

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-Neweś, 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
Sylvia 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

Joanna Olkowicz

Uniwersytet Gdański

SPÓŁDZIELCZA KASA OSZCZĘDNOŚCIOWO- -KREDYTOWA JAKO ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ NA PRZYKŁADZIE KASY STEFCZYKA – CECHY I ROZWIĄZANIA

Streszczenie: Podstawowym celem artykułu jest ocena, w jakim stopniu spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe spełniają wymagania stawiane organizacjom uczącym się. W artykule opisano pojęcie i cechy organizacji uczących się w świetle literatury przedmiotu. Wskazano, jakie działania służące tworzeniu organizacji uczącej się realizuje Kasa Stefczyka. Szczególną uwagę zwrócono na umiejętność wykorzystania posiadanej wiedzy do rozwoju organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem procesów innowacyjnych i podnoszenia kompetencji pracowników.

Słowa kluczowe: Kasa Stefczyka, organizacja ucząca się, rozwój, szkolenia pracownicze.

1. Wstęp

W miarę jak prowadzenie biznesu staje się coraz bardziej złożone i dynamiczne, obszar pracy zawodowej musi być wspomagany przez procesy uczenia się. Dlatego też instytucje finansowe (i nie tylko) dostrzegają wyjątkową rolę koncepcji organizacji uczącej się, której sednem jest zmiana sposobu myślenia, odzwierciedlająca się sposobie funkcjonowania. Warunki pracy powinny się opierać na nowoczesnych technologiach, większej autonomii jednostki, indywidualizacji stosunków pracy oraz partnerskich relacjach. Mając to na uwadze, w niniejszym artykule ukazano – na podstawie analizy Kasy Stefczyka – spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe jako organizacje uczące się. Zważywszy, że idea kształcenia i ustawicznego rozwoju zawodowego staje się coraz bardziej aktualna, w artykule przedstawiono przede wszystkim aspekt szkoleniowy w Kasie Stefczyka¹. Zasadne jest to z punktu widzenia organizacji uczącej się. Jest to jeden z najważniejszych wymogów tej koncepcji, gdyż wkraczając w XXI wiek, obserwuje się szybkie tempo zmian w zakresie natury i specyfiki pracy. Raz opanowane umiejętności nie wystarczą do wykonywa-

¹ Podstawę opracowania tematu stanowią przede wszystkim dokumenty wewnętrzne: procedury, uchwały, sprawozdania, raporty za lata 2011 i 2012, Kasy Stefczyka.

nia pracy na danym stanowisku w ciągu całej kariery zawodowej. Zatem umożliwienie pracownikom permanentnego uczenia się i szkoleń jest ważnym zadaniem organizacji uczącej się. Proces rozwoju wiedzy w wyniku szkoleń wymaga od organizacji wykorzystania tej wiedzy i stworzenia warunków do dzielenia się nią.

W artykule omówiono pojęcie i istotę organizacji uczącej się w świetle literatury przedmiotu, następnie przedstawiono Kasę Stefczyka jako organizację uczącą się, ze szczególnym uwzględnieniem kryterium wykorzystania wiedzy w procesach innowacyjnych oraz szkoleń pracowników.

2. Pojęcie i istota organizacji uczącej się w świetle literatury przedmiotu

O sukcesie współczesnych przedsiębiorstw coraz częściej decyduje kapitał niematerialny, którego rdzeniem jest wiedza. Nowoczesne przedsiębiorstwa starają się pozyskiwać wiedzę z zewnątrz, ale też ją tworzyć dzięki kontaktom z konkurencją, interesariuszami i klientami, czyli ciągle się uczą. Pojęcie „organizacja ucząca się”, chociaż pochodzi z początku lat 90., weszło już na trwałe do słownika menedżerskiego i biznesowej praktyki. Stało się to za sprawą pracy Petera Senge’a.

Peter Senge pojęcie organizacji uczącej się definiuje jako „miejsca, w których ludzie ciągle rozszerzają swoje możliwości osiągnięcia naprawdę pożądanego wyników, w których powstają nowe wzorce śmiałego myślenia i swobodnie rozwijają się aspiracje zespołowe i gdzie ludzie stale się uczą, jak wspólnie się uczyć” [Senge 2006, s. 19]. D. Mikula zaś twierdzi, iż „organizacja ucząca się powstaje w wyniku dostosowania jednostki gospodarczej do nowych warunków otoczenia, związanych ze wzrostem poziomu kompetencji i wymagań zatrudnionych pracowników, ze zmianami technologii czy potrzebą uzyskania optymalnego modelu organizacji i zarządzania” [Mikula 2008, s. 28]. J. Czekaj podaje jednak, iż „warunkami koniecznymi i wystarczającymi do wyodrębnienia organizacji uczącej się spośród innych typów organizacji są: przewaga zbiorowego nad indywidualnym uczeniem się oraz sprawnie funkcjonująca podwójna pętla procesu organizacyjnego uczenia się. Te dwie cechy stanowią elementy wspólne i bazowe zbiorów atrybutów organizacji uczącej się, prezentowanych w rozmaitych ujęciach badaczy, podejmujących problematykę organizacji uczących się” [Czekaj 2007, s. 197].

Jak można zauważyć, przytoczone koncepcje organizacji uczących się stawiają w centralnym miejscu pracowników – ich kompetencje, zdolności uczenia się, przekazywania i wykorzystywania wiedzy – oraz podkreślają, iż organizacyjne uczenie jako proces – w przeciwieństwie do programu – wymusza zmiany w zachowaniach poszczególnych członków organizacji, służące generowaniu nowych faktów, hipotez i tworzeniu nowej wiedzy. P. Senge zauważył, że organizacje uczące się charakteryzuje „pięć dyscyplin”.

3. Pięć dyscyplin organizacji uczących się

Tym, co zasadniczo różni organizacje uczące się od tradycyjnych, jest mistrzostwo osiągnięte w poszczególnych dyscyplinach podstawowych. P. Senge [2006, s. 22-28] podaje, iż „przez dyscyplinę rozumiemy nie wymuszony porządek lub narzędzie kary, ale zarys teorii i techniki, które muszą być studiowane i doskonalone, aby mogły być zastosowane w praktyce. Podaje on pięć dyscyplin organizacji uczącej się: myślenie systemowe, mistrzostwo osobiste, modele myślowe, wspólna wizja, zespołowe uczenie się.

Dyscypliny te przywołuje wielu autorów prac ekonomicznych i nie tylko, między innymi M. Bartkowiak [2011] czy M. Drąg [*Organizacja...*, s. 4-5], która podaje, iż myślenie systemowe to postrzeganie środowiska zewnętrznego i wewnętrznego jako złożonego systemu powiązań. Myślenie systemowe pozwala na dostrzeganie całości: wzajemnych relacji, a nie oddzielnych obiektów, dynamiki zmian, a nie pojedynczych migawek. Mistrzostwo osobiste zaś według niej to duchowy fundament organizacji uczącej się – nieustanne dążenie pracowników do doskonalenia swych umiejętności. Nauka i osobisty rozwój są wartościami, a mistrzostwo osobiste oznacza pewną postawę – przyjęcie twórczego, a nie reaktywnego sposobu widzenia świata. Modele myślowe natomiast uważa za głęboko zakorzenione przekonania, sądy, mity, stereotypy, które mają często nieuświadomiony wpływ na postrzeganie i rozumienie rzeczywistości. Modele myślowe mogą być siłą organizacji, ale mogą ją też ograniczać. Dlatego organizacja powinna zrozumieć je, ujawnić, dotrzeć do ich źródeł i aktywnie nimi zarządzać. W kolejnej kwestii – budowie wspólnej wizji, stwierdza, że często liderzy organizacji formułują i narzucają własną wizję, a reszta zespołu jest wobec niej obojętna lub ją kontestuje. Aby naprawdę angażować ludzi, wizja powinna odzwierciedlać wspólne wyobrażenie przyszłości członków organizacji, być efektem wspólnych przemyśleń. W przypadku ostatniej dyscypliny M. Drąg podaje, że umiejętność myślenia zespołowego i interakcji grupowej pozwala rozwiązywać problemy i znajdować rozwiązania na poziomie wyższym, niż byłoby to w stanie zrobić poszczególni członkowie grupy.

Trzeba też zauważyć, iż można wyróżnić trzy poziomy organizacyjnego uczenia się: poziom pracownika, poziom zespołu i poziom organizacji. Do ich mierzenia wykorzystuje się wiele technik, m.in. oceny pracownicze z wykorzystaniem procedury 360 stopni czy benchmarking. Nieodłącznym elementem uczenia się organizacji jest kapitał intelektualny, który może być mierzony takimi metodami, jak m.in. ekonomiczna wartość dodana (EVATM), IAV (Intangible Assets Valuation), TVCTM (Total Value Creation) czy IVM (Inclusive Valuation Methodology), Nawigator TM, IC-Rating czy monitor aktywów niematerialnych (IAM – Intangible Assets Monitor) [Łobejko 2009, s. 28].

Organizacja ucząca się podporządkowuje swoje działania szeroko pojętej strategii, dlatego też doskonałym narzędziem controllingu, pomiaru poziomu organizacyjnego uczenia się jest zbilansowana karta dokonań [Rogusz 1999]. Narzędzie to

pozwała przełożyć wizję i strategię na mierzalne cele i rozwój, wykorzystując spójny system finansowych i pozafinansowych wskaźników do ukazania stopnia osiągnięcia zamierzeń i bieżącej oceny stanu podmiotu. Karta ta wspomaga ustalenie głównego celu organizacji oraz sposobów prowadzących do jego realizacji. Ułatwia również komunikowanie i rozumienie misji na wszystkich szczeblach organizacyjnych.

4. Kasa Stefczyka jako organizacja ucząca się

Na tle koncepcji P. Senge'a powstaje pytanie: w jakim stopniu wymagania organizacji uczącej się spełnia Kasa Stefczyka? Kasa Stefczyka jest przykładem organizacji rozwijającej wiedzę pracowników w wyniku szkoleń, doskonalenia umiejętności uczenia się, co jest charakterystyczne dla organizacji uczących się. Wykorzystywanie wiedzy i dzielenie się nią dzięki wykorzystywaniu nowoczesnych procesów innowacyjnych to ważne kryteria realizowane przez Kasę Stefczyka. Pracownicy zdają sobie sprawę z otaczającej ich rzeczywistości, wiedzą, że należy odejść od stereotypów i być otwartym na innowacje, dlatego Kasa Stefczyka dba o wdrażanie nowoczesnych rozwiązań. Jednym z nich jest system zarządzania jakością, w ramach którego prowadzona jest m.in. księga jakości. System zarządzania jakością obejmuje 12 procesów. Realizacja wszystkich jest monitorowana, a pomiary wyników ich realizacji są poddawane analizie i stanowią podstawę do podejmowania działań udoskonalających. Działania te realizowane są zgodnie z odpowiednimi procedurami oraz wymaganiami normy ISO 9001:2000². Celem tego systemu jest dążenie między innymi do podnoszenia poziomu zadowolenia klientów. Kasa cel ten chce osiągnąć poprzez zapewnienie odpowiednich zasobów, w szczególności ludzkich, tj. dążenie do tego, aby pracownicy byli odpowiednio wykształceni, przeszkoleni, posiadali odpowiednie umiejętności i doświadczenie. Polityka jakości zawiera struktury procesów, biblioteki dokumentów, procedury, instrukcje, uchwały, regulaminy. Pracownicy mają szeroki dostęp do informacji, dlatego mogą wpływać na doskonalenie i korekty procedur.

Kasa Stefczyka wykorzystuje również inne nowoczesne rozwiązania technologiczne, między innymi crm (zarządzanie relacjami z klientem), workflow (system obiegu pracy wykorzystywany przede wszystkim jako wsparcie do zdobywania informacji z posiadanych już baz wiedzy), service desk, strona korporacyjna, czy thinprint, e-kp (elektroniczna księga produktów), cead (centralne elektroniczne archiwum dokumentów), e-simple (elektroniczna ewidencja pracy), e-skok (dostęp do Internetu) czy e-learning (szkolenia na platformie elektronicznej). Poniżej zostaną scharakteryzowane niektóre z nich.

Portale korporacyjne stosowane w Kasie umożliwiają zestawienie w jednym miejscu informacji pochodzących z praktycznie wszystkich źródeł danych występu-

² Materiały wewnętrzne Kasy Stefczyka.

jących w organizacji, pozwalają one na formułowanie nowych zapytań, tworzenie sprawozdań, analizy wykorzystania zasobów. Strona korporacyjna zawiera między innymi dostęp do uchwał i zarządzeń publikowanych przez zarząd, dostęp do elektronicznej księgi produktów. Dzięki tej aplikacji każdy pracownik ma dostęp do instrukcji sprzedażowych, instrukcji promocji, programów premiowych, zdobywania informacji na temat schematów wypełniania dokumentów czy wykładni sprzedażowych. Kasa wykorzystuje również system cead – czyli kompleksowy system archiwizacji dokumentacji. W zakres usług archiwizacyjnych wchodzi: archiwizowanie i przechowywanie dokumentacji w składnicy akt, udostępnianie oryginałów zarchiwizowanych dokumentów lub ich cyfrowych obrazów, opracowywanie dokumentów, tworzenie ich ewidencji i prowadzenie repozytoriów cyfrowych obrazów dokumentów oraz brakowanie i niszczenie dokumentacji [<http://www.tzskokska.pl>].

Kasa Stefczyka posiada także kompleksowy system informatyczny e-simple. Oparty jest on na zintegrowanych ze sobą trzech wariantach: e-simple.bpm – oprogramowanie wspierające zarządzanie procesami biznesowymi, obiegiem zadań i dokumentów; e-simple.hrm – oprogramowanie szczególnie przydatne w podmiotach o rozproszonej strukturze organizacyjnej, wspierające planowanie i rozliczanie czasu pracy w oddziałach, z zastosowaniem mechanizmów równoważnego czasu pracy; e-simple.erp – w zakresie zarządzania finansami, obrotem towarowym oraz obsługą kadrowo-płacową [<http://www.simplesoftware.pl>]. Oprócz tego ważnym nowoczesnym rozwiązaniem jest e-skok, czyli usługa umożliwiająca dostęp do konta przez stronę WWW i telefon (Instrukcja użytkownika usługi e-skok, s. 7). Podstawowym celem wykorzystywanych wymienionych systemów jest zwiększenie efektywności pracy poprzez zapewnienie pracownikom możliwości transferu oraz tworzenia wiedzy. Systemy te umożliwiają każdemu pracownikowi swobodny dostęp do informacji niezbędnych do efektywnej pracy, śledzenie toku pracy poszczególnych pracowników, a także zapewniają swobodną komunikację między pracownikami [Frankowski 2007].

Kolejnym ważnym elementem koncepcji organizacji uczącej się, o który dba Kasa Stefczyka, są szeroko rozumiane szkolenia. Idąc za myślą H. Karaszewskiej, która podaje, iż model rozwojowy i innowacyjny szkoleń kreuje model organizacji uczącej się [Karaszewska 2010, s. 120], zajmę się szczegółowo szkoleniami w dalszej części niniejszej pracy.

5. Podnoszenie kompetencji pracowników Kasy Stefczyka w aspekcie organizacji uczącej się – system szkoleniowy

Warunkiem istnienia organizacji uczącej się jest umożliwienie jej pracownikom zdobywania nowej wiedzy i doskonalenia swoich umiejętności. W tym celu tworzone są między innymi systemy szkoleń dla pracowników. Z tego też względu zostaną omówione poniżej kolejne etapy systemu szkoleniowego Kasy Stefczyka [*Szkolenia*

adaptacyjne terenowych...]. Składa się on z dwóch podstawowych szkoleń – wstępnych (adaptacyjnych) oraz szkolenia głównego (tzw. kontynuacje).

W ramach systemu wypracowanego w Kasie przez szkolenie wstępne rozumie się szkolenie dla nowo zatrudnionych pracowników Kasy Stefczyka. Jest to pierwszy, po etapie rekrutacji i selekcji, kontakt nowego pracownika z pracodawcą; początek procesu adaptacji i okres intensywnej nauki zagadnień teoretycznych i operacyjnych. Celem jest pozyskiwanie podstawowych informacji na temat danego obszaru wiedzy, takich jak organizacja, oferowane produkty, stanowiska pracy i inne. Z kolei szkolenia główne (kontynuacje) mają na celu pogłębienie – prawie zawsze w formie warsztatowej – wiedzy, która została zarysowana na etapie wstępnym. Uczestniczą w nich tylko osoby wytypowane na etapie wstępnym w oparciu o wyniki testów.

Szkolenie adaptacyjne to proces wdrażania nowo zatrudnionego pracownika do placówek i danych działów organizacyjnych firmy. Szkolenie adaptacyjne przeprowadzane jest dla nowych pracowników, a także dla osób, które będą wysyłane na szkolenia bardziej specjalistyczne, które są podstawą do przeprowadzenia kolejnego etapu szkoleniowego.

Składa się ono z poszczególnych kroków – części szkoleniowej oraz testów. Sprawdzenie stanu opanowania materiału uczestników jest wyjątkowo ważne ze względu na wykorzystywanie tych elementów na dalszym etapie, którym jest przeprowadzenie szkolenia specjalistycznego. Kolejnym etapem są szkolenia główne – kontynuacyjne o różnej tematyce, dobieranej do potrzeb pracownika. Ze względu na indywidualny charakter szkoleń liczba osób nie może być zbyt duża (maksymalnie do 10 osób). Zazwyczaj uruchamiane są 4 ścieżki szkoleniowe w jednym okresie (szkolenie trwa około 2 tygodni). Kierownik regionalny w przypadku każdego adaptowanego wyznacza tzw. treningową placówkę terenową oraz indywidualnego opiekuna, który nadzoruje szkolenie w placówce sprzedaży oraz wypełnianie testu, ostatecznie wypełnia kartę szkoleniową, która stanowi podstawę rozmowy z dyrektorem regionalnym.

Kasa Stefczyka przeprowadza szkolenia tradycyjne/podstawowe (jednorazowe), szkolenia ogólnorozwojowe i specjalistyczne (kontynuacyjne) oraz tzw. realizowane na platformie szkoleń elektronicznych. Należy podkreślić, że w Kasie Stefczyka bardzo dużą wagę przykładają do kompetencji i przygotowania trenerów. Zawsze są to praktycy, ewentualnie szkolenia są prowadzone przez duet trenerski, w którym jedna osoba jest praktykiem, a druga zajmuje się kwestiami teoretycznymi i kontrolnymi³.

³ W ramach przeprowadzanych szkoleń w Kasie każdy trener spełnia następujące funkcje i zadania (funkcja 1): przeprowadza rozmowy z uczestnikami szkoleń; (funkcja 2): przeprowadza testy (test z kluczem) oraz przeprowadza dodatkowe korekty związane ze sprawdzaniem karty szkoleń i testów; (funkcja 3): rejestruje kartę szkoleń oraz przekazuje informacje do Działu Kadr i Plac; (funkcja 4): wyznacza oddział treningowy oraz wskazuje osobę opiekuna, jeśli szkolenie obejmuje więcej niż 6 osób – 1 opiekun zajmuje się 6 uczestnikami szkolenia; (funkcja 5): przeprowadza proces adaptacji; (funkcja 6): przeprowadza i sprawdza test wiedzy; (funkcja 7): przesyła i uzupełnia kartę szkoleń – kartę dostarcza pracownikowi, który brał udział w szkoleniu oraz jego przełożonemu w danym dziale organizacyjnym firmy.

Trzeba jednak zauważyć, iż oprócz szkoleń Kasa Stefczyka jako organizacja ucząca się proponuje swoim pracownikom inne formy doskonalenia, np. Uniwersytet Sukcesu⁴. Jest to autorski program, kurs obejmujący zarówno zagadnienia związane z biznesem, jak i ukierunkowane na rozwój osobisty. Warsztaty prowadzone są przez renomowane firmy szkoleniowe – IMPACT Polska, Heidtman & Piasecki Business Doctors, Ciszewski Public Relations, Polska Akademia NLP. Można więc z całą pewnością stwierdzić, iż system szkoleniowy nie zamyka się w procedurach wewnętrznych, lecz są to też szkolenia zewnętrzne oraz e-learning, co oznacza wykorzystywanie technologii informacyjnych do obsługi wszystkich działów w firmie, w tym personalnych. Świadczy to niewątpliwie o wysokim poziomie świadomości i adaptacyjności kadry zarządzającej co do zmieniających się warunków otoczenia i ewolucji w kierunku organizacji uczącej się.

Ważnym elementem systemu szkoleniowego Kasy Stefczyka jest też współpraca ze Spółdzielczym Instytutem Naukowym⁵ oraz Towarzystwem Zarządzającym SKOK sp. z o.o. W systemie SKOK istnieją też inne ogniwa, które również oferują szeroką ofertę szkoleń, warsztatów – np. Stowarzyszenie Krzewienia Edukacji Finansowej⁶, Asekuracja (m.in. szkolenia agentów ubezpieczeniowych w Kasie).

Oferta szkoleniowa stanowi odpowiedź na potrzeby rozwijania pracowników na każdym etapie ich funkcjonowania, począwszy od chwili zatrudnienia, do zapewnienia systematycznego doskonalenia ich potencjału w trakcie zatrudnienia. W tym zakresie wśród proponowanych rozwiązań należy wymienić, oprócz szkoleń typu BHP, szkolenia adaptacyjne, szkolenia ogólnorozwojowe i specjalistyczne, szkolenia elektroniczne⁷.

⁴ Materiały wewnętrzne Kasy Stefczyka.

⁵ Spółdzielczy Instytut Naukowy prowadzi działalność wydawniczą i naukowo-badawczą. Jest wydawcą czasopisma: „Pieniądze i Więź”. SIN prowadzi również szkolenia specjalistyczne dla pracowników i działaczy SKOK-ów. Jest organizatorem ogólnopolskiego konkursu na najlepszą pracę naukową poświęconą spółdzielczości. Przyznaje stypendia naukowe, finansując studia laureatom konkursu dla młodych specjalistów SKOK-ów. Realizuje także szkolenia indywidualne dla przedstawicieli polskich kas oszczędnościowo-kredytowych – System Zarządzania Jakością, Uniwersytet Sukcesu. Instytut był także organizatorem konferencji naukowych: Czy spółdzielczości grozi kryzys? Rozważania w świetle planowanych zmian prawnych (Wrocław, 14 czerwca 2011); Franciszek Stefczyk – życie i działalność pioniera polskiej spółdzielczości kredytowej (Lwów, 2 grudnia 2011).

⁶ SKEF – Stowarzyszenie Krzewienia Edukacji Finansowej, organizacja pożytku publicznego – celem stowarzyszenia jest organizowanie konferencji, seminariów, wydawanie publikacji, SKEF zajmuje się również edukacją finansową i wspieraniem finansowym uzdolnionej młodzieży.

⁷ Przykładowe szkolenia przeprowadzone dla pracowników Kasy Stefczyka (rok 2011): 1) profil ogólnorozwojowy – poziom rozwoju zawodowego (podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów, zarządzanie przez cele, zarządzanie zmianą), 2) profil sprzedawcy (negocjacje handlowe, prowadzenie rozmów telefonicznych, savoir-vivre w biznesie, techniki sprzedaży, trening mistrzowskiej sprzedaży), 3) profil menedżera (budowanie zespołu, coaching w zarządzaniu zespołem, inteligencja emocjonalna w biznesie, motywowanie i ocena podległych pracowników, planowanie i zarządzanie przez cele, rozwiązywanie konfliktów interpersonalnych, zarządzanie zasobami ludzkimi). Łącznie w 65 takich szkoleniach wzięło udział 923 pracowników.

Szkolenia ogólnorozwojowe i specjalistyczne są organizowane w postaci szkoleń otwartych i zamkniętych w zakresie rozwoju kompetencji kluczowych; podnoszenia efektywności zawodowej. Na paletę tych działań składają się szkolenia między innymi w następujących obszarach: techniki sprzedaży i obsługi klienta, telemarketingu, zarządzania zespołami, komunikacji i psychologii współpracy z ludźmi.

Procesy szkoleniowe można rozumieć jako dopełnienie wiedzy i umiejętności służące podnoszeniu poziomu profesjonalizmu zawodowego i doskonaleniu własnej osobowości, zwiększenie zakresu kompetencji pracowników i wzrostu ich efektywności działania, pomaganie im w rozwoju w obrębie Kasy Stefczyka, zaspokajanie personalnych potrzeb organizacji. Kasa Stefczyka, jako organizacja ucząca się, zapewnia swoim pracownikom dostęp do wysokiej jakości wiedzy poprzez odpowiednio sprofilowany system szkoleniowy. Jest on otwarty na wprowadzanie do organizacji nowej wiedzy, a także zapewnia pracownikom o różnych kompetencjach dostęp do specjalistycznej wiedzy.

6. Zakończenie i wnioski

Celem niniejszego artykułu było ukazanie, jakie działania służące tworzeniu organizacji uczącej się realizuje Kasa Stefczyka. Przedstawiono dwa kryteria uznane za najważniejsze w koncepcji organizacji uczącej się, a mianowicie wykorzystywanie wiedzy w realizacji procesów innowacyjnych oraz proces rozwoju wiedzy w wyniku szkoleń pracowników. Można z całą pewnością stwierdzić, że Kasa Stefczyka osiąga mistrzostwo osobiste poprzez nieustanny rozwój, dążenie pracowników do doskonalenia umiejętności, umożliwienie pracownikom zdobywania wiedzy i dzielenia się nią, co jest warunkiem istotnym, aby stać się organizacją uczącą się. Systemowe myślenie z kolei polega na tym, że każdy pracownik dostrzega, że nie jest tylko małym elementem systemu, ale jest jego odbiciem i ma wpływ na to, co się dzieje w Kasie. Poza tym jako organizacja ucząca się, dba o wdrażanie nowoczesnych rozwiązań, które są wykorzystywane w celu efektywności przepływu oraz tworzenia wiedzy w organizacji.

W toku analizy wykazano, że Kasa Stefczyka jest otwarta na otoczenie, umożliwia pracownikom dostęp do potrzebnych źródeł informacji, co jest ważne przy zespołowym uczeniu się, nieustannie się uczy, jak tworzyć lepsze produkty i usługi, jak doskonalić procesy i procedury. Dzięki opracowaniu i wdrożeniu systemu zarządzania jakością Kasa Stefczyka dąży do ciągłego doskonalenia procesów w kierunku poprawy funkcjonowania organizacji. Można stwierdzić, iż system personalny, głównie szkoleniowy, ewoluuje w kierunku organizacji uczącej się, gdyż ma wysoką świadomość znaczenia kapitału ludzkiego w budowaniu organizacji uczącej się oraz osiągnięcia pożądanego sukcesu i pozycji na rynku⁸.

⁸ Udział SKOK w sektorze bankowym: [<http://www.knf.gov.pl/>].

Literatura

- Bartkowiak M., *Kompetencje menedżera a relacje międzypracownicze w organizacji uczącej się*, Wyd. Naukowe UAM, Poznań 2011.
- Borowska A., *Kształcenie dla przyszłości*, Warszawa 2004.
- Czekaj J., *Ontologiczne podstawy organizacji uczącej się*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007.
- Drąg M., *Organizacja, która potrafi się uczyć*, <http://blog.thinktankmagazine.pl/zarządzanie-ludźmi/organizacja-ktora-potrafi-sie-uczyc-piata-dyscyplina-w-praktyce> (16.01.2013).
- Frankowski P., *CMS. Jak szybko i łatwo stworzyć stronę WWW i zarządzać nią*. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
- Karaszewska H., *Miejsce i rola rozwoju zasobów ludzkich w strategicznym zarządzaniu zasobami pracy*, Acta Universitatis Nicolai Copernici. Ekonomia. Ekonomia XLI, 2010, nr 397.
- Łobejko S., *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*, PARP Warszawa 2009.
- Mikuła B., *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001.
- Rogusz M., *Jak mierzyć sukces? Zbilansowana karta dokonań*, KPMG Forum, 1999, nr 6.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Źródła internetowe

- [http://www.arrowecs.pl/www/News.nsf/Bitmaps/case_study_skok_stefczyka/\\$FILE/Case%20Study%20SKOK%20Stefczyka.pdf](http://www.arrowecs.pl/www/News.nsf/Bitmaps/case_study_skok_stefczyka/$FILE/Case%20Study%20SKOK%20Stefczyka.pdf); dostęp 17.01.201.
- <http://www.knf.gov.pl/opracowania /sektor bankowy/dane o rynku/Dane miesieczne.html>; dostęp 26.02.2013.
- <http://www.simplesoftware.pl/news/kontrakt-z-skok-stefczyka>, dostęp 17.01.2013 <http://www.skok.pl/-/media/Sprawozdanie-z-dzialalnosci-2011.ashx>; dostęp 17.01.2013.
- <http://www.tzskokska.pl/dla-kas-stefczyka/dostepne-uslugi/usluga-kompleksowej-archiwizacji-dokumentacji.html>; dostęp 17.01.2013.

Materiały wewnętrzne

- Raport społecznej odpowiedzialności do roku 2011*, Krajowa Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo-Kredytowa (KSKOK), Sopot 2012.
- Statut Spółdzielczej Kasy Oszczędnościowo-Kredytowej im. Franciszka Stefczyka.*
- Szkolenia adaptacyjne terenowych pracowników departamentu sprzedaży – procedura.*

COOPERATIVE CREDIT UNION AS A LEARNING ORGANIZATION ON THE EXAMPLE OF STEFCZYK UNION – FEATURES AND SOLUTIONS

Summary: The main objective of this paper is to assess how cooperative savings and credit organizations meet the requirements of learning organizations. This paper describes the concept and features of a learning organization in the light of literature. Efforts to create a learning organization implemented by Stefczyk Union (fund) have been indicated. Particular attention was paid to the ability to use their knowledge for the development of the organization with particular emphasis on innovation processes and development of workers skills.

Keywords: Stefczyk Union, learning organization, development, employee training.