

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 Stroińska: 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 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 Lubañ.....	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

Agnieszka Jędrzyak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PROCES INNOWACJI JAKO PROCES CIĄGŁEGO UCZENIA SIĘ NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA BRANŻY TARTACZNEJ

Streszczenie: Umiejętne wykorzystanie posiadanej wiedzy i informacji pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Ciągłe zmiany zachodzące w otoczeniu zmuszają przedsiębiorstwa do elastycznego działania oraz ciągłego doskonalenia się. W tym celu niezbędne jest wprowadzanie innowacji. W artykule zaprezentowano przykład przedsiębiorstwa branży tartacznej, które dzięki takiemu podejściu osiągnęło pozycję lidera na rynku krajowym.

Słowa kluczowe: innowacje, uczenie się, branża tartaczna.

1. Wstęp

W czasach turbulentnych zmian w otoczeniu gospodarczym krytycznym czynnikiem sukcesu rynkowego staje się zdolność do ciągłego redefiniowania obszarów i sposobów prowadzenia działalności [Morawski 2006, s. 73]. Aby sprostać wymaganiom otoczenia, niezbędna staje się zdolność do uczenia się i adaptacji [Beer i in. 2005, s. 448]. Jednym ze sposobów adaptacji jest niewątpliwie wdrażanie innowacji. Proces ten jest skomplikowany i zdeterminowany przez czynniki charakterystyczne dla branży, w której działa przedsiębiorstwo. Inaczej przebiega proces uczenia się w branżach opartych na najnowszych technologiach, a inaczej w tradycyjnych branżach produkcyjnych. Do tych drugich z pewnością można zaliczyć tartaczność. Średnia rentowność obrotu netto tartaków na przestrzeni ostatnich lat oscyluje wokół zera, ponadto przedsiębiorstwa te zmagają się z problemami zakupu surowca i pozyskania środków finansowych. Pomimo trudnych warunków funkcjonowania istnieją w Polsce tartaki inwestujące w rozwój działalności, wprowadzające innowacje, implementujące rozwiązania organizacyjne i produkcyjne z powodzeniem funkcjonujące w podobnych firmach za granicą.

Celem artykułu jest opis procesu innowacji jako procesu ciągłego uczenia się i zaprezentowanie go na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej. W tym celu przeprowadzono studia literatury oraz wykorzystano egzemplifikację przedsiębiorstwa branży tartacznej.

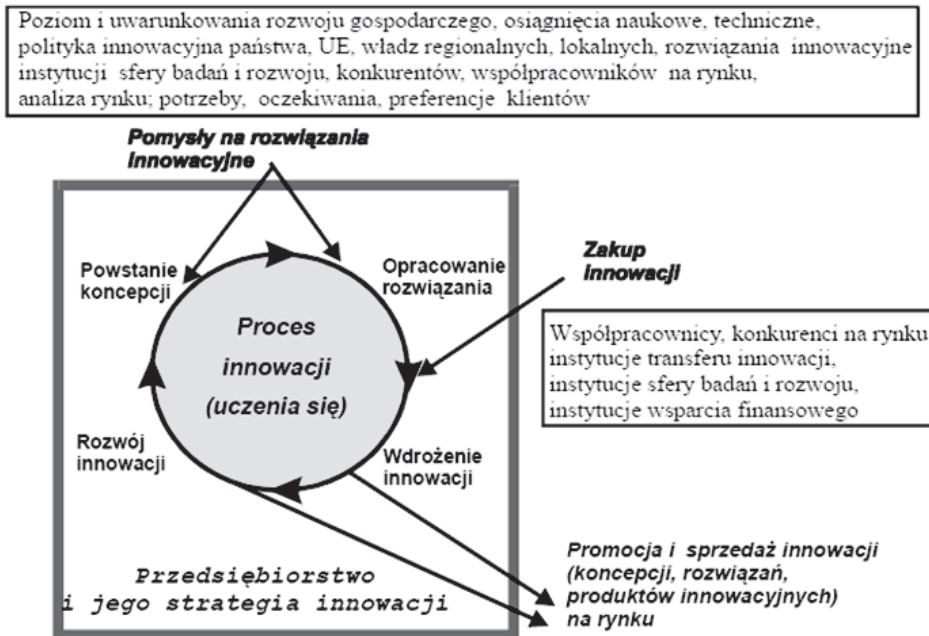
2. Innowacje w organizacyjnym uczeniu się

Zagadnienia związane z uczeniem się przedsiębiorstw funkcjonują w literaturze co najmniej od połowy XX w. Jego rosnąca popularność znajduje odzwierciedlenie w ilości publikowanych artykułów¹. Tak duże zainteresowanie tematyką implikuje mnogość podejść do definiowania poszczególnych zagadnień. W zakresie organizacyjnego uczenia się można wyróżnić przynajmniej kilkadziesiąt definicji. Jedna z najstarszych, autorstwa Argyrisa, przyrównuje członków organizacji do „agentów”, którzy odpowiadając na zmiany we wnętrzu organizacji lub w jej środowisku pobudzają proces uczenia się [Argyris 1982]. Z kolei Templeton postrzega uczenie się organizacji jako zestaw działań, które wpływają na jej pozytywną zmianę. Do tych działań zalicza pozyskiwanie wiedzy, dystrybucję informacji, interpretację informacji i pamięć organizacji [Templeton i in. 2002]. Inne podejście do organizacyjnego uczenia się prezentuje Lipshitz, jego zdaniem proces ten powinien sprowadzać się do identyfikowania i korygowania błędów oraz odkrywania i wykorzystywania szans. Przy czym powinien obejmować nie tylko zrozumienie poszczególnych zjawisk, ale i konkretne działania [Lipshitz i in. 2007, s. 15–16]. Syntetycznie organizacyjne uczenie się można zdefiniować jako celowy proces wykrywania i poprawiania błędów i odchyłeń (C. Argyris, D. Schon) służący celom organizacji, opierający się na ciągłym testowaniu doświadczeń i przekształcaniu ich w wiedzę dostępną wszystkim pracownikom (P. Senge), zwiększający zdolność organizacji do podejmowania efektywnych działań (D. Kim), a przez to skutkujący innowacjami (R. Stata) [Moszoro, Rudawska 2006, s. 94]. R. Stata podkreśla zależność między uczeniem się organizacji a innowacyjnością, uważa on, że organizacyjne uczenie jest procesem, poprzez który pojawia się innowacja w działaniu organizacji. W związku z tym poziom uczenia się może stać się dla przedsiębiorstw głównym źródłem przewagi konkurencyjnej [Stata 1989, s. 63]. Podobne podejście prezentuje D. Begg, twierdząc, że innowacje to „zastosowanie nowej wiedzy w procesie produkcji” [Begg i in. 1997, s. 341].

Pojęcie innowacji jest różnie rozumiane w literaturze. GUS w prowadzonych badaniach definiuje innowacje jako wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody organizacyjnej lub nowej metody marketingowej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunków z otoczeniem. Produkty, procesy oraz metody organizacyjne i marketingowe nie muszą być nowością na rynku, na którym operuje przedsiębiorstwo, ale muszą być nowością przynajmniej dla samego przedsiębiorstwa. Produkty, procesy i metody nie muszą być opracowane przez samo przedsiębiorstwo, lecz przez inne przedsiębiorstwo bądź jednostkę o innym charakterze (np. instytut naukowo-badawczy, ośrodek badawczo-rozwojowy, szkołę wyższą itp.) [www.stat.gov.pl/gus].

¹ W 2011 r. wg bazy SCOPUS opublikowano blisko 3 tys. artykułów na temat organizacji uczącej się, organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą [Olejniczak (red.) 2012, s. 65].

Przeptyw i wzrost wartości wiedzy w procesie innowacji – ciągłego uczenia się w czasie – odbywa się w sposób cykliczny (rys. 1). Można wyróżnić następujące etapy tego procesu: dostarczenie pomysłów na innowacje, opracowanie nowych rozwiązań, testowanie i wdrażanie innowacji, promowanie i przygotowanie ich do sprzedaży, tworzenie nowych zastosowań na bazie wdrożonych wcześniej innowacji [Dolińska 2005, s. 292].



Rys. 1. Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się

Źródło: [Dolińska 2005, s. 292].

Podczas pierwszego etapu, czyli dostarczania przez firmę obiecujących pomysłów na innowacje, przedsiębiorstwa wzmacniają wartość posiadanej wiedzy i starają się ją rozszerzyć na wiele rynków, obszarów geograficznych, sektorów, branż, wzbogacając swoje doświadczenie w zakresie produktów, rozwiązań dotyczących technologii, organizacji, zarządzania. Kolejno następuje wykorzystywanie użytecznych rozwiązań w taki sposób, aby stały się źródłem pomysłów na kolejne innowacje oraz przetrwały na rynku. W tym celu budowane są systemy zarządzania wiedzą, opisujące stosowane rozwiązania w taki sposób, aby mogły one być wykorzystane ponownie. Powoływane są zespoły konsultantów, którzy pośredniczą w wykorzystaniu użytecznej wiedzy. Po tym etapie można przejść do testowania efektywnych dla działalności firmy innowacji, aby przygotować je do sprzedaży z myślą

o ich sukcesie komercyjnym. Po czym następuje tworzenie nowych zastosowań na bazie wdrożonych wcześniej innowacji [Hargadon, Sutton 2000, s. 160].

Samo wprowadzanie ulepszeń, np. poprzez modyfikację produktów, usług, procesów, stanowi ważną cechę przedsiębiorstw o dobrych wynikach w zakresie organizacyjnego uczenia się [Moszoro, Rudawska 2006, s. 100].

3. Innowacje w organizacyjnym uczeniu się w przedsiębiorstwie branży tartacznej

Analizowane przedsiębiorstwo od początku lat dziewięćdziesiątych zajmuje się kompleksowym przerobem drewna. Obecnie jest niewątpliwie potentatem na polskim rynku produkcji wyrobów z drewna sosnowego. Znalazło się również w grupie 11 największych krajowych odbiorców drewna, które zawarły z Lasami Państwowymi porozumienie gwarantujące dostawę określonych ilości surowca drzewnego przez trzy lata. Do jego głównych wyrobów można zaliczyć: tarcicę, więźbę dachową, płyty klejone, pale winogronowe, palisadę toczoną i pelet. Duża część produktów jest eksportowana, np. do Niemiec, Austrii, Francji, Hiszpanii, Włoch, Wielkiej Brytanii, ale również do Japonii i Stanów Zjednoczonych. Tartak od lat należy do najszybciej rozwijających się zakładów branży drzewnej w Polsce. Właściciele przedsiębiorstwa doskonale wiedzą, że aby przetrwać na rynku, trzeba się „uczyć szybciej niż konkurencja” [De Geus 1988, s.74].

Opisywane przedsiębiorstwo jest liderem w kraju w ilości przecieranego surowca w jednym zakładzie. Pod tym względem – zdaniem właściciela – osiągnęło ono optimum; zwiększenie przetarcia wymagałoby transportu surowca powyżej 150 km, co czyni proces nieopłacalnym. Osiągnięcie takiej skali produkcji wymagało wieloletnich inwestycji w park technologiczny. Przygotowania do inwestycji trwały długo i były poprzedzone dokładnym rozeznaniem rynkowym i obejrzeniem wielu instalacji w Europie, a szczególnie dokładnie przyglądano się śladom zużycia po wieloletniej eksploatacji. Ponadto odbyto szereg konsultacji z przedstawicielami producentów specjalistycznych urządzeń, tj. HOLTEC, Baljer & Zembrod, EWD, HewSaw. Zdobyte w ten sposób doświadczenie pozwoliło jasno określić oczekiwania względem maszyn, pod kątem dostępnego w kraju surowca oraz oczekiwań krajowych i zagranicznych klientów. Właściciele tartaku wymogli na producentach urządzeń szereg modyfikacji, tak aby były one dostosowane do polskich warunków i jakości surowca. Dokonano m.in. zakupu stołów podawczych, reduktora napływów korzeniowych z ruchomą głowicą, podajnika głównego po pomiarze z dwoma tarczowymi piłami kapującymi, linii sortowniczej dla produktów niewielkiej długości. W ramach innowacji procesowych wdrożono system pomiarowy 3D Joerg Elektronik o dużej dokładności i możliwościach zintegrowania z systemem zarządzania tartakiem.

Niektóre innowacje wdrażane w tartaku są pionierskie w skali całego kraju, np. zastosowanie wozu sortującego zainstalowanego na suwnicy. Innym przykładem jest żuraw portalowy, poruszający się na szynach o rozstawie około 13 metrów, obejmujący swoim zasięgiem pracy całą linię sortowniczą. Równocześnie operator zajmuje się kontrolowaniem prawidłowego procesu układania się surowca w boksach oraz układaniem materiału w wysokie stopy. Ponadto przedsiębiorstwo dysponuje w pełni skomputeryzowanymi suszarniami o pojemności jednorazowego wsadu ponad 1700 m³. Tartak posiada również autoklaw do ciśnieniowej impregnacji elementów drewnianych znacznej długości. Impregnuje także drewno metodą zanurzeniową.

Odwołując się do przepływu i wzrostu wartości wiedzy w procesie innowacji na etapie dostarczenia pomysłów na innowacje przedsiębiorstwo poszukiwało ich na targach oraz poprzez uczestnictwo w misjach techniczno-handlowych. Z kolei przy opracowywaniu nowych rozwiązań szeroko korzystano z pomocy konsultantów oraz z doświadczeń przedsiębiorstw tartacznych z zagranicy. Po wdrożeniu innowacji firma przystąpiła do promowania posiadanych rozwiązań i reklamy produkowanych w oparciu o nie wyrobów. Odbywało się to głównie podczas prezentacji na targach oraz przy okazji wywiadów dla branżowej prasy. W przedsiębiorstwie nieustannie poszukuje się nowych zastosowań na bazie wdrożonych wcześniej innowacji.

Zastosowanie nowoczesnych technologii oraz doskonała organizacja produkcji i dobór kadry pracowniczej umożliwiają wyprodukowanie wyrobu najwyższej jakości w maksymalnie krótkim czasie. Wielkość przerobu w firmie umożliwia zróżnicowanie rodzajowe produktów oraz zaspokojenie potrzeb i wymagań dużej liczby klientów.

Pierwszą znaczącą innowacją produktową wytwarzaną w analizowanym tartaku była płyta klejona. Na potrzeby tej produkcji wybudowano dużą stolarnię, w której wytwarza się płytę klejoną z lameli ciągłych, jak również łączonych na mikrowczepy. W 2002 r. zainwestowano we w pełni automatyczną nowoczesną linię łączenia na mikrowczepy, współpracującą z heblarką, prasą hydrauliczną i układem szlifierek. Mając do dyspozycji własny surowiec do produkcji drewna klejonego, firma może zapewnić kontrahentom szybkie i terminowe wykonanie zamówień. Najnowszą innowacją produktową wprowadzoną przez przedsiębiorstwo jest płyta meblowa z drewna litego o uszlachetnionej powierzchni z wykorzystaniem innowacyjnej technologii „HotCoating”. Technologia ta bazuje na bezrozcieńczalnikowej, wolnej od formaldehydów powłoce poliuretanowej. W efekcie tak powstała powłoka jest całkowicie nowa, elastyczna, odporna na mikropęknięcia, zabezpieczona przed powstawaniem białych odprysków na płycie. Dzięki niej płyta jest wysoce odporna na działanie UV i czynników atmosferycznych, a także na zarysowania. Uszlachetniona powłoka płyty podkreśla optykę drewna i zachowuje jego strukturalność, co dodatkowo zwiększa jej walory estetyczne. Ponadto powstały produkt jest ekologiczny, nie zawiera lotnych zanieczyszczeń organicznych, formaldehydu, nie emituje monomerów. Realizacja tego projektu jest współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka.

Tartak dywersyfikuje działalność, oferując bardzo szeroki asortyment produktów, począwszy od tarcicy przez program ogrodowy aż do półfabrykatów dla meblarstwa. Poza tym przedsiębiorstwo dysponuje zapleczem logistycznym umożliwiającym transport wyrobów gotowych, także na rynki zagraniczne. Długoletnie doświadczenie w przerobie drewna oraz przemyślane inwestycje pozwalają zrealizować praktycznie każde zlecenie według potrzeb i wymagań klienta. Wszyscy pracownicy są angażowani w uzyskiwanie i utrzymywanie właściwej jakości wyrobów. W tym celu przeprowadza się szkolenia mające na celu podwyższanie kwalifikacji i uświadamianie pracownikom, jak ważną rolę odgrywają w firmie. Dodatkowo jakość produktów jest potwierdzona certyfikatem FSC² i PN-EN ISO 9001: 2000. W zakresie obsługi klientów duży nacisk kładzie się na terminowość wykonania zleceń, dokonuje się również ciągłej analizy i pomiaru satysfakcji klientów, co pomaga przewidywać i wyprzedzać ich oczekiwania.

Analizowane przedsiębiorstwo doskonale potrafi wykorzystywać szanse pojawiające się w otoczeniu, co przez niektórych autorów [por. Edmondson, Moingeon 1998; Lipshitz 2007, s. 15; Slater, Narver 1995, s. 71] jest również postrzegane jako element organizacyjnego uczenia się. Wprowadzenie przez Unię Europejską wymogu 20-procentowego³ udziału energii odnawialnej w bilansie energetycznym krajów członkowskich zmieniło warunki konkurowania o surowiec drzewny w Polsce. Oprócz zakładów przemysłu drzewnego o surowiec zaczęli konkurować również producenci energii. Zasadniczo to zjawisko jest postrzegane jako zagrożenie dla branży tartacznej, aczkolwiek spowodowało pojawienie się pewnych szans, które wykorzystał opisywany tartak. Inwestując w nowoczesną instalację do spalania biomasy, wytwarzającą energię cieplną oraz generującą prąd elektryczny, uzyskał możliwość pełnego zagospodarowania odpadów poprodukcyjnych. Pozostała część produktów ubocznych przetwarzana jest na pelet. Wytworzoną energię cieplną i elektryczną w całości wykorzystuje się na cele produkcyjne zakładu. Dodatkowo firma planuje instalację urządzeń do skraplania spalin celem dodatkowego pozyskania energii i zwiększenia sprawności energetycznej całej instalacji. Tartak posiada od 2009 r. koncesję WEE na wytwarzanie energii elektrycznej co uprawnia go do otrzymywania tzw. zielonych certyfikatów⁴. Według danych Urzędu Regulacji Energetyki był to jedyny tartak, który otrzymał taką koncesję w 2009 r. Obecnie jest ich w Polsce 8.

² FSC jest przyznawany Lasom i przedsiębiorstwom przemysłu drzewnego, które w sposobie prowadzenia działalności uwzględniają nie tylko aspekty ekonomiczne, ale również społeczne i przyrodnicze.

³ Polska z racji podaży energii opartej na węglu uzyskała zgodę UE na zmniejszenie tego limitu do 15%.

⁴ Na początku 2013 r. cena zielonego certyfikatu na Towarowej Gieldzie Energii wynosiła ponad 120 zł/MWh.

4. Zakończenie

Mikuła na poziomie organizacji wyróżnia różne sposoby realizacji organizacyjnego uczenia się [Mikuła 2001, s. 23]. Niewątpliwie w analizowanym tartaku systematycznie gromadzone są informacje i nowości branżowe. Pozyskiwana z rynku wiedza, która jest rozwijana w przedsiębiorstwie, stanowi podstawę organizacyjnego uczenia się. Poprzez uczestnictwo w targach, wystawach możliwe staje się rozpoznawanie potrzeb klientów, a w konsekwencji dostosowywanie produktów do ich wymagań. Ponadto analizowane są tendencje rozwojowe w podobnych przedsiębiorstwach za granicą. Większość inwestycji poprzedzają szczegółowe konsultacje, m.in. z przedstawicielami czołowych europejskich producentów urządzeń dla przemysłu drzewnego. Aby w pełni korzystać z innowacji wdrażanych w tartaku, niezbędne są szkolenia personelu, właściciele kładą duży nacisk na to, aby pracownicy mieli świadomość nadchodzących zmian oraz swojego realnego wpływu na nie. Wprowadzane w analizowanym przedsiębiorstwie innowacje pozwoliły mu osiągnąć znaczącą przewagę konkurencyjną na polskim rynku.

Literatura

- Argyris C., *Reasoning, learning, and action: Individual and organizational*, Jossey-Bass, San Francisco 1982.
- Beer M., Voelpel S., Leibold M., Tekie E., *Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process*, „Long Range Planning”, 2005, no. 38(5).
- Begg D., Fisher S., Dornbush R., *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 1997.
- Dolińska M., *Zarządzanie wiedzą, uczenie się w procesach innowacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005.
- De Geus A.P., *Planning as Learning*, „Harvard Business Review”, 1988, no. 3.
- Edmondson A., Moingeon B., *From organizational learning to the learning organization*, „Management Learning”, 1998, nr 29(5);
- Hargadon A., Sutton R.I., *Building an innovation factory*, „Harvard Business Review”, 2000, May-Jun 78(3).
- Kim D., *A framework for integrating individual learning and organizational learning*, „Sloan Management Review”, Autumn 1993.
- Lipshitz R., Friedman V.J., Popper M., *Demystifying Organizational Learning*, Sage Publications, Thousand Oaks 2007.
- Mikuła B., *Elementy nowoczesnego zarządzania: w kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Moszoro B., Rudawska A., *Zdolność przedsiębiorstw do uczenia się a innowacyjność – rola kadry kierowniczej w świetle badań*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Studia i Materiały (21), 2006, nr 79.
- Olejniczak K. (red.), *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.

- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Slater S., Narver J., *Market orientation and the learning organization*, „Journal of Marketing”, 1995, no. 59.
- Stata R., *Organizational learning: The key to management innovation*, „Sloan Management Review”, 1989, no. 30, vol. 3.
- Templeton G., Lewis B., Snyder C., *Development of a measure for the organizational learning construct*, „Journal of Management Information Systems”, 2002, no. 19(2).
- www.stat.gov.pl/gus (18.03.2013).

INNOVATION PROCESS AS A PROCESS OF CONTINUOUS LEARNING. AN EXAMPLE OF A SAWMILL COMPANY

Summary: Skilful use of knowledge and information allows companies to achieve a competitive advantage. Continuous changes in the environment are forcing companies to flexible actions and continuous improvement. To achieve this goal it is necessary to introduce innovations. The article presents an example of a sawmill company which by using such an approach has achieved a leading position on the domestic market.

Keywords: innovation, organizational learning, sawmill industry.