

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 Stroińska: Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne.....	261

Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

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

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

Summaries

Part I. System aspect of organizational learning

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

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

Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

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

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

Part III. Organizational learning in management practice

Katarzyna Bachnik: Strategy for the presence of companies in the area of Internet in difficult situations – examples	286
Katarzyna Bigosińska: Globalization of innovation and a new dimension in technology transfer	298
Justyna Cyga: Organizational learning in management practice on the example of the Impel Business Solutions Ltd.....	310
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizational learning as an attribute of high-tech companies	320
Agnieszka Jędrysiak: Innovation process as a process of continuous learning. An example of a sawmill company	328
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-health as a dimension of organizational learning process of health sector in service interactions....	339
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Organization’s innovativeness in the aspect of logistic customer service	348
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: The role of operational routines in the functioning of a company	356
Stefan Lachiewicz: Weak links in the process of technological entrepreneurship	365
Joanna Łuczak: Polish police as a learning organization	376
Tomasz Malkus: Learning process in cooperation with logistics service provider	387
Małgorzata Matyja: Agricultural productive cooperatives as non-learning organizations. Research report	396
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Improvement of the supplier selection process as a sign of organizational learning	410
Joanna Olkowicz: Cooperative credit union as a learning organization on the example of Stefczyk Union – features and solutions	420
Estera Piwoni-Krzyszowska: The management of the value of a company’s relationship with market stakeholders – aspect of organizational learning on the example of “Społem” PSS in Lubañ.....	431
Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski: Interactive knowledge management vs. innovativeness of Łodzki region	440
Katarzyna Szymańska: Learning process as a organizational culture change determinant of public administration institution.....	449

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

Wstęp

Niniejszy Zeszyt Prac Naukowych zawiera zbiór artykułów przygotowanych przez pracowników naukowych z różnych ośrodków naukowych w Polsce na konferencję „Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się”, zorganizowaną przez Katedrę Zarządzania Przedsiębiorstwem Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w dniach 10-11 października 2013 roku. Jest on więc wynikiem zbiorowego wysiłku osób, które zechciały podzielić się wynikami swoich badań w zakresie wielowątkowej tematyki składającej się na problematykę organizacyjnego uczenia się i przedsiębiorstwa jako organizacji uczącej się.

Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwami szczególnie obecnie, w czasach ogromnego przyspieszenia postępu technicznego i technologicznego, powinno być podporządkowane imperatywowi stałego uczenia się. Analizy współczesnych przeobrażeń gospodarczych jednoznacznie wskazują, że główne źródło zmian wymuszających procesy uczenia się tkwi w procesach globalizacji. Charakteryzują się one między innymi globalną konkurencją, megakoncentracją, wzrostem roli wiedzy w gospodarce, rozwojem współpracy między przedsiębiorstwami w skali świata, niespotykanym wcześniej rozwojem i wykorzystaniem technologii informacyjnych. Reakcja na zmiany zależy od kadry kierowniczej przedsiębiorstw, a także uwarunkowań działalności konkretnych podmiotów gospodarczych. Konieczność przystosowania się do zmian w otoczeniu powoduje, że następują zmiany w wewnętrznych procesach organizacyjnych, a same organizacje ewoluują w kierunku organizacji uczących się. Proces organizacyjnego uczenia się nie może sprowadzać się lub ograniczać do naśladowania konkurentów czy postępowania metodą prób i błędów. Powinien opierać się na wyprzedzających działaniach świadomego uczenia się, sprzężonego z procesami zarządzania zasobami ludzkimi.

Proces organizacyjnego uczenia się można analizować w wymiarze teoretycznym i aplikacyjnym. W wymiarze teoretycznym przedmiotem rozważań są: modele organizacji uczącej się, czynniki decydujące o skuteczności i sprawności oraz efektywności organizacyjnego uczenia się, znaczenie podejścia eksploracyjnego *versus* eksploatacyjnego do procesu uczenia się itp.

Z kolei w podejściu aplikacyjnym badania koncentrują się wokół odpowiedzi na następujące pytania: czego się uczą organizacje, od kogo się uczą, w jaki sposób się uczą, jakie narzędzia wspomagają proces uczenia się. Badania empiryczne wskazują na indywidualizację procesu organizacyjnego uczenia się, wynikającą z potrzeby zastosowania podejścia sytuacyjnego, zależnego między innymi od przedmiotu działalności przedsiębiorstwa oraz poziomu wykształcenia osób, które nim kierują. Te dwa czynniki wpływają na postrzeganie zarówno wyzwań rozwojowych, jak i znajomość determinant rozwoju przedsiębiorstw. Realizacja długookresowych strategii przedsiębiorstwa wymaga holistycznego podejścia do procesów uczenia się. Samo przygotowanie i wybór strategii przedsiębiorstwa jest procesem uczenia się. Obec-

nie w czasach globalnej konkurencji przedsiębiorstwa mogą utrzymywać się na rynku, oferując unikalne wyroby, działając w niszach rynkowych, internacjonalizując swoją działalność lub wzmacniając swoje zasoby poprzez uczestnictwo w różnego rodzaju sieciach. Wymienione jako przykładowe strategie konkurowania wskazują, na jakich problemach i obszarach działalności koncentrują się przedsiębiorstwa w procesach uczenia się. Umiejętność wykorzystania w praktyce wiedzy, jaką uzyskuje się z tych analiz, jest wyrazem przedsiębiorczości zarządzających.

W dłuższym okresie utrzymywanie się na wysoce konkurencyjnym rynku wymaga wsparcia przedsiębiorczości zarządzających przez innowacyjność organizacji. Innowacyjność organizacji ma charakter syntetyczny, jest wypadkową wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych, w tym postaw osób zarządzających i kreatywności pracowników, szczególnie ważnych z punktu widzenia organizacji uczącej się. Postawy zarządzających są wyrazem ich świadomości innowacyjnej oraz nastawienia do innowacji, które przejawia się na dwóch płaszczyznach: wewnętrznej i zewnętrznej. Płaszczyzna wewnętrzna to istniejący w przedsiębiorstwie system stymulowania kreatywności i przedsiębiorczości pracowników, na który składają się przesłania zawarte w wizji i misji przedsiębiorstwa, system motywacji, kultura organizacyjna, wykorzystanie nowoczesnych technologii. Na płaszczyźnie zewnętrznej przejawia się jako skłonność do współpracy z innymi partnerami, a także jako chęć do korzystania z instrumentów wspierających innowacyjne przedsięwzięcia.

Do wyzwań otoczenia, z którymi muszą się zmierzyć przedsiębiorstwa, należy działanie na rynku w warunkach międzynarodowej konkurencji. Wpływa ona na szczególną dynamikę zmian i potrzebę elastycznego działania. Celem uczenia się organizacji działającej w warunkach międzynarodowej konkurencji jest zdobycie wiedzy i umiejętności analizowania i formułowania swoich przedsięwzięć oraz strategii w kontekście internacjonalizacji. Należy jednakże pamiętać, że stopień wykorzystania nowych możliwości dostępu do informacji i wiedzy zależy od posiadania zespołu pracowników zdolnych do stałego i szybkiego uczenia się, lojalnych i przedsiębiorczych. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na korzyści wynikające ze strategii relacyjnych, których istotą jest uczenie się poprzez pozyskiwanie różnorodnych efektów synergicznych z nawiązywania relacji z wybranymi partnerami ze swego otoczenia.

Jak wynika z powyższych uwag, istotą przedsiębiorstwa jako organizacji uczącej się jest rozważanie jej jako efektu zbiorowego wysiłku: kadry kierowniczej, pracowników i coraz częściej różnych interesariuszy zewnętrznych.

Autorzy artykułów zawartych w niniejszym zbiorze koncentrują się wokół wymienionych problemów, rozważając je od strony teoretycznej i prezentując wyniki badań empirycznych.

Mamy nadzieję, że stanowią one wartościowy wkład do nauki o zarządzaniu przedsiębiorstwem.

W imieniu Zespołu Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem

Barbara Olszewska