

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**310**

# **Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się**



Redaktorzy naukowi

**Barbara Olszewska**

**Maciej Czarnecki**

**Estera Piwoni-Krzeszowska**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

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),

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 2013

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-307-6**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

---

<b>Barbara Olszewska:</b> Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji.....	15
<b>Maciej Czarnecki:</b> Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się.....	32
<b>Bogusław Hajdasz:</b> Zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci.....	43
<b>Kazimierz Jaremczuk:</b> Delegowanie uprawnień przesłanką uczącej się organizacji.....	56
<b>Tadeusz Kowalewski:</b> Kształcenie ustawiczne w procesie zmiany: od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej.....	65
<b>Adrianna Lewandowska:</b> Analiza procesu organizacyjnego uczenia się w logice „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa rodzinnego.....	74
<b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Uczenie się organizacji – aspekt zasobowy.....	83
<b>Aleksandra Rudawska:</b> Wielopoziomowe ujęcie organizacyjnego uczenia się a zmiany organizacyjne.....	91
<b>Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska:</b> Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa.....	103
<b>Jan Skalik:</b> Kreatywność w przedsiębiorstwie uczącym się.....	113
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski:</b> Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych.....	123
<b>Anna Starosta:</b> Podejścia do zarządzania antykryzysowego w kontekście organizacyjnego uczenia się.....	132
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej.....	142
<b>Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski:</b> Identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się w zarządzaniu przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym.....	151

---

## Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

---

<b>Monika Chodorek:</b> Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa.....	165
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Coaching w organizacji – dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów.....	175
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających.....	184
<b>Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer:</b> Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się.....	193
<b>Barbara Józefowicz:</b> Zaufanie jako determinanta organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw.....	203
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Uwarunkowania menedżerskiego uczenia się.....	213
<b>Magdalena Rajchelt:</b> Role menedżera w organizacji uczącej się.....	224
<b>Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska:</b> Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie.....	233
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Coaching narzędziem wspomagającym dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji.....	245
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach.....	252
<b>Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Strońska:</b> Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne.....	261

---

## Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

---

<b>Katarzyna Bachnik:</b> Strategia obecności przedsiębiorstw w przestrzeni internetowej w trudnych sytuacjach – przykłady.....	277
<b>Katarzyna Bigosińska:</b> Globalizacja innowacji i nowy wymiar transferu technologii.....	287
<b>Justyna Cyga:</b> Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania na przykładzie firmy Impel Business Solutions Sp. z o.o. ....	299
<b>Sylvia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstw sektora high-tech.....	311
<b>Agnieszka Jędrzyak:</b> Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej.....	321
<b>Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch:</b> E-zdrowie jako wymiar procesu uczenia się organizacji sektora zdrowia w interakcjach usługowych.....	329
<b>Marta Kadlubek, Tomasz Lis:</b> Innowacyjność organizacji w aspekcie logistycznej obsługi klienta.....	340

<b>Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch:</b> Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa .....	349
<b>Stefan Lachiewicz:</b> Słabe ogniwa w procesie przedsiębiorczości technologicznej.....	357
<b>Joanna Łuczak:</b> Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się.....	366
<b>Tomasz Malkus:</b> Proces uczenia się we współpracy z dostawcą usług logistycznych .....	377
<b>Małgorzata Matyja:</b> Rolnicze spółdzielnie produkcyjne jako organizacje (nie)uczące się. Raport z badań .....	388
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Doskonalenie procesu doboru dostawcy jako przejaw uczenia się organizacji .....	397
<b>Joanna Olkowicz:</b> Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa jako organizacja ucząca się na przykładzie Kasy Stefczyka – cechy i rozwiązania .....	411
<b>Estera Piwoni-Krzyszowska:</b> Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt organizacyjnego uczenia się na przykładzie „Społem” PSS w Lubaniu.....	421
<b>Andrzej Pomykański, Przemysław Pomykański:</b> Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego .....	432
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Proces uczenia się determinantą zmian kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej.....	441
<b>Anna Walecka:</b> Ku organizacji uczącej się (na przykładzie przedsiębiorstwa Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka).....	450
<b>Kamil Zięba:</b> Audyt drugiej strony jako narzędzie międzyorganizacyjnego uczenia się. Studia przypadku .....	460
<b>Łukasz Żabski:</b> Asymetria informacji w nadzorze właścicielskim na przykładzie Ministerstwa Skarbu Państwa i podległych spółek .....	469

## Summaries

---

### Part I. System aspect of organizational learning

---

<b>Barbara Olszewska:</b> Theoretical trends dominating in the issues of organization learning.....	31
<b>Maciej Czarnecki:</b> Exploration and exploitation: organizational learning dilemmas.....	42
<b>Bogusław Hajdasz:</b> The management of an enterprise's learning process in the network .....	55

<b>Kazimierz Jaremczuk:</b> Delegation of entitlements as a premise of a learning organization .....	64
<b>Tadeusz Kowalewski:</b> Lifelong learning in the process of change – from learning to intelligent organization .....	73
<b>Adrianna Lewandowska:</b> The process of organizational learning in the concept of double loop of strategic scorecard of family business .....	82
<b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Learning organization – aspect of resources .....	90
<b>Aleksandra Rudawska:</b> Multidimensional perspective of organizational learning vs. organizational changes .....	102
<b>Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska:</b> Role of ecological knowledge in proactive business development .....	112
<b>Jan Skalik:</b> Creativity in a learning enterprise .....	122
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski:</b> Inter-organizational relationships and knowledge asymmetry.....	131
<b>Anna Starosta:</b> Attitudes towards crisis management in the context of organizational learning.....	141
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Knowledge-sharing routines as sources of inter-organizational competitive advantage .....	150
<b>Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski:</b> The identification of the outcome of inter-organizational learning in the enterprise management in network environment.....	162

---

## Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

---

<b>Monika Chodorek:</b> Talent management in the company's learning process..	174
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Coaching in organization – managers dispositional determinants of learning.....	183
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Selected dilemmas concerning learning and knowledge from narrative perspective .....	192
<b>Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer:</b> The importance of employees' interpersonal relationships for organizational learning.....	202
<b>Barbara Józefowicz:</b> Trust as a determinant of enterprises' organizational learning .....	212
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Determinants of managerial learning .....	223
<b>Magdalena Rajchelt:</b> Manager's roles in learning organization.....	232
<b>Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska:</b> Coaching as a tool supporting the process of employment restructuring in a company .....	244
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Coaching as a tool supporting sharing of tacit knowledge in an organization .....	251
<b>Jagoda Stompór-Świdorska:</b> Psychosocial conditioning of managerial decisions in organizations.....	260

<b>Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska:</b> The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation .....	273
---	-----

---

### Part III. Organizational learning in management practice

---

<b>Katarzyna Bachnik:</b> Strategy for the presence of companies in the area of Internet in difficult situations – examples .....	286
<b>Katarzyna Bigosińska:</b> Globalization of innovation and a new dimension in technology transfer .....	298
<b>Justyna Cyga:</b> Organizational learning in management practice on the example of the Impel Business Solutions Ltd.....	310
<b>Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Organizational learning as an attribute of high-tech companies .....	320
<b>Agnieszka Jędrysiak:</b> Innovation process as a process of continuous learning. An example of a sawmill company .....	328
<b>Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch:</b> E-health as a dimension of organizational learning process of health sector in service interactions....	339
<b>Marta Kadlubek, Tomasz Lis:</b> Organization’s innovativeness in the aspect of logistic customer service .....	348
<b>Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch:</b> The role of operational routines in the functioning of a company .....	356
<b>Stefan Lachiewicz:</b> Weak links in the process of technological entrepreneurship .....	365
<b>Joanna Łuczak:</b> Polish police as a learning organization .....	376
<b>Tomasz Malkus:</b> Learning process in cooperation with logistics service provider .....	387
<b>Małgorzata Matyja:</b> Agricultural productive cooperatives as non-learning organizations. Research report .....	396
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Improvement of the supplier selection process as a sign of organizational learning .....	410
<b>Joanna Olkowicz:</b> Cooperative credit union as a learning organization on the example of Stefczyk Union – features and solutions .....	420
<b>Estera Piwoni-Krzyszowska:</b> The management of the value of a company’s relationship with market stakeholders – aspect of organizational learning on the example of “Społem” PSS in Lubań.....	431
<b>Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski:</b> Interactive knowledge management vs. innovativeness of Łodzki region .....	440
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Learning process as a organizational culture change determinant of public administration institution.....	449

---

<b>Anna Walecka:</b> Towards a learning organization (on the example of Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka company) .....	459
<b>Kamil Zięba:</b> Second-party audit as a tool for inter-organizational learning of enterprises. Case study.....	468
<b>Łukasz Żabski:</b> Information asymmetry in corporate governance on the example of the Ministry of Treasury and its subsidiary companies .....	479



**Katarzyna Olejczyk-Kita**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## UCZENIE SIĘ ORGANIZACJI – ASPEKT ZASOBOWY

---

**Streszczenie:** W artykule rozpatrywana jest teoria organizacji uczącej się od strony zasobów pozyskiwanych przez przedsiębiorstwo. Organizacja ucząca się bazuje na zasobach – na ich pozyskiwaniu, przetwarzaniu, przechowywaniu i wykorzystywaniu. Wydaje się że dzięki dbałości o pozyskanie zasobów rzadkich, oryginalnych i atrakcyjnych dla rozwijania działalności przedsiębiorstwa organizacja ucząca się jest idealną odpowiedzią na turbulencje otoczenia. Opracowanie ma na celu stworzenie bazowego modelu teorii zasobowej, uzupełnionego o aspekt zasobowy organizacji uczącej się.

**Słowa kluczowe:** organizacja ucząca się, zasoby, elastyczność.

### 1. Wstęp

Organizacja ucząca się bazuje na zasobach – na ich pozyskiwaniu, przetwarzaniu, przechowywaniu i wykorzystywaniu. Wydaje się więc zasadne, by rozważyć aspekt zasobowy organizacji uczącej się.

### 2. Organizacja ucząca się

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji pojęcia „organizacja ucząca się”. Jedną z nich opracował A. Jahapary, który definiuje organizację uczącą się jako takie przedsiębiorstwo, w którym główną rolę odgrywają dostosowywanie się i promocja działań skierowanych na indywidualne, zespołowe i organizacyjne uczenie się [Batorski 1998, s. 55]. Podobną definicję stworzyła E. Stańczyk-Hugiet, która zauważa, że organizacja ucząca się jest modelem organizacji koncentrującym się na procesach organizowania zogniskowanych wokół uczenia się [Stańczyk-Hugiet 2005, s.195]. Odmienne definiuje organizację uczącą się P. Sange. Opisuje on taką organizację jako przedsiębiorstwo, które ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości [Sange 2000, s. 26].

Wydaje się, że aby dobrze zrozumieć istotę organizacji uczącej się, powinno się zidentyfikować cechy charakteryzujące takie przedsiębiorstwo. Wielu autorów podaje takie cechy. Przykładowo K. Zimmewicz wyróżnia cztery cechy organizacji uczącej się [Zimmewicz 2000, s. 84-86]:

- wykorzystanie doświadczenia do kreowania nowej wiedzy,
- kultura zorientowana na uczenie się,
- otwarte granice między przełożonymi a podwładnym,
- kultura „odmiennych zadań”.

B. Mikuła wymienia szereg cech organizacji uczącej się [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s.19]:

- uczenie się na błędach,
- ciągły trening personelu oraz planowane szkolenia,
- dostosowywanie procedur pracy do sytuacji,
- kierownictwo prowadzi trening i dba o rozwój personelu, tworzy warunki pełnego wykorzystania kompetencji pracowników,
- delegowanie uprawnień, pełna decentralizacja zarządzania,
- podejmowanie ryzyka,
- zachęcanie do eksperymentowania,
- rutynowe rewizje procedur działania,
- zachęcanie do kwestionowania skuteczności pracy,
- zachęcanie personelu do sugerowania rozwiązań,
- podejmowanie decyzji na podstawie danych empirycznych,
- ścisła współpraca, realizacja działań łącznie z innymi działami.

Nieco inny zestaw cech organizacji uczącej się opracował J. Brilman [2002, s. 413]. Wyróżnia on:

- system zbiorowego uczenia się,
- stałe znajdowanie się w stanie czuwania,
- tworzenie, gromadzenie oraz rozpowszechnianie nowej wiedzy oraz umiejętności,
- doskonalenie kompetencji swoich pracowników,
- dokonywanie samooceny i porównywanie się z najlepszymi,
- przekształcanie się, aby osiągnąć określone cele.

Z powyżej przytoczonych definicji i cech organizacji uczącej się można wysnuć wniosek, że w przypadku tak zarządzanego przedsiębiorstwa, dużą wagę przykładają się przede wszystkim do wiedzy. Firmy zorientowane na uczenie się pozyskują, rozwijają, gromadzą, przechowują i rozpowszechniają wewnątrz wiedzę. E. Stańczyk-Hugiet zauważa, że podejmując wątek wiedzy, zawsze trzeba rozróżnić wiedzę (uczenie się) organizacji oraz wiedzę (uczenie się) w organizacji. Uczenie się w organizacji jest związane z uczestnikami tej organizacji. Wiedza zatem jest rozproszona wśród poszczególnych pracowników i w przypadku braku ustrukturyzowanego systemu wiedzy dotarcie do niej jest trudne, a czasem wręcz niemożliwe. Wiedza, którą dysponują pracownicy, często wypływa z organizacji wraz z ich odejściem i potencjalnie może powodować zakłócenia w sprawnym funkcjonowaniu systemów organizacji. Uczenie się organizacji jest związane z tworzeniem wiedzy organizacyjnej przez stworzenie odpowiednich warunków jej rozwoju. Kluczowym czynnikiem budowania zasobów wiedzy organizacyjnej są relacje wewnątrz organizacji sprzyjające wymianie wiedzy. Wiedza jednostek staje się więc dostępna dla innych, tworząc

kapitał wiedzy organizacyjnej, który mimo płynności kadr, pozostaje w organizacji [Stańczyk-Hugiet 2005, s. 201].

Można stwierdzić więc, że kluczowym elementem organizacji uczącej się będzie odpowiednie kształtowanie zasobów, które wiążą się z posiadaną przez przedsiębiorstwo wiedzą. Wydaje się, iż przedsiębiorstwo powinno dbać nie tylko o posiadanie zasobów, ale też o ich maksymalne uelastycznienie. Elastyczne zasoby są bowiem bardziej kreatywne i potencjalnie mogą wykreować większą ilość bardziej oryginalnej wiedzy.

### 3. Elastyczne zasoby

Podobnie jak w przypadku definicji organizacji uczącej się, również zasoby definiowane są przez wielu autorów. Przykładowo R. Amit i P.J.H. Schoemaker określają zasoby jako zbiór dostępnych czynników – widzialnych i niewidzialnych – posiadanych i kontrolowanych przez firmę [Amit, Schoemaker 1993, s. 18]. Szerszą definicję opracowali A.K. Koźmiński i W. Piotrowski. Opisali on zasoby organizacyjne jako ogół rzeczy, ludzi, informacji i środków finansowych, jakie organizacja posiada lub którymi może dysponować, chociaż prawnie nie stanowią jej własności [Koźmiński, Piotrowski 1997, s. 105].

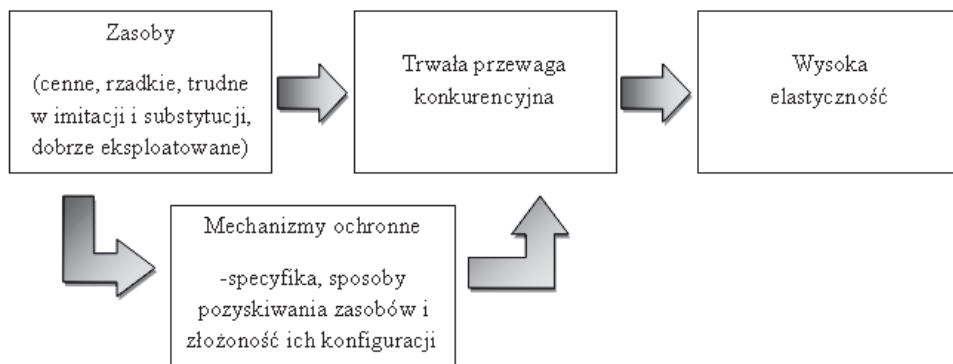
Opisując zasoby, należy podać ich klasyfikację. Przykładowo M. Bratnicki wyróżnia [Bratnicki 2000, s. 50-52]:

- zasoby rzeczowe,
- zasoby finansowe,
- zasoby rynkowe (odnoszą się do marki produktu, lojalności klientów, reputacji, kanałów dystrybucji),
- własność intelektualną (patenty, prawa autorskie, wzory przemysłowe, *know-how*, bazy danych),
- ludzi (wiedza, doświadczenie, osądy, inteligencja i umiejętności),
- zasoby organizacyjne (systemy zarządzania, struktura organizacyjna, procedury i procesy organizacyjne),
- zasoby relacyjne (cały zbiór więzi danego przedsiębiorstwa, które umożliwiają mu wpływanie na rzeczywistość gospodarczą).

Z kolei opisując zasoby przedsiębiorstwa, J. Rokita wyróżnia następujące czynniki tworzenia przewagi konkurencyjnej [Rokita 2005, s. 140]:

- ludzkie (personel, kwalifikacje),
- fizyczne (fabryki, wyposażenie, zapasy),
- finansowe (wierzytelności, kapitał, płynność)
- perceptualne (klienci, dostawcy, konkurenci),
- polityczne (rząd i jego agendy),
- organizacyjne (kultura, system, struktura, procesy decyzyjne),
- wiedza (ewolucja sektora, zmiany makroekonomiczne, technologie).

Wydaje się, że zasoby decydują o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. To odpowiednia ich konfiguracja pozwala lepiej funkcjonować firmie na rynku i zdeklasować konkurencję. K. Obłój zbudował bazowy model teorii zasobowej w zarządzaniu strategicznym (rys. 1). Model ten obrazuje, iż genezą i punktem wyjścia do budowania przewagi konkurencyjnej są zasoby i mechanizmy odpowiedzialne za pozyskiwanie, przechowywanie i wykorzystywanie zasobów.



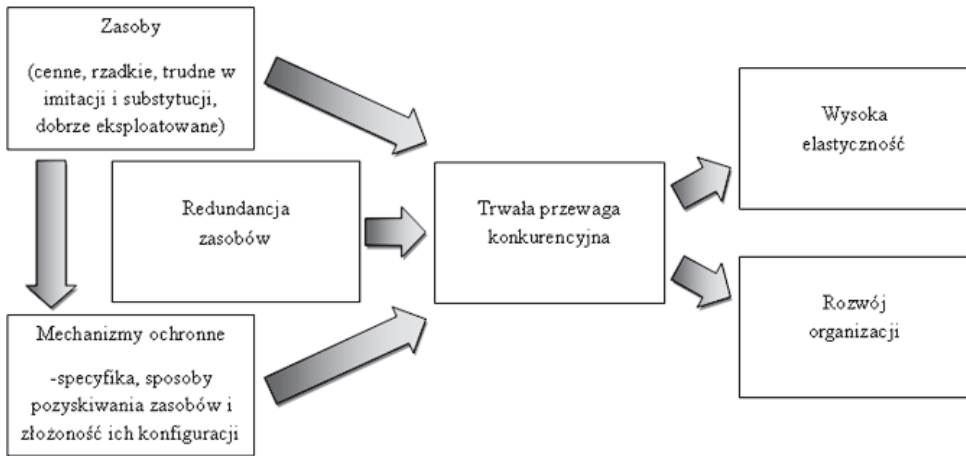
**Rys. 1.** Bazowy model teorii zasobowej w zarządzaniu strategicznym.

Źródło: [Krupski i in. 2009, s. 170; Obłój 2007].

Analizując model K. Obłója, można wysnuć wniosek, iż to właśnie odpowiednio skonfigurowane i ustrukturyzowane zasoby decydują o elastyczności całej organizacji, a w konsekwencji – o skuteczności działań. R. Krupski uważa, że zasoby i ich posiadanie, a w zasadzie dostęp do nich, mają kluczowe znaczenie dla elastycznych zachowań organizacji. Wiele definicji elastyczności z kolei nawiązuje do potencjału firmy w zakresie wykorzystania okazji. Stąd już można wyprowadzić implikację: warunkiem wykorzystania okazji jest m.in. posiadanie zasobów, a w zasadzie ich nadmiarów [Krupski (red.) 2008, s. 87]. G. Osbert-Pociecha również zwraca uwagę na znaczenie dla współczesnych przedsiębiorstw elastyczności. Twierdzi ona, iż elastyczność stanowi swoistą reakcję na niepewność warunków działania organizacji (firmy) i brak możliwości prostego ekstrapolowania dotychczasowego sposobu funkcjonowania [Osbert-Pociecha 2008, s. 9].

Wydaje się, iż analizując zasoby przedsiębiorstwa, należy zwrócić uwagę również na redundancje zasobów. By przedsiębiorstwo mogło działać w sposób elastyczny, muszą być odpowiednio skonfigurowane zasoby i ich nadmiary. By jeszcze bardziej uelastyczyć działania organizacji, redundancja powinna być połączona z różnorodnością zasobów; wynika to z faktu, iż nadmiary zasobów połączone z ich różnorodnością podnoszą efektywność działania organizacji w turbulentnym otoczeniu. Wydaje się, że dodając do modelu K. Obłója redundancje zasobów (rys. 2) poza

uelastycznieniem organizacji otrzymać można również rozwój przedsiębiorstwa. To bowiem zdolność odpowiadania na turbulencje otoczenia, a czasami zdolność kreowania odpowiednich zdarzeń na rynku, sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa. Wydaje się, iż również K. Obłój zakładał możliwość tworzenia nadmiarów, jednak dodatkowe ich podkreślenie i wyodrębnienie zwraca uwagę na szczególne znaczenie redundancji.



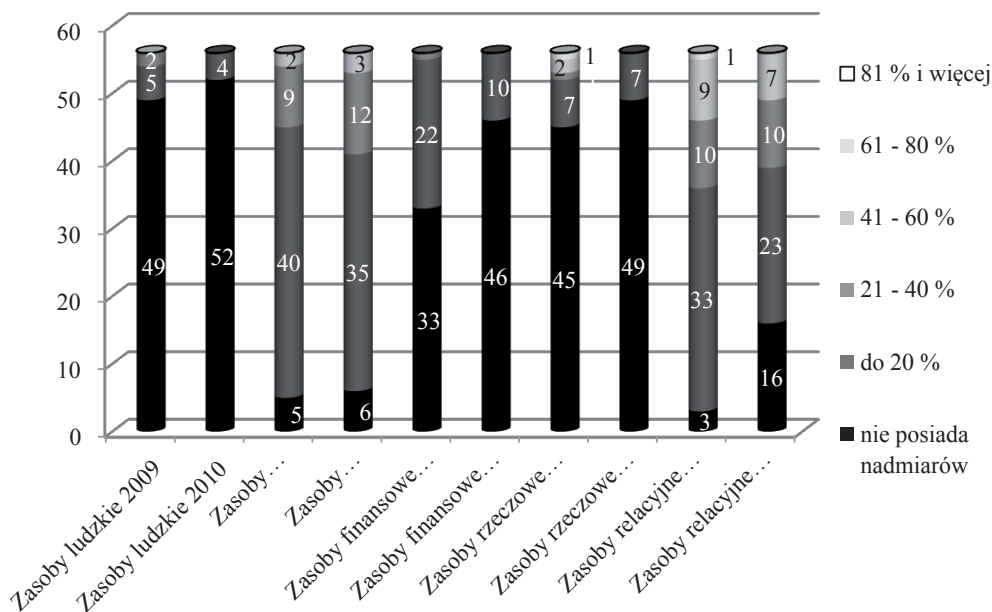
**Rys. 2.** Bazowy model teorii zasobowej w zarządzaniu strategicznym zmodyfikowany o redundancje zasobów.

Źródło: [Olejczyk-Kita 2011, s. 192].

#### 4. Uczenie się organizacji a zasoby

Omawiając temat organizacji uczącej się w aspekcie zasobowym, należy zauważyć, że firma powinna budować nadmiary i różnorodność zasobów, ale nie wszystkich. Głównym powodem konieczności selekcji zasobów są oczywiście koszty. Zbyt duże zasoby, zwłaszcza niewykorzystywane w bieżącej działalności przedsiębiorstwa, generują znaczne koszty ich pozyskania, przetwarzania i przechowywania. Wobec czego wydaje się zasadnie ograniczanie redundancji pewnych zasobów. Przedsiębiorstwo nie powinno gromadzić zasobów łatwych do pozyskania, powszechnych i będących w posiadaniu wielu kontrahentów, do których firma ma relatywnie łatwy dostęp. Natomiast zasoby trudne do pozyskania, rzadkie i oryginalne powinny być stale poszukiwane i pozyskiwane przez przedsiębiorstwo. Wyniki badań empirycznych (rys. 3) przeprowadzone na grupie 56 przedsiębiorstw usługowych w maju i czerwcu 2009 roku oraz w maju 2010 roku (badania panelowe przeprowadzone w oparciu o kwestionariusz ankietowy, pogłębione o wywiady szczegółowe), potwierdziły, iż badane firmy postępują zgodnie z przytoczoną powyżej zasadą. A więc

gromadzą zasoby rzadkie, trudne do pozyskania i relatywnie tanie w przechowywaniu, czyli zasoby niematerialne i relacyjne. Natomiast zasobów kosztowniejszych przedsiębiorstwa są skłonne poszukiwać na rynku lub u kontrahentów w sytuacji zaistniałej potrzeby.

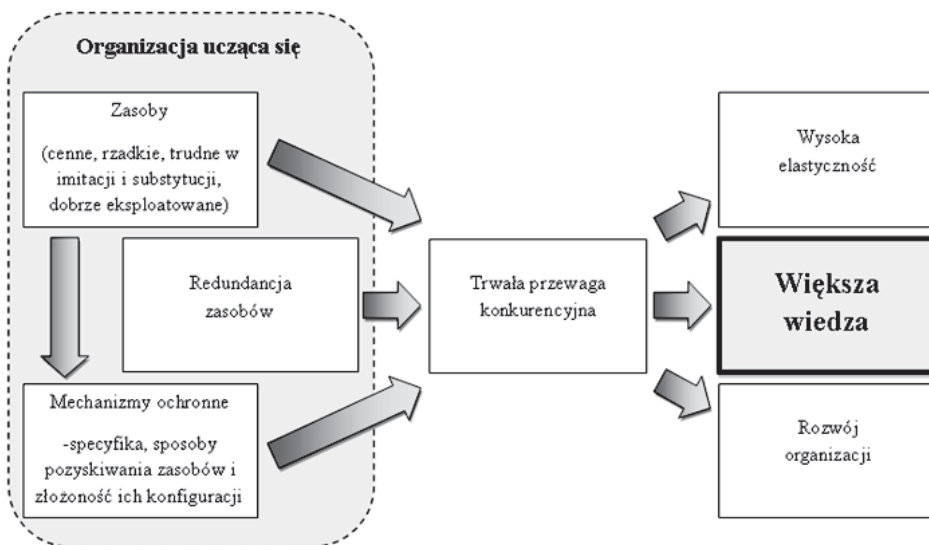


**Rys. 3.** Czy firma posiada jakieś zasoby, które nie są wykorzystywane w bieżącej działalności?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wydaje się, że właśnie zasoby, na których koncentruje się organizacja ucząca się, spełniają warunek zasobów atrakcyjnych dla przedsiębiorstwa. Zarządzanie przedsiębiorstwem zgodnie z założeniami organizacji w ruchu koncentruje się wokół wiedzy – jej pozyskiwania, przetwarzania, utrwalania, przechowywania i wykorzystywania. To właśnie wiedza bywa jednym z najrzadszych, najtrudniejszych do pozyskania i relatywnie tanim w przechowywaniu zasobem.

Gdyby bazowy model teorii zasobowej w zarządzaniu strategicznym zmodyfikowany o redundancję zasobów został powiązany z organizacją uczącą się (rys. 4), można by było – jak się wydaje – oczekiwać ciekawych rezultatów. Konsekwencją takiego działania będzie z pewnością trwała przewaga konkurencyjna wynikająca z lepszego pozyskiwania, przetwarzania, przechowywania i wykorzystywania zasobów, głównie wiedzy, w przedsiębiorstwie.



Rys. 4. Aspekt zasobowy organizacji uczącej się w bazowym modelu teorii zasobowej

Źródło: opracowanie własne.

Kolejną konsekwencją powiązania bazowego modelu teorii zasobowej w zarządzaniu strategicznym, zmodyfikowanego o redundancje zasobów, z organizacją uczącą się (rys. 4) będzie większa elastyczność organizacji spowodowana lepiej zorganizowanymi, lepiej zarządzanymi i bardziej różnorodnymi zasobami, dzięki którym przedsiębiorstwo może sprawniej dostosowywać się do turbulentnego otoczenia. Kolejna zmiana następuje w samej wiedzy posiadanej przez przedsiębiorstwo. W niektórych przypadkach, a organizacja ucząca się uprawdopodobnia takie zjawisko, wiedza posiadana przez organizację generuje więcej wiedzy. Główną przyczyną takiej sytuacji jest kreatywność pracowników analizujących pozyskaną wiedzę i na jej podstawie tworzących nowe jej zasoby. Tak więc wiedza pozyskiwana w procesie odpowiedniego zarządzania przedsiębiorstwem w oparciu o organizację uczącą się generuje inną, oryginalną i nierzadko cenną wiedzę.

## 5. Zakończenie

Wydaje się, że dzięki dbałości o pozyskanie zasobów rzadkich, oryginalnych i atrakcyjnych dla rozwijania działalności przedsiębiorstwa organizacja ucząca się jest idealną odpowiedzią na turbulencje otoczenia. Tak zorientowana firma może budować przewagę konkurencyjną, zwiększać elastyczność działań organizacji, generować nową, oryginalną wiedzę i powodować rozwój przedsiębiorstwa.

## Literatura

- Amit R., Schoemaker P.J.H., *Strategic Assets and Organizational Rent*, „Strategic Management Journal”, 1993, vol. 14.
- Batorski J., *Organizacja ucząca się jako narzędzie nowoczesnego zarządzania*, „Personel”, 1998, nr 6.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa – od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
- Olejczyk-Kita K., *Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przelamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*, J. Skalik (red.), PN UE we Wrocławiu, nr 219, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011.
- Osbert-Pociecha G., *Elementy teorii elastyczności organizacji – określenia, definicje, problemy*, [w:] R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
- Rokita J., *Zarządzania strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Sange P., *Piąta dyscyplina, teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.
- Stańczyk-Hugiet E., *Organizacja ucząca się*, [w:] *Zarządzania przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, R. Krupski (red.), PWE, Warszawa 2005.
- Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.

## LEARNING ORGANIZATION – ASPECT OF RESOURCES

**Summary:** The article presents the theory of a learning organization in terms of the resources gained by an enterprise. A learning organization is based on resources – gaining, processing, and using them. It seems that a learning organization is a perfect answer to environmental turbulence as a result of caring for gaining rare, original, and attractive resources for developing the enterprise's activities. The goal of the paper is to work out a base model of a resource theory completed by the resource aspect of a learning organization.

**Keywords:** learning organization, resources, flexibility.