

PRACE NAUKOWE

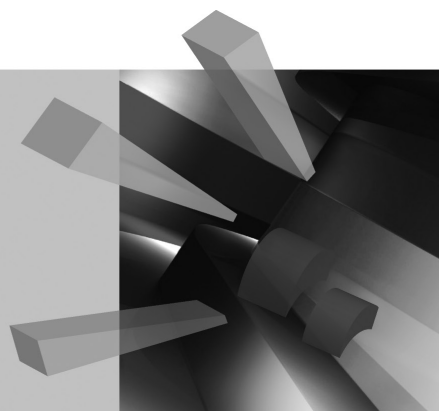
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

299

Wiedza w zarządzaniu współczesną organizacją



Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Marian Hopej

Anna Zgrzywa-Ziemak



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
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 978-83-7695-342-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Grzegorz Belz, Paweł Malinowski, Zdzisław Olejczyk: Centrum Nowych Technologii w strategii rozwoju przedsiębiorstw branży komunalnej	9
Aldona Małgorzata Dereń: Znaczenie wiedzy i innowacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.....	24
Joanna Kacała: Wewnętrzna logika relacji w modelu EFQM a doskonałość organizacyjna	33
Joanna Kalkowska, Hanna Włodarkiewicz-Klimek: Technologie informacyjno-komunikacyjne w zwinnej organizacji opartej na wiedzy – koncepcja badań	40
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Rola badań marketingowych w klastrze w kontekście koncepcji zarządzania wiedzą	49
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Model wiedzy inżynierskiej w doskonale elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie	61
Barbara Olszewska: Małe i średnie przedsiębiorstwa jako organizacje uczące się	75
Paweł Rumniak: Aktywa czy zasoby rynkowe?.....	82
Jan Skalik, Arkadiusz Wierzbic: Zarządzanie wiedzą jako źródło sukcesu małej firmy	94
Jan Skonieczny, Maja Zajac: Kluczowe cechy konkurencyjności organizacji inteligentnej	105
Ewa Stańczyk-Hugiet: Co napędza ewolucję w gospodarce opartej na wiedzy?.....	113
Edyta Tabaszewska: Etapy rozwoju systemu zarządzania wiedzą – wyniki badań w przedsiębiorstwach produkcyjnych	122
Marek Wąsowicz: Zarządzanie wiedzą w portfelach projektów.....	130
Hanna Włodarkiewicz-Klimek: Kapitał ludzki w kształtowaniu zwinności organizacji opartych na wiedzy	138
Anna Zabłocka-Kluczka: Granice organizacji a odporność organizacji na kryzys.....	148
Anna Zgrzywa-Ziemak: Niejednoznaczny wpływ otoczenia na zdolność uczenia się przedsiębiorstwa.....	160

Summaries

Grzegorz Belz, Paweł Malinowski, Zdzisław Olejczyk: Technology research center in municipal enterprise development strategy	23
Aldona Małgorzata Dereń: Importance of knowledge and innovation in the process of company management	32
Joanna Kacała: Internal logic of relations in EFQM model vs. organizational excellence	39
Joanna Kalkowska, Hanna Włodarkiewicz-Klimek: Information and Communication Technologies in Agile Knowledge Based Organization – research concept	48
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: The role of marketing research in cluster in the context of knowledge management concept	60
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Engineering knowledge model at an ideally flexible manufacturing plant – concept and application	74
Barbara Olszewska: Small and medium enterprises as learning organizations	81
Paweł Rumniak: Market assets or resources?	93
Jan Skalik, Arkadiusz Wierzbic: Knowledge management as a source of small company's success	104
Jan Skonieczny, Maja Zajac: Key features of the competitiveness of an intelligent organization	112
Ewa Stańczyk-Hugiet: What drives evolution in knowledge based economy?	121
Edyta Tabaszewska: Knowledge management system development stages – research results in manufacturing companies	129
Marek Wąsowicz: Knowledge management in project portfolio	137
Hanna Włodarkiewicz-Klimek: Human capital in shaping agility of knowledge based organizations	147
Anna Zabłocka-Kluczka: Boundaries of organization and organization's immunity to crisis	159
Anna Zgrzywa-Ziemak: Ambiguous impact of the environment on the enterprise's learning capability	169

Anna Zgrzywa-Ziemak

Politechnika Wroclawska

NIEJEDNOZNACZNY WPŁYW OTOCZENIA NA ZDOLNOŚĆ UCZENIA SIĘ PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Przedmiotem artykułu jest dyskusja nad wpływem otoczenia na zdolność uczenia się przedsiębiorstwa. Przytoczono wyniki badań empirycznych wskazujące na niewielki wpływ niepewności otoczenia na kształtowanie zdolności uczenia się przedsiębiorstwa. Bazując na doniesieniach literaturowych, dokonano analizy i interpretacji wyniku empirycznego oraz nakreślono kierunki dalszych badań nad związkiem między otoczeniem a zdolnością uczenia się przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: otoczenie, niepewność otoczenia, zdolność uczenia się przedsiębiorstwa.

1. Wstęp

Właściwie każda publikacja z obszaru uczenia się organizacji rozpoczyna się odniesieniem do ich otoczenia. Dominują twierdzenia, że otoczenie dynamiczne, złożone, nieprzewidywalne, nieciągłe narzuca organizacjom konieczność intensyfikacji procesów organizacyjnego uczenia się czy zwiększania ich zdolności uczenia się. Zaskakujące były zatem wyniki badań empirycznych nad wpływem niepewności otoczenia na zdolność uczenia się przedsiębiorstwa, według których wpływ ten, choć istotny statystycznie, okazał się niewielki [Zgrzywa-Ziemak 2009b]. Celem artykułu jest próba analizy i interpretacji wyniku empirycznego oraz nakreślenie kierunków dalszych badań nad związkiem między otoczeniem a zdolnością uczenia się przedsiębiorstwa.

2. Wpływ otoczenia na uczenie się organizacji

W początkowej fazie rozwoju pojęcia organizacyjnego uczenia się jego istotą była adaptacja do zmian otoczenia – uczenie było inicjowane przez zmiany w otoczeniu oraz zachodziło w odpowiedzi na informację zwrotną na temat błędów i sukcesów organizacyjnych [Fiol, Lyles 1985; Levitt, March 1996; March, Olsen 1975; Weick, Roberts 1993; Argyris, Schön 1996]. Zgodnie z tymi poglądami im intensywniejsze zmiany otoczenia, tym większa potrzeba uczenia się organizacji. Korzeni tego po-

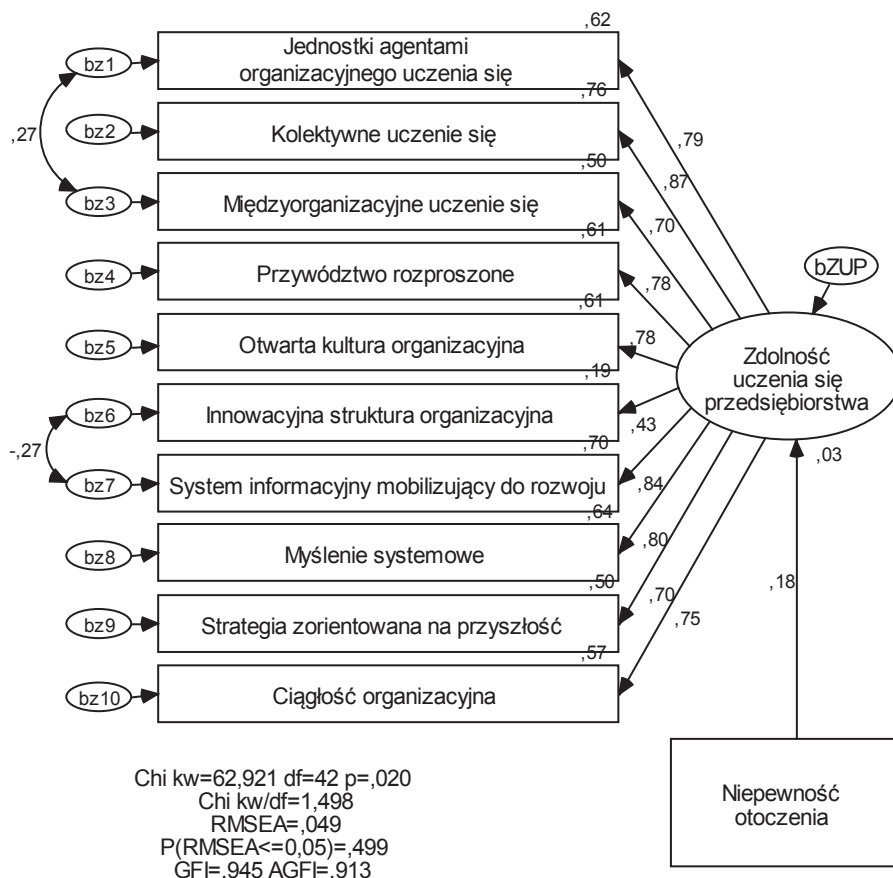
dejsia należy szukać w nurcie systemowym, w szczególności w zarządzaniu strategicznym [Stata 1989; Geus 1988; Adler, Cole 1993] oraz podejściu sytuacyjnym [Duncan, Weiss 1979, za: Huysman 1999; Shrivastava 1983]. Współcześnie adaptacyjne koncepcje uczenia się uważane są za teoretycznie zbyt wąskie. „Byłoby błędem wyobrażać sobie zmiany w otoczeniu jako takie, na które organizacje pasywnie reaguje, gdyż rozwój technologii i rynków może być kształtowany przez organizacje, w których aktywnie zarządza się uczeniem” [Bethoin Antal i in. 2001, s. 4]. Prosta reakcja na bodźce otoczenia, sprowadzająca się do zmiany sposobów działania, jest wystarczająca w stabilnym otoczeniu, jednak w otoczeniu dynamicznym, złożonym i niepewnym daje niewielkie możliwości „opanowywania przyszłości” [Bratnicki 2002]. Zaczęto więc odróżniać uczenie się adaptacyjne (eksploatacyjne/za pomocą pojedynczej pętli/na niższym poziomie) od uczenia się twórczego (generatywnego/eksploracyjnego/za pomocą podwójnej pętli/uczenia się na wyższym poziomie). Powszechne stało się przekonanie, że organizacyjne uczenie się jest stymulowane zarówno przez zmiany otoczenia, jak i wewnętrzne czynniki – w sposób kompleksowy i interakcyjny [Dodgson 1993]. Jednak „uczenie się w ramach organizacji musi być co najmniej równe wielkości przemian środowiskowych” [Revans 1998, za: Pedler, Aspinwall 1999, s. 19], jeżeli organizacja nie uczy się adekwatnie do wymagań otoczenia, to jest to interpretowane jako dysfunkcyjne uczenie się [March, Olsen 1975].

Autorka przyjęła, że choć otoczenie nie jest jedyną determinantą zdolności uczenia się przedsiębiorstw, czyli gotowości przedsiębiorstw do ich zmiany wiedzy (weryfikacji wiedzy już istniejącej oraz rozwijania nowej) [Zgrzywa-Ziemak 2009a], to jednak będzie ono miało na nią istotny wpływ.

3. Niepewność otoczenia a zdolność uczenia się przedsiębiorstw

Spośród wielu cech otoczenia szczególny wpływ na zdolność uczenia się przedsiębiorstw wydaje się mieć jego niepewność, rozumiana jako interakcja między złożonością otoczenia a tempem zmian jego składników [Hatch 2002, s. 53]. Tym, co wyróżnia proste otoczenie od złożonego, jest liczebność i różnorodność jego elementów, a tym, co wyróżnia otoczenie stałe od zmiennego, jest liczba i częstota zmian [Thompson 1967 za: Sułkowski 2002].

Każda organizacja musi wprowadzić określone mechanizmy radzenia sobie z niepewnością. Sikorski [2002] wskazuje, że gdy rzeczywista złożoność i zmienność otoczenia rośnie, unikanie niepewności czy jej redukcja nie są pożądanym sposobem działania, skuteczniejsza jest akceptacja niepewności czy – inaczej – tolerancja niepewności. Podobnie Koźmiński, powołując się na badania firmy konsultacyjnej Bain&Company nad zachowaniem w okresach załamań koniunktury 377 przedsiębiorstw z 500 z listy „Fortune”, stwierdza, że „na niepewność pochodzącą z otoczenia reagowały (...) nie redukcją, ale zwiększeniem niepewności we własnych działaniach, pożar gasiły ogniem” [Koźmiński 2004, s. 70]. W odniesieniu do problemu złożoności otoczenia należy odwołać się do słów Steinmanna i Schreyöggga:



Rys. 1. Wpływ otoczenia na zdolność uczenia się przedsiębiorstwa ($n = 208$)¹

Źródło: [Zgrzywa-Ziemak 2009b, s. 171].

„jakkolwiek może to brzmieć paradoksalnie, to jednak złożoność daje się zredukować tylko przez złożoność (choć niższego rzędu)” [Steinmann, Schreyögg 1998, s. 96]². Zgodnie z tym poglądem przedsiębiorstwa funkcjonujące w otoczeniu bardziej złożonym wymagają bardziej zróżnicowanych struktur organizacyjnych, heterogenizacji kultury organizacyjnej, zróżnicowanych strategii, stosowania równocześnie odmiennych sposobów komunikacji itp. W wyniku charakteryzują się one,

¹ Zgodnie z miarami dopasowania modelu do danych należy uznać go za akceptowalny ze względu na wszystkie kryteria. $\chi^2/ss = 1,49$ jest mniejsze niż wartość graniczna 5, RMSEA = 0,049 jest mniejsze od 0,05, prawdopodobieństwo P (RMSEA < 0,05) = 0,49 jest większe od poziomu istotności $\alpha = 0,05$, wskaźniki dobroci dopasowania GFI = 0,95 i AGFI = 0,91 przekraczają zalecane minimum 0,9.

² Jest to nawiązanie do koncepcji izomorfizmu.

w określonych wymiarach, wyższą zdolnością uczenia niż te działające w otoczeniu prostym. Z kolei „zmiany w otoczeniu, zwłaszcza częste i zaskakujące, wymagają ciągle nowych reakcji przystosowawczych, co jest istotą niepewności” [Sikorski 2002, s. 242]. Istotą przystosowywania się jest intensyfikacja procesów adaptacyjnego uczenia się. Jeżeli jednak zmiany zachodzące w otoczeniu są coraz trudniejsze do przewidzenia, wtedy zachodzi również potrzeba uczenia się twórczego. W odniesieniu do pojęcia zdolności uczenia się przedsiębiorstwa można tu powiedzieć, że narastająca intensywność i nieprzewidywalność zmian powinny jednoznacznie prowadzić do wyższej zdolności uczenia się przedsiębiorstwa we wszystkich jej wymiarach³.

Przeprowadzona empiryczna weryfikacja wpływu niepewności otoczenia na zdolność uczenia się przedsiębiorstwa (wynik zaprezentowano na rys. 1) wykazała, że wpływ ten jest istotny statystycznie na poziomie 0,05, jednak zróżnicowanie w zakresie zdolności uczenia się przedsiębiorstwa jest jedynie w 3% wyjaśniane przez niepewność otoczenia.

4. Interpretacja wyników badań empirycznych

Wynik wskazuje na niezwykle słaby (choć istotny statystycznie) wpływ niepewności otoczenia na kształtowanie się zdolności uczenia się przedsiębiorstwa.

Wynik nie do końca zgodny z poglądami literaturowymi stanowi w pierwszym rzędzie podstawę do podważania sposobu prowadzenia badań – wyboru metody badawczej, przebiegu badań czy narzędzia badawczego. Przytaczane badania były przede wszystkim zorientowane na określenie struktury czynnikowej zjawiska zdolności uczenia się przedsiębiorstwa⁴. Zaproponowana teoretycznie struktura została w przeważającej części potwierdzona empirycznie, przy czym wszystkie wyznaczone czynniki okazały się istotne w kształtowaniu zdolności uczenia się przedsiębiorstwa. Może to stanowić argument na rzecz wiarygodności prowadzonych badań.

Wątpliwości może budzić sama zmienna *Niepewność otoczenia*. Teoretycznie sformułowana zmienna składała się ze: *Złożoności otoczenia* (wielość i stopień zróżnicowania elementów otoczenia) oraz *Zmienności otoczenia* (częstość i radykalność zmian elementów otoczenia), każda składowa była mierzona przez 4 pozycje. Zaproponowana teoretycznie struktura nie została jednak potwierdzona empirycznie

³ Do intensyfikacji procesów uczenia się indywidualnego, kolektywnego, organizacyjnego i międzyorganizacyjnego, do wzrostu elastyczności strategii, struktur organizacyjnych, otwierania się kultury organizacyjnej, nasilenia stopnia rozproszenia przywództwa, przyjęcia elastycznych i zróżnicowanych systemów komunikacji, praktykowania myślenia systemowego oraz rozwoju ciągłości organizacyjnej.

⁴ Badania przeprowadzono w 2004 r. w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce, wykorzystano w nich autorski kwestionariusz. Podstawą do prowadzenia badań było wyznaczenie hipotetycznej struktury czynnikowej, która następnie została zweryfikowana empirycznie metodą confirmacyjnej analizy czynnikowej na próbie 212 przedsiębiorstw. Rezultatem badań jest model zdolności uczenia się przedsiębiorstwa składający się z 10 czynników [Zgrzywa-Ziemak 2009b].

(zbyt niskie były współczynniki spójności skal). W związku z tym zdecydowano o przyjęciu czterech pozycji⁵, które łącznie tworzyły spójną strukturę (współczynnik α Cronbacha wyniósł 0,67, a więc był akceptowalny), mierzyły one złożoność (jedna pozycja) i zmienność (trzy pozycje) otoczenia, a rozkład nowej zmiennej był normalny. Jednym z kierunków badań może więc być ponowne zbudowanie skali pomiaru niepewności otoczenia i wykorzystanie jej do powtórnego zbadania relacji między niepewnością otoczenia a zdolnością uczenia się. Wątpliwości może ponadto budzić subiektywne ocenianie przez menedżerów otoczenia organizacji. Badania empiryczne dowodzą, że postrzeganie otoczenia przez menedżerów nie koreluje z obiektywnymi miarami cech otoczenia [Starbuck, Hedberg 2001]. Możliwe więc, że należy sięgać równoległe po bardziej obiektywne (niż opinie menedżerów) mierniki zmienności i złożoności otoczenia przedsiębiorstw.

Należy rozważyć, czy nie powinno się badać innej cechy otoczenia w miejsce jego niepewności⁶ lub innego aspektu relacji otoczenie–organizacja. Przykładowo problem zależności organizacji od otoczenia wydaje się ważny⁷. Zgodnie z poglądem Sikorskiego pojęcie zależności należy odnieść do zagadnienia „spoistości organizacji z otoczeniem”. „Im wyższy jest stopień spoistości organizacyjnej instytucji z otoczeniem, tym słabsze jest zasilenie więzi zasileniowo-informacyjnych wewnątrz instytucji, a więc tym niższy jest stopień jej wewnętrznej spoistości organizacyjnej” [Sikorski 1990, s. 63]. Organizacja skrajnie niezależna od otoczenia będzie miała charakter raczej „zamknięty”, będzie mogła swobodnie skoncentrować się na wewnętrznych problemach organizacyjnych, będzie względnie odporna na

⁵ Pozycje mierzące niepewność otoczenia (w jakim stopniu poszczególne stwierdzenia opisują przedsiębiorstwo, oceniane na 5-stopniowej skali od „wcale” do „w pełni”):

- Często jednorazowe, nawet przypadkowe zmiany w otoczeniu prowadzą w naszej branży do zasadniczych zmian w sposobie prowadzenia działalności.
- Rodzaj produktów i/lub usług w dłuższym czasie ulega permanentnym zmianom.
- Powstające innowacje techniczne i technologiczne powodują, że dotychczas wykorzystywane urządzenia techniczne i stosowana technologia szybko się starzeją.
- Produkty (lub usługi) w Państwa branży różnią się znacznie jakością, wizerunkiem, typem nabywców itp.

⁶ Opracowanie Wacha [2008] wskazuje na szereg różnych cech otoczenia: dynamika, zróżnicowanie (złożoność), niepewność, szczodrość (zasobność), zależność, rutynowość, koncentracja, wrogość, bezpośredniość, liberalizacja, zorganizowanie, przedsiębiorczość.

⁷ Wielu autorów postrzega silne uzależnienie od otoczenia jako problem prowadzący do osłabienia organizacji lub jej likwidacji (np. Mintzberg [1979], Pfeffer, Salancik [1978], Thompson [1967], Hatch [2002]). Inni, np. zwolennicy teorii instytucjonalnej, uznają, że zależność organizacji od otoczenia jest nieunikniona, dlatego też organizacje powinny zwiększać poparcie dla ich działań u głównych aktorów, od których są zależni [Scott 2001 za: Hafsi, Thomas 2005]. Krokiem dalej jest pogląd, że otoczenie przedsiębiorstwa nie musi być postrzegane jako twór zewnętrzny względem organizacji, żyjący własnym życiem, funkcjonujący w określony sposób, niezależnie od działań organizacji. Organizacja może być widziana jako element szerszego systemu, element, który poprzez swoje działania i interakcje z innymi elementami tego szerszego systemu współtworzy go. Koncepcja ta bezpośrednio nawiązuje do „mądrości systemowej” Morgana [1997].

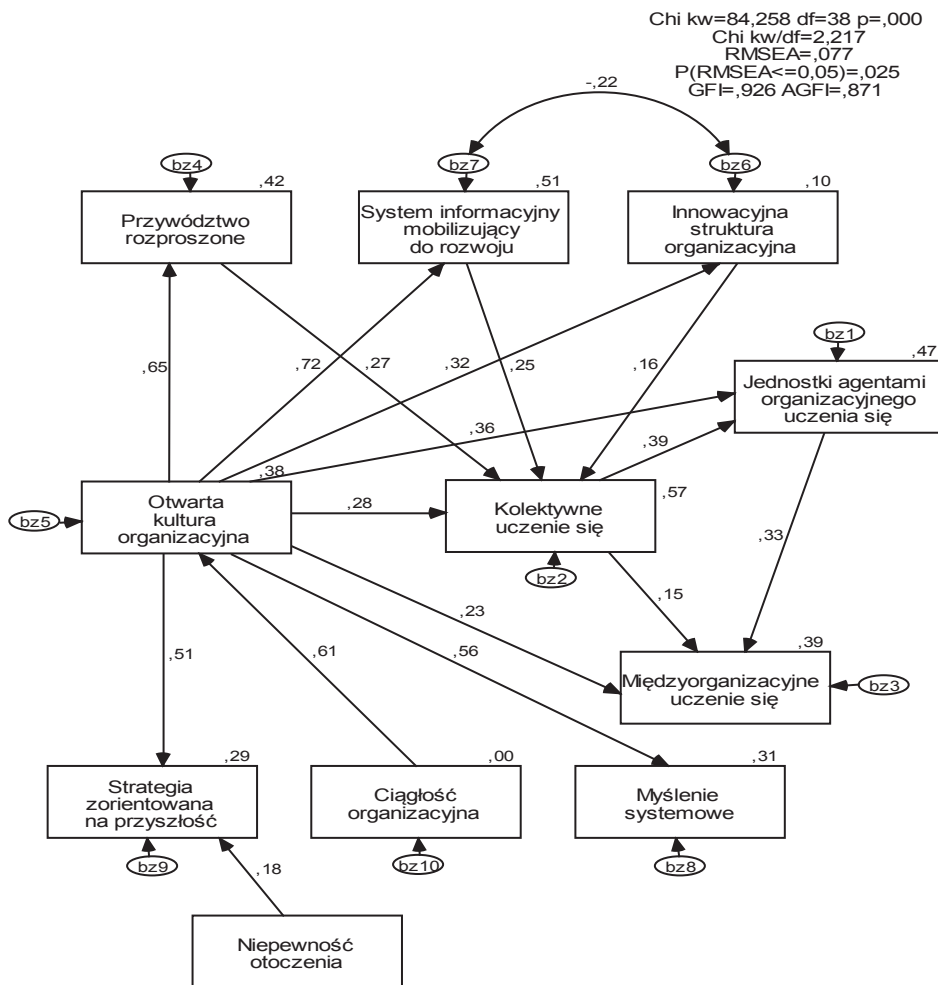
zakłócenia zewnętrzne wymagające zachowań przystosowawczych [Sikorski 1990]. W takiej sytuacji zdolność uczenia się przedsiębiorstwa może pozostać na relatywnie niskim poziomie. Z kolei organizacja wysoce zależna od otoczenia będzie instytucją „otwartą”, w której poszczególne jej części pozostają stale w gotowości adaptacyjnej do otoczenia [Sikorski 1990]. Z tej perspektywy rosnąca zależność organizacji od otoczenia powinna wpływać na wzrost zdolności uczenia się przedsiębiorstwa. Ważne jest oczywiście pytanie, na ile wymiar zależności od otoczenia pozostaje niezależny względem niepewności otoczenia. W odniesieniu do relacji otoczenie a zdolność uczenia się przedsiębiorstwa zagadnienie zależności od otoczenia wydaje się odrębnym problemem badawczym.

Możliwa jest jeszcze inna interpretacja. Beer i jego współpracownicy wskazują, że przetrwanie i rozwój organizacji w wysoce konkurencyjnym otoczeniu wymaga dopasowania między tym otoczeniem a organizacyjną strategią oraz zdolnościami organizacji [Beer i in. 2005]. Autorzy stosują dwa pojęcia: pierwsze – *to fit* – odnosi się do dopasowania strategii i otoczenia oraz dopasowaniem struktury, kultury i przywództwa do strategii, drugie – *fitness* – oznacza zdolność uczenia się i adaptacji do zmieniających się okoliczności. Razem te zjawiska składają się na dynamikę organizacyjną. Zdaniem autorów w sytuacji gwałtownie zmieniającego się otoczenia zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się staje się szczególnie istotna [Beer i in. 2005].

Taka perspektywa oznacza, że badanie relacji między otoczeniem a zdolnością uczenia się wymaga uwzględnienia zmiennej pośredniej, jaką jest strategia. Ten pogląd koreluje z uzyskanymi w pracy wynikami. Związki pomiędzy czynnikami kształtującymi zdolność uczenia się przedsiębiorstwa (rys. 2), z uwzględnieniem niepewności otoczenia, wskazują, że niepewność otoczenia ma przede wszystkim wpływ na strategię, która równocześnie jest pod znacznie istotniejszym wpływem kultury organizacyjnej (i pośrednio ciągłości organizacyjnej). Uwzględnienie poglądu Beera i jego współpracowników oznacza, że należy w badaniach wziąć pod uwagę nie tylko sposób formułowania i realizacji strategii (jak w badaniach autorki referatu), ale również niejako treść owej strategii. Taki kierunek badań byłby zgodny z twierdzeniem Czerskiej i Rutki [1996], według których zdolność uczenia się nie jest wartością samą w sobie, ale stanowi środek do realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa.

Należy rozpatrzyć jeszcze jedną perspektywę relacji między otoczeniem a zdolnością uczenia się przedsiębiorstwa – pewne „kryterium sukcesu organizacji”⁸. Możliwe, że w grupie przedsiębiorstw działających z powodzeniem wpływ otoczenia na zdolność uczenia się przedsiębiorstwa będzie miał inny charakter niż w grupie

⁸ Koncepcja, że musi istnieć dopasowanie pomiędzy organizacją i jej otoczeniem w celu przetrwania oraz na rzecz budowania pozycji konkurencyjnej organizacji bazuje na takich klasycznych pracach, jak: Burns i Stalker [1961], Chandler [1962], Lawrence i Lorsch [1967], Thomson [1967], Duncan [1972], Campbell i Armstrong [2007].



Rys. 2. Powiązania między czynnikami kształtującymi zdolność uczenia się przedsiębiorstwa z uwzględnieniem wpływu otoczenia ($n = 208$)

Źródło: [Zgrzywa-Ziemak 2009b, s. 167].

tych przedsiębiorstw, które należy uznać za istotnie gorsze. Ważnym problemem badawczym jest decyzja, co może stanowić „kryterium sukcesu organizacji”. Autorka proponuje jako ocenę efektywności organizacji⁹ lub/i innowacyjności¹⁰. Relacja otoczenie–zdolność uczenia się w kontekście efektywności organizacji nie jest

⁹ Szerzej na temat paradygmatu efektywności w zarządzaniu pisze między innymi Jaki [2011].

¹⁰ Wyczerpującą analizę pojęcia innowacyjności przeprowadzała przykładowo Walecka-Jankowska [2011].

oczywista. Przede wszystkim zagadnienie związku między uczeniem się organizacji a jej efektywnością doczekało się niewielu badań empirycznych [Campbell, Armstrong 2007; Imran i in. 2011]. Choć intuicyjnie wydaje się, że wśród organizacji bardziej efektywnych dopasowanie poziomu zdolności do otoczenia przedsiębiorstwa powinno być wyższe niż w przypadku organizacji mniej efektywnych, twierdzenie to wymaga empirycznej weryfikacji. Związek między zdolnością uczenia się a innowacyjnością doczekał się systematycznych badań [Moszoro 2006], jednak nie w kontekście wpływu otoczenia na tę zdolność.

Niniejszy artykuł nie dostarcza rozstrzygnięć odnośnie do relacji między otoczeniem a zdolnością uczenia się organizacji, stanowi jednak próbę interpretacji uzyskanych wyników empirycznych oraz daje wskazówki odnośnie do dalszych badań w tym obszarze. W szczególności skomentowano w nim sposób prowadzenia badań i narzędzie badawcze, a także zaproponowano zmiany w sposobie pomiaru otoczenia przedsiębiorstwa. Przedyskutowano też rolę strategii jako zmiennej pośredniej w relacji między zdolnością uczenia się a otoczeniem, wreszcie zaproponowano „kryterium sukcesu organizacji” (np. efektywność, innowacyjność) jako dodatkową perspektywę relacji między otoczeniem a zdolnością uczenia się przedsiębiorstwa.

Literatura

- Adler P.S., Cole R.E., *Designed for learning: A tale of two auto plants*, “Sloan Management Review”, Spring 1993, s. 85-94.
- Argyris Ch., Schön D.A., *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts 1996.
- Beer M., Voelpel S.C., Leibold M., Tekie E.B., *Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process*, LRP, 38 (2005), s. 445-465.
- Berthoin Antal A., Dierkes M., Child J., Nonaka I., *Introduction*, [w:] *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, I. Nonaka (red.), Oxford University Press, New York 2001, s. 1-5.
- Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, AE w Katowicach, Katowice 2002.
- Campbell T.T., Armstrong S.J., *An Empirical Study of the Relationship between Organisational Learning and Organisational Effectiveness Using Causal Cognitive Mapping*, University of Hull, Business School, 2007.
- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
- Czerska M., Rutka R., *Metoda diagnozowania zdolności przedsiębiorstwa do uczenia się*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 323-335.
- Dodgson M., *Organizational learning: A review of some literatures*, “Organizational Science” 1993, 14/3, s. 375-394.
- Fiol C.M., Lyles M.A., *Organizational learning*, “Academy of Management Review” 1985, 10, s. 803-813.
- Geus de A.P., *Planning as Learning*, Harvard Business Review, March-April 1988, s. 70-74.
- Hafsi T., Thomas H., *Strategic management and change in high dependency environments: The case of a philanthropic organization*, “International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations”, December 2005, vol. 16, no. 4, s. 329-351.

- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- Hopej M., Kamiński R., *Dwa typy zmiany kultury organizacyjnej*, [w:] *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, J. Skalik (red.), CORNETIS, Wrocław 2003, s. 562-566.
- Huysman M., *Balancing biases: Critical review of the literature on organizational learning*, [w:] M. Easterby-Smith, J. Burgoyne, L. Araujo, *Organizational Learning and the Learning Organization. Developments in Theory and Practice*, SAGE, London 1999, s. 59-74.
- Imran M., Rizvi S.H.M., Ali B., *Impact of organizational learning on organizational performance*, "International Journal of Academic Research", July 2011, vol. 3, no. 4, s. 424-428.
- Jaki A., *Paradygmat efektywności w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 4, s. 3-7.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
- Levitt B., March J.G., *Organizational learning*, [w:] *Organizational Learning*, M.D. Cohen, L.S. Sproul (red.), SAGE, Thousand Oaks 1996, s. 516-539.
- March J.G., *Exploration and exploitation in organizational learning*, [w:] *Organizational Learning*, M.D. Cohen, L.S. Sproul (red.), SAGE, Thousand Oaks 1996, s. 71-87.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- Moszoro B., *Innowacyjność a zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 11, s. 92-98.
- Pedler M., Aspinwall K., *Przedsiębiorstwo uczące się*, PETIT, Warszawa 1999.
- Shrivastava P., *A typology of organizational learning systems*, "Journal of Management Study" 1983, 20, s. 7-28.
- Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Sikorski C., *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.
- Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
- Starbuck W.H., Hedberg B., *How organizations learn from succes and failure*, [w:] *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, I. Nonaka (red.), Oxford University Press, New York 2001, s. 327-350.
- Stata R., *Organizational learning – the key to management innovation*, "Sloan Management Review", Spring 1989, s. 63-74.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- Wach K., *Identyfikacja i strukturalizacja cech otoczenia przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, nr 1, s. 57-72.
- Walecka-Jankowska K., *Wpływ zarządzania wiedzą na innowacyjność przedsiębiorstw*, PWr, Wydawnictwo IZ, Wrocław 2011.
- Weick K.E., Roberts K.H., *Collective mind in organizations. Heedful interrelating on flight decks*, "Administrative Science Quarterly" 1993, vol. 38, s. 357-381.
- Zgrzywa-Ziemak A., *Istota organizacyjnego uczenia się*, [w:] A. Zgrzywa-Ziemak, R. Kamiński, *Rozwijanie zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2009a, s. 11-38.
- Zgrzywa-Ziemak A., *Model zdolności uczenia się przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych*, [w:] A. Zgrzywa-Ziemak, R. Kamiński, *Rozwijanie zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2009b, s. 138-178.

AMBIGUOUS IMPACT OF THE ENVIRONMENT ON THE ENTERPRISE'S LEARNING CAPABILITY

Summary: The subject of the article is the discussion of the organizational environment influence on the enterprise's learning capability. The results of empirical studies were quoted indicating little influence of the environment uncertainty on the enterprise's learning capability. Based on literature research the empirical results were analyzed and interpreted. Directions of further research on the relation between the environment and the enterprise's learning capability were suggested.

Keywords: environment, uncertainty of environment, enterprise's learning capability.