

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-Świdorska: 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 Jędrusiak: 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 logicznej 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 Olkiewicz: 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 Luban.....	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

Justyna Cyga

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ORGANIZACYJNE UCZENIE SIĘ W PRAKTYCE ZARZĄDZANIA NA PRZYKŁADZIE FIRMY IMPEL BUSINESS SOLUTIONS SP. Z O.O.

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu była analiza procesu zarządzania wiedzą i organizacyjnego uczenia się w spółce Impel Business Solutions Sp. z o.o. Jako metodę badawczą wykorzystano krytyczną analizę literatury oraz bezpośredni wywiad pogłębiony z menedżerem ds. zarządzania wiedzą w tej spółce.

Słowa kluczowe: organizacja ucząca się, zarządzanie wiedzą, organizacyjne uczenie się, procesy zarządzania wiedzą, schemat zarządzania wiedzą.

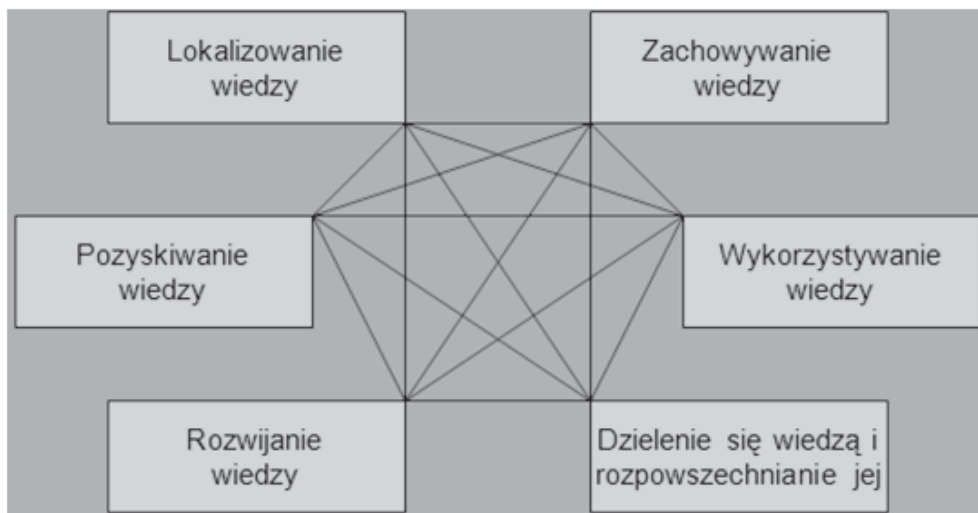
1. Wstęp

W dzisiejszych czasach, gdy zmiana jest jedynym elementem stałym w funkcjonowaniu organizacji [Wawrzyniak 2000, s. 10-11], a żeby przetrwać, należy „uczyć się szybciej niż konkurencja” [De Geus 1988, s. 74], uwaga naukowców została skierowana na procesy uczenia się organizacji. Wraz z rozwojem podejścia opartego na wiedzy rola organizacyjnego uczenia się w zarządzaniu uległa zwiększeniu, gdyż w ten właśnie sposób tworzona jest wiedza organizacji. Z tego też względu organizacyjne uczenie traktowane jest nie tylko jako warunek przetrwania, ale też jako sposób na osiągnięcie i utrzymanie przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej. Ponadto istnieje potrzeba poznania przez kadrę kierowniczą mechanizmów uczenia się przedsiębiorstw i odpowiedniego rozwijania tej umiejętności, aby działania związane z uczeniem były spójne z celami, wizją i wartościami przedsiębiorstwa.

Odpowiedzią na wyzwania, jakie stają obecnie przed przedsiębiorstwami, jest koncepcja organizacji uczącej się. Podstawę teoretyczną stanowią dla niej teoria systemów oraz teoria rozwoju organizacyjnego rozwijane w drugiej połowie XX wieku. Za jej pomocą przedstawiany jest obraz szczególnie istotnych procesów, które muszą być prowadzone dla osiągnięcia celów, oraz zbiory modeli myślowych i wartości, które powinny być przyjęte przez ludzi i sterować ich zachowaniami. Koncepcja organizacji uczącej się jest więc efektem poszukiwań modelu organizacji zdolnej

w sposób ciągle dostosowywać się do nowych warunków otoczenia oraz zmian we wzajemnych relacjach [Mikuła 2005, s. 85]. Określenie „organizacja ucząca się” jest jedynie metaforą – wzorcem mogącym znaleźć zastosowanie w zarządzaniu, którego fundament stanowi rozpatrywanie zakładu pracy jako otwartego systemu społeczno-technicznego, prowadzącego wymianę wiedzy z otoczeniem, a także jako żywego organizmu, który bez codziennego procesu uczenia się nie mógłby funkcjonować [Morgan 2005, s. 41-79].

W literaturze przedmiotu występuje wiele ujęć zadań operacyjnych zarządzania wiedzą, które najczęściej ujmowane są w formie procesu. Przykładowo A. Kowalczyk i B. Nogalski ujmują w ramach cyklu megaprocesu wiedzy jej pozyskiwanie i rozwijanie, kodyfikację, transfer, wykorzystanie [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 81]. G. Probst i in. W ramach systemu zarządzania wiedzą wyróżniają następujące podstawowe zadania poziomu operacyjnego: identyfikowanie, zdobywanie, rozwijanie, dystrybucję i dzielenie się doświadczeniami, wykorzystanie, zachowywanie wiedzy [Probst i in. 2002, s.191-192]. Procesy te tworzą spójny system zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie (rys. 1).



Rys. 1. Procesy zarządzania wiedzą

Źródło: [Probst i in. 2002].

Podejście procesowe jest uznawane za najbardziej funkcjonalne, gdyż bazuje na doświadczeniach i rozwiązaniach stosowanych w praktyce, zwłaszcza w dużych organizacjach. Celem niniejszego artykułu jest analiza procesu zarządzania wiedzą w organizacji uczącej się, a mianowicie spółce Impel Business Solutions Sp. z o.o. Zostaną omówione kolejno poszczególne funkcje zarządzania wiedzą na przykładzie tej organizacji. Firma Impel Business Solutions Sp. z o.o. działa w branży usług

kadrowo-płacowych oraz księgowych. Zatrudnia ok. 350 osób. Jest spółką w całości finansowaną przez kapitał polski.

Metodą badawczą zastosowaną w części empirycznej był bezpośredni wywiad pogłębiony z wykorzystaniem kwestionariusza. Respondent został poinformowany o celu, charakterze i przedmiocie wywiadu. Materiał uzyskany w ten sposób pozwolił na dogłębną analizę procesu zarządzania wiedzą w badanej firmie.

Spółka Impel Business Solutions Sp. z o.o. została wybrana do tego badania metodą doboru nielosowego, celowego.

2. Lokalizowanie wiedzy

Cechą większości współczesnych organizacji jest problem tzw. uciekania wiedzy. Informacje, wiedza i kompetencje są ściśle związane z konkretnymi działaniami przedsiębiorstwa, komórkami organizacyjnymi czy wręcz jednostkami, a reszta organizacji nie ma pojęcia o ich istnieniu. W rezultacie marnowane są olbrzymie nakłady czasu i pracy na zdobywanie wiedzy, która tak naprawdę jest w zasięgu ręki [Penc 2003, s. 14].

Rolą konsultantów i menedżerów HR powinno być edukowanie i informowanie decydentów o wpływie własnych działań na wyniki biznesowe organizacji. Biznes musi poczuć, że to się opłaca. Do stworzenia systemu zarządzania wiedzą niezbędne jest wykorzystanie odpowiednich czynników: nowych technologii, systemów zarządzania i metod pomiaru efektywności wykorzystania wiedzy i tzw. kapitału intelektualnego oraz kultury organizacyjnej zorientowanej na ludzi, wyzwalającej w nich zapał i entuzjazm, a przez to sprzyjającej dzieleniu się wiedzą i tworzeniu tzw. „wspólnot wymiany doświadczeń”, czyli nieformalnych grup wewnątrz lub na zewnątrz organizacji [Mikuła 2007, s. 24].

Każda organizacja posiada określony potencjał ludzki z konkretnymi zasobami wiedzy pracowników i współpracowników, także klientów. Zrozumiałe jest dążenie do ujawniania wiedzy pracowników i do jej formalnego zapisu w repozytoriach wiedzy za pomocą różnorodnych podejść i technologii informatycznych, jak również do ujawniania kompetencji pracowników (ekspertów), którzy mogą udostępnić posiadaną przez siebie wiedzę pracownikom jej poszukującym. Nawiązanie współpracy w celu pozyskania wiedzy wymaga wpięrow zlokalizowania osobowych źródeł wiedzy [Jashapara 2006, s. 43].

W przedsiębiorstwie Impel Business Solutions wiedza lokalizowana jest w wykazie danych o ekspertach i wewnętrznych bazach informacji, które zostały utworzone na potrzeby działu personalnego. Zdaniem menedżera ds. zarządzania wiedzą w tej firmie są to potrzebne narzędzia, które przynoszą wiele korzyści. Luki w wiedzy występują wszędzie i jest to stan permanentny – oczywiście powstają w różnych miejscach. Jedne luki są likwidowane, a inne się pojawiają. Gdyby luki dało się wyeliminować całkowicie, proces zarządzania wiedzą nie byłby procesem nieustan-

nym, a rozwój miałby swój koniec. Za lokalizowanie wiedzy w firmie odpowiada pion personalny – formalnie i nieformalnie.

3. Pozyskiwanie wiedzy

Pozyskiwanie wiedzy jest kolejnym subprocesem transferu wiedzy. Jest zarówno procesem przepływu wiedzy z otoczenia organizacji do jej wnętrza, jak i procesem, w trakcie którego pracownicy zdobywają wiedzę ze źródeł wewnętrznych, a więc od swoich współpracowników, z dokumentacji i baz danych, dostępnych książek i czasopism. Pozyskiwanie wiedzy może też zachodzić np. metodą benchmarkingu, czyli poprzez wydobywanie informacji na temat konkurencyjnych produktów czy procesów. Pozyskiwanie wiedzy dokonywane jest także poprzez udział w szkoleniach, konferencjach i sympozjach oraz w czasie nieformalnych kontaktów z innymi ludźmi. Ważnym źródłem wiedzy są również media, zwłaszcza w zakresie informacji dotyczących potencjalnych szans i zagrożeń. Nośnikiem wiedzy jest tu informacja [Mikuła i in. 2002, s. 69].

Jednym z głównych źródeł pozyskiwania wiedzy zewnętrznej w firmie Impel jest przede wszystkim wiedza od uczestników rynku, czyli kontakty z udziałowcami, dostawcami, stałymi klientami, ze szczególnym uwzględnieniem stałych odbiorców usług firmy. Na uwagę zasługuje również specjalnie utworzona jednostka zajmująca się badaniem zachowań konkurencji na rynku oraz zmian elastyczności popytowej i dochodowej.

Kolejnym ważnym źródłem jest korzystanie z usług ekspertów zewnętrznych, takich jak firmy doradcze czy agencje badania rynku. Pozostawanie z nimi w stałym kontakcie pozwala na szybką analizę najważniejszych w danym momencie informacji, których firma nie jest w stanie na bieżąco zdobywać i aktualizować. Często wykorzystywany kanał pozyskiwania wiedzy to po prostu jej zakup. Impel, jako przedsiębiorstwo o szerokim zakresie działalności, dość silnie zróżnicowanej, zmuszony jest do zakupu różnego rodzaju patentów czy oprogramowania przeznaczonego dla poszczególnych oddziałów firmy. Ze względu na ich charakter wymaga to dobierania takiego rodzaju oprogramowania, które znajdzie efektywne zastosowanie w danym sektorze działalności.

Impel, jak większość firm, które zauważyły konieczność i korzyści płynące ze stosowania zarządzania wiedzą, korzysta również z usług profesjonalnych firm szkoleniowo-doradczych. Organizowane są one przeważnie poza biurami, w ośrodkach wypoczynkowych, co zachęca menedżerów do czynnego w nich uczestnictwa. Zdobytą tam wiedzę dzielą się po powrocie z pracownikami niższych szczebli. Dotyczy to głównie wiedzy, która nie jest dostępna „od ręki”. Korzystanie z niej pomaga w zdobywaniu doświadczenia w pokonywaniu mniejszych problemów występujących na co dzień. Ponadto firma praktycznie każdego dnia korzysta z zasobów Internetu czy literatury tematycznej.

W wewnętrznych kanałach pozyskiwania wiedzy na szczególną uwagę zasługuje istnienie osobistego trenera, do którego każdy może się zgłosić po pomoc. Pomaga on osobiście lub odsyła do odpowiedniej osoby, która jest ekspertem w dziedzinie związanej z problemem pracownika. Ważną rolę odgrywa też polityka rekrutacyjna firmy. Jej działanie nie zamyka się bowiem (tak jak w przypadku większości firm) w stereotypie wymagań co do doświadczenia zawodowego potencjalnego pracownika. Wręcz przeciwnie, jest otwarta i stwarza dobre warunki dla absolwentów uczelni wyższych, wierzy bowiem, że są oni pełni innowacyjnych pomysłów i rozwiązań. Dobrze rozbudowany system szkoleń, istnienie intranetu i e-learningu pozwala na szybkie przyswojenie wiedzy i rozpoczęcie pracy na danym stanowisku.

Firma Impel korzysta z takich zewnętrznych źródeł pozyskiwania wiedzy, jak:

- a) szkolenia zewnętrzne,
- b) konkurenci,
- c) partnerzy biznesowi,
- d) internet, bazy danych,
- e) porozumienia kooperacyjne – jeżeli za takie uznamy wymianę wiedzy w ramach korporacji,
- f) książki, czasopisma branżowe,
- g) eksperci, naukowcy,
- h) agencje badań rynku.

Firma korzysta też ze szkoleń zewnętrznych i wewnętrznych. Inwestując w rozwój pracowników, przeprowadza szkolenia specjalistyczne, kursy językowe oraz konferencje i seminaria naukowe. Narzędzia/aplikacje informatyczne wykorzystywane w firmie do pozyskiwania i przepływu wiedzy to m.in.: intranet, wewnętrzne bazy danych, poczta mailingowa, CRM (Consumer Relationship Management). W firmie nie ma działu B+R, czyli oddzielnej jednostki specjalizującej się w badaniach i rozwoju. Nowo zatrudnionym pracownikom zostają przydzieleni opiekunowie/mentorzy pomagający wdrożyć się w strukturę przedsiębiorstwa poprzez program adaptacyjny.

4. Rozwijanie wiedzy

Ten etap zarządzania wiedzą wymaga sprawdzenia, jakie podejście ma firma do nowych pomysłów, a także poznania sposobu, w jaki jest wykorzystywana kreatywność pracowników. Ludzie w organizacji wspierani właściwą informacją, pozyskują wiedzę i mądrość, a tym samym przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Rozwijanie wiedzy uzupełnia pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz. Obejmuje: zdobywanie umiejętności, projektowanie nowych produktów, promowanie innowacji, usprawnianie procesów oraz działania kadry kierowniczej, zmierzające do wytworzenia możliwości, które dotychczas nie były dla firmy dostępne. Najczęściej chodzi tu o prowadzenie badań rynkowych oraz przedsięwzięcia działu ds. badań i rozwoju. Koncepcja zarządzania wiedzą może pomóc w usprawnieniu

cyklu uczenia się poprzez dostarczenie odpowiednich narzędzi lub metod zarządzania. Do takich usprawnień można zaliczyć przede wszystkim Communities of Practice, w skrócie CoP (wspólnoty praktyków) oraz systemy IPSS (Integrated Performed Support System – zintegrowane systemy wspomagające efektywność), dzięki którym możliwe jest rozwijanie wiedzy w przedsiębiorstwach [Brdulak 2003].

Firma Impel przywiązuje dużą wagę do rozwijania wiedzy. Ta funkcja zarządzania wiedzą jest w dużej mierze uzależniona od kreatywności pracowników oraz kadry zarządzającej, która jest otwarta na nowe pomysły pracowników. W Impelu zastosowano premiowy system wynagradzania pracowników, który ma ich dodatkowo zmobilizować do przedstawiania nowych pomysłów oraz rozwoju ich kreatywności. Z kreatywnością pracowników łączy się także niestety pewien problem, który hamuje proces rozwijania wiedzy. Chodzi o trudność w sterowaniu kreatywnością pracowników. Zdarza się, że nie dzielą się oni wszystkimi swoimi pomysłami z wyższym szczeblem kierowniczym. W firmie występuje przepływ wiedzy „góra – dół” – kadra najwyższa tworzy wiedzę i przekazuje ją pracownikom niższego szczebla, oraz „dół – góra” – pracownik niższego szczebla przekazuje wiedzę pracownikom wyższego stopnia. Często są organizowane szkolenia oraz sympozja, będące doskonałym sposobem na przepływ oraz rozwój wiedzy między pracownikami. Na takich spotkaniach pracownicy mają szansę zdobyć wiedzę, którą będą w stanie później wykorzystać w codziennej pracy. Próbuje się tam organizować także wspólnoty praktyków.

W Impelu organizowane są szkolenia o bardzo różnej częstotliwości. W zależności od działu jest to od 1 do 7-8 szkoleń. Szkolenia te przeprowadzane są w formie:

- a) warsztatów praktycznych,
- b) wykładów,
- c) studiów przypadków (wykorzystanie doświadczeń innych firm),
- d) przyuczenia przez bardziej doświadczonych pracowników,
- e) wyjazdów szkoleniowych.

Organizowane przez firmę szkolenia dostosowuje się do stanowiska pracy. Nastawione są one na indywidualny rozwój pracowników, wynikają z sytuacji w branży i z obowiązujących trendów.

5. Dzielenie się wiedzą

Największym wyzwaniem w zarządzaniu wiedzą jest dzielenie się wiedzą, czyli transfer najcenniejszego zasobu w organizacji, jakim jest wiedza. Dlatego też należy motywować pracowników, aby przepływ wiedzy był sprawny. Istotną sprawą jest stworzenie odpowiedniego „klimatu” oraz atmosfery do dzielenia się wiedzą. Jeżeli motywacją do działania w pracy jest strach i poczucie winy, to szanse, że pracownik przyzna się do błędu i spróbuje go naprawić, są znikome. Całą energię, którą mógłby spożytkować na naprawienie błędu i wyciągnięcie wniosków, przeznaczony na tuszowanie sprawy i szukanie winnych gdzie indziej. Impel wie, że jeżeli pracownik,

który popełnił błąd, chce tę lekcję przekazać kolegom, to musi czuć się bezpiecznie i mieć wspierającego menedżera. Stworzenie prawdziwej kultury uczenia się w miejscu pracy nie jest łatwe i wymaga nie tylko zmiany w podejściu przełożonych, ale również wzięcia odpowiedzialności za firmę przez wszystkich pracowników [Moczydłowska 2004, s. 172].

Firma Impel zdecydowanie nie traktuje zarządzania wiedzą jako funkcji pobocznej. Został stworzony cały pion ds. zarządzania wiedzą, który kieruje zdobywaniem, przepływem, wykorzystywaniem informacji w firmie. Pion ten zajmuje się również uświadamianiem menedżerom wyższego szczebla słuszności dzielenia się wiedzą oraz motywowania pracowników do przekazywania swoich informacji. Menedżerowie wprowadzili wiele zmian, aby dać swoim podwładnym pełną możliwość dzielenia się wiedzą. Jednym z systemów motywacyjnych, wprowadzonym, aby pobudzić pracowników do dzielenia się wiedzą, jest system premiowy. Powoduje to zmniejszenie strachu przed otwartością i kreatywnością (nie są „karani” za nieefektywne pomysły, ale nagradzani za przydatne firmie rozwiązania). Dzięki temu pracownicy chętnie dzielą się własną wiedzą, informują przełożonych o swoich nowych pomysłach oraz nie boją się pytać, gdy na swojej drodze napotykają trudności z rozwiązaniem problemu. Nie musi być to osobisty kontakt z przełożonym – firma umożliwia pracownikom dzielenie się nowymi pomysłami na specjalnie do tego organizowanych spotkaniach. Niestety, w firmie nadal istnieje problem ze sterowaniem kreatywnością pracowników. Pracownicy zachowują się stereotypowo i niekoniecznie dążą do kreowania nowych rozwiązań, które często mogłyby być bardziej efektywne niż dotychczas używane.

Widząc potrzebę przepływu wiedzy, w firmie stworzono wiele kanałów komunikacyjnych, technologicznych, a także prostych spotkań – „pogawędek”. Powstała elektroniczna pamięć, która umożliwia dostęp do istotnych dokumentów i informacji z przeszłości. Istnieje także system e-learningu, który ułatwia samodoskonalenie z wykorzystaniem wcześniejszych doświadczeń współpracowników. Wprowadzenie intranetu umożliwiło nieformalny przepływ informacji za pomocą poczty elektronicznej wewnątrz firmy, a także z zalogowanymi do sieci intranetu dostawcami. Równie ważną rolę odgrywają prace w grupie, które ułatwiają mniej doświadczonym pracownikom pozyskanie wiedzy na podstawie obserwacji współpracowników/partnerów w trakcie realizacji projektów.

Podstawy sukcesu firmy Impel tworzą pracownicy. Firma kieruje się zasadami zaufania, zapewniając im bezpieczeństwo oraz rozwój zawodowy i społeczny. Impel dąży w ten sposób do jak największego zaangażowania pracowników, ich zadowolenia, lojalności i identyfikacji z firmą. Innowacyjność organizacji przejawia się zarówno w zachowaniach indywidualnych pracowników, jak i zachowaniach organizacji jako całości w otoczeniu. W firmie dużą wagę przywiązuje się do tego, aby pracownicy posiadali maksymalnie duży zasób informacji o swojej organizacji. Nowo zatrudnione osoby poznają historię firmy, jej największe wyzwania i sposoby rozwiązywania problemów, sposoby myślenia i postrzegania różnych kwestii.

W firmie Impel ważne jest, aby powyższe cechy stanowiły rutynowe formy zachowań. Pomaga w tym program mentoringu. Dobre zarządzanie wiedzą prowadzi m.in. do zatrzymania własności intelektualnej w organizacji. W momencie odejścia pracownika z firmy jego przełożony decyduje o procesie przekazania wiedzy jego następcy. Jednak pomimo tych działań menedżer ds. zarządzania wiedzą nadal widzi bariery, które nie sprzyjają rozpowszechnianiu się wiedzy. Jest to za mała liczba motywatorów i niska świadomość potrzeby dzielenia się wiedzą, a także mała liczba spotkań nieformalnych pracowników – np. przy kawie.

6. Wykorzystywanie wiedzy

Priorytetowym zadaniem każdego procesu zarządzania wiedzą powinno być jej wykorzystywanie. Można bowiem wiele wysiłku włożyć w tworzenie wiedzy, jej lokalizowanie czy dzielenie się nią, jeśli jednak nie zostanie ona zastosowana w praktyce, wówczas wysiłek ten, a także związany z jego podjęciem koszt będą daremne. Wykorzystywanie wiedzy polega na przekładaniu jej na działania poprzez podejmowanie trafnych decyzji i odzwierciedlanie wiedzy w produktach, usługach, procedurach itd. W tym celu wykorzystuje się wiedzę własną – zarówno jawną, jak i ukrytą, a także wiedzę pochodzącą z innych źródeł, np. od współpracowników, ekspertów zewnętrznych, klientów, konkurentów, dostawców, z baz danych, dokumentów itd. Stosowanie wiedzy ma służyć dążeniu do ideału organizacji uczącej się i pomnażaniu kapitału intelektualnego. Od efektywności tego procesu zależy efektywność czynników decydujących o sukcesach przedsiębiorstwa, takich jak prędkość reagowania na zmiany, elastyczność czy innowacyjność [Pfeffer, Sutton 2002, s. 35].

Ponadto wykorzystywanie wiedzy zwiększa jej wartość, a tym samym zwiększa wartość samej organizacji. Wydaje się logiczne, iż raz zdobyta wiedza powinna być efektywnie wykorzystywana – tak się jednak często nie dzieje. Badania wykazują, że nieumiejętność efektywnego wykorzystywania wiedzy stanowi jeden z głównych problemów związanych z zarządzaniem wiedzą. Jeżeli proces wykorzystywania wiedzy w organizacji ma przebiegać efektywnie, to musi zostać spełnionych kilka warunków [Figurska 2005]:

1. Trzeba mieć *co* wykorzystywać.
2. Trzeba *chcieć* wykorzystywać wiedzę.
3. Trzeba wiedzieć, *jaką* wiedzę wykorzystywać.
4. Trzeba mieć *warunki* do wykorzystywania wiedzy.
5. Trzeba *potrafić* wykorzystywać wiedzę.
6. Trzeba wiedzieć, *po co* wykorzystywać wiedzę.

Posiadanie odpowiedniej wiedzy we właściwym czasie i stosowne spożytkowanie jej w postaci dobrych decyzji stanowi „być albo nie być” wielu organizacji.

W firmie Impel materiały do przeprowadzania szkoleń są pozyskiwane przy współpracy z ośrodkami naukowymi i ekspertami. Innymi źródłami pozyskiwania wiedzy są dostawcy, klienci, partnerzy i konkurenci. Pracownicy firmy są motywo-

wani do dzielenia się i wykorzystywania posiadanej wiedzy przez system premiowy. Ponadto pracowników zachęca się do przedstawiania własnych pomysłów dzięki przepływowi informacji w systemie „dół – góra”. Wszystkie pomysły i propozycje ewentualnych zmian w Impelu są oceniane przez menedżerów wyższego szczebla i ewentualnie konsultowane z ekspertami, aby ich wprowadzenie przyniosło jak najlepsze efekty.

W Impelu panuje odpowiednia atmosfera do efektywnego wykorzystywania wiedzy. Wiedza w firmie przekazywana jest na kilka sposobów. Do najpopularniejszych należą internet/ekstranet/intranet. Wiedza przekazywana jest także za pomocą tradycyjnego środka przekazu, jakim jest system pracy grupowej. Menedżerowie poszczególnych szczebli w Impelu zwracają szczególną uwagę, aby wszyscy potrafili w jak największym stopniu wykorzystywać wiedzę. Wiedza wyniesiona ze szkoleń pracowniczych ma szerokie zastosowanie praktyczne, a pracownicy dysponują dostępem do źródeł wiedzy niezbędnej do rozwiązywania pojawiających się problemów. Wiedza i doświadczenie pracowników nie są jednak w pełni wykorzystywane przez przełożonych.

7. Zachowywanie i ochrona wiedzy

7.1. Zachowywanie wiedzy

Raz zdobyte umiejętności i wiedza nie są niestety dostępne raz na zawsze. Fluktuacja pracowników, reorganizacje, downsizing powodują, że ogromna większość firm cierpi na „korporacyjną amnezję”. W każdej organizacji powstają codziennie dziesiątki, setki lub może nawet tysiące dokumentów, które mogą zostać powtórnie wykorzystane. Każdy pracownik zdobywa też nowe doświadczenia, których część z pewnością mogłaby pomóc innym pracować efektywnie i szybciej [Figurska 2005].

Programy planowania karier, redundancja kompetencji (zatrudnianie większej ilości specjalistów, niż organizacja potrzebuje w danym momencie), pozwalają zabezpieczyć się przed utratą cennej wiedzy w wypadku odejścia pracownika z obecnego miejsca pracy. Odpowiednie wynagrodzenie i motywowanie, dawanie możliwości rozwoju i samorealizacji są konieczne do zatrzymania w organizacji najważniejszych pracowników wiedzy. Dzisiejszy rozwój technologii pozwala na automatyczne zachowywanie wiedzy i udostępnianie jej w korporacyjnych systemach wszelkich rodzajów dokumentów. Systemy zarządzania dokumentami pozwalają na różnicowanie praw dostępu, pełnotekstowe wyszukiwanie i kategoryzację umożliwiającą identyfikację pliku na podstawie kluczowych słów i innych atrybutów. Nigdy jednak nie uda się zachować tej wiedzy w całości. Jedynym rozwiązaniem jest odpowiednie wykorzystanie metod bezpośredniego przekazu tej wiedzy (personalizacja) oraz jej spisanie i udokumentowanie (kodyfikacja).

7.2. Ochrona wiedzy

Kapitał intelektualny staje się współcześnie jednym z najważniejszych źródeł przewagi nad konkurencją. Niematerialne aktywa, takie jak marka czy też właśnie kapitał intelektualny, będą w erze e-biznesu zastępować te bardziej tradycyjne czynniki sukcesów rynkowych. Dlatego ważne jest, aby pozyskiwana przez firmę wiedza była należycie chroniona.

Zachowywanie wiedzy i jej ochrona w firmie Impel jest dość złożonym procesem, co jest spowodowane dużą liczbą zatrudnionych osób. Każdy pracownik posiada swoje konto w zintegrowanym systemie informatycznym, dzięki któremu jego działanie jest w nim zapisywane i przechowywane. Pozwala to na późniejsze analizowanie i przedstawianie wyników uzyskanych przez poszczególnych pracowników. Jednak główną zaletą takiego programu jest to, że w razie wystąpienia problemu czy szukaniu informacji potrzebnych do podjęcia decyzji, pracownik ma możliwość sprawdzenia, czy podobny problem nie pojawił się w przeszłości. Celem zatrzymania kluczowych pracowników spółka stosuje system premii nie tylko dla tych osób, które osiągnęły wymagany obrót handlowy, ale także dla tych, które mają długi staż pracy. Motywatorami do osiągania coraz lepszych rezultatów są także samochody służbowe oraz dodatkowe pakiety socjalne.

Każdego pracownika w razie odejścia obejmuje jedno- lub dwumiesięczne wypowiedzenie. W tym czasie powinien on przekazać swoją wiedzę i wszystkie niezbędne informacje na temat zakresu obowiązków pracownikowi, który ma zająć jego miejsce. W firmie Impel różnie może to wyglądać, ponieważ proces ten jest indywidualnie określany przez bezpośredniego przełożonego.

Jeżeli chodzi o ochronę wiedzy firmy, opisywana spółka korzysta także z przepisów o zatrudnieniu, tzn. klauzule dołączane do umów zastrzegają, że po odejściu pracownik nie może podjąć pracy przez określony czas u konkurencji, ujawniać żadnych informacji na temat firmy. Przechowywanie wiedzy odbywa się formie:

- a) dokumentacji tradycyjnej (opracowane szablony),
- b) elektronicznej bazy danych.

Wiedza w firmie jest aktualizowana na bieżąco przez osoby, które tę wiedzę tworzyły. Firma nie utrzymuje niestety kontaktów ze specjalistami, którzy już odeszli z firmy.

8. Podsumowanie

Charakterystyczną cechą obecnych czasów jest gwałtowne przyśpieszenie procesów rozwoju. Następuje lawinowy przyrost wiedzy oraz globalizacja procesów dostępu do niej. Najbardziej rozwinięte kraje opierają swoje gospodarki na wciąż rosnącej zależności od wiedzy i informacji. Zarządzanie wiedzą coraz częściej postrzegane jest jako warunek prawidłowego i szybkiego rozwoju gospodarczego oraz społecznego. Impel Business Solutions jest firmą, która poważnie myśli o efektywnym wy-

korzystaniu potencjału intelektualnego swoich pracowników poprzez usprawnianie przepływu wiedzy między ludźmi i stwarzanie im warunków do rozwoju swojego potencjału. W tym celu rozwijane i usprawniane są kolejne funkcje zarządzania wiedzą, dzięki czemu firma staje się organizacją uczącą się i bardziej konkurencyjną. Proces uczenia się jest nieustannym procesem zachodzącym w tej firmie i prowadzącym do jej wzrostu.

Literatura

- Brdulak J., *Wspólnoty praktyków*, „Businessman Magazine” sierpień 2003.
- De Geus A.P., *Planning as Learning*, „Harvard Business Review” marzec–kwiecień 1988.
- Figurska I., *Wykorzystywanie wiedzy w teorii i w praktyce*, Zeszyty Naukowe WHSZ, Zeszyt 10/41, 2005.
- Gołuchowski J., *Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą w organizacji*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2007.
- Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym, koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2002.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006.
- Moczydłowska J., *Psychologiczne bariery w zarządzaniu wiedzą*, [w:] *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych*, red. W.M Grudzewski, J. Merski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2004.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Mikuła B., *Organizacyjne uczenie się*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Mikuła B., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
- Morgan G., *Obraz organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2002.
- Parsole E., Wray M., *Trener i mentor – udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Penc J., *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Pfeffer J., Sutton R.I., *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Wawrzyniak B., *Zarządzanie zmianami w organizacji*, [w:] *Zarządzanie: teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.

ORGANIZATIONAL LEARNING IN MANAGEMENT PRACTICE ON THE EXAMPLE OF THE IMPEL BUSINESS SOLUTIONS LLT.

Summary: The aim of the article is the analysis of the organizational learning mechanism and the identification of factors that support organizational learning processes in Impel Business Solutions Lt. The research was based on the literature studies and the interview with knowledge management manager in this company. As a result of literature studies and analysis of empirical data the learning capability in Impel Business Solutions Lt. was identified.

Keywords: organizational learning processes, knowledge management, learning organizations, knowledge management processes, knowledge management scheme.