

PRACE NAUKOWE

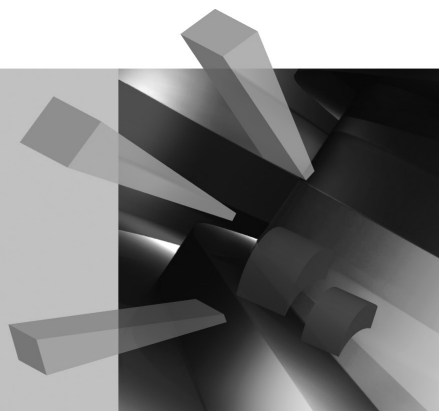
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

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, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

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

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

Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

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

Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

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

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

Summaries

Part I. System aspect of organizational learning

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

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

Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

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

| | |
|---|-----|
| Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation | 273 |
|---|-----|

Part III. Organizational learning in management practice

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

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

Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

ZNACZENIE INTERPERSONALNYCH RELACJI PRACOWNIKÓW W ORGANIZACYJNYM UCZENIU SIĘ

Streszczenie: Celem opracowania jest przedstawienie zależności, jakie występują pomiędzy relacjami interpersonalnymi pracowników a osiąganiem przez ich organizację efektów organizacyjnego uczenia się. Podstawą rozważań są zarówno studia literaturowe, jak i wyniki badań empirycznych. Teza postawiona w artykule głosi, że wraz ze wzrostem natężenia pozytywnych relacji interpersonalnych w organizacji skuteczniej osiąga ona efekty rozwojowe, które są domeną organizacji uczącej się.

Słowa kluczowe: organizacja ucząca się, kapitał społeczny organizacji, relacje interpersonalne pracowników.

1. Organizacyjne uczenie się i jego społeczny wymiar w organizacji

Koncepcje organizacyjnego uczenia się były szczególnie szeroko dyskutowane w literaturze końca XX w. [Nonaka, Takeuchi 2000; Probst, Raub, Romhardt 2002; Kowalczyk, Nogalski (red.) 2007], a główne ich przesłanie dobrze ujął A.P. De Gues, szef planowania w Royal Dutch/Schell, twierdząc, że „zdolność do uczenia się szybciej od konkurentów może być jedynym trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej” [De Gues 1988, s. 71]. Teorię organizacji uczących się rozwinął P.M. Senge, którego *Piąta dyscyplina...* [Senge 2003] stała się kolejnym przyczynkiem w wyjaśnianiu zjawiska doskonałości organizacyjnej [Haffer 2011].

P.M. Senge, rozwijając swoją koncepcję organizacji uczącej się, przyznał, że „korporacja nie może być doskonała w sensie osiągnięcia trwałej doskonałości – może tylko nieustannie uprawiać dyscypliny uczenia się i osiągać w tym lepsze lub gorsze rezultaty” [Senge 2003, s. 26]. Senge ma tu na myśli dyscypliny „osobiste”, które dotyczą tego, jak ludzie myślą, czego naprawę chcą oraz jak współdziałają i uczą się z innymi. Owe dyscypliny to: budowanie wspólnej wizji, modele myślowe, zespołowe uczenie się, mistrzostwo osobiste i myślenie systemowe.

W proponowanych przez różnych autorów definicjach organizacji uczącej się pojawia się wiele jej komponentów lub warunków, które muszą być spełnione, aby

organizacja faktycznie uczyła się. W zdecydowanej większości ujęć podkreślany jest społeczny aspekt organizacyjnego uczenia się, a w szczególności osadzenie go w zespołowym współdziałaniu, wzajemnych relacjach, kulturze organizacyjnej.

Na przykład wśród charakterystyk organizacji uczącej się D. Jamali wymienia: istnienie twórczego napięcia (między wizją rozwoju organizacji a rzeczywistością), myślenie systemowe i uczenie się na poziomie systemu, tworzenie polityki z udziałem wszystkich istotnych interesariuszy, kulturę uczenia się, dzielenie się informacjami i współpracę, budowanie zespołu i wspólny cel, ciągły trening i rozwój, przywództwo, ciągłą gotowość na zmiany, system raportowania wspomagający uczenie się i innowacje, uczenie się poprzez działanie, przepuszczalne granice organizacji umożliwiające uczenie się od klientów, dostawców i konkurentów oraz pomiędzy jednostkami organizacji i pracownikami [Jamali 2006].

G.T.H. Hult i in. z kolei wskazują następujące cechy organizacji uczącej się: orientację na zespoły, orientację na systemy, orientację na uczenie się, orientację na zapamiętywanie, orientację na klienta oraz zaangażowanie w budowanie relacji [Hult i in. 1999].

Inna definicja mówi, że organizacja ucząca się angażuje wszystkich do zgłębiania, wykorzystywania i transferowania wiedzy w celu zwiększenia efektu zbiorowego uczenia się w obrębie całej organizacji. Wraz z rozwojem organizacji uczącej się, każdy zostaje zaangażowany zarówno w proces uczenia się, jak i nauczania, i to w relacji pracownik–pracownik oraz przełożony–podwładny [Chan, Chin, Lam 2007].

Organizacja ucząca się jest zatem ujmowana w dwóch wymiarach: technicznym i społecznym [Savolainen 2007]. Orientacja techniczna skupia się na interwencjach opartych na pomiarze, krzywych uczenia i systemie raportowania, wykorzystującym często rozwiązania IT. Orientacja społeczna podkreśla znaczenie kapitału społecznego jako kluczowego czynnika warunkującego organizacyjne uczenie się. W tym kontekście szczególnego znaczenia w procesie kształtowania się organizacji uczącej się nabierają wartości kulturowe, takie jak otwartość, skłonność do eksperymentowania i improwizacji; duch zespołowy oparty na zaufaniu, szacunku i współpracy; upewnienie pracowników, którzy są zachęceni przez przełożonych do brania odpowiedzialności za swoje uczenie się i rozwój; otwartość na zmiany w interaktywnym, systemowym procesie uczenia się zachodzącym w relacji z zewnętrznymi interesariuszami, ale przede wszystkim we wzajemnych interakcjach między pracownikami organizacji.

Według S.D. McKenna kluczowym zadaniem, przed którym stoją menedżerowie zaangażowani w uaktywnianie organizacyjnego uczenia się, jest zainwestowanie dostatecznie dużej ilości czasu w rozwój i kultywowanie relacji z pracownikami organizacji, dla której pracują, oraz z pracownikami bieżących i potencjalnych organizacji partnerskich [McKenna 1999]. Organizacja ucząca się opiera się nie tylko na klasycznie pojętych kompetencjach organizacyjnych, ale także na ciekawości, zaufaniu, empatii i wspólnym działaniu. Ogromnego znaczenia nabierają w niej zatem emocjonalne więzi i wartości, które łączą ludzi poprzez kulturę organizacyjną, afirmujące pozytywne relacje, zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią.

2. Relacje interpersonalne jako element kapitału społecznego organizacji

Jak wspomniano w poprzednim paragrafie, jednym z fundamentów organizacji uczącej się jest jej kapitał społeczny. Przy tym kapitał społeczny organizacji jest jednocześnie warunkiem i efektem organizacyjnego uczenia się, stanowiąc nierozzerwalny element spirali uczenia się i ciągłego dążenia do doskonałości.

Pojęcie kapitału społecznego pojawiło się na przełomie lat 70. i 80. XX wieku w wyniku poszukiwania przyczyn różnic w rozwoju ekonomicznym społeczeństw, których to różnic nie potrafiły wyjaśnić dominujące przedtem poglądy ekonomiczne, z koncepcją indywidualnej maksymalizacji zysku na czele [Mika 2009; Fukuyama 1997]. Choć pojęcie kapitału społecznego wprowadził do literatury francuski socjolog P. Bourdieu [Bourdieu 1986], współczesne jego rozumienie naznaczone zostało przede wszystkim pracami R. Putnama, J. Colemana oraz F. Fukuyamy, przy czym to ten pierwszy jest autorem najpopularniejszej definicji. Zdaniem R. Putnama kapitał społeczny odnosi się do takich cech organizacji społeczeństwa, jak zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa, ułatwiając skoordynowane działania [Putnam 1995]. Będąc esencją formalnych i nieformalnych sieci interakcji kapitał społeczny ułatwia współpracę i koordynację poczynań jednostkowych i zbiorowych dla wspólnego dobra.

Pojęcie kapitału społecznego może być wykorzystywane także w rozważaniach prowadzonych w mniejszej skali, tj. na poziomie grup i organizacji. Jeden ze wspomnianych klasyków tej teorii, J. Coleman, w swej definicji odnosi kapitał społeczny do skali mikro, twierdząc, że jest on umiejętnością współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji, podejmowanej w celu realizacji wspólnych interesów [Coleman 1990]. Kapitał społeczny wzmacnia jakość pracy grupowej i wzbogaca wymianę informacji pomiędzy członkami zespołu, odzwierciedlając się w tym, jak grupa utrzymuje swoje interakcje i wymianę pomysłów [Subramanian, Youndt 2005].

Kapitał społeczny, rozważany szczególnie w kontekście zarządzania współczesnymi organizacjami, należy rozpatrywać w trzech wymiarach: strukturalnym, relacyjnym i poznawczym [Nahapiet, Ghoshal 1998]. Wymiar strukturalny kapitału społecznego to więzi organizacyjne, jakimi są powiązani członkowie zespołu, w tym przede wszystkim zakres, charakter i jakość tych powiązań [Atuahene-Gima 2002]. Wymiar poznawczy kapitału społecznego odnosi się do stopnia, w jakim członkowie zespołu podzielają wzorce myślenia i postrzegania rzeczywistości organizacyjnej, a zatem do wspólnych wartości, postaw i norm [Cicourel 1973]. Wymiar relacyjny kapitału społecznego odnosi się natomiast do natury i jakości relacji wewnętrznych (interpersonalnych) wypracowanych w zespole, w tym szczególnie do zaufania i pozytywnego wzajemnego nastawienia członków. Zaufanie, jako kluczowy czynnik kształtujący współpracę i rozwój zespołu, warunkuje pewność co do dobrych

intencji i motywów, jakimi kierują się współpracownicy, dzięki czemu członkowie zespołu polegają na swoich słowach, decyzjach i czynach [McAllister 1995]. Jego znaczenie jest zatem bezsprzeczne [Jarvenpaa, Shaw, Staples 2004]. Zaufanie w zespole ma dwa wymiary: społeczny i kompetencyjny [Henttonen, Blomqvist 2005], przy czym biorąc pod uwagę temat tego opracowania, na uwagę zasługuje zwłaszcza pierwszy z nich. Wymiar społeczny zaufania odnosi się do zaangażowania zespołu w dążenie do osiągnięcia dobrostanu całej grupy, w budowanie i podtrzymywanie wspólnego systemu wartości, norm oraz postaw i jako taki jest ściśle związany z istnieniem w zespole pozytywnych relacji wzajemnych. Wymiar kompetencyjny zaufania dotyczy natomiast spełniania obietnic oraz zaangażowania w realizację wspólnych celów.

Pozytywne relacje interpersonalne pracowników to relacje, które oparte są na wzajemnym szacunku, sympatii, akceptacji, lojalności. Jak dotąd stosunkowo niewiele miejsca poświęcano w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu znaczeniu tego typu relacji dla funkcjonowania zespołów pracowniczych. Część z doniesień na ten temat dotyczy relacji zewnętrznych, szczególnie na linii pracownicy–klienti [Macintosh 2007; Yang, Alejandro, Boles 2011; Hawke, Heffernan 2006] oraz menedżerowie–inwestorzy [Abeer, Essam 2012; Anand 2006; Hite 2005]. W obu przypadkach podkreślany jest korzystny wpływ pozytywnych relacji interpersonalnych na skuteczność podejmowanych przez przedsiębiorstwo przedsięwzięć. Jakość relacji z partnerami zewnętrznymi wpływa na wzrost ich poziomu satysfakcji z kooperacji, a co za tym idzie – wzrost ich lojalności oraz poprawę wizerunku przedsiębiorstwa (kształtowanego przez tych partnerów poprzez tzw. marketing szeptany).

Z kolei badania dotyczące wewnętrznych relacji interpersonalnych (tj. pomiędzy pracownikami) skupiają się m.in. na wynikającej stąd poprawie dobrostanu fizycznego i psychicznego pracowników [Ryff, Singer 2001; Heaphy, Dutton 2008], większym indywidualnym zaangażowaniu w pracę [Chiaburu, Harrison 2008], ale także rozwijaniu pracy zespołowej [Gittell 2003; Johnson, Johnson 1995] i wroście kreatywności zespołów pracowniczych [Atwater, Carmeli 2009]. Nieliczne publikacje zawierają rozważania na temat związku pomiędzy spójnością zespołów (której jednym z komponentów są pozytywne więzi wewnętrzne [Oyster 2002]) a wybranymi wskaźnikami rozwojowymi organizacji [Brockman, Morgan 2006; Shin, Park 2009; Haughton 2009], znaczenia relacji interpersonalnych dla transferu wiedzy w organizacji [Kase, Paauwe, Zupan 2009] lub wpływu wzajemnej sympatii na dokonywanie ocen pracowniczych przez przełożonych [Schraeder, Simpson 2006]. Generalnie badania prowadzone w opisanym zakresie potwierdzają istnienie znaczących zależności pomiędzy siłą i kierunkiem relacji interpersonalnych pracowników a funkcjonowaniem i efektywnością organizacji.

3. Związek relacji interpersonalnych pracowników z wynikami organizacyjnego uczenia się

Dotychczasowe teoretyczne rozważania można podsumować następującym stwierdzeniem: organizacja ucząca się, czyli organizacja zdolna do osiągania ponadprzeciętnych wyników w swojej działalności, to organizacja posiadająca wysoki kapitał społeczny, wyrażający się m.in. w pozytywnych relacjach interpersonalnych pomiędzy pracownikami.

Prawdziwość tej tezy potwierdzają wyniki badania empirycznego, przeprowadzonego w ramach projektu¹ realizowanego obecnie przez zespół, do którego należą autorzy tego opracowania. Celem projektu jest identyfikacja elementów, uwarunkowań i mechanizmów strategicznego zarządzania kluczowymi obszarami Pozytywnego Potencjału Organizacji (PPO). Wśród poddanych analizie zmiennych znalazły się m.in. relacje interpersonalne pracowników (jako jeden z kluczowych obszarów PPO) oraz przejawy rozwoju przedsiębiorstwa. Te ostatnie są ujmowane w projekcie jako rezultat PPO, jednakże ich lista jest uniwersalna i może być potraktowana jako tożsama z efektami uzyskiwanymi w wyniku organizacyjnego uczenia się, co upoważnia do wykorzystania uzyskanych danych w niniejszym opracowaniu.

Jednym z etapów realizacji projektu było badanie ankietowe przedsiębiorstw działających w Polsce. Zadanie respondentów polegało m.in. na dokonaniu oceny natężenia występowania w ich przedsiębiorstwach zachowań pracowników manifestujących ich wzajemne pozytywne relacje, a także ocena wymienionych przejawów rozwoju przedsiębiorstwa, przy użyciu skali 0-100%. Enumeracji poddanych ocenie zachowań pracowniczych oraz przejawów rozwoju przedsiębiorstwa dokonano na podstawie wcześniejszych badań przeprowadzonych przez zespół [*Pozytywny potencjał...* 2010], oraz studiów literatury [Kaplan, Norton 1992; Parmenter 2007; Siegel, Smith, Mosca 2001; Castka, Bamber, Sharp 2003]. Kwestionariusze ankiety zostały rozesłane drogą pocztową i elektroniczną do ponad 1000 przedsiębiorstw wyłonionych z rankingów najlepszych polskich przedsiębiorstw. Próba badawcza wyniosła ostatecznie 73 przedsiębiorstwa, reprezentujące zróżnicowane branże, wielkości i pochodzenie. W analizie uzyskanych w badaniu danych posłużono się m.in. współczynnikami korelacji Pearsona, które w dalszych rozważaniach zostaną wykorzystane jako miary związku pomiędzy relacjami interpersonalnymi pracowników a efektami rozwojowymi przedsiębiorstwa, traktowanymi w tym przypadku jako rezultaty organizacyjnego uczenia się. Odpowiednie dane zaprezentowane zostały w tabeli 1.

¹ Projekt pn. *Strategiczne zarządzanie kluczowymi obszarami Pozytywnego Potencjału Organizacji – uwarunkowania, sposoby i modele rekomendowane dla przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce* (Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki na podstawie decyzji numer DEC- 2011/01/B/HS4/00835).

Tabela 1. Korelacje pomiędzy relacjami interpersonalnymi pracowników i przejawami rozwojowymi organizacji uczącej się ($p < 0,01$)

| Zmienna | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 15 |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Pracownicy mogą liczyć na siebie nawzajem | | | | | | | |
| 2. Pracownicy okazują sobie zainteresowanie | .86 | | | | | | |
| 3. Pracownicy są wobec siebie szczerzy | .76 | .80 | | | | | |
| 4. Pracownicy lubią się | .58 | .71 | .79 | | | | |
| 5. Pracownicy okazują sobie akceptację i szacunek | .66 | .79 | .78 | .84 | | | |
| 6. Stan relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych przekłada się na relacje pomiędzy zespołami w przedsiębiorstwie | .68 | .58 | .55 | .53 | .56 | | |
| 7. W latach 2009-2011 odnotowaliśmy znaczący wzrost wydajności pracy | .38 | .29 | .27 | .22 | .28 | .40 | |
| 8. W latach 2009-2011 odnotowaliśmy znaczący wzrost innowacyjności | .43 | .30 | .26 | .33 | .28 | .35 | |
| 9. W latach 2009-2011 odnotowaliśmy znaczący wzrost poziomu jakości realizowanych procesów biznesowych | .46 | .35 | .29 | .35 | .38 | .51 | |
| 10. W latach 2009-2011 odnotowaliśmy znaczący wzrost poziomu jakości wytwarzanych produktów | .39 | .29 | .26 | .32 | .29 | .44 | |
| 11. W latach 2009-2011 odnotowaliśmy znaczący wzrost satysfakcji pracowników | .50 | .43 | .35 | .35 | .38 | .44 | |
| 12. W latach 2009-2011 odnotowaliśmy znaczący wzrost satysfakcji klientów | .44 | .33 | .37 | .35 | .34 | .60 | |
| 13. W latach 2009-2011 odnotowaliśmy znaczący wzrost renomy przedsiębiorstwa | .35 | .21 | .25 | .25 | .26 | .50 | |
| 14. Średnia zagregowana relacji interpersonalnych | | | | | | | .47 |
| 15. Średnia zagregowana rozwój przedsiębiorstwa | | | | | | | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.

Dane przedstawione w tabeli wskazują na istnienie stosunkowo silnych, pozytywnych oraz istotnych statystycznie zależności pomiędzy elementami pozytywnych relacji interpersonalnych pracowników oraz przejawami rozwoju przedsiębiorstwa. W szczególności na ich podstawie można stwierdzić, że:

- przejawem rozwoju przedsiębiorstwa najsilniej związanym ze stanem wewnętrznych relacji interpersonalnych jest wzrost satysfakcji pracowników, co nie powinno budzić zdziwienia, jako że relacje interpersonalne są jednym z aspektów pracy uwzględnianych przez większość metodyk pomiaru satysfakcji z pracy;
- spośród wskazanych aspektów relacji interpersonalnych najistotniejsze dla rozwoju organizacji (we wszystkich jego przejawach) jest to, by stan relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych przekładał się na relacje pomiędzy zespołami w przedsiębiorstwie; na szczególną uwagę zasługuje związek tej zmiennej ze wzrostem satysfakcji klientów przedsiębiorstwa, co świadczy o swoistej „zaraźliwości” pozytywnych relacji interpersonalnych i przekładaniu się ich na relacje zewnętrzne przedsiębiorstwa;

- ważne jest także to, by pracownicy mogli liczyć na siebie nawzajem; jest to zmienna, która pozostaje w silnej korelacji ze wzrostem satysfakcji pracowników (co jest naturalne), ale także ze wzrostem jakości realizowanych procesów biznesowych i wzrostem innowacyjności;
- wzajemna sympatia pracowników, poza tym, że przyczyniać się może do wzrostu satysfakcji pracowników i klientów, sprzyja wzrostowi jakości realizowanych procesów biznesowych;
- podobnie dzieje się w przypadku okazywania sobie przez pracowników akceptacji i szacunku, przy czym poza jakością procesów przejaw ten sprzyja wzrostowi jakości wytwarzanych produktów.

Przedstawione wnioski oparte są na analizie współczynników korelacji, które pokazują jedynie siłę związku analizowanych zmiennych, nie mówiąc nic na temat ich zależności przyczynowo-skutkowych. W rzeczywistości związek relacji interpersonalnych i efektów rozwojowych przedsiębiorstwa jest obustronny. Pozytywne relacje pomiędzy pracownikami przyczyniają się do rozwoju organizacji dzięki pozytywnemu wzajemnemu nastawieniu pracowników, ich chęci współpracy, bardziej ożywionej komunikacji, wyzwalaniu potencjału twórczego etc. Jednocześnie osiągnięcie efektów rozwojowych przez przedsiębiorstwo sprzyja pogłębianiu pozytywnych relacji interpersonalnych pracowników za sprawą wyzwalania pozytywnych emocji (radość ze wspólnych sukcesów), tworzenia wspólnych pozytywnych doświadczeń czy też pozytywnego klimatu pracy. Wydaje się zatem, że rozstrzygnięcie, który z opisanych kierunków wpływu jest silniejszy nie ma w gruncie rzeczy większego znaczenia, bowiem i relacje interpersonalne, i rozwój przedsiębiorstwa uczestniczą w jednej spirali wzajemnych oddziaływań, spirali, która jest silnie osadzona w organizacyjnym uczeniu się.

4. Podsumowanie

Koncepcja organizacji uczącej się na trwałe weszła w kanon współczesnych koncepcji zarządzania. Być może nie budzi już takiej ekscytacji jak na początku swego istnienia, ale też nikt nie kwestionuje jej zasadności. Organizacja ucząca się jest i zawsze będzie lepsza od swoich konkurentów, którzy tej kompetencji nie posiadają i nie próbują zdobyć. W takiej organizacji ludzie wspólnie i ciągle uczą się, jak się uczyć, dzięki czemu rozwijane są ich zdolności do tworzenia założonych efektów, stymulowane są nowe i ekspansywne wzory myślenia, uwalniane zbiorowe aspiracje. Dzięki temu organizacja ucząca się jest bardziej innowacyjna, wydajna, potrafi realizować procesy o wyższej jakości czy też zapewniać klientom wyższą satysfakcję niż konkurenci. Przedstawione w artykule wyniki badania empirycznego pokazały, że wymienione rezultaty rozwojowe są ściśle powiązane z jakością relacji interpersonalnych pracowników. Potwierdza to słuszność traktowania kapitału społecznego jako fundamentu organizacji uczącej się.

Literatura

- Abeer H., Essam I., *Provision of Financial Information and its Impact on the Relationship between Executives and Venture Capital Managers: A Study of the Private Equity Market in Egypt*, „Journal of Financial Services Marketing”, 2012, No. 17.
- Anand N., *Entrepreneurs' Networking Styles: Impact on Tie Formation and Dissolution During Venture Emergence*, „Academy of Management Proceedings. Best Conference Paper”, 2006, G1–G6.
- Atuahene-Gima K., *The Social Capital of the Top Marketing Team, Inter-Firm Market Learning Capability, and Business Performance: A Test of a Mediating Model*, MSI Working paper Series No. 02-118, Marketing Science Institute, Cambridge 2002.
- Atwater L., Carmeli A., *Leader-Member Exchange, Feelings of Energy, and Involvement in Creative Work*, „Leadership Quarterly”, 2009, 20.
- Bourdieu P., *The Forms of Capital*, [w:] *Handbook of Theory and Research in the Sociology of Education*, Greenwood Press, New York 1986.
- Brockman B.K., Morgan R.M., *The Moderating Effect of Organizational Cohesiveness in Knowledge Use and New Product Development*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 2006, Vol. 34, No. 3.
- Castka P., Bamber C.J., Sharp J.M., *Measuring Teamwork Culture: the Use of a Modified EFQM Model*, „Journal of Management Development”, 2003, 22 (2).
- Chan Ching-Tung, Chin Kwai-Sang, Lam Ping-Kit, *Strategic sourcing in the Hong Kong toy industry*, „International Journal of Quality & Reliability Management”, 2007, Vol. 24, No. 8.
- Chiaburu D.S., Harrison D.A., *Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Co-Worker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance*, „Journal of Applied Psychology”, 2008, 93.
- Cicourel A.V., *Cognitive Sociology*, Penguin Books, London 1973.
- Coleman J., *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge 1990.
- De Gues A.P., *Planning as Learning*, „Harvard Business Review”, March-April, 1988.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa 1997.
- Gittell J.H., *The Southwest Airlines way: Using the power of relationships to achieve high performance*, McGraw-Hill, New York 2003.
- Haffer R., *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2011.
- Haughton B., *Identifying Diversity and Cohesion in Small Group Interaction*, „The International Journal of Diversity in Organizations, Communities and Nations”, 2009, Vol. 8, No. 6.
- Hawke A., Heffernan T., *Interpersonal Liking in Lender-Customer Relationships in the Australian Banking Sector*, „International Journal of Bank Marketing”, 2006, No. 24.
- Heaphy E., Dutton J., *Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology*, „Academy of Management Review”, 2008, 33(1).
- Henttonen K., Blomqvist K., *Managing Distance In a Global Virtual Team: The Evolution of Trust Through Technology-Mediated Relational Communication*, „Strategic Change”, 2005, 14 (2).
- Hite J.M., *Evolutionary Processes and Paths of Relationally Embedded Network Ties in Emerging Entrepreneurial Firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 2005 January.
- Hult G.T.M., Nichols Jr. E.L., Giunipero L.C., Hurley R.F., *Global organizational learning in the supply chain: a low versus high learning study*, „Journal of International Marketing”, 1999, Vol. 8, No. 3.
- Jamali D., *Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective*, „Business Process Management Journal”, 2006, Vol. 12, No. 6.
- Jarvenpaa S.L., Shaw T.B., Staples D.S., *Toward Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams*, „Information Systems Research”, 2004, 15(3).

- Johnson D.W., Johnson R.T., *Social interdependence – Cooperative learning in education*, [w:] B. Bunker, J.Z. Rubin (red.), *Conflict, Cooperation, and Justice*, Jossey-Bass, San Francisco 1995.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, „Harvard Business Review”, January-February 1992.
- Kase R., Paauwe J., Zupan N., *HR Practices, Interpersonal Relations, and Intrafirm Knowledge Transfer in Knowledge-intensive Firms: A Social Network Perspective*, „Human Resource Management”, July-August 2009, Vol. 48, No. 4.
- Kowalczyk A., Nogalski B. (red.), *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Macintosh G., *Customer Orientation, Relationship Quality, and Relational Benefits to the Firm*, „Journal of Services Marketing”, 2007, No. 21.
- McAllister D.J., *Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations*, „Academy of Management Journal”, 1995, 38 (1).
- McKenna S.D., *Maps of complexity and organizational learning*, „Journal of Management Development”, 1999, Vol. 18, No. 9.
- Mika B., *Sieć zaufania. Jak dzięki zaufaniu niektórzy internetowi kupcy zarabiają więcej od konkurencji*, Europejskie Centrum Edukacyjne, Toruń 2009.
- Nahapiet J., Ghoshal S., *Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage*, „Academy of Management Review”, 1998, 23(2).
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Oyster C., *Grupy*, Zysk i S-ka, Poznań 2002.
- Parmenter D., *Key Performance Indicators. Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2007.
- Peters L.M.L., Manz Ch.C., *Getting Virtual Teams Right the First Time: Keys to Successful Collaboration in the Virtual World*, [w:] *The Handbook of High-Performance Virtual Teams: A Toolkit for Collaborating Across Boundaries*, J. Nemiro, M. Beyerlein, L. Bradley, S. Beyerlein, J. Bass, San Francisco 2008.
- Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, red. M.J. Stankiewicz, „Dom Organizatora” TNOiK, Toruń 2010.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Putnam R., *Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 1995.
- Ryff C.D., Singer B.H., *Emotion, social relationships, and health*, Oxford University Press, New York 2001.
- Savolainen T., *Dynamics of organizational learning and continuous improvement in six sigma implementation*, „The TQM Magazine”, 2007, Vol. 19, No. 1.
- Schraeder M., Simpson J., *How Similarity and Liking Affect Performance Appraisals*, „The Journal for Quality & Participation”, Spring 2006.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Shin Soo-Young, Park Won-Woo, *Moderating Effects of Group Cohesiveness in Competency-Performance Relationships: A Multi-Level Study*, „Journal of Behavioral Studies in Business”, Vol. 1, July 2009.
- Siegel P.H., Smith, J.W., Mosca J.B., *Mentoring Relationships and Interpersonal Orientation*, „Leadership & Organization Development Journal”, 2001, 22(3).
- Subramanian M., Youndt M.A., *The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities*, „Academy of Management Journal”, 2005, 48 (3).
- Yang J., Alejandro T.G.B, Boles J.S., *The Role of Social Capital and Knowledge Transfer in Selling Center Performance*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, 2011, No. 26.

THE IMPORTANCE OF EMPLOYEES' INTERPERSONAL RELATIONSHIPS FOR ORGANIZATIONAL LEARNING

Summary: This article is aimed at presenting the correlations appearing between employees interpersonal relationships and organizational learning effects achievement of their organization. The discussion is based on both literature study and empirical research results. The thesis of this article states that together with an increase of positive interpersonal relationship intensity an organization is more successful in accomplishing development results being the learning organization domain.

Keywords: learning organization, social capital in organization, employees interpersonal relationships.