleniu się wiedzą mają zróżnicowany charakter. Szkolenia merytoryczne i dzielenie się wiedzą to tylko dwa przykłady metod organizacyjnego uczenia się z pośród osiemnastu poddanych badaniu. Ze względu na objętość niniejszego opracowania nie mogą one zostać w tym miejscu przytoczone, ale należy podkreślić, że w analizie pozostałych sposobów organizacyjnego uczenia się, jak uczenie się przez obserwację innych osób, analiza przyczyn sukcesów i porażek, dążenie do opracowania nadmiaru pomysłów w rozwiązywaniu problemów, planowanie działań wdrożeniowych, również potwierdzono hipotezę siódmą.

Hipoteza szósta ( $H_6$ ) została potwierdzona poprzez obliczenie współczynnika korelacji liniowej Pearsona pomiędzy liczbą metod komunikacji wykorzystywanych w poszczególnych metodach organizacyjnego uczenia się a indeksem oceny wsparcia metod organizacyjnego uczenia się przez metody komunikacji. W przypadku jedenastu sposobów organizacyjnego uczenia się uzyskano istotną zależność dodatnią, natomiast w przypadku siedmiu pozostałych zależność okazała się nieistotna i słaba. Potwierdza to hipotezę siódmą, że w przypadku większości metod organizacyjnego uczenia się im większa różnorodność metod komunikacji wykorzystanych w ich realizacji, tym większe wsparcie organizacyjnego uczenia się, jednak nie dotyczy to wszystkich metod.

## 4. Zakończenie

Zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją to szeroki problem badawczy wymagający prowadzenia wielu badań. Model zaprezentowany w niniejszym artykule łączy różne obszary zarządzania organizacjami. W kontekście zarządzania strategicznego szczególnie ważny jest obszar celów organizacji. Bardzo ważne są wyniki potwierdzające zależność między celem głównym organizacji, a nie niektórymi sposobami organizacyjnego uczenia się. Można z nich wyciągnąć wniosek, że orientacja organizacji na zysk wiąże się z ograniczeniem działań w zakresie organizacyjnego uczenia się, a orientacja na rozwój sprzyja takim działaniom. Jest to bardzo ważna teza, wskazuje bowiem istotne znaczenie pierwotnego i najważniejszego celu organizacji w jej rozwoju, tzn. rozwój organizacji często nie dokonuje się niejako „przy okazji” zarabiania pieniędzy, ale wymaga uznania go za cel główny i szczególnie ważny dla organizacji.

## Literatura

- Mikuła B., 2006, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Nawojczyk B., 2010, *Przewodnik po statystyce dla socjologów*, SPSS Polska, Kraków.
- Potocki A., 2008, *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.
- Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., 2011, *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa.
- Stabryła A., 2000, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Kraków.

### THE MODEL OF RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATION'S GOALS, ORGANIZATIONAL LEARNING AND COMMUNICATION IN THE CONTEXT OF STRATEGIC MANAGEMENT

**Summary:** The article contains the model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication. The proof of mentioned relationships is the main goal of the research, which was conducted with the use of the survey research of two hundred and seven organizations and case studies of three selected companies. The relationship between the main company's goal and organizational learning is the main outcome of this research. The part of organizational learning methods is used more often in organizations directed for development and less often in organizations directed for profit. Equal important is the evidence of the important role of communication methods in innovation creation through the use of organizational learning methods.

**Keywords:** goals, organizational learning, communication, model.