

PRACE NAUKOWE

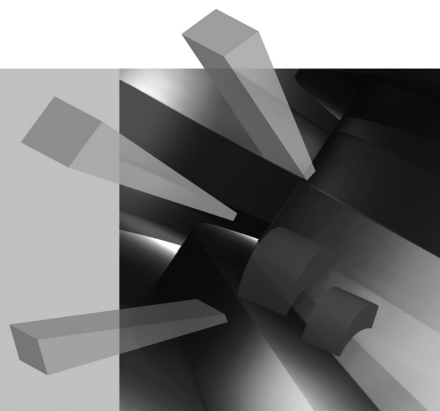
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

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 Jędrzyiak: 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

Katarzyna Szymańska

Politechnika Łódzka

PROCES UCZENIA SIĘ DETERMINANTĄ ZMIAN KULTURY ORGANIZACYJNEJ URZĘDU ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Streszczenie: Celem artykułu jest rozpoznanie głównych kierunków zmian kultury organizacyjnej urzędów administracji publicznej, będących następstwem wprowadzenia procesów uczenia się. Do przeprowadzenia badań wybrano celowo 5 urzędów administracji samorządowej, zlokalizowanych w województwie łódzkim, o strukturze zatrudnienia powyżej 60 osób. Aby zrealizować postawiony cel, pracownicy badanych urzędów dokonali identyfikacji i oceny najważniejszych wartości i postaw, które nadały nowy wymiar kulturze organizacyjnej urzędu po zastosowaniu procesu uczenia się. Przeprowadzone badania potwierdziły założenie, że wprowadzenie podstaw organizacyjnego uczenia się zmienia tradycyjną kulturę organizacyjną urzędów, która jest ukierunkowana na poprawę jakości i powinna się nieustannie zmieniać wraz „uczeniem się” urzędów.

Słowa kluczowe: organizacja ucząca się, kultura organizacyjna, administracja publiczna.

1. Wstęp

Współczesne czasy stawiają przed wszystkimi organizacjami wiele wyzwań, głównie związanych z: podniesieniem jakości, nowym spojrzeniem na rozwiązania pojawiających się problemów oraz tworzeniem własnego intelektualnego i innowacyjnego potencjału. W tej sytuacji złożoność i zmienność otoczenia wymusza konieczność dostrzeżenia nowej roli pracownika, którego pożądanymi cechami stają się: samodzielność, wszechstronność, inicjatywa oraz zdolność uczenia się. W urzędach administracji publicznej koniecznością staje się również dysponowanie aktualną informacją i wiedzą. Pozyskane w tym obszarze nowe umiejętności, dzięki procesom uczenia się, pozwolą urzędom na poprawę jakości usług świadczonych społeczeństwu. Aby proces wskazanych zmian był skuteczny i efektywny, często trzeba pokonywać wiele barier, jedną z nich jest utrwalona przez lata kultura organizacyjna urzędów. W urzędach pojawia się więc konieczność transformacji kultury organizacyjnej, gdyż przekształcenia w zakresie utrwalonych wzorców kulturowych stanowią główną barierę dla wyzwań współczesnego świata. Zidentyfikowanie elementów kultury organizacyjnej urzędów wyjaśnia i tłumaczy zachowania ludzi, a tym

samym pozwala dobrać właściwe metody kształtujące pożądane działania prowadzące do szeroko rozumianego rozwoju procesu uczenia się. Celem artykułu jest rozpoznanie głównych kierunków zmian kultury organizacyjnej urzędów administracji publicznej, będących następstwem wprowadzenia procesów uczenia się.

2. Istota organizacji uczącej się

Uczenie się organizacji różni się od procesu uczenia się ludzi. Polega bowiem na tzw. adaptacyjnym zachowaniu się organizacji w stosunku do zmian otoczenia. Oznacza to, że w zależności od zmian zachodzących w otoczeniu organizacja zmienia swoje cele, kryteria ocen swojej efektywności, uwzględniając nowe elementy otoczenia, oraz uzależnia opracowanie wariantów decyzji od wcześniejszego sukcesu lub niepowodzenia. Zachowanie to jest odpowiedzią organizacji na zmiany zachodzące zarówno w otoczeniu, jak i w jej środowisku. Często też jest jej autonomicznym działaniem wynikającym z długofalowej strategii. W nawiązaniu do koncepcji inteligentnej organizacji, uczenie się powinno oznaczać więc zachęcanie ludzi do ciągłego rozpoznawania problemów oraz ich rozwiązywania w celu zwiększenia efektywności lub skuteczności przedsiębiorstwa [Zieniewicz 2003, s. 109].

P. Senge definiuje organizację uczącą się jako miejsce, w którym ludzie ciągle rozszerzają swoje możliwości osiągania pożądanych wyników, dzięki którym powstają nowe wzorce śmiałego myślenia i swobodnie rozwijają się aspiracje zespołowe, gdzie ludzie stale się uczą, jak wspólnie się uczyć [Senge 2006, s. 19]. Według M. Bratnickiego organizacja ucząca się to ta, która ułatwia uczenie się wszystkim swoim pracownikom i nieustannie się przeobraża. Według autora w organizacji uczącej się ważne jest, aby [Bratnicki 1998, s. 109-110]:

- wszyscy pracownicy postrzegali siebie jako osoby uczące się w imieniu organizacji,
- pracownicy brali odpowiedzialność za swój rozwój osobisty, mając poczucie odpowiedzialności za utrzymanie organizacji w stanie odpowiadającym wymogom efektywności funkcjonowania i rozwoju,
- zmieniano tradycyjne relacje przełożony–podwładny na samo zarządzanie,
- pracownicy wykazywali się proaktywnością i inicjatywą własną, ucząc się i przekazując wiedzę innym,
- ograniczać odgórne kierowanie oraz zakres kontroli,
- panujący duch samorozwoju powodował, że pracownicy biorą odpowiedzialność za osobiste uczenie się, usprawnianie pracy, mając przestrzeń do doskonalenia,
- pracownicy traktowali organizację jako swój „mały biznes”, wkładając osobisty wysiłek w jego rozwój,
- uczenie się organizacji jako całości tworzyło, zbierało, rozpowszechniało i wykorzystywało nową wiedzę, jak również utrzymywało i rozwijało kluczowe kompetencje wszystkich jej członków.

C. Reineck listę wyżej wymienionych warunków uzupełnia o jeszcze inne założenia, równie ważne dla procesu uczenia się, mianowicie [Reineck 2002, s. 33]:

- pracownicy traktują siebie nawzajem w sposób przyjacielski, dzięki temu ułatwiony jest proces wymiany wiedzy,
- pracownicy są zachęceni do zadawania pytań, uczenia się i podejmowania często trudnych i ryzykownych zadań,
- przełożeni dążą do stworzenia środowiska tzw. „otwartej komunikacji”, oznacza to, że wizja, misja, strategia są dyskutowane wspólnie, a wiadomości o podejmowanych działaniach są dostępne na każdym szczeblu struktury organizacyjnej.

Oceniając powyższe warunki, można stwierdzić, że istotą organizacji uczącej się jest umiejętność rozwijania i zwiększania zdolności uczenia się organizacji i jej członków, a także adaptacji do wciąż zmieniającego się otoczenia. Zdobytą w trakcie tego procesu wiedza może wpływać na każdy system organizacyjny oraz ukształtowaną przez lata kulturę organizacyjną. Adaptacja tego procesu nie zawsze kończy się powodzeniem, jest to efekt niedopasowania kulturowego, który w swoisty sposób blokuje organizacyjne uczenie się.

3. Organizacyjne uczenie się a kultura organizacyjna urzędu administracji publicznej

Ze względu na zmiany zachodzące w otoczeniu koniecznością staje się dziś wprowadzanie nowoczesnych metod zarządzania do urzędów administracji publicznej. Celem tych zmian jest przekształcenie organizacji publicznych w dynamiczne i kreatywne urzędy, mające skłonność do generowania nowatorskich pomysłów i umiejętność ich wdrażania w postaci innowacji technicznych bądź organizacyjnych. Należy jednak dostrzec, że skuteczność tego procesu będzie zależała w dużej mierze od uwzględnienia istotnych obszarów kultury organizacyjnej. E.H. Schein, interpretuje kulturę organizacyjną jako zespół rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych, i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemami wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które dzięki wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów [Schein 2004, s. 22]. Ze względu na silnie zakorzenioną w organizacjach publicznych biurokratyczną tradycję kulturową uznaje się, że jest ona zdeterminowana przez obowiązujące prawo, które wpływa na wartości, postawy, wzory zachowań, normy i symbole wyznawane przez wszystkich pracowników urzędów i nadaje jej ciągle biurokratyczny charakter. Stwierdzenie, że tradycyjna kultura organizacyjna urzędów odnosi się do: zarządzania biurokratycznego opartego na przyjętych procedurach, wysokiego poziomu formalizacji i centralizacji, między kierownikiem a pracownikami zachodzi duży dystans władzy, a pracownicy urzędów to indywidualiści, którzy nie podejmują ryzyka związanego ze współpracą z otoczeniem, jest jak najbardziej aktualne i nadaje kształt relacjom pa-

nującym w urzędach. W przypadku takiej kultury działanie w zmiennym otoczeniu jest nieelastyczne i nieefektywne, naznaczone niską jakością świadczonych usług. Należy więc dążyć do przekształceń kulturowych w urzędach administracji publicznej, odnoszących się do zmiany strategii, struktury, systemów zarządzania, partycypacyjnego przywództwa czy motywacji, która wpływa na samorealizację pracowników i ich rozwój.

We wskazanym procesie zmian głównym wyznacznikiem sukcesu jest znalezienie najlepszej koncepcji dostosowanej do tego typu organizacji. Ważność wiedzy w zarządzaniu organizacjami publicznymi komentowano już w latach 70. Dziś wartym zasygnalizowania i zarazem nowym instrumentem kształtującym kulturę organizacyjną urzędu jest uczenie się, czyli koncepcja zdobywania wiedzy przez praktykę i eksperymenty.

Według definicji zaproponowanej przez K.E. Weicka „uczenie się organizacji zawiera interakcje jednostek, a przedmiotem uczenia się są powiązania pomiędzy zachowaniami, natomiast podmiot uczenia się, stanowią zachowania lub działania, a z kolei proces uczenia polega na wzajemnych relacjach między współuczestnictwem, reprezentowaniem i subordynacją” [zob. szerzej Rokita 1997, s. 11]. Można więc stwierdzić, że definicja ta uwzględnia środowisko danej organizacji, czyli kulturę organizacyjną, dzięki której może zachodzić proces uczenia się. M. Bugdol zwraca uwagę na kilka cech takiego podejścia, mianowicie [Bugdol 2011, s. 125]:

- proces zdobywania wiedzy odgrywa ważną rolę ze względu na upowszechnienie się usług e-governance i wdrażanie podejścia procesowego do urzędów,
- problem zarządzania wiedzą uwidacznia się w relacjach zachodzących między poszczególnymi szczeblami administracji, które skazane są na współpracę z innymi elementami otoczenia (mieszkańcy, przedsiębiorstwa, inne jednostki publiczne itp.); współpraca ta jest konieczna, a jej skuteczność zależy głównie od umiejętności zarządzania wiedzą i projektami,
- urzędy administracji publicznej mają nadmiar wiedzy, którą muszą sprawnie selekcjonować.

Wymienione cechy tworzą wartości, które będzie można ukształtować tylko wówczas, gdy dany urząd oprze swoje osiągnięcia na wiedzy nabywanej z uporem i stale, nauce i szkoleniu zmuszającym urzędnika do ciągłego dokształcania się oraz docenieniu pracownika dokształconego i samokształcącego. Wielu badaczy widzi więc dzięki uczeniu się szanse na zwiększenie efektywności przepływu informacji i wiedzy oraz na powstanie nowych, innowacyjnych procesów obsługi klienta w urzędzie. Jak pisze A. Sitko-Lutek, „elastyczność działania oraz ciągłe uczenie się charakteryzuje organizacje sukcesu, co jednocześnie decyduje o ich konkurencyjności i rozwoju” [Sitko-Lutek 2004]. Autorka zwraca uwagę, że szczególną rolę w organizacyjnym uczeniu się i zarządzaniu wiedzą odgrywają dwa czynniki związane z: kulturą organizacyjną i procesem doskonalenia menedżerów. Jednak sama tradycyjna kultura organizacyjna urzędów administracji publicznej stanowi dość istotny element oraz problem ograniczający tę koncepcję. Należy jeszcze zauważyć,

że właśnie publiczność, będąca główną cechą urzędów, wskazuje na konieczność wyłonienia tzw. menedżerów organizacji publicznych, którzy dzięki posiadanym umiejętnościom i wiedzy będą sprawnie zarządzać organizacjami publicznymi. To do nich bowiem należy wybranie, dostosowanie i wprowadzenie najlepszego instrumentu zmian kultury organizacyjnej.

Warto zaznaczyć, że wykorzystanie organizacyjnego uczenia się polega na ciągłym wychodzeniu poza ograniczenia oraz na stałym usprawnianiu organizacji. Taki nurt prezentują M. Pedler i K. Aspinwall, którzy uważają, że organizacja ucząca świadomie wykorzystuje procesy uczenia się na poziomie indywidualnym, grupowym i systemowym, dążąc do stałego przekształcania organizacji w kierunku zwiększenia zadowolenia i satysfakcji beneficjentów [Pedler, Aspinwall 1999, s. 23]. Definicja ta pokazuje, że proces ten obejmuje ludzi, dotyczy ludzi i jest realizowany przez ludzi, bo tylko ludzie tworzą organizacje publiczne i tylko ludzie są adresatami wszelkich działań administracyjnych [Błaś, Boć, Jeżewski 2004, s. 367]. Urzędnicy to nie tylko pracownicy przestrzegający przepisów i prawa, ale też ludzie aktywni, którzy dostarczają organizacji nowych zasobów i sposobów myślenia oraz współpracują z innymi (politycy, mieszkańcy, naukowcy itp.). Kształtowanie kultury organizacyjnej polegać więc będzie na oddziaływaniu na wzory zachowań i normy, które z kolei wynikają z wyznawanych wartości. Do nowych wartości zaliczyć należy: innowacyjność, elastyczność, kreatywność, skuteczność, efektywność oraz orientację na klienta (wewnętrznego i zewnętrznego) czy umiejętność współpracy. Wszystkie wymienione wartości dzięki organizacyjnemu uczeniu się nadadzą obraz nowej kulturze organizacyjnej urzędu administracji publicznej oraz pomogą rozwijać pięć głównych obszarów, które odpowiadają za proces zmian. W skład tych obszarów wchodzi [Senge 2006, s. 27]:

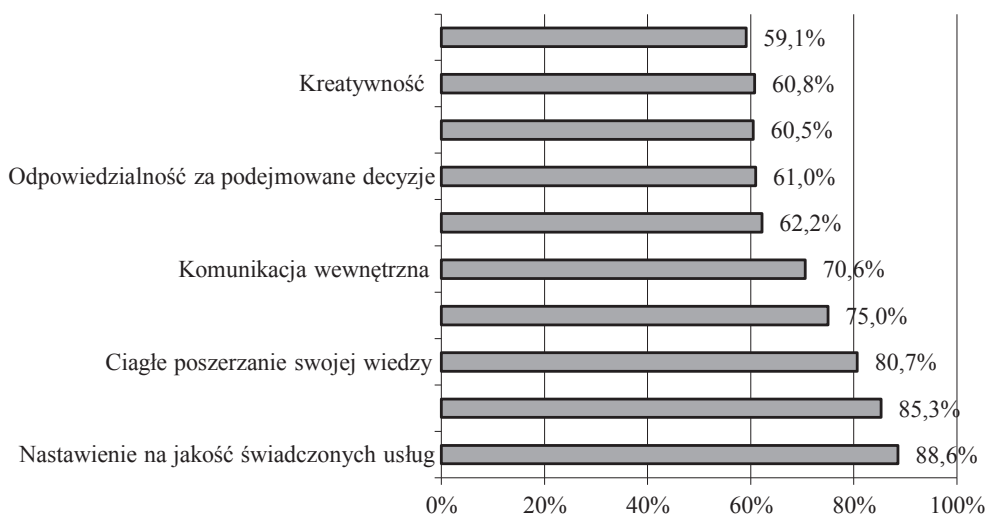
- mistrzostwo osobiste, które oznacza, że tylko pracownicy urzędów o bardzo wysokim poziomie osobistej wiedzy mogą osiągać ważne dla siebie cele, ludźmi takimi kieruje wewnętrzna potrzeba uczenia się przez całe życie,
- modele myślowe, które kształtują obraz tradycyjnie postrzeganej kultury organizacyjnej urzędu i odnoszą się do umiejętności analizy, odrzucenia lub zmiany zakorzenionych w urzędnikach przekonań, nawyków i odruchów związanych z wykonywaną pracą,
- wspólna wizja to jasno sformułowany i przyjęty cel organizacji, który jest określony w strategii urzędu i jest znany wszystkim pracownikom zmotywowanym do ciągłego uczenia się,
- zespołowe uczenie się, które uznaje zespół za główny nośnik potencjału intelektualnego, znacznie większego niż potencjał pojedynczego pracownika,
- myślenie systemowe, traktowane jako zdolność myślenia w kategorii całości zjawisk, procesów lub struktur; obszar ten łączy ze sobą pozostałe cztery obszary, wzmacniając ich działanie.

Urzędy administracji publicznej powinny świadomie rozwijać organizacyjne uczenie się przez jednoczesne łączenie wszystkich wymienionych obszarów. Dla

organizacji o takim charakterze jest to prawdziwe wyzwanie, gdyż czynniki, które wyznaczają główny kierunek zmian kultury organizacyjnej urzędów, to: zmiana celów i zadań, struktur organizacyjnych, sposobów rozwiązywania problemów oraz umiejętność działania w otoczeniu. Dodatkowo należy zaznaczyć, że w warunkach polskiej administracji publicznej zmiany te są jeszcze trudne do wdrożenia.

4. Wyniki badań

Na wstępie należy zaznaczyć, że proces uczenia się jest stosunkowo rzadko stosowany w polskich urzędach administracji publicznej. Sama koncepcja stanowi jednak bardzo interesujące źródło badawcze warte głębszego poznania. W tym celu do przeprowadzenia badań wybrano urzędy administracji samorządowej, ponieważ jak wynika z wcześniejszych analiz, pracownicy tych organizacji otrzymują pomoc finansową na szkolenia [zob. szerzej Szymańska 2011, s. 79]. We wszystkich badanych urzędach odnotowano szkolenia przeprowadzone w zakresie: poprawy jakości świadczonych usług, doskonalenia kompetencji, informatyzacji i współpracy z otoczeniem w ramach realizacji programów unijnych. Na tej podstawie można uznać, że proces uczenia się w wybranych urzędach wszedł w początkową fazę rozwoju. W celu zidentyfikowania głównych kierunków zmian kultury organizacyjnej urzędów administracji publicznej, będących następstwem wprowadzenia procesów uczenia się, zrealizowano badania. Zostały one przeprowadzone w 2012 roku na pięciu celowo wybranych urzędach administracji samorządowej, zlokalizowanych w województwie łódzkim, o strukturze zatrudnienia powyżej 60 osób.



Rys. 1. Wartości i postawy wskazywane przez pracowników badanych urzędów

Źródło: opracowanie na podstawie badań.

Aby zrealizować postawiony cel, respondenci-pracownicy badanych urzędów zidentyfikowali i ocenili najważniejsze wartości i postawy, które wpłynęły na kulturę organizacyjną urzędu po zastosowaniu procesu uczenia się. Wskazali z listy 30 wartości i postaw kultury organizacyjnej 10, które w ich opinii tworzą obraz nowej kultury organizacyjnej urzędu (zob. rys. 1).

Jak wynika z przeprowadzonych badań, nową wartością jest nastawienie na jakość świadczonych usług (88,6%). Wskazanie to potwierdza, że urzędnicy mają świadomość tego, iż dostarczenie wysokiej jakości usług zwiększa ich satysfakcję z wykonywanej pracy oraz wpłynie na poprawę organizacyjnej wartości. Jakość świadczonych usług wyznacza następną wartość – współpracę z otoczeniem (85,3%), dzięki niej można rozpoznać potrzeby i oczekiwania społeczne. Tak rozumiana przez pracowników współpraca z otoczeniem odnosi się zarówno do współpracy zewnętrznej, jak i wewnętrznej. Szeroko rozumiana współpraca z innymi organizacjami, dostawcami, klientami stanowi jedną z podstawowych cech organizacji opartej na wiedzy. Natomiast dostrzeżenie przez pracowników badanych urzędów ważności nadanej również współpracy wewnętrznej odnosi się do chęci poznania całych struktur administracyjnych oraz pracy zespołowej, co jest istotne w procesie uczenia się. Trzecią wskazaną wartością była chęć ciągłego poszerzania wiedzy (80,7%). Jest to warunek konieczny, aby móc rozwijać i wykorzystywać potencjał tkwiący w pracownikach urzędów realizujących swoje zadania zarówno na poziomie grupowym, jak i organizacyjnym. Kolejną wskazaną wartością była motywacja do pracy (75%). Respondenci zwrócili jednocześnie uwagę, że stabilizacja pracy na stanowiskach urzędniczych nie jest już wystarczającym czynnikiem motywującym pracowników do zatrzymania ich w urzędach. Dzięki możliwości nabywania nowej wiedzy pracownicy liczą na awans, dodatkowo motywują się wewnętrznie, odczuwając dużą satysfakcję ze swoich dokonań. W związku z tym, aby motywowanie przełożyło się na chęć zdobywania nowej wiedzy i wzrost efektywności pracy, należy dostosować odpowiednie systemy motywacyjne, zarówno finansowe, jak i pozafinansowe. Pierwzoplanową rolę powinna odegrać więc komunikacja wewnętrzna (70,6%), której sprawne funkcjonowanie prowadzi do lepszego zrozumienia i zaakceptowania celów wpływających na sprawne funkcjonowanie urzędu. Dodatkowo wartość ta ułatwia dialog pracownika z przełożonym, zapewni wymianę wiedzy oraz doświadczeń, a przede wszystkim dzięki kreowaniu właściwych postaw wśród pracowników urzędów umocni nową kulturę organizacyjną.

Większa swoboda w rozwiązywaniu problemów (62,2%) to kolejna wskazana wartość. Tym wskazaniem pracownicy zwrócili uwagę na istotny fakt, że nabywając nowe kompetencje, uzyskali szerszy zakres uprawnień. Dostrzeżono bowiem, że każdego dnia to oni współpracują bezpośrednio z klientami urzędów, rozwiązując ich problemy, ale konieczność zachowania drogi służbowej, nawet przy najmniejszym problemie, czyniła ten proces nieefektywnym. Z procesem tym powiązana była kolejna wartość: odpowiedzialność za podejmowane decyzje (61%). W tym przypadku struktura urzędu stanowiła dużą przeszkodę we wprowadzeniu tej wartości na szero-

ką skalę, ale w przypadku badanych urzędów pojawiły się możliwości opracowania przez naczelników wewnętrznych zasad, reguł i procesów, które pozwoliły szeregowym pracownikom być „właścicielem” swojej pracy i decyzji. Odpowiedzialność za podejmowane decyzje przełoży się na wartość, jaką jest zaangażowanie, z kolei zaangażowanie zmotywuje do zdobywania nowej wiedzy. Samodzielne decyzje, które mogą podejmować pracownicy urzędów, wykreowały nowe postawy, które przełożyły się na sprawniejsze funkcjonowanie tych organizacji. Kreatywność i innowacyjność (60,8%, 60,5%) to wartości, które w najlepszy sposób wyrażają wcześniej zdiagnozowane przemiany. Sami pracownicy dostrzegają te wartości jako kluczowe dla przyszłości ich rozwoju zawodowego, który zależy od stopnia wykorzystywania przez organizację ich potencjału. Na końcu urzędnicy docenili znajomość zasad funkcjonowania urzędu (59,1%). Wszystkie opisane wartości nadają charakter nowej kulturze organizacyjnej urzędów administracji publicznej.

5. Podsumowanie

Ze względu na złożoność i nowość tej problematyki nasuwa się potrzeba przeprowadzenia szerszych badań empirycznych w zakresie określenia relacji kultura organizacyjna urzędów a proces uczenia się. Przeprowadzone badania potwierdziły założenie, że wprowadzenie podstaw organizacyjnego uczenia się zmienia utrwaloną kulturę organizacyjną urzędów. Obowiązujące wartości i normy kulturowe mogą więc wzmocnić lub osłabić proces uczenia się. Nowa kultura odnosi się do jakości i będzie się nieustannie zmieniać wraz z „uczeniem się” urzędów. Głównymi składnikami kultury podporządkowanej organizacyjnemu uczeniu się w urzędach będą wartości, do których należą: środowisko ułatwiające pracę i proces uczenia się urzędników, płynność ról i wzrost zakresu odpowiedzialności, otwartość na otoczenie. Wymienione wartości nadają główny charakter nowej kulturze organizacyjnej urzędu, która będzie się rozwijać dzięki przywództwu ułatwiającemu i wspierającemu procesy wymiany wiedzy. Należy również pamiętać, że kulturę „uczącego się urzędu” należy diagnozować i doskonalić w granicach prawa, co będzie urzeczywistniane w jego strukturze i działaniu.

Literatura

- Błaś A., Boć J., Jeżewski J., *Administracja publiczna*, Kolonia Limited, Wrocław 2004.
Bratnicki M., *Transformacja przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1998.
Bugdol M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2011.
Pedler M., Aspinwall K., *Przedsiębiorstwo uczące się*, Warszawa 1999.
Reineck C., *Create a learning organization*, „Nursing Management” 2002.

- Rokita J., *Organizacja ucząca się*, [w:] *Organizational learning. The competitive advantage of the future*, red. G. Probst, B. Buchel, London 1997.
- Senge M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco 2004.
- Szymańska K., *Changes of organizational culture in self-government administration institutions*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011,
- Zieniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

LEARNING PROCESS AS A ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGE DETERMINANT OF PUBLIC ADMINISTRATION INSTITUTION

Summary: This article aims to identify the main directions of change of organizational culture of public administration resulting from the introduction of learning processes. For the purpose of testing, five local government offices, located in Łódź |Voivodeship of the structure of employment in excess of 60 people, were selected. To achieve this ambitious objective, the office workers identified and assessed the main values and attitudes, which gave a new dimension to the organizational culture of the office after the application of the learning process. The study confirmed the assumption that the introduction of the basics of organizational learning changed traditional organizational culture of offices. Culture is oriented towards quality improvement and should be continually changed together with "learning" offices.

Keywords: organizational culture, learning process, public administration institution.