

PRACE NAUKOWE

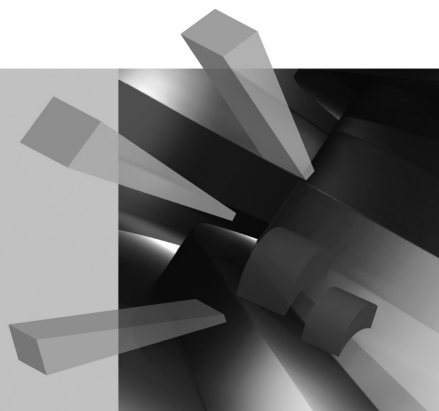
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

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 Choderek: 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-Świdarska: 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
Sylvia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstw sektora high-tech.....	311
Agnieszka Jędrysiak: Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej.....	321
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-zdrowie jako wymiar procesu uczenia się organizacji sektora zdrowia w interakcjach usługowych.....	329
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Innowacyjność organizacji w aspekcie logistycznej obsługi klienta.....	340

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

Summaries

Part I. System aspect of organizational learning

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

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

Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

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

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

Part III. Organizational learning in management practice

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

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

Bogusław Hajdasz

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ZARZĄDZANIE PROCESEM UCZENIA SIĘ PRZEDSIĘBIORSTWA W SIECI

Streszczenie: Artykuł dotyczy procesu uczenia się organizacji należącej do sieci przedsiębiorstw i metod zarządzania tym procesem. Autor twierdzi, że skuteczne zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa prowadzi do przyspieszenia procesu nabywania użytecznej wiedzy, a szybkość nabywania wiedzy jest niezwykle ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Przyłączenie się przedsiębiorstwa do sieci przyspiesza proces nabywania wiedzy, ale stwarza też określone wyzwania, szczególnie dla kierownictwa przedsiębiorstwa. Autor omawia czynniki sukcesu procesu uczenia się organizacji należącej do sieci przedsiębiorstw i analizuje warunki pozwalające na skuteczną dyfuzję wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: zarządzanie procesem uczenia się organizacji, sieć przedsiębiorstw, dyfuzja wiedzy, czynniki sukcesu procesu uczenia się organizacji.

1. Wstęp

Na skutek procesu globalizacji współczesne przedsiębiorstwa skazane są na działanie w sieci rozmaitych powiązań. Powiązania sieciowe mogą przybierać formy aliansów strategicznych, spółek *joint venture*, konsorcjów, holdingów, koalicji, porozumień i franchisingu [Perechuda 2000]. Przedsiębiorstwa handlowe łączą się w sieci-grupy zakupowe, aby zwiększyć swoją siłę przetargową i skutecznie obniżyć ceny zakupów. Przedsiębiorstwa-produccenci tworzą sieci autoryzowanych dealerów, aby kontrolować kanały dystrybucji i utrzymywać jednolite standardy obsługi klienta, a przedsiębiorstwa z branży budowlanej łączą się w sieci-konsorcja wykonawców budowlanych, aby wspólnie realizować duże projekty budowlane. Przyłączenie się przedsiębiorstwa do sieci znacząco poszerza jego możliwości działania i zwiększa szanse realizacji bieżących celów, a także otwiera zupełnie nowe perspektywy rozwoju.

Jednak, oprócz niewątpliwych zalet, przyłączenie się do sieci ma także pewne wady i niesie ze sobą znaczące ograniczenia dla przedsiębiorstwa. „Do słabych stron członkostwa w sieci międzyorganizacyjnej można zaliczyć: możliwość ograniczenia działania mechanizmów rynkowych, utratę indywidualnego charakteru przedsię-

biorstwa w sieci, prawdopodobieństwo uwikłania się w sieć wynikające z nadmiernej liczby zobowiązań i interakcji, możliwość utraty elastyczności działania poprzez zakotwiczenie w nadmiernej liczbie układów, możliwość wystąpienia oportunistu wśród przedsiębiorstw w sieci, możliwość »rozmycia« odpowiedzialności za efekt funkcjonowania sieci, a także prawdopodobieństwo wystąpienia wysokiej bariery wyjścia» [Stabryła 2009].

Autor artykułu, analizując literaturę przedmiotu, stara się scharakteryzować organizację uczącą się uczestniczącą w sieci przedsiębiorstw oraz proces jej uczenia się, a także opisać proces zarządzania uczeniem się organizacji uczestniczącej w sieci. Podejmuje także próbę określenia determinant sukcesu procesu uczenia się organizacji uczestniczącej w sieci przedsiębiorstw. Podstawą prowadzonych rozważań jest teoria sieci jako formy koordynacji działalności gospodarczej, wywodząca się z teorii kosztów transakcyjnych, będącej z kolei częścią tzw. nowej teorii instytucjonalnej [Ratajczak 2012].

2. Organizacja ucząca się w sieci przedsiębiorstw

Uczenie się jest zmianą zachowania się uczącego na bardziej efektywne i lepiej korespondujące z założonymi celami [Swiering, Wierdsma 1992]. Uczenie się organizacji jest wielostopniowym, skomplikowanym procesem obejmującym zagadnienia m.in. z teorii zarządzania organizacją, teorii zarządzania zasobami ludzkimi, socjologii, pedagogiki, informatyki i teorii systemów. Dorobek naukowy w dziedzinie organizacyjnego uczenia się jest wciąż jeszcze ograniczony i nie powstała żadna ogólna teoria spajająca istniejące koncepcje [Jashapara 2006]. Także sposób działania przedsiębiorstw w sieci, ich wzajemne wielopłaszczyznowe oddziaływania i wielostronne relacje między nimi nie są jeszcze dobrze zbadane i opisane. Sytuacja taka stanowi duże wyzwanie dla kierownictw przedsiębiorstw, szczególnie tych przystępujących do sieci i dopiero rozpoczynających proces świadomego uczenia się. Zmusza ich do samodzielnej pracy intelektualnej nad analizą i dogłębnym zrozumieniem istoty działalności przedsiębiorstwa, zasad jego przyszłego funkcjonowania w ramach sieci oraz nad możliwościami uczenia się. Dopiero na bazie takiej dogłębnej analizy kierownictwo przedsiębiorstwa może wypracować koncepcję efektywnego uczenia się w celu dostosowania się do nowych warunków działania w sieci. Jeden z prekursorów nauki o uczeniu się organizacji, P.M. Senge, do zrozumienia organizacji uczącej się zaleca podejście systemowe [Senge 2000], czyli „postrzeganie i analizowanie jej całościowo, łącznie z wszelkimi jej relacjami i oddziaływaniami, zarówno z częściami będącymi składowymi systemu, jak i z otoczeniem, oraz umiejętność wychwycenia cyklicznego charakteru obserwowanych zjawisk” [Jashapara 2006].

Sieć stanowi grupa przedsiębiorstw powiązanych więzami gospodarczymi, które dzielą się między sobą pracą oraz koordynują swoje działania, zmierzając do osiągnięcia celu i doskonalenia swoich procesów. Relacje i połączenia pomiędzy

przedsiębiorstwami w sieci, oprócz powiązań kapitałowych, mogą przybierać różne inne formy, np. przepływu materiałów i środków finansowych, wymiany informacji, przyjmowanych standardów i procedur, a także wykorzystywania tych samych sposobów komunikacji z rynkiem. „Zagęszczenie tych połączeń decyduje o spójności danej sieci” [Stabryła 2009]. Sieć składa się z przedsiębiorstwa-integratora oraz wielu innych przedsiębiorstw tzw. elementów sieci. Integratorem sieci jest najczęściej przedsiębiorstwo o wyraźnie silniejszej „metakompetencji”, np. dominujące wielkością lub pozycją rynkową w danej branży, o bardzo wysokim stopniu zaawansowania używanej technologii lub dysponujące rzadkimi i cennymi zasobami. Przedsiębiorstwo-integrator, budując sieć, dobiera do niej przedsiębiorstwa-elementy wg kryterium posiadania przez nie odpowiednich, wzajemnie kompatybilnych kompetencji. „Pełni ono w systemie, jakim jest sieć, funkcję kontrolno-kierowniczą, a do jego zadań należy wykreowanie pomysłu wspólnego przedsięwzięcia, zidentyfikowanie niezbędnych kluczowych kompetencji, zaprojektowanie mapy procesów, dobór partnerów gospodarczych, przydział procesów poszczególnym przedsiębiorstwom wg kryteriów posiadanych podstawowych kompetencji, koordynacja, komunikacja, nawigowanie przedsięwzięcia, zapewnienie procesu dostarczania produktu (lub usługi) do klienta, monitoring i kontrola realizacji oraz rozliczenie transakcji zewnętrznie (z klientem) i wewnętrznie (z uczestnikami przedsięwzięcia)” [Perechuda 2000]. Przedsiębiorstwo-integrator, bazując na swojej szerokiej wiedzy i doświadczeniu oraz korzystając z posiadanych szczegółowych danych od wszystkich przedsiębiorstw należących do sieci, tworzy katalog najlepszych praktyk (*best practice*) w odniesieniu do poszczególnych procesów i wymaga ich stosowania przez wszystkie przedsiębiorstwa w sieci. Narzuca jednolite sieciowe procedury i zasady oraz ustala nowe, najczęściej wyższe standardy pracy, np. terminy dostaw, jakość produktów lub obsługi klienta. Integrator sieci wymaga szczegółowego raportowania i prowadzi regularne audyty wszystkich kluczowych procesów w przedsiębiorstwach w sieci. Jest to silnym bodźcem do zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, które przystąpiły do sieci, i czynnikiem wymuszającym realizowanie różnych inwestycji, także w kapitał ludzki. Najczęściej wymusza on także rozpoczęcie procesu systematycznego uczenia się przedsiębiorstwa. Integrator ułatwia jednocześnie ten proces, udostępniając przedsiębiorstwom-elementom sieci posiadane informacje i wiedzę, a czasem pomaga im także w zorganizowaniu i zarządzaniu procesem uczenia się.

Przedsiębiorstwa skupiają się w sieć wokół przedsiębiorstwa-integratora, szukając kompetentnego przywództwa w niepewnym i dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Zamieniając konkurencję na współpracę w ramach sieci oraz oferując jej swoje kluczowe kompetencje i zasoby, oczekują konkretnych korzyści. Zazwyczaj największe korzyści z przyłączenia się do sieci płyną z zapewnienia nowych, skuteczniejszych sposobów konkurowania, m.in. poprzez poszerzenie dostępu do produktów i rynków oraz zasobów i technologii, a także z możliwości wspólnego negocjowania cen z dostawcami oraz przeniesienia na partnerów w sieci części ryzyka biznesowego. Dodatkową korzyścią jest możliwość organizacyjnego uczenia

się, gdyż dostęp do wiedzy w sieci jest znacznie ułatwiony, jej źródła liczniejsze, a zasoby większe.

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w sieci wymaga nauczania się i przestrzegania sieciowych zasad współpracy. Sieć ma tendencję do tworzenia mniej lub bardziej formalnej hierarchii przedsiębiorstw wokół integratora, zależnie od osiągniętych wyników oraz znaczenia i przydatności przedsiębiorstwa dla funkcjonowania całej sieci. Przedsiębiorstwo, które szybko się uczy, przestrzega zasad współpracy, regularnie osiąga dobre wyniki oraz wykaże duży potencjał dalszego rozwoju, ma szansę uzyskać wyższy status w sieciowej hierarchii. Jest on związany przede wszystkim z łatwiejszym dostępem do ogólnosieciowych zasobów (tu: głównie inwestycji i informacji) i bliższymi relacjami z integratorem sieci. Dzięki temu, niejako pod „opieką” integratora sieci, przedsiębiorstwo uzyskuje nowe perspektywy własnego rozwoju. Jedną z dróg prowadzących do tego celu jest uczenie się przedsiębiorstwa i nabycie wiedzy przydatnej dla całej sieci, a następnie jej odpowiednie wykorzystanie do doskonalenia procesów.

Wiedza jest definiowana jako użyteczna informacja i stanowi rezultat myślowego przetworzenia doświadczeń i efektów uczenia się danej jednostki [Jashapara 2006]. W odniesieniu do organizacji wiedza może przyjmować trojaką postać: spersonalizowaną, (mentalną), skodyfikowaną (zarejestrowaną w dokumentach i bazach danych) oraz ugruntowaną (osadzoną w produktach i procedurach) [Gruszczyńska-Malec, Rutkowska 2013]. Wiedza jest bardzo cennym tzw. pierwotnym zasobem, gdyż „steruje” ona procesami pomnażania i zmian konfiguracji pozostałych zasobów przedsiębiorstwa. Jej wielką zaletą jest niewyczerpalność oraz duża uniwersalność. Przedsiębiorstwo uczące się w sposób świadomy i ukierunkowany nabywa wiedzę, a z czasem staje się organizacją opartą na wiedzy. Organizacyjne uczenie się można więc nazwać procesem tworzenia, zdobywania, poszerzania i utrwalania wiedzy, a także selekcji i weryfikacji wiedzy pod kątem przydatności w osiąganiu celów organizacji. Uczenie się organizacji oznacza także wykorzystywanie posiadanej wiedzy do doskonalenia działań danej organizacji. Według definicji P. Nesterowicza „organizacja ucząca się aktywnie pozyskuje i przetwarza informacje, tworząc nową wiedzę, elastycznie zmienia swoje działania oraz aktywnie poszukuje nowych rozwiązań w celu osiągnięcia sprawności operacyjnej i zagwarantowania zdolności do samoodnowy” [Nesterowicz 2001].

W klasycznym ujęciu istnieją trzy typy organizacyjnego uczenia się: tradycyjna edukacja polegająca na powiększaniu i doskonaleniu kompetencji np. poprzez udział w wykładach i ćwiczeniach, uczenie się empiryczne wypływające z doświadczenia w działaniu oraz uczenie się cybernetyczne poprzez odkrywanie i zrozumienie norm rządzących funkcjonowaniem organizacji oraz ich odpowiednie zmiany dostosowawcze. Uczenie służy osiągnięciu trzech celów: nabywaniu przydatnej wiedzy (wiem co), rozwijaniu umiejętności (wiem jak) i zmianie postaw [Jashapara 2006]. Organizacja ucząca się zachęca, inspiruje i aktywnie wspiera rozwój swoich pracowników. Inne charakterystyczne cechy organizacji uczącej się to „sprawny system

komunikacji, powszechna wśród pracowników gotowość do dzielenia się informacjami i doświadczeniami, wyraźnie zauważalne nastawienie na współpracę, a nie na konkurencję oraz posiadanie wielu twórczych, kompetentnych i zaangażowanych pracowników przekonanych o potrzebie uczenia się i ciągłego doskonalenia procesów organizacyjnych. Organizacja taka kreuje kulturę wspólnoty profesjonalistów/praktyków, akcentującej dialog, partnerstwo, zaufanie i odpowiedzialność. Znacząca część wiedzy organizacyjnej jest dostępna dla wszystkich osób w niej pracujących” [Gruszczyńska-Malec, Rutkowska 2013].

Według G. Probst, S. Rauba i K. Romharda przedsiębiorstwo uczy się zawsze i w każdej sytuacji, lecz nie zawsze zdobywa w ten sposób przydatną wiedzę. Autorzy twierdzą oni nawet, że podstawowa różnica pomiędzy zarządzaniem wiedzą a procesem uczenia się polega na tym, że tylko ten pierwszy proces jest procesem kontrolowanym i prowadzonym w określonym kierunku, podczas gdy proces uczenia się następuje samoistnie, niezależnie od działań kierownictwa [Probst, Raub, Romhard 2004]. Uważają oni, że aby proces uczenia się był efektywny i przydatny organizacji, musi mu zostać nadany pewien kierunek, spójny z wizją stanu pożądanego, do jakiego organizacja dąży. Innymi słowy musi się pojawić zarządzanie procesem uczenia się i przekształcenie go w proces zdobywania wiedzy.

U podstaw uczenia się przedsiębiorstwa leży przekonanie, że wiedza i odpowiednie nią zarządzanie może sprzyjać osiągnięciu długookresowej przewagi konkurencyjnej. Jak stwierdził w 1988 roku jeden z szefów koncernu Shell, „zdolność do uczenia się szybciej od konkurentów jest jedyną trwałą przewagą konkurencyjną” [Jashapara 2006]. Dlatego tak ważna jest umiejętność skutecznego wpływania na proces uczenia się i nabywania wiedzy przez organizację.

3. Możliwości wpływania na proces uczenia się organizacji w sieci

Zarządzanie procesem uczenia się organizacji polega na umiejętnym wykorzystaniu wszystkich ww. typów uczenia się, a także na zapewnieniu wysokiej motywacji uczących się. Uczenie się organizacji jest procesem wieloetapowym i w literaturze wyróżnia się indywidualny, zespołowy i organizacyjny poziom uczenia się organizacji. Każdy z etapów stwarza pewne możliwości wpływania na efektywność procesu uczenia się organizacji, ale wymagają one innego podejścia. Na pierwszych dwóch etapach procesu szczególnie pomocne są teorie behawiorystyczne, kładące nacisk na indywidualizm człowieka i jego wewnętrzną motywację do nauki. Opierają się one na tym, że „człowiek jest istotą złożoną, wielowymiarową, kierującą się pobudkami racjonalnymi, ale i emocjonalnymi, a proces zarządzania grupą ludzi jest dodatkowo skomplikowany przez fakt, że każdy człowiek jest inny” [Perechuda 2000]. Podkreślają one, że człowiek, aby mógł się uczyć efektywnie, musi świadomie i dobrowolnie podjąć decyzję o rozpoczęciu nauki, sam proces uczenia się postrzegać jako szansę dla swojego osobistego rozwoju, a przedmiot nauki jako zgodny ze swoimi osobistymi celami. „Człowiek uczy się najlepiej, gdy sam odkrywa wiedzę i wpro-

wadza ją w życie” [Nesterowicz 2001]. Najbardziej podstawowe, ale stosunkowo skuteczne, metody wpływania na proces indywidualnego uczenia się w organizacji polegają na zapewnieniu pracownikom możliwości poświęcenia części czasu ich pracy na uczenie się oraz ułatwianiu dostępu do specjalistycznej prasy i fachowej literatury, a także umożliwianiu pracownikom udziału w szkoleniach i konferencjach branżowych, a przy tej okazji nawiązywania profesjonalnych kontaktów i wymiany informacji z innymi fachowcami z branży. Zainteresowani poszerzaniem swej wiedzy pracownicy sami wykorzystują te możliwości do uczenia się, a następnie przekażą swą wiedzę zespołom, w których pracują. Ten proces indywidualnego uczenia się można dodatkowo przyspieszyć, podnosząc motywację uczących się pracowników np. poprzez publiczne docenianie i nagradzanie osiągnięć w nabywaniu i przekazywaniu wiedzy. Ważne jest wytworzenie w organizacji przekonania, że uczący się pracownicy są traktowani „jako aktywa firmy o znaczeniu strategicznym, w które warto i trzeba inwestować” [Sajkiewicz (red.) 2008].

W każdej organizacji są pracownicy-eksperti w danej dziedzinie (czasem tylko pewną sztuką jest ich odszukanie). Są oni bardzo cenni dla organizacji i często to oni stanowią o jej sile i innowacyjności. To od nich zwykle rozpoczyna się proces uczenia organizacji, oni też są najaktywniejsi w tym procesie i to od ich postawy w dużej mierze zależy sukces organizacyjnego uczenia się. Pracownicy ci „posiadają szczególną wiedzę i umiejętności, które wynikają z wieloletnich doświadczeń, przeprowadzonych projektów i własnej pracy intelektualnej” [Nesterowicz 2001]. Są oni podstawowym źródłem wiedzy wewnątrzorganizacyjnej i naturalnymi liderami procesu uczenia się organizacji. Do ich cech M. Morawski, cytowany w pracy Gruszczyńskiej-Malec, Rutkowskiej [2013], zalicza przede wszystkim: „pragnienie wiedzy, świadomość własnego potencjału, wyróżniających kompetencji, samodzielność w wykonywaniu zadań, nastawienie innowacyjne, uniwersalność kompetencji i zdolność pracy w różnych miejscach, swobodę w korzystaniu z nowych narzędzi i wiedzy”. „Duża część wiedzy organizacyjnej jest ukryta i rozwija się głównie w umysłach ekspertów: stanowi płynną kompozycję ukierunkowanego doświadczenia, wartości, użytecznych informacji i fachowego spojrzenia, stwarzająca podstawy do oceny i przyswojenia nowych doświadczeń i informacji” [Gruszczyńska-Malec, Rutkowska 2013]. Udostępnienie tej wiedzy innym pracownikom nie jest łatwe, gdyż eksperci, zdradzając sekrety np. technologii, mogą obawiać się utraty swojej pozycji i znaczenia w organizacji, a także poczucia wyjątkowości i pewnego bezpieczeństwa, jakie daje posiadanie cennej dla organizacji wiedzy. Zdarza się więc, że dzielenie się wiedzą traktowane jest przez organizacyjnych ekspertów jako wymuszona konieczność lub swego rodzaju transakcja, od której oczekują odpłacalności. Jest to wyzwanie dla kierownictwa organizacji, odpowiedzialnego za sprawną dyfuzję wiedzy. Zazwyczaj jednak wystarcza odpowiednio szybkie rozpoznanie tego potencjalnego problemu i zastosowanie właściwych, indywidualnie dobranych, chociaż bardzo prostych środków, jak np. publiczne pochwalenie danego pracownika i bezpośrednie poproszenie go o pomoc, ewentualnie przyznanie mu premii mo-

tywacyjnej lub przedstawienie perspektywy awansu. Zazwyczaj wystarcza to, aby skutecznie przełamać opory i uruchomić proces przekazywania wiedzy od eksperta do zespołu. W ten sposób rozpoczyna się proces zespołowego uczenia.

Według D. Andriessena, cytowanego w pracy A. Jashapary, uczenie się i nabywanie wiedzy należy do pięciu podstawowych aspektów funkcjonowania wszelkich zespołów ludzkich. Skuteczne zespołowe uczenie charakteryzują wg niego następujące atrybuty: „zdolność wnikliwego rozważania problemów i harmonijnego połączenia inteligencji wszystkich członków grupy, zdolność podjęcia innowacyjnych, skoordynowanych działań oraz zdolności dzielenia się rozwiązaniami i umiejętnościami” [Jashapara 2006]. Skuteczne uczenie się zespołowe organizacji związane jest z właściwym doбором osób do zespołu i przydziałem im zadań oraz otwartą współpracą, wspieraniem się i motywowaniem, a także wzajemną inspiracją przez członków zespołu. Kluczowym procesem jest tu dyfuzja indywidualnej wiedzy od poszczególnych pracowników do całego zespołu. Zarządzanie procesem przenikania wiedzy polega na zainicjowaniu tego procesu i stworzeniu warunków do przekształcenia go w proces ciągły oraz umiejętnym wpływaniu na jego tempo, np. poprzez motywowanie pracowników do dzielenia się wiedzą i usuwanie ewentualnych barier na drodze dyfuzji wiedzy. Zauważono, że swobodnemu przepływowi informacji w zespołach sprzyja dobre przygotowanie i umiejętne moderowanie dyskusji w zespole, właściwy dobór członków zespołu, zminimalizowanie barier hierarchicznych, wzajemne zaufanie wśród członków zespołu, w tym skuteczne rozwiewanie obaw o ewentualne konsekwencje krytycznych wypowiedzi, a także odpowiedni czas poświęcony na dyskusje i nieformalna atmosfera spotkań. Dodatkową korzyścią jest fakt, że taka otwarta dyskusja w zespole weryfikuje na bieżąco słuszność kierunku i stosowanych metod procesu uczenia się, a także użyteczność nabywanej w jego wyniku wiedzy, co działa jak sprzężenie zwrotne w systemie, pozwalając na korekty.

Zarządzanie procesem uczenia się na poziomie całego przedsiębiorstwa zaczyna się od przedstawienia wizji stanu docelowego, a także wypracowania właściwej dla danej organizacji metody uczenia się, dostosowanej nie tylko do zamierzonego celu, ale i do charakteru organizacji oraz jej możliwości uczenia się i wykorzystania nabywanej wiedzy. Często wymaga to zarysowania przez kierownictwo wyraźnej różnicy pomiędzy stanem obecnym a pożądanym organizacji. Zarządzający może posłużyć się w tym celu ciekawie opisaną w pracy P. Nesterowicza [2001] techniką tzw. konstruktywnej konfrontacji, czyli wyartykułowaniem niezadowolonia ze stanu obecnego i dotychczasowych postępów w jego zmianie, podważeniem ogólnie przyjętych ocen i przekonań, wyszukaniem i wskazaniem luk wiedzy i nieefektywności procesów w organizacji oraz sformułowaniem konkretnych oczekiwań. Jest to mechanizm motywowania organizacji do myślenia i działania, działający nieco na zasadzie przyszłowiowego wkładania kija w mrowisko. Skutecznie zmusza on ludzi w organizacji do refleksji nad wynikiem dotychczasowych działań i zajęcia wyraźnie określonego stanowiska wobec wprowadzanych zmian. Dodatkowo zapewnia on pewien poziom napięcia w organizacji, niezbędnego w twórczym działaniu. Proces uczenia się na

poziomie całej organizacji związany jest także ze sprawną dyfuzją wiedzy od zespołów pracowniczych do wszystkich części organizacji wykorzystywaniem nabytej wiedzy do doskonalenia organizacyjnych procesów oraz „jej kodyfikacją i utrwalaniem sprawdzonych rozwiązań w pamięci organizacyjnej” [Jashapara 2006]. Częścią skutecznego zarządzania procesem uczenia się organizacji powinno być szybkie zidentyfikowanie i sprawne usuwanie wszelkich barier na drodze dyfuzji wiedzy wewnątrz organizacji, mimo że te „ograniczenia efektywności procesu organizacyjnego i indywidualnego uczenia się mogą dotyczyć wszystkich jego wymiarów: od fizyczno-strukturalnych do psychospołecznych” [Bartkowiak 1999]. W przypadku barier fizyczno-strukturalnych działania takie mogą przyjąć formę poleceń i procedur lub np. decyzji o inwestycji. Bariery psychospołeczne mogą być usunięte np. w wyniku cierpliwego wyjaśniania celu uczenia się, zapewnienia odpowiedniego czasu na naukę i wdrożenia zmian oraz zastosowania odpowiednich systemów motywacyjnych w organizacji. Proces wywierania wpływu na organizacyjne uczenie polega także na zapobieganiu powstaniu takich barier poprzez rekrutację pracowników z odpowiednim potencjałem intelektualnym, a także awansowanie ludzi na odpowiedzialne stanowiska w organizacji, biorąc pod uwagę także ich motywację i zdolności do uczenia się. Budowane struktury funkcjonalne organizacji powinny być na tyle płaskie i dobrze skomunikowane, aby sprzyjały dyfuzji wiedzy od pracowników, poprzez zespoły, na całą organizację. Kolejnym krokiem powinno być stworzenie atmosfery pracy sprzyjającej zdobywaniu, poszerzaniu i dzieleniu się wiedzą oraz wspieranie wszelkich tych elementów kultury przedsiębiorstwa, które służą jej dyfuzji na całą organizację. Uważa się, że sprzyja temu m.in. demokratyczny, mniej formalny styl kierowania organizacją oraz dbanie o integrację załogi i dobre relacje pomiędzy pracownikami, ale także szybkie rozwiązywanie ewentualnych sporów. Innym ważnym aspektem zarządzania procesem uczenia się na poziomie organizacji jest zapewnienie sprawnego przebiegu procesu kodyfikacji i ugruntowania wiedzy w organizacji, np. przez zastosowanie systemów IT wspomagania zarządzania wiedzą. Systemy wspomagające zarządzanie wiedzą obejmują systemy zarządzania dokumentami, systemy wspomagania procesów decyzyjnych i informacji menedżerskiej oraz systemy zarządzania relacjami z klientami (CRM). Niestety, nie wszystkie one są doskonałe, a koszty ich zakupu i stosowania są jeszcze stosunkowo wysokie, a dodatkowo wymagają one dużego nakładu pracy przygotowawczej i odpowiednio wyedukowanego personelu. Dlatego wciąż tak często wiedza organizacyjna utrwalana i przechowywana jest głównie w umysłach pracowników. Ważną częścią zarządzania procesem organizacyjnego uczenia się jest refleksja kierownictwa nad dotychczasowymi doświadczeniami związanymi z tym procesem. „Obejmuje ona także umiejętność selekcji i pozbywania się nieprawdziwej lub nieprzydatnej wiedzy” [Sajkiewicz (red.) 2008]. Zarządzanie procesem uczenia się organizacji wymaga oczywiście także sprawnej koordynacji, kontroli jego postępu i wdrażania ewentualnych działań korygujących.

Zarządzanie uczeniem się organizacji należącej do sieci ma kilka dodatkowych ważnych aspektów. Koncentruje się ono na dostosowywaniu się do zwykle wysokich wymagań stawianych przez integratora sieci w postaci ciągle aktualizowanych standardów współpracy w ramach sieci. Standardy te są przygotowywane osobno dla poszczególnych procesów i zazwyczaj oparte na katalogu najlepszych praktyk (*best practice*) zebranych w całej sieci. Oznacza to konieczność „równania do najlepszych” w sieci i jest przeważnie bardzo dużym wyzwaniem dla przedsiębiorstwa oraz silnym bodźcem do inwestowania i uczenia się. Dodatkową motywacją do uczenia się przedsiębiorstwa w sieci jest możliwość zajęcia bardziej uprzywilejowanej pozycji i związanego z tym lepszego dostępu do jej zasobów. A dobrze wykorzystana szansa wynikająca z dostępu do rzadkich i cennych zasobów (np. w postaci nowych inwestycji prowadzonych lub zabezpieczanych finansowo przez sieć) może z kolei przyczynić się do zdobycia nowych klientów lub rynków, a tym samym poprawić długoterminowe perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa. Przystąpienie do sieci często wymusza też pojawienie się w organizacji nowych ludzi z odpowiednim potencjałem intelektualnym, doświadczeniem i zasobem wiedzy, zdolnych do współpracy z integratorem na odpowiednim poziomie. Ma to bardzo pozytywny wpływ na efektywność proces uczenia się, gdyż są oni często inspiratorami i „rozsadnikami” wiedzy wewnątrz organizacji. Jedną z wielkich zalet zarządzania przedsiębiorstwem należącym do sieci jest możliwość stosowania i uzyskiwania wiarygodnych wyników techniki benchmarkingu, czyli wieloaspektowego i szczegółowego, porównywania przedsiębiorstwa z innymi w sieci. Umożliwia to dokonanie oceny efektów prowadzonych działań przez pryzmat doświadczeń zdobytych przez inne organizacje z sieci, a uczenie się na przysłowiowych „cudzych błędach”. Można w ten sposób wyciągnąć bardzo ciekawe i użyteczne wnioski na temat rzeczywistej doskonałości stosowanych w danym przedsiębiorstwie procesów oraz zweryfikować wiele „niepodważalnych prawd” i „istniejących od zawsze założeń”. Wyniki sieciowego benchmarkingu są bardzo wiarygodne i pozwalają zarządzającemu właściwie (tzn. odpowiednio wysoko) ustawić poprzeczkę wymagań w stosunku do poszczególnych procesów oraz precyzyjnie ustalić cele w procesie organizacyjnego uczenia się. Stanowią one także czynnik silnie motywujący organizację, gdyż wytwarzają sytuację pewnej rywalizacji pomiędzy przedsiębiorstwami o miejsce w sieciowym rankingu benchmarkingu.

Część badaczy uważa, że ostatecznym celem zarządzania procesem organizacyjnego uczenia się powinno być przekształcenie organizacji w inteligentną, tj. zdolną do zrozumienia i praktycznego wykorzystania posiadanej wiedzy w celu dalszego samodoskonalenia. „Organizacja inteligentna stanowi wyższą formę organizacji uczącej się. Z założenia w perfekcyjny sposób zarządza swoimi zasobami i kompetencjami (w tym także inteligencją swoich pracowników), rozwija je i wykorzystuje przez co cała organizacja działa efektywniej [Gruszczyńska-Malec, Rutkowska 2013]. Inni badacze podkreślają, że jest to tylko pewna metafora, gdyż „przedsiębiorstwo samo w sobie, bez tworzących je ludzi nie może być inteligentne, ponie-

waż nie pamięta (choć może przechowywać własną bazę danych), nie rozumie (tzn. nie przetwarza twórczo wiedzy), chociaż jego komputery mogą wykorzystywać oprogramowanie analizujące dane i wybierać optymalne wg zadanego algorytmu decyzje, a także nie uczy się, chociażby jego sztuczna inteligencja potrafiła przeprogramowywać algorytmy. [...] Przedsiębiorstwo można nazwać inteligentnym tylko dzięki umiejętnemu wykorzystywaniu inteligencji swoich pracowników lub innych ludzi pracujących na jego rzecz. Dlatego w organizacjach opartych na wiedzy tak ważne jest rozwijanie zasobów personalnych w celu wyselekcjonowania jednostek obiektywnie inteligentnych i twórczych. Grupa ta stanowi rdzeń przedsiębiorstwa inteligentnego i stanowi o jego sile” [Perechuda 2000]. Warunkiem skutecznego zarządzania organizacja ucząca się jest skuteczne zbudowanie takiej grupy i optymalne wykorzystanie jej motywacji i potencjału intelektualnego do doskonalenia procesów w organizacji.

4. Czynniki sukcesu w procesie uczenia się przedsiębiorstwa w sieci

Sukces w procesie uczenia się przedsiębiorstwa należącego do sieci polega na zdobyciu i wykorzystaniu wiedzy przydatnej do doskonalenia jego procesów oraz lepszego dostosowania się do wymagań zarówno rynku, jak i sieci, a tym samym umożliwieniu przedsiębiorstwu dalszego rozwoju. Sukces ten zależy od wielu, częściowo wzajemnie powiązanych, czynników. Podstawowym czynnikiem sukcesu w procesie uczenia się przedsiębiorstwa w sieci jest jakość jego przywództwa. Rola przywództwa jest kluczowa na wszystkich etapach procesu uczenia się: od zidentyfikowania potrzeb uczenia się i zainspirowania ideą uczenia się całej organizacji, aż do skutecznego wdrożenia i utrwalenia efektów uczenia się. Kierownictwo odpowiada przede wszystkim za przedstawienie atrakcyjnej wizji stanu pożądanego, możliwego do osiągnięcia w wyniku uczenia się organizacji, oraz jest architektem tego procesu. Do jego zadań należy też skuteczne przekonanie pracowników do celowości uczenia się przedsiębiorstwa i potrzeby jego ciągłego doskonalenia. Takie utożsamienie się pracowników z wizją i celami organizacji wytwarza silną motywację do nauki i staje się siłą napędową procesu jej doskonalenia. Kluczowe jest tu przekonanie do zaangażowania się i proaktywnej postawy – zwłaszcza grupy organizacyjnych ekspertów. Czasem do osiągnięcia tego efektu potrzebne są także pewne zmiany w kulturze organizacyjnej w kierunku jej większej otwartości, akceptacji podejmowania ryzyka i związanej z tym możliwości popełniania błędów, a także zagwarantowania „autonomii i swobody działania oraz promującej zaangażowanie i budowanie porozumienia” [Jashapara 2006]. Kierownictwo przedsiębiorstwa jest też odpowiedzialne za skuteczne zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa na wszystkich jego etapach. Od umiejętnie dobranych metod i sposobu ich zastosowania w wielkiej mierze zależy końcowy sukces procesu uczenia się przedsiębiorstwa. Kolejnym czynnikiem sukcesu zależnym od kierownictwa jest przygotowanie i wdrożenie

optymalnej koncepcji procesu uczenia się, tak aby szybko przekształcił się on w proces świadomego nabywania użytecznej wiedzy i doskonalenia procesów organizacyjnych. Koncepcja ta powinna uwzględniać możliwe wszystkie przyszłe okoliczności i oddziaływania mogące wpłynąć na efektywność procesu uczenia się organizacji, w tym także potrzeby sieci. Będzie to sprzyjało poszerzeniu i pogłębieniu współpracy w ramach sieci, a tym samym stworzy przedsiębiorstwu dodatkowe możliwości korzystania z jej potencjału i wiedzy oraz otworzy perspektywy dalszego rozwoju. Kluczowa jest tu koncentracja na możliwościach, jakie daje sieć, i umiejętność ich wykorzystanie w procesie uczenia się oraz poradzenie sobie z ograniczeniami, jakie zawsze istnieją w sieci. Bardzo ważnymi czynnikami sukcesu w procesie uczenia się organizacji są także: potencjał intelektualny pracowników oraz ich motywacja do zdobywania wiedzy. Organizacja, chcąc odnieść sukces w uczeniu się, musi umieć rekrutować i powoływać na odpowiedzialne stanowiska osoby uzdolnione, o dużej wiedzy i doświadczeniu oraz wysokiej motywacji do uczenia się. Innym czynnikiem sukcesu jest zdolność organizacji do zapewnienia odpowiednich warunków procesu uczenia się, w tym szczególnie sprawnego systemu komunikacji wewnątrzorganizacyjnej. Dodatkowym czynnikiem sukcesu jest zapewnienie sprawnej dyfuzji nabytej wiedzy w całej organizacji. Konieczna jest w tym celu motywacja i pewna integracja pracowników, szczególnie organizacyjnych ekspertów oraz szybkie identyfikowanie i usuwanie wszelkich barier na drodze dyfuzji wiedzy. Ważnym „czynnikiem sprzyjającym dyfuzji wiedzy jest nastawiona na współdziałanie, otwarta oraz oparta na zaufaniu, szacunku i tolerancji kultura organizacji” [Gruszczyńska-Malec, Rutkowska 2013]. Pozostałe czynniki sukcesu to: stworzenie warunków do utrwalenia nabytej przez organizację wiedzy, np. poprzez odpowiednie procedury i systemy IT, oraz umiejętność wykorzystywania nabytej wiedzy w doskonaleniu procesów organizacyjnych, a także prowadzenie monitoringu, kontroli postępu i koordynacji całego procesu nabywania i wykorzystywania wiedzy przez daną organizację.

5. Zakończenie

Przyłączenie się przedsiębiorstwa do sieci otwiera przed nim nowe perspektywy działania, ale jednocześnie wymaga dostosowania wielu z jego procesów do najczęściej bardzo wysokich standardów sieci. Dlatego też stanowi silny bodziec do uczenia się całej organizacji. Aktywne zarządzanie procesem uczenia się oraz dostęp do zasobów informacyjnych sieci sprzyja efektywności uczenia się przedsiębiorstwa i pozwala przekształcić go w proces nabywania użytecznej wiedzy oraz doskonalenia procesów. Wymaga to od kierownictwa przygotowania i przedstawienia jasnej wizji stanu docelowego oraz dobrze przemyślanej koncepcji dochodzenia do niego poprzez proces uczenia się przedsiębiorstwa. Wizja ta musi zainspirować i zmotywować pracowników organizacji. Potrzebne jest też ukierunkowanie procesu uczenia na nabycie lub stworzenie takiej oryginalnej wiedzy, która będzie użyteczna za-

również dla przedsiębiorstwa, jak i dla całej sieci. Aby proces uczenia się przedsiębiorstwa był efektywny, konieczny jest odpowiedni potencjał intelektualny i wysoka motywacja pracowników przedsiębiorstwa, a także ich dobra współpraca, aby następowała dyfuzja wiedzy od pracowników-ekspertów do zespołów pracowniczych i na całą organizację. Powodzenie procesu uczenia się przedsiębiorstwa warunkowane jest również stworzeniem pracownikom odpowiednich warunków do zdobywania, utrwalania i dzielenia się wiedzą, a także jej wykorzystywania do doskonalenia procesów przedsiębiorstwa. Skuteczne zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci prowadzi do przyspieszenia procesu nabywania użytecznej wiedzy, a szybkość nabywania wiedzy jest niezwykle ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Literatura

- Bartkowiak G., 1999, *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
- Cohen Michael D., Sproull Lee S., 1996, *Organizational Learning*, Sage Publications, Thousand Oaks – London – New Delhi.
- Daft Richard L., 2003, *Management*, Thomson South-Western, Mason, Ohio.
- Fazlagic A.J., 2004, *Co to jest organizacja ucząca się*, Sloan Management Review, Cambridge.
- Gayeski Diane M., 2005, *Managing Learning and Communication Systems as Business Assets*, Pearson Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey.
- Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., 2013, *Strategie zarządzania wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A., 2011, *Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance*, Harvard Business Review on Breakthrough Leadership, Harvard Business School Press.
- Jabłoński M., 2013, *Kształtowanie modeli biznesu*, Difin, Warszawa.
- Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik-Depczyńska K., 2010, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Difin, Warszawa.
- Jashapara A., 2006, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Mintzberg H., 2012, *Zarządzanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Mrówka R., 2010, *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Nesterowicz P., 2001, *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Perechuda K., 2005, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Perechuda K., 2000, *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Placet Agencja Wydawnicza, Warszawa.
- Polowczy J., 2012, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Probst G., Raub S., Romhard K., 2004, *Zarządzanie wiedzą organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

- Ratajczak M., 2012, *Współczesne teorie ekonomiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Romanowska M., Borowiecki R. (red.), 2001, *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, Difin, Warszawa.
- Sajkiewicz A. (red.), 2008, *Kompetencje managerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa.
- Senge P.M., 2000, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Stabryła A., 2009, *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Swieringa J., Wierdsma A., 1992, *Becoming a Learning Organization*, Addison-Wesley Publishing Company, Wokingham England.
- Thompson L.L., 2011, *Making the team*, Pearson Prentice Hall, One Lake Street Upper Saddle River, New Jersey.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., 2007, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.

THE MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE'S LEARNING PROCESS IN THE NETWORK

Summary: This article applies to the learning process of an organization in a network of companies and management methods of that process. The author argues that effective management of the learning process is leading to the acceleration of the process of acquiring useful knowledge, and the high speed rate of acquisition of useful knowledge is an important source of company's competitive advantage. Joining the network of companies accelerates the process of acquiring knowledge by the company, but also creates challenges, particularly for the management of the company. The author discusses the success factors of organizational learning process and analyzes the conditions for the effective diffusion of knowledge within the enterprise.

Keywords: management of the process of the organizational learning, network of companies, knowledge diffusion, success factors of the organizational learning process.