

**PRACE NAUKOWE**

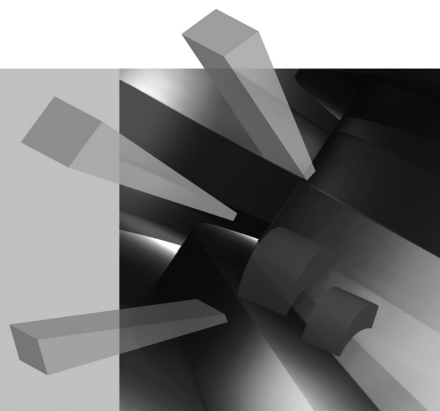
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**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](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://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

---

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

---

## Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

---

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

---

## Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

---

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

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

## Summaries

---

### Part I. System aspect of organizational learning

---

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

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

---

## Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

---

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

<b>Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska:</b> The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation .....	273
---	-----

---

### Part III. Organizational learning in management practice

---

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

---

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



**Anna Walecka**

Politechnika Łódzka

---

## KU ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ (NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA TOMADEx S.C. TOMASZ SZULC, ADAM CZAJKA)

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono istotę organizacji uczącej się oraz scharakteryzowano szereg założeń identyfikujących organizację opartą na wiedzy. Porównano ją również z organizacją tradycyjną. W części empirycznej zadano sobie pytanie o poziom wdrażania modelu organizacji uczącej się w przedsiębiorstwie średnim, zlokalizowanym na terenie województwa łódzkiego. Jak wynika z badań przeprowadzonych metodą studium przypadku, choć przedsiębiorstwo charakteryzuje wiele cech organizacji inteligentnej, jeszcze w pełni nią nie jest.

**Słowa kluczowe:** organizacja inteligentna, organizacja ucząca się, istota organizacji uczącej się, aplikacja modelu organizacji uczącej się.

### 1. Wstęp

W obecnych czasach, charakteryzujących się dużą gwałtownością zmian, organizacja, chcąc kształtować własną konkurencyjność, musi nie tylko dostosowywać się do tego, co się dzieje w jej otoczeniu, ale często również te zmiany wyprzedzać. Będzie to możliwe tylko wówczas, gdy przyjmie ona ideę organizacji uczącej się, wykorzystując potencjał tkwiący w jej otoczeniu, a przede wszystkim w niej samej, czyli wiedzę zarówno jawną, jak i ukrytą swoich pracowników, a także sprzyjając procesowi dzielenia się wiedzą itp. Nie jest to jednak proces łatwy. Wymaga bowiem zarówno od kadry kierowniczej firm, jak i pracowników zmiany sposobu myślenia, przyjęcia wspólnej wizji, w myśl której tworzy się obraz organizacji przyszłości, z pracownikami zaangażowanymi w pracę, chcącymi wziąć na siebie odpowiedzialność za ciągły proces doskonalenia się.

W związku z tym za cel niniejszego opracowania wyznaczono próbę odpowiedzi na pytanie o poziom wdrażania modelu organizacji uczącej się w przedsiębiorstwie średnim, zlokalizowanym na terenie województwa łódzkiego.

## 2. Istota organizacji uczącej się

Koncepcja organizacji uczącej się nie jest nowa. Jej podstawy teoretyczne tworzą teoria systemów i teoria rozwoju organizacyjnego, rozwijane w drugiej połowie ubiegłego wieku.

W literaturze przedmiotu upowszechniona została przez P.M. Senge'a wraz z opublikowaniem książki *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. W pozycji tej autor zwraca szczególną uwagę na konieczność wprowadzenia w organizacji pewnych procesów, zmiany modeli myślowych i wartości, niezbędnych do osiągnięcia przez organizację zamierzonych celów.

Jak zauważa J. Bogdanienko, organizacja ucząca się jest próbą nazwania obserwowanego od dawna zjawiska, polegającego na konieczności nadążania za zmianami w otoczeniu poprzez proces ich poznawania i modyfikowania swojej działalności pod kątem nowych wymagań [Bogdanienko 2005].

Według P.M. Senge'a organizacja ucząca się to miejsce, w którym [Watkins, Marsick 1993, s. 8-9]:

- ludzie stale poszerzają swoje zdolności do osiągnięcia wyników, których prawdziwie pragną,
- stale odkrywają, że tworzą rzeczywistość,
- stale odkrywają to, jak mogą ją tworzyć.

Wynika z tego, iż istotą organizacji uczącej się jest stale trwający, nigdy niekończący się proces uczenia.

Jak zaznacza G. Morgan, organizacja ucząca się jest jedynie metaforą – wzorcem mogącym znaleźć zastosowanie w zarządzaniu, którego fundament stanowi rozpatrywanie zakładu pracy jako otwartego systemu społeczno-technicznego, prowadzącego wymianę wiedzy z otoczeniem, a także jako żywego organizmu, który bez codziennego procesu uczenia się nie mógłby funkcjonować [Morgan 2005, s. 41].

Do procesu uczenia się nawiązuje również wielu innych autorów [Rowley 2000, s. 7-15]:

- M. Pedler, J. Burgoyne, J. Boydell twierdzą, iż organizacja ucząca się powinna ułatwiać uczenie się wszystkim jej członkom oraz stale przekształcać się,
- C. Argyris zachęca do stosowania tzw. podwójnej pętli uczenia się, w której proces ten zmienia organizacyjne cele i kładzie nacisk na strategiczny kierunek działania,
- J. Moss-Jones za podstawowy cel organizacji uznaje gwałtowne i ciągle odrażdżanie się, będące wynikiem szybkiego i ciągłego procesu uczenia się.

Spojrzenie na organizację uczącą się jako na koncepcję zarządzania zaproponowali M.E. McGill i J.W. Slocum. Autorzy ci uznali, że kluczowe jest odkrycie nowych sposobów myślenia i nowych perspektyw, służących implementacji tej wiedzy w praktyce do rozwiązywania problemów. Zauważają oni, iż organizacja ucząca się to organizacja oparta na wiedzy, innowacyjna lub intelektualna [McGill, Slocum 1996, s. 8].

Jak wskazuje K. Zimmewicz koncepcja ta opiera się na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni współpracownicy. Wiedza ta ciągle jest wzbogacana i rozwijana po to, by mogła być następnie „udostępniana” przedsiębiorstwu. Oznacza to, że taka organizacja czy przedsiębiorstwo nigdy nie osiągną „stanu końcowego”, ponieważ występuje w nich proces uczenia się, a więc pewna ciągłość [Zimmewicz 2009, s. 84].

Można więc organizację uczącą się potraktować jako model idealny, który pokazuje pożądany kierunek rozwoju współczesnych organizacji [Wróbel 2010, s. 342].

Jak wynika z powyższych definicji pojęcie organizacji uczącej się jest pojęciem wielowymiarowym. Wynika z niego jednak szereg założeń charakterystycznych dla organizacji opartej na wiedzy. Omówiono je w następnej części opracowania.

### 3. Organizacja ucząca się a tradycyjna

Organizacja ucząca się, jak zauważa propagator tej koncepcji wspomniany już P.M. Senge, jest to organizacja, w której członkowie bezustannie podnoszą swoje zdolności do kreowania tego, co chcą wykreować [Senge 2006, s. 19].

Warto w związku z tym zastanowić się, co charakteryzuje tego rodzaju organizacje, gdyż – jak zauważa K. Zimmewicz, trudno powiedzieć, by były to takie cechy, jak: jakość zarządzania, zdolność do komunikacji czy podejmowania decyzji [Zimmewicz 2009, s. 77].

Literatura przedmiotu jako niezbędne w organizacji uczącej się wymienia pięć elementów (dyscyplin): zespołowe uczenie się, indywidualne mistrzostwo, wspólne modele myślowe, wspólna wizja, myślenie systemowe.

**Zespołowe uczenie się** to wspólne rozwiązywanie problemów, które rozwija zdolność poszczególnych grup do spojrzenia holistycznego, wykraczającego poza indywidualną percepcję. To uznanie zespołu za nośnik potencjału intelektualnego większego niż łączny potencjał jego pojedynczych członków. Idea zespołowego uczenia się wychodzi od ćwiczenia dialogu, uczenia członków zespołu, odrzucania z góry przyjętych założeń i autentycznego myślenia zespołowego. Jest ono tak ważne dlatego, że to zespoły są w nowoczesnych organizacjach podstawowymi komórkami uczącymi się, jeśli więc zespół nie potrafi się uczyć, całą organizacja też się uczyć nie będzie.

**Indywidualne mistrzostwo** oznacza szczególny poziom biegłości. Polega ono na dążeniu do perfekcji osobistej, stanowiącej źródło motywacji do uczenia się przez całe życie. W codziennej pracy oznacza kreatywność i poszukiwanie nowych i twórczych rozwiązań pojawiających się problemów.

**Wspólne modele myślowe** to umiejętność analizy, odrzucenia lub zmiany zakorzenionych przekonań, nawyków i odruchów, wpływających na to, jak rozumiemy otaczający nas świat w jaki sposób działamy. Idea wspólnych modeli myślowych wychodzi od uczenia się, odkrywania wewnętrznych obrazów świata, wydobywania ich na powierzchnię świadomości i poddawania skrupulatnej analizie.

**Wspólna wizja** to jasno sformułowany i konkretny cel organizacji, znany wszystkim jej członkom i skłaniający ich do ciągłego uczenia się. W wizji tej oczekiwania pracowników tworzą wspólny obraz organizacji przyszłości, w której każdy wie, co i jak ma robić, a swoje doskonalenie osiąga poprzez permanentną naukę.

**Myślenie systemowe** jest elementem najważniejszym organizacji uczącej się, spajającym wszystkie pozostałe. Jest to zdolność myślenia w kategoriach całości zjawisk, procesów lub struktur. Jest podstawą do rozważań, jak oddziałują na siebie poszczególne dyscypliny. Pozwala wyjaśnić zjawiska systemowe i skutecznie na nie wpływać. Jest centralnym punktem decydującym o tym, czy organizacja jest w stanie się uczyć i rozwijać.

Warto zauważyć, iż w kontekście przedstawionych pięciu dyscyplin różnica pomiędzy organizacją tradycyjną, opartą na autorytecie, a organizacją uczącą się polega na tym, iż członkowie tej drugiej starają się osiągnąć mistrzostwo osobiste we wszystkich swoich działaniach.

Szersze ujęcie różnic pomiędzy organizacją tradycyjną i uczącą się przedstawia tabela 1<sup>1</sup>.

**Tabela 1.** Różnice pomiędzy organizacją tradycyjną a uczącą się

Organizacja tradycyjna	Organizacja ucząca się
karanie za popełnione błędy	uczenie się na błędach
wysyłanie pracowników na kursy szkoleniowe	ciągły trening personelu oraz planowe szkolenia
działanie na podstawie stałych procedur pracy	dostosowanie procedur pracy do sytuacji
zadania rozdzielane przez kierownika, który monitoruje i kontroluje personel	trening i rozwój personelu prowadzi kadra kierownicza, która tworzy warunki pełnego wykorzystania kompetencji swoich pracowników
wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania	delegowanie uprawnień, pełna decentralizacja zarządzania
niepodejmowanie ryzyka, postępowanie ostrożne na podstawie formalnych instrukcji	podejmowanie ryzyka
odradzanie eksperymentowania	zachęcanie do eksperymentowania
prowadzenie rewizji struktur i procesów dopiero po wystąpieniu „katastrofy” lub radykalnych zmian w otoczeniu	rutynowe rewizje procedur działania
zniechęcanie do kwestionowania skuteczności pracy	zachęcanie do kwestionowania skuteczności pracy
zniechęcanie personelu do sugerowania rozwiązań	zachęcanie personelu do sugerowania rozwiązań
podejmowanie decyzji w oparciu o intuicję i/lub ustalone procedury	podejmowanie decyzji w oparciu o dane empiryczne
utrudnienia w prowadzeniu ścisłej współpracy i realizacja zadań rozłącznie od innych wydziałów	ścista współpraca, realizacja zadań łącznie z innymi wydziałami

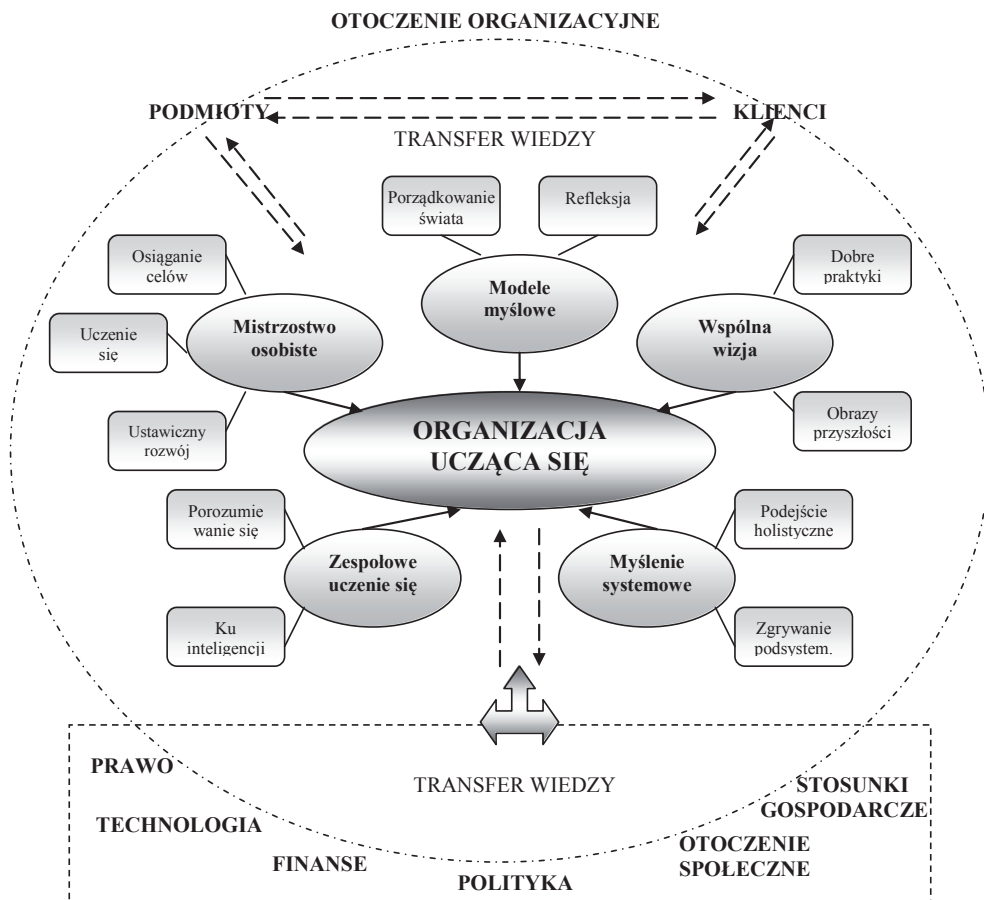
Źródło: [Mikuła, Ziębicki 2001, s. 270].

<sup>1</sup> Jeszcze inne ujęcie różnic przedstawia [Wróblewska 2005].

Jak wynika z tabeli 1, organizacje uczące się budują swoją przewagę konkurencyjną nad innymi dzięki wykorzystaniu zasobów intelektualnych oraz permanentnemu procesowi uczenia się. Może on występować na kilku poziomach: jednostki, zespołu i organizacji.

Organizacja pobudza do uczenia się wszystkich swoich członków, a sama przekształca się w taki sposób, by proces ten był nie tylko możliwy, ale wręcz konieczny. Jej kultura jest otwarta na eksperymenty i nowe doświadczenia, zachęca do odpowiedzialnego podejmowania ryzyka i jest gotowa do akceptacji błędów.

Co ważne, organizacja ucząca się musi umieć powiązać uczenie się z procesami podejmowania decyzji, wpływającymi bezpośrednio na kierunki działań organizacji. Obrazuje to rysunek 1.



**Rys. 1.** Model funkcjonowania organizacji uczącej się opartej na pięciu dyscyplinach uczenia się

Źródło: [Raczkowski 2010, s. 105].

Warto zaznaczyć, iż w praktyce, rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa oraz realizacja procesu organizacyjnego uczenia się nie są łatwe. Prowadzą one jednak do pożądanых i oczekiwanych zmian w zachowaniach ludzi i tym samym do zmian w całej organizacji.

Przegląd literatury przedmiotu pozwala na wyróżnienie **głównych kierunków działań** przy tworzeniu organizacji uczącej się. Kierunki te przenikają się wzajemnie. Można do nich zaliczyć [Bukowska 2005, s. 459-463]:

- określenie, czym jest organizacja ucząca się,
- diagnozę stanu istniejącego organizacji,
- wyznaczenie celu i kierunku zmian prowadzących do osiągnięcia statusu organizacji uczącej, wynikających z porównania wizji organizacji uczącej się i obecnego stanu przedsiębiorstwa,
- wyznaczenie osób odpowiedzialnych za wprowadzane zmiany i przybliżenie pracownikom nowych rozwiązań,
- zaprojektowanie zmian strukturalnych,
- przygotowanie zmian w procedurach i systemach,
- dostosowanie polityki personalnej przedsiębiorstwa,
- monitorowanie wprowadzanych zmian.

Należy podkreślić, iż przekształcanie przedsiębiorstwa w organizację uczącą się jest procesem długotrwałym i kosztownym. Jednak wdrażanie koncepcji tej do praktyki organizacji wydaje się dziś koniecznością.

Warto jednak pamiętać, że uczenie się jest procesem ciągłym, a organizacja ucząca się to „sposób na życie” organizacji. Im więcej człowiek się uczy, tym lepiej zdaje sobie sprawę z ogromu swojej niewiedzy. Dlatego przedsiębiorstwo nie może być doskonałe w sensie osiągnięcia trwałej doskonałości – może tylko nieustannie uprawiać dyscypliny uczenia się i osiągać w tym lepsze lub gorsze rezultaty [Senge 2006, s. 26].

#### 4. Metodyka badań i charakterystyka badanej firmy

Starając się zrealizować wyznaczony cel opracowania, w lutym 2013 przeprowadzono badania empiryczne w formie studium przypadku. Do badań wytypowano w sposób celowy przedsiębiorstwo Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka, zlokalizowane na terenie województwa łódzkiego<sup>2</sup>.

Przedsiębiorstwo powstało w 2004 roku jako kontynuacja działalności gospodarczej założonej w 1997 roku przez jednego ze współników. Dotychczas była to działalność wyłącznie handlowa, skierowana na klientów branży sportowej.

---

<sup>2</sup> Autorka zdaje sobie sprawę z tego, iż model organizacji uczącej się badany jest głównie w oparciu o analizę przypadków firm. Tak też uczyniono tym razem. Jest to jednak postępowanie niewystarczające, stanowiące przyczynek do podjęcia w przyszłości szerszych badań empirycznych w tym zakresie.

W 1997 roku Tomasz Szulc dostrzegł niszę w sferze działalności reklamowej, skierowanej do kibiców sportowych, zarówno klubów polskich, jak i zagranicznych. Z początku, będąc tylko pośrednikiem sprzedającym artykuły reklamowe tej branży, wielokrotnie dostrzegał problemy ze strony podaży. Często nie mógł sprostać oczekiwaniom własnych klientów ze względu na niskie możliwości produkcyjne swoich dostawców. Dlatego też od 2004 roku, po przekształceniu firmy z Adamem Czajką w spółkę cywilną, przedsiębiorstwo zajmuje się głównie produkcją gadżetów reklamowych, skierowanych do klubów sportowych i ich fanów.

Na początku Tomadex był mikrofirmą, zatrudniająca 5-7 pracowników, a jej działalność obejmowała jedynie polski rynek.

W krótkim okresie (około 1,5 roku) przedsiębiorstwo poszerzyło zakres swojej działalności na rynek europejski. W tym czasie stało się już liderem rynku w swojej branży. Tak jest do dnia dzisiejszego. Obecnie firma zatrudnia 66 pracowników. Jest to personel kreatywny i wykwalifikowany.

Jako największa firma w dziedzinie swojej działalności Tomadex s.c. oferuje klientom szeroką gamę produktów. Są to m.in.: szaliki (dziane, drukowane), flagi, bannery, kapelusze, czapki, T-shirty, bluzy z nadrukiem ulubionych klubów sportowych i wiele innych.

Najnowsza technologia oraz nowoczesny i bogaty park technologiczny (głównie składający się z urządzeń firmy STOLL, Rolland, Kornit, M&R; Barudan czy SWF) sprawiają, że w krótkim czasie firma jest w stanie sprostać nawet najbardziej wysublimowanym gustom swoich klientów.

Firma stale współpracuje z licznymi klubami sportowymi, dla których wykonuje różne akcesoria i często kompletne stroje sportowe oraz z ich klubami kibica. Do klientów Tomadexu należą m.in.: FC Bayern München, PSV Eindhoven, AZ Alkmaar, PSG, Atletico Madrid, SK Rapid Wien, Hannover 96 oraz Schalke 04.

## 5. Organizacja ucząca się w świetle badań empirycznych

Obserwując stały rozwój przedsiębiorstwa oraz realizując założone cele badawcze, zadano sobie pytanie o poziom wdrażania modelu organizacji uczącej się w badanej firmie. W tym celu przeprowadzono analizę metodą badania dokumentów oraz wywiadu swobodnego z Adamem Czajką<sup>3</sup> – jednym z właścicieli przedsiębiorstwa.

Badany, zdaje sobie sprawę z tego, jak w dzisiejszych, niezwykle burzliwych czasach ważny jest stały rozwój. Firma od wielu lat jest liderem rynku w swojej branży i chce taki stan utrzymać jak najdłużej. W związku z tym stale obserwuje swoje otoczenie i wyciąga wnioski, zarówno z poczynań dostawców, odbiorców, jak i bezpośredniej konkurencji.

---

<sup>3</sup> Jest to osoba młoda, w przedziale wiekowym 41-50 lat, legitymująca się wykształceniem wyższym technicznym. Ma żonę i dwoje dzieci.



Jak zauważa badany, kadra kierownicza firmy cały czas stara się transferować wiedzę z otoczenia do organizacji i wykorzystywać ją w procesie podejmowania decyzji. Proces ten najczęściej ma charakter nauki przez działanie, opartej na postępach w nauce i rozwoju oraz nauki wewnątrzgałęziowej [Malerba 2008, s. 195].

Właściciel firmy zaznacza, że zdarzają im się porażki, jednak zawsze uczą się na własnych błędach i wyciągają wnioski na przyszłość. Taka sytuacja miała miejsce chociażby dwa lata temu, kiedy to kadra kierownicza przedsiębiorstwa „osiadła nieco na laurach” i „straciła czujność”. Pozwoliło to rozwinąć się konkurencji, która zyskała wielu potencjalnych klientów Tomadexu.

Jednak po wnikliwym badaniu rynku firma zdecydowała się dość szybko wprowadzić pewne innowacje produktowe, które pozwoliły jej poszerzyć spektrum swojej działalności. Nie tylko oferowała szerszy zakres usług, ale i pozwoliła wprowadzić konkurencyjną politykę cenową. W ten sposób odzyskała i przejęła w dużej mierze klientów konkurencji oraz poszerzyła dotychczasowe rynki zbytu.

Jak zauważa dzisiaj współwłaściciel przedsiębiorstwa, proces wprowadzania innowacji nie powiódłby się, gdyby nie jasno sformułowany i konkretny cel organizacji, znany wszystkim jej członkom i skłaniający ich do ciągłego uczenia się, dążenia do osobistej perfekcji każdego pracownika oraz funkcjonujące w firmie zespołowe uczenie się. Daje ono możliwość generowania wartości dodanej poprzez prawdziwą współpracę oraz możliwość holistycznego myślenia.

Dzięki temu możliwe jest również podejście systemowe organizacji, polegające na dostrzeganiu wzajemnych relacji i powiązań oraz identyfikacji zasad działania różnych podsystemów.

Bardzo istotna jest postawa samych pracowników Tomadexu, którzy zdają sobie sprawę z tego, iż nie są jedynie drobną częścią systemu, lecz jego odbiciem, mającym wpływ na wszystko, co się dzieje. Zdają sobie oni sprawę z tego, iż sukces organizacji zależy również od nich – od ich kreatywności i inwencji twórczej. Ich utożsamianie się z organizacją pozwala finalnie osiągnąć zamierzony efekt.

Dość dużą wagę przywiązują oni również do ciągłego rozwoju. Postawa ta spotyka się z bardzo akceptacją kadry kierowniczej, która nie tylko sama zachęca pracowników do uczenia się, ale również stara się stwarzać przyjazne ku temu warunki. Kadra kierownicza przedsiębiorstwa zdaje sobie sprawę z tego, iż tylko poprzez tworzenie warunków pełnego wykorzystania kompetencji swoich pracowników firma jest w stanie konkurować na rynku.

Dość dużą wagę przywiązuje się również do kultury organizacji, która otwarta jest na eksperymentowanie, wprowadzanie nowych technologii oraz nowe doświadczenia. Właściciele firmy zachęcają pracowników do podejmowania skalkulowanego ryzyka, dzięki czemu w firmie pojawiają się różnego rodzaju innowacje.

Bardzo często pomysły na innowacje pochodzą od samych pracowników, którzy w trakcie wykonywania przez siebie obowiązków służbowych dostrzegają pewne braki w stosowanych w firmie rozwiązaniach. W tej sytuacji zawsze kadra kierownicza bierze pod uwagę zdanie swoich podwładnych i wnikliwie analizuje zgłoszony



problem. Efektem takiego postępowania w ciągu ostatniego roku było wprowadzenie w przedsiębiorstwie Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka kilku innowacji technologicznych, w tym m.in. technologii sitodruku oraz niskonakładowego druku cyfrowego na bawełnie [Matejun, Szymańska, Walecka 2013, s. 191-196].

Nie byłoby to jednak możliwe, gdyby nie otwarcie się właścicieli przedsiębiorstwa na pracowników i ich pomysły. Dzięki zarządzaniu przedsiębiorstwem w sposób partycypacyjny, pozwalający pracownikom na udział w wielu podejmowanych decyzjach (również tych o wymiarze strategicznym) firma może poszczycić się spojrzeniem holistycznym, tak ważnym w dzisiejszych czasach.

## 6. Zakończenie

Badane przedsiębiorstwo ma wiele cech organizacji inteligentnej, jego kadra kierownicza zdaje sobie jednak sprawę z tego, że nie może jeszcze mówić o sobie jako o organizacji uczącej się. Biorąc pod uwagę kierunki działań kadry kierowniczej przy tworzeniu tego typu organizacji, można wywnioskować, iż firma ta jest na etapie projektowania zmian strukturalnych. Choć wiele zrobiła już w kierunku stania się organizacją uczącą się: zdiagnozowała stan organizacji, wyznaczyła cele i kierunki zmian prowadzących do osiągnięcia statusu organizacji uczącej, wyznaczyła osoby odpowiedzialne za wprowadzane zmiany i przybliżenie pracownikom nowych rozwiązań, dostrzega jeszcze w swoich działaniach wiele braków.

Biorąc pod uwagę fakt, iż w organizacji opartej na wiedzy granice między przełożonymi i podwładnymi są otwarte, a doświadczenia obu stron są wzajemnie dostępne i przekazywane także innym zainteresowanym, wiele w tej kwestii w badanej firmie jest jeszcze do zrobienia (m.in. szybkie kanały wewnątrz organizacyjnego przekazywania wiedzy – e-learning, treningi czy elektroniczne bazy wiedzy). Wydaje się jednak, iż najważniejsze jest to, że kadra kierownicza Tomadexu dostrzega konieczność podjęcia tego typu działań i gotowa jest wziąć na siebie to ryzyko, by dzięki wspólnemu uczeniu się, dzieleniu się wiedzą, nie tylko z pracownikami, ale i z otoczeniem zewnętrznym przedsiębiorstwa, stworzyć organizację reagującą na zachodzące zmiany, a nawet je wyprzedzającą. Tak, by jej pozycja lidera rynku pozostała niezagrożona.

## Literatura

- Bogdanienko J., *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Bukowska U., *Zmiana w organizacji – w kierunku organizacji uczącej się*, [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pocztowski, Kraków 2005.
- Malerba F., *Learning by firms and incremental technical change*, [w:] *The economics of innovation*, red. C. Antonelli, Routledge Taylor & Francis Group, London – New York 2008.

- Matejun M., Szymańska K., Walecka A., *Przykłady rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw opartego na koncepcji przedsiębiorczości technologicznej*, [w:] *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2013.
- Mc Gill M.F., Slocum J.W., *Das intelligente Unternehmen*, Wettbewerbsvorleile durch schnelle Anpassung an Marktbedürfnisse, Stuttgart 1996.
- Mikuła B., Ziębicki B., *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, t. IV, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Kraków 2001.
- Morgan G., *Obraz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Raczkowski K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji inteligentnej*, [w:] *Zarządzanie wiedzą i innowacjami we współczesnych organizacjach*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- Rowley J., *From learning organization to knowledge entrepreneur*, „Journal of Knowledge Management” 2000, Vol. 4, No 1.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina, Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Watkins K.E., Marsick V.J., *Sculpting the learning organization: lessons in the Art & Science of Systemic Change*, Jossey Bass, San Francisco 1993.
- Wróbel P., *Koncepcja organizacji uczącej się*, [w:] *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, red. M. Czerna, A.A. Szpitter, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Wróblewska V., *Organizacja ucząca się – jej istota i założenia*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, ORGMASZ, Warszawa 2005.
- Zimmiewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, wyd. III zmienione, PWE, Warszawa 2009.

## TOWARDS A LEARNING ORGANIZATION (ON THE EXAMPLE OF TOMADEX S.C. TOMASZ SZULC, ADAM CZAJKA COMPANY)

**Summary:** The paper presents the essence of a learning organization and characterizes a number of assumptions that identify knowledge organization. It is also compared with a traditional organization. In the empirical part the question about the level of implementation of the learning organization model in the medium company located in Łódź Voivodeship was asked. As the research shows, although the company has a number of features of intelligent organization, it is not fully such.

**Keywords:** intelligent organization, learning organization, essence of a learning organization, implementation of the learning organization model.