

**Aleksandra Rudawska**

## **KSZTAŁTOWANIE ZDOLNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW DO ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ**

### **Wprowadzenie**

Jednym z głównych czynników sukcesu długowiecznych firm jest umiejętność stałego odnawiania i dostosowywania potencjalnych możliwości do zmieniającego się otoczenia. Obecnie zmiana jest elementem stałym w funkcjonowaniu organizacji<sup>1</sup>, aby przetrwać, należy „uczyć się szybciej niż konkurencja”<sup>2</sup>. Z powyższych względów uwaga naukowców została skierowana na *procesy uczenia się organizacji*. Ponadto, wraz z rozwojem podejścia opartego na wiedzy rola organizacyjnego uczenia się w zarządzaniu uległa zwiększeniu, gdyż to właśnie przez organizacyjne uczenie się (przy podejściu poznawczym do uczenia) tworzona jest wiedza organizacji. Z tego względu organizacyjne uczenie traktowane jest nie tylko jako warunek przetrwania, ale również kreowania przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej. Ponadto, istnieje potrzeba poznania przez kadrę kierowniczą mechanizmów uczenia się przedsiębiorstw i odpowiedniego rozwijania tej umiejętności, aby działania związane z uczeniem były spójne z celami, wizją i wartościami przedsiębiorstwa. W przeciwnym razie samoistne uczenie się może przynieść rezultaty przeciwne do zamierzonych.

---

<sup>1</sup> B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 2000, s. 10–11.

<sup>2</sup> A.P. De Geus, *Planning as Learning*, “Harvard Business Review” 1988, marzec–kwiecień, s. 74.

W polskich uwarunkowaniach zdolność przedsiębiorstw do uczenia się, a przez to do odnowy, odgrywa duże znaczenie, które nadal będzie przybierać na sile. Wynika to przede wszystkim z wielu cech współczesnych przedsiębiorstw oraz charakterystyk otoczenia. Sytuacja ta wymaga od przedsiębiorstw, aby nie koncentrowały się tylko na doraźnym rozwiązywaniu problemów, ale nabyły umiejętności ciągłej poprawy swoich działań i dostosowywania ich do wymogów otoczenia oraz poszukiwania nowych możliwości konkurowania. Istotną zatem jest zdolność przedsiębiorstw do uczenia się, która „integruje zmienność i ciągłość organizacyjną”<sup>3</sup>.

Ze względu na ważność problematyki organizacyjnego uczenia się, istotne wydaje się bardziej szczegółowe zbadanie tej koncepcji, z uwzględnieniem jej złożoności, co umożliwi identyfikację czynników warunkujących uczenie się na poszczególnych poziomach oraz przyczyni się do otrzymania bardziej kompleksowego obrazu zdolności do uczenia się przedsiębiorstw. Ponadto, takie podejście umożliwi lepszą identyfikację obecnie występujących ograniczeń w uczeniu się przedsiębiorstw, co da sposobność do doskonalenia działań zarządczych wpływających na uczenie.

Celem niniejszego artykułu jest streszczenie rozprawy doktorskiej pt. *Kształtowanie zdolności przedsiębiorstw do uczenia się*, obronionej 8 listopada 2009 roku na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego. Praca miała charakter teoretyczno-empiryczny, co znalazło odzwierciedlenie w jej konstrukcji. Praca obejmowała pięć rozdziałów, wstęp, zakończenie oraz załączniki. W rozdziale pierwszym zebrano i uporządkowano dotychczasowy dorobek z obszaru organizacyjnego uczenia się przez poruszenie następujących zagadnień: przyczyny rozwoju koncepcji organizacyjnego uczenia się, istniejące podejścia do uczenia się organizacji, perspektywy badawcze w obszarze organizacyjnego uczenia się, łączące liczne teorie organizacyjnego uczenia się, oraz relacje między uczeniem się a wiedzą organizacji. W rozdziale drugim zaprezentowano model organizacyjnego uczenia się, scharakteryzowano specyfikę uczenia się na poszczególnych poziomach oraz zidentyfikowano organizacyjne uwarunkowania uczenia się. W rozdziale trzecim przedstawiono metodykę postępowania badawczego, budowę kwestionariusza ankietowego, scharakteryzowano próbę badawczą

---

<sup>3</sup> A. Zgrzywa-Ziemak, *Zdolność uczenia się przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 1, s. 24.

oraz zastosowane metody analizy statystycznej. W rozdziale czwartym zawarto wyniki przeprowadzonych analiz statystycznych dotyczących weryfikacji narzędzia badawczego oraz weryfikacji pierwszej hipotezy badawczej. Ostatni rozdział pracy poświęcony został weryfikacji hipotezy drugiej oraz przedstawieniu wniosków praktycznych dla kadry kierowniczej.

## 1. Cele i hipotezy pracy

Prowadząc badania, autorka postawiła następujące **pytania badawcze**:

1. Na czym polega mechanizm uczenia się na poziomie indywidualnym, grupowym i organizacyjnym w kontekście całościowego uczenia się organizacji?
2. Jakie uwarunkowania tworzone przez przedsiębiorstwa wpływają na zdolność do uczenia się na tych trzech poziomach uczenia się?
3. Czy różnice w zdolności przedsiębiorstw do uczenia się wpływają na wyniki działania przedsiębiorstw?

Powyższe pytania stały się podstawą do opracowania celów i hipotez rozprawy:

Hipoteza 1: Zdolność organizacji do uczenia się jest kształtowana przez czynniki wspierające uczenie się na poziomie indywidualnym, grupowym i organizacyjnym.

Hipoteza 2: Istnieje zależność między zdolnością przedsiębiorstw do uczenia się na poziomach indywidualnym, grupowym i organizacyjnym a wynikami ich działania.

Celem głównym pracy była **analiza mechanizmu uczenia się organizacji oraz identyfikacja i ocena czynników wspierających procesy organizacyjnego uczenia się z wyróżnieniem indywidualnego, grupowego i organizacyjnego poziomu uczenia się**. Cel ten został uzupełniony o cele szczegółowe, zmierzające do weryfikacji postawionych hipotez badawczych.

**Cele teoriiopoznawcze:**

- a) identyfikacja organizacyjnych uwarunkowań przedsiębiorstw wpływających na procesy organizacyjnego uczenia się z wyróżnieniem indywidualnego, grupowego i organizacyjnego poziomu uczenia, w oparciu o koncepcyjny model organizacyjnego uczenia się opracowany przez M.M. Crossan, H. Lane, R. White<sup>4</sup>;
- b) weryfikacja wyróżnionych teoretycznie organizacyjnych uwarunkowań uczenia się na poziomie indywidualnym, grupowym i organizacyjnym oraz trzech

<sup>4</sup> M.M. Crossan, H. Lane, R. White, *An organizational learning framework: from intuition to institution*, "Academy of Management Review" 1999, vol. 29, no. 3, s. 522–537.

wyróżnionych poziomów uczenia jako kształtujących ogólną zdolność organizacji do uczenia się.

### **Cele uylitarne:**

- a) opracowanie i weryfikacja autorskiego narzędzia diagnostycznego do oceny zdolności przedsiębiorstw do uczenia się z wyróżnieniem indywidualnego, grupowego i organizacyjnego poziomu uczenia się;
- b) ocena zdolności uczenia się wybranej grupy przedsiębiorstw;
- c) opracowanie wniosków praktycznych dla przedsiębiorstw, dotyczących poprawy procesów organizacyjnego uczenia się.

## **2. Prezentacja metod i rozwiązań w badanym obszarze**

Od drugiej połowy lat dziewięćdziesiątych XX wieku w literaturze światowej obserwuje się wzrost liczby prac empirycznych w obszarze organizacyjnego uczenia się. Naukowcy coraz częściej zajmują się empiryczną weryfikacją powstałych teorii oraz podejmują liczne próby integrowania koncepcji już istniejących<sup>5</sup>. Ze względu na fakt, że problematyka organizacyjnego uczenia się jest bardzo szeroka i może być analizowana z różnych perspektyw, wachlarz stosowanych metod i narzędzi badawczych jest dość duży. Jednakże w badaniach zaobserwowano stopniowe odchodzenie od stosowania metodologii ilościowych na korzyść jakościowych, gdyż uznano, że te drugie umożliwią głębsze poznanie natury organizacyjnego uczenia się i wpływu na wyniki działania firm.

W krajowych opracowaniach naukowych, a w szczególności w realizowanych badaniach, problematyka procesów organizacyjnego uczenia się nie znalazła szerszego odzwierciedlenia. Przyczyną tego stanu rzeczy był najprawdopodobniej wzrost zainteresowania normatywnymi koncepcjami, takimi jak: zarządzanie wiedzą czy też organizacja ucząca się. Wiele publikacji z obszaru uczenia się przedsiębiorstw koncentruje się na teoretycznym ujęciu problemu (m.in. J. Penc, M. Bratnicki, J. Rokita, W. Grudzewski, I. Hejduk, B. Mikuła, J. Batorski, A. Koźmiński). Natomiast nieliczne prace badawcze dotyczą wyznaczania charakterystyk organizacji uczącej się<sup>6</sup>,

---

<sup>5</sup> H. Bapuji, M.M. Crossan, *From questions to answers: reviewing organizational learning research*, "Management Learning" 2004, vol. 35, no. 4, s. 397–417.

<sup>6</sup> A. Zgrzywa-Ziemak, *Czynniki kształtujące zdolność uczenia się przedsiębiorstw*, Politechnika Wroclawska, Wrocław 2004 (niepublikowana praca doktorska).

oceny zdolności do uczenia się dużych przedsiębiorstw<sup>7</sup> oraz budowy modelu kultury organizacji uczącej się w polskich uwarunkowaniach gospodarczych<sup>8</sup>. W badaniach koncentrowano się głównie na identyfikacji ogólnych uwarunkowań związanych z uczeniem się przedsiębiorstw, czyli dość ogólnym spojrzeniu na problematykę uczenia. W prezentowanej pracy autorka analizuje natomiast, jak kształtowana jest zdolność do organizacyjnego uczenia się w odniesieniu do przebiegu procesów organizacyjnego uczenia się na poziomach indywidualnym, grupowym i organizacyjnym oraz bada zależność między stwarzaniem warunków sprzyjających uczeniu się przedsiębiorstw a uzyskiwanymi wynikami działania.

### 3. Charakterystyka problemu w literaturze przedmiotu

Pierwsze koncepcje organizacyjnego uczenia się pojawiły się w latach sześćdziesiątych XX wieku, jednak dopiero w ostatniej dekadzie ubiegłego stulecia zaobserwowano dynamiczny wzrost zainteresowania tym obszarem. Pomimo tego, że istnieje powszechna zgoda wśród naukowców co do znaczenia i roli procesów uczenia się w działaniu i rozwoju firm, żaden z dotychczas powstałych modeli nie jest powszechnie akceptowany. W związku z tym, brakuje wspólnej platformy teoretycznej będącej punktem wyjścia do dalszego rozwoju teorii, badań i prac wdrożeniowych. Sytuacja ta wynika przede wszystkim ze złożoności i wielo-dyscyplinarności zjawiska organizacyjnego uczenia się. Ta różnorodność teoretyczna, tworząca pewien chaos znaczeniowy, skutkuje przede wszystkim spadkiem zainteresowania koncepcją uczenia się organizacji przez praktyków.

Analiza definicji uczenia się organizacji, w okresie od jej powstania do czasu obecnego, wskazuje na kierunek ewolucji tej koncepcji. Początkowo uczenie się traktowane było jako prosty mechanizm reagowania decydentów na zmiany uwarunkowań, czego przejawem była modyfikacja zachowań członków organizacji. Te pierwsze teorie traktowały uczenie się w organizacjach, podobnie jak uczenie się

<sup>7</sup> Badania pilotażowe współrealizowane przez R. Rutkę, M. Czerską w 1996 roku (R. Rutka, *Diagnozowanie zdolności przedsiębiorstwa do „uczenia się”*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 725, Wrocław 1996.); J. Batorski, *Ocena zdolności przedsiębiorstw do uczenia się*, AE w Katowicach, Katowice 2000 (niepublikowana praca doktorska); J. Batorski – praca doktorska obroniona w 2000 r.

<sup>8</sup> M. Wawrzeńczyk, *Możliwości zastosowania koncepcji uczącej się organizacji w przedsiębiorstwach polskich*, Uniwersytet im. Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2002 (niepublikowana praca doktorska).

organizmów żywych w ujęciu behawioralnym. W miarę ewolucji nauk o zarządzaniu, w szczególności teorii organizacji, zachowań organizacyjnych, zarządzania strategicznego, podejście do uczenia się ulegało zmianom. Obecnie, w ujęciu ogólnym, uczenie postrzegane jest jako proces tworzenia wiedzy organizacyjnej wpływającej na zdolności dostosowawcze i rozwojowe organizacji. Ponadto, uczenie się traktowane jest jako proces społeczny (np. C. Argyris i D. Schön) lub proces przetwarzania informacji (np. P. Huber).

W literaturze przedmiotu można znaleźć próby systematyzacji teorii organizacyjnego uczenia się z zastosowaniem różnych kryteriów grupowania. Przykładowo, M. Easterby-Smith<sup>9</sup>, M. Dodson<sup>10</sup> oraz R.E. Morgan<sup>11</sup> podjęli próbę pogrupowania teorii organizacyjnego uczenia się ze względu na obszary naukowe zajmujące się badaniem zjawiska organizacyjnego uczenia się, a różniące się ontologią i stosowaną metodologią. P. Shrivastava<sup>12</sup> analizował proces uczenia się z perspektywy wyników / rezultatów uczenia, wyróżniając cztery perspektywy badawcze (uczenie jako adaptacja do zmian w otoczeniu, uczenie jako dzielenie się założeniami i „mapami myślowymi” z interesariuszami, uczenie jako rozwój bazy wiedzy organizacji oraz uczenie jako utrwalanie efektu doświadczenia). Natomiast P. Pawlowsky<sup>13</sup> pogrupował teorie organizacyjnego uczenia się w grupy o podobnych założeniach teoretycznych (perspektywa procesu decyzyjnego i adaptacyjnego, perspektywa teorii systemów, perspektywa poznania i wiedzy, perspektywa kulturowa, perspektywa *action-learning*).

Niezależnie od podstaw teoretycznych wyróżnić można kilka kluczowych zagadnień, wokół których koncentrują się koncepcje organizacyjnego uczenia się: wymiar podmiotowy (Kto się uczy – osoba, grupa czy organizacja?), wymiar wynikowy (Kiedy można powiedzieć, że zaszło uczenie się? Czy uczenie się związane

---

<sup>9</sup> M. Easterby-Smith, *Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques*, „Human Relations” 1997, vol. 50, no. 9, s. 1087.

<sup>10</sup> M. Dodgson, *Organizational Learning: A Review of Some Literature*, „Organization Studies” 1993, vol. 14, no. 3, s. 375–394.

<sup>11</sup> R.E. Morgan, *Market-Based Organizational Learning – Theoretical Reflections and Conceptual Insights*, „Journal of Marketing Management” 2004, no. 20, s. 70–72.

<sup>12</sup> P. Shrivastava, *A Typology of organizational Learning Systems*, „Journal of Management Studies” 1983, vol. 20, no. 1, s. 9–15.

<sup>13</sup> P. Pawlowsky, *The treatment of Organizational Learning in Management Science*, w: *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, ed. M. Dierkes, A. Berthoin-Antal, J. Child, I. Nonaka, Oxford University Press, Oxford 2001, s. 61–89.

jest ze zmianą w wiedzy czy zmianą w zachowaniu? Jak duże zachodzą zmiany?) oraz wymiar procesowy (Jakie procesy kształtują organizacyjne uczenie się?). Specyfikacja tych wymiarów stanowi podstawę do budowy całościowego spojrzenia na prezentowaną koncepcję z perspektywy praktycznej<sup>14</sup>, gdyż ogarniają one najważniejsze aspekty organizacyjnego uczenia się. Koncepcja organizacyjnego uczenia się przyjęta w opisywanej pracy bazuje na trzech omówionych powyżej wymiarach: podmiotowym (uwzględnia wielopoziomowość uczenia), wynikowym (traktuje, że uczenie zachodzi w obszarze poznawczym i zachowań) oraz procesowym (identyfikuje procesy uczenia na każdym z poziomów oraz między nimi), starając się w ten sposób ująć problem kompleksowo.

#### 4. Propozycje autorskich rozwiązań

W celu identyfikacji czynników wpływających na zdolność przedsiębiorstw do uczenia się, organizacyjne uczenie się zdefiniowano jako złożony, dynamiczny i wielopoziomowy proces zmian w indywidualnym i wspólnym (kolektywnym) poziomie wiedzy oraz działaniu, którego wyniki zostają utrwalone w instytucji organizacji<sup>15</sup>. Ponadto, przyjęto koncepcyjny model procesów organizacyjnego uczenia się w oparciu o koncepcję „4I”, zaproponowaną przez M.M. Crossan, H.W. Lane’a, R.C. White’a<sup>16</sup>.

Kluczowymi elementami koncepcyjnego modelu jest wyróżnienie *struktury organizacyjnego uczenia*, tzn. trzech poziomów analizy (poziomu jednostki, poziomu grupy oraz poziomu organizacji); *mikroprocesów uczenia*, które zachodzą na poszczególnych poziomach oraz je łączą (poznawanie, interpretowanie, integrowanie, instytucjonalizowanie) oraz *relacji między poszczególnymi poziomami*.

Takie traktowanie organizacyjnego uczenia się umożliwiło identyfikację kluczowych uwarunkowań procesów uczenia się, kształtujących zdolność do uczenia się na każdym z poziomów, wśród których znajdują się czynniki związane z człowiekiem (jednostką) oraz czynniki związane z uwarunkowaniami tworzonymi przez

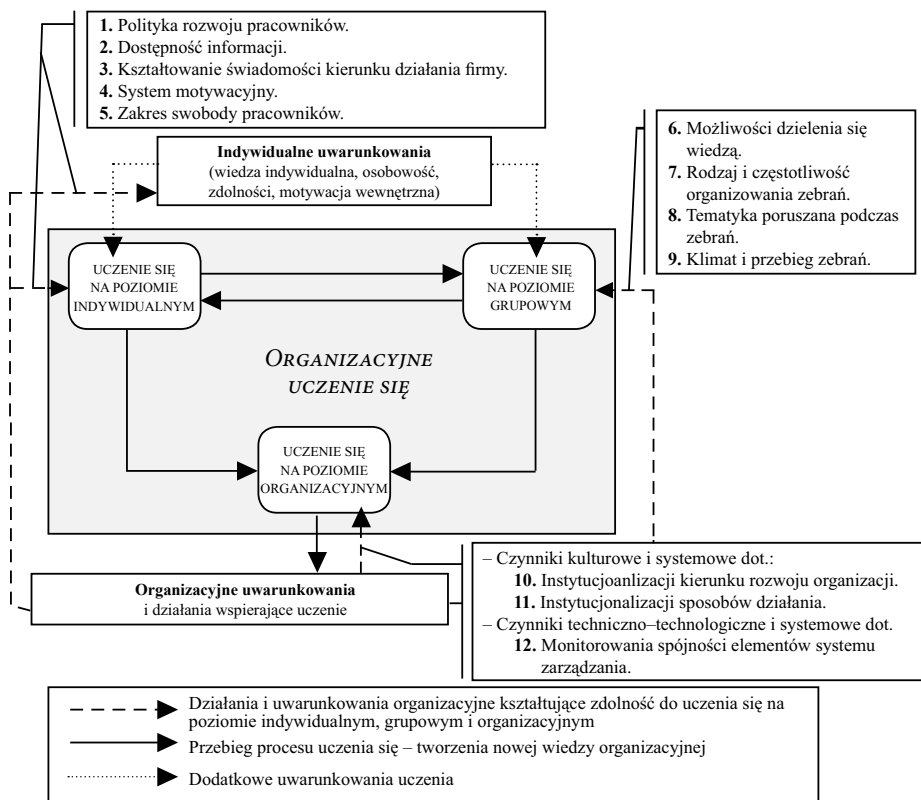
<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 76.

<sup>15</sup> D. Vera, M.M. Crossan, *Organizational learning and knowledge management: toward an integrative framework*, w: *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, ed. M. Easterby-Smith, M.A. Lyles, Blackwell Publishing 2005, s. 123.

<sup>16</sup> M.M. Crossan, H. Lane, R. White, *op.cit.*, s. 524–537.

organizację (rys. 1). Spośród tych dwóch grup czynników, *uwarunkowania organizacyjne* – czyli działania i praktyki stosowane w przedsiębiorstwach – odgrywają największą rolę, z tego względu skoncentrowano się tylko na nich. Na trzech poziomach uczenia się wyróżniono razem 12 grup działań kształtujących zdolność do uczenia się, które nazwano wymiarami zdolności do uczenia się.

Rys. 1. Grupy czynników kształtujących zdolność do organizacyjnego uczenia się – ogólny model badawczy



Źródło: opracowanie własne.



Całościowa zdolność organizacji do uczenia się nie jest zmienną bezpośrednio obserwowalną i przejawia się przez zdolność do uczenia się na poziomie indywidualnym, grupowym i organizacyjnym. Natomiast zdolność organizacji do uczenia się na tych poziomach przejawia się przez stosowanie praktyk i działań wspierających odpowiednie procesy uczenia się. Ponadto, koncepcja organizacyjnego uczenia się wskazuje, że procesy uczenia się organizacji ukierunkowane są na wprowadzanie zmian prowadzących do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Dlatego też badaniu poddano występowanie zależności między zdolnością do uczenia się a wynikami działania osiąganymi przez badane podmioty.

W celu dokonania oceny zdolności przedsiębiorstw do uczenia się na poziomie indywidualnym, grupowym oraz organizacyjnym, jak i oceny wyników działania przedsiębiorstw (wielowymiarowych zmiennych bezpośrednio niemierzalnych), opracowano twierdzenia opisujące różne ich wymiary i zastosowano skalowanie według Likerta z wykorzystaniem różnych kwantyfikatorów, by ograniczyć możliwość wystąpienia błędu wynikającego z zastosowania tej samej metody do oceny zmiennej zależnej (wyniki działania) i niezależnej (zdolność do uczenia się). Twierdzenia te tworzyły autorski kwestionariusz ankietowy rozsyłany drogą listową do badanych podmiotów i kierowany do osób zajmujących główne stanowiska kierownicze. Po uzyskaniu danych empirycznych przeprowadzono analizę trafności i rzetelności zbudowanego narzędzia pomiarowego.

Do badania zaproszono 271 średnich i dużych przedsiębiorstw produkcyjnych z województwa zachodniopomorskiego (według REGON-u przedsiębiorstw spełniających powyższe kryteria było 370). Ostatecznie ankietę została wysłana do 154 firm, wypełnioną ankietę uzyskano z 92 podmiotów (34% próby).

W celu weryfikacji postawionych hipotez badawczych wykonano badania statystyczne z zastosowaniem metod analiz wielu zmiennych. Ponadto, przeprowadzono analizę zależności między zdolnością do uczenia się a wynikami działania przedsiębiorstw (test niezależności chi kwadrat) oraz zidentyfikowano obszary najbardziej istotnych różnic w zdolności do uczenia się między przedsiębiorstwami charakteryzującymi się ponadprzeciętnymi wynikami a tymi o wynikach niższych (porównanie średnich).

## 5. Ocena uzyskanych wyników

Przeprowadzone studia literaturowe nasunęły następujące wnioski ogólne:

1. Procesy organizacyjnego uczenia się stanowią podstawę ewolucji przedsiębiorstw w toku ich istnienia.
2. Badając zjawisko uczenia się przedsiębiorstw, należy uwzględnić jego wielowymiarowość – podmiot uczenia, zakres uczenia, wynik uczenia oraz proces uczenia.
3. Wiedza organizacyjna jest zarówno wynikiem procesu uczenia się, jak również tworzy podstawę do przyszłych procesów uczenia się.
4. Koncepcja uczenia się przedsiębiorstw stanowi istotny komponent zarządzania wiedzą i organizacji uczącej się.
5. Nie jest możliwe tworzenie rzeczywistej wartości dodanej bez efektywnego wykorzystania wiedzy i umiejętności jednostek.

Zrealizowane badania empiryczne umożliwiły przeprowadzenie następujących analiz oraz wyciągnięcie wniosków:

1. Wykorzystując metody analiz wielozmiennowych, zweryfikowano i zmodyfikowano listę uwarunkowań (wymiarów) kształtujących zdolność przedsiębiorstw do organizacyjnego uczenia się. W ostateczności uzyskano 10 wymiarów, uwzględniając trzy poziomy uczenia:
  - a) zdolność do uczenia się *na poziomie indywidualnym* przejawia się przez:
    - przekazywanie pracownikom informacji o ich indywidualnych wynikach, a także zamierzeniach i efektach działania przedsiębiorstwa, umożliwiającym kształtowanie całościowego obrazu firmy w ich oczach;
    - partycypacyjne podejście kierownictwa do pracowników, przejawiające się zachęcaniem do podejmowania działań, wykazywania się inicjatywą oraz współdecydowania o zadaniach;
    - tworzenie systemu motywacyjnego, opierającego się na finansowych i niefinansowych bodźcach, a powodującego wzrost zaangażowania pracowników w uzyskiwanie zakładanych i coraz lepszych wyników działania oraz zgłaszania sugestii dotyczących modyfikacji istniejących i nowych rozwiązań;

- b) zdolność do uczenia się *na poziomie grupowym* przejawia się przez:
- kreowanie możliwości swobodnej wymiany poglądów podczas nieformalnych interakcji;
  - częstotliwość spotkań zaplanowanych i cyklicznych;
  - kształtowanie podczas zebrań klimatu sprzyjającego konstruktywnej wymianie poglądów i wypracowywania akceptowanych rozwiązań;
  - podczas zaplanowanych spotkań poruszanie zagadnień umożliwiających lepsze zrozumienie funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz wpływu otoczenia, w przeciwieństwie do koncentrowania się jedynie na rozliczaniu z przydzielonych zadań;
- c) zdolność do uczenia się *na poziomie organizacyjnym* przejawia się przez:
- instytucjonalizację kierunków działania, rozumianą jako precyzowanie i rozpowszechnianie kierunku rozwoju przedsiębiorstwa oraz poszczególnych działań;
  - instytucjonalizację sprawdzonych sposobów działania;
  - monitorowanie rozbieżności między stanem zamierzonym (zaplanowanym) a rzeczywiście uzyskanym.
2. Dokonano wstępnej walidacji (analiza trafności i rzetelności) zaproponowanego narzędzia pomiarowego.
3. Przeprowadzona confirmacyjna analiza czynnikowa potwierdziła, że wymiary zdolności do organizacyjnego uczenia się powinny być analizowane z uwzględnieniem trzech poziomów uczenia. Uzyskane wyniki pozwalają na pozytywną weryfikację hipotezy pierwszej.
4. Korzystając z testu niezależności chi kwadrat, zbadano zależność między poziomem zdolności do uczenia się a poszczególnymi miernikami wyników działania oraz zagregowaną oceną wyników<sup>17</sup>. Uzyskane wyniki potwierdzają, że istnieje zależność między zdolnością do uczenia się a wynikami działania przedsiębiorstwa (por. tabela 1), co umożliwiło pozytywną weryfikację hipotezy drugiej. Zdolność do uczenia się stanowi zatem jeden z czynników wpływających na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw. Podkreśla to znaczenie koncepcji organizacyjnego uczenia się w zarządzaniu.

---

<sup>17</sup> Wyniki działania oceniane były w odniesieniu do konkurencji za pomocą 10 mierników percepcyjnych uwzględniających wymiar finansowy, rynkowy, działań organizacyjnych oraz pracowników.

Tabela 1. Poziom zdolności przedsiębiorstw do uczenia się a ocena wyników działania.

Ocena wyników	Niska zdolność	Wysoka zdolność	Test niezależności chi kwadrat		
	N=32	N=47	$\chi^2$	s.s.	P
	Średnia	Średnia			
Udział w rynku	3,03	3,50	3,03	4	0,553
Poziom wzrostu wielkości sprzedaży	3,10	3,89	11,11	4	0,025*
Satysfakcja klientów	3,87	4,27	13,59	4	0,008*
Satysfakcja pracowników z pracy w organizacji	3,25	3,80	9,64	4	0,047*
Poziom umiejętności i kwalifikacji pracowników	3,53	3,62	1,81	4	0,771
Przeciętna wydajność pracy pracowników	3,50	3,67	2,55	4	0,634
Jakość produktów	4,13	4,47	9,52	4	0,023*
Liczba wprowadzonych nowych produktów	3,29	3,89	5,74	4	0,219
Rentowność sprzedaży (zysk netto/przychody)	2,91	3,55	9,55	4	0,048*
Poziom zysku netto	2,75	3,49	8,20	4	0,085
Wyniki działania ogółem <sup>1</sup>	3,32	3,81	14,08	3	0,003*

\* Oznaczone zostały istotne statystyki  $\chi^2$ .

<sup>1</sup> Wcześniejsze zmienne miały charakter punktowy (liczebności w punktach: 1,2,3,4,5). Wynik działania ogółem jest zmienną przedziałową <1,2), <2,3), <3,4), <4,5).

*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.*

5. Zdolność do uczenia się na każdym z poziomów uczenia, indywidualnym, grupowym i organizacyjnym, związana jest z różnymi obszarami wyników działania przedsiębiorstwa. Można wysunąć wniosek, że przedsiębiorstwa w zależności od fazy rozwoju (okres stabilizacji i drobnych udoskonaleń czy okres dynamicznych zmian i rozwoju) powinny koncentrować się na stymulowaniu uczenia się na odpowiednim poziomie, co może mieć wpływ na rozwój w długim terminie.
6. Zidentyfikowano istotne z perspektywy osiągniętych wyników wymiary zdolności do uczenia się. Przedsiębiorstwa ocenione jako „liderzy” w większym zakresie stosują takie działania wspierające uczenie się, jak:
  - a) tworzenie możliwości do dzielenia się wiedzą podczas interakcji między pracownikami (praca zespołowa, grupy problemowe itp.),
  - b) utrwalanie i weryfikowanie sprawdzonych sposobów działania,
  - c) informowanie pracowników o kierunku rozwoju firmy oraz o wynikach indywidualnych i całości przedsiębiorstwa,
  - d) instytucjonalizowanie wypracowanych kierunków działania,
  - e) tworzenie systemu motywacyjnego pobudzającego pracowników do podejmowania inicjatyw.

7. Opracowano zalecenia dla przedsiębiorstw, wskazując na wymiary zdolności do uczenia się wymagające doskonalenia. Przedsiębiorstwa powinny wprowadzić działania usprawniające szczególnie w zakresie: **grupowego dzielenia się i rozwoju wiedzy, modyfikacji systemów motywacyjnych** oraz kształtowania **mechanizmów umożliwiających instytucjonalizację sprawdzonych sposobów działania** oraz **kierunków działania**, zarówno dla całego przedsiębiorstwa, jak i jego części.

## Podsumowanie

Zgodnie z przyjętym celem głównym rozprawy, praca rozwija badania nad zjawiskiem organizacyjnego uczenia się w przedsiębiorstwach przez szczegółową analizę koncepcji organizacyjnego uczenia się, identyfikację kluczowych obszarów oraz mechanizmów uczenia, a także działań zarządczych warunkujących ich występowanie. Przyjęta perspektywa postrzegania zjawiska uczenia się organizacji, wyróżniająca poziom indywidualny, grupowy oraz organizacyjny (systemowy) uczenia się ułatwia zrozumienie jego specyfiki i złożoności oraz wyróżnienie szczegółowych uwarunkowań tych procesów.

Przeprowadzone w ramach rozprawy rozważania i analizy tworzą płaszczyznę do dalszych badań. Wykazana w wyniku badań relacja między zdolnością przedsiębiorstw do uczenia się a osiąganymi przez nie wynikami działania stanowi podstawę do kontynuowania prac nad wpływem procesów organizacyjnego uczenia się na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw. W związku z tym, stosując metodologię badań długoterminowych, potrzebne są badania nad występowaniem opóźnień między zastosowaniem działań pobudzających uczenie się przedsiębiorstw oraz przebiegiem procesów uczenia się a ich wpływem na wyniki działania. Ponadto, potrzebne są dalsze prace badawcze nad zależnością między przyjmowanymi przez podmioty gospodarcze strategiami rozwoju a procesami organizacyjnego uczenia się i działaniami je wspierającymi.

## Literatura

- Bapuji H., Crossan M.M., *From questions to answers: reviewing organizational learning research*, "Management Learning" 2004, vol. 35, no. 4.
- Batorski J., *Ocena zdolności przedsiębiorstw do uczenia się*, AE w Katowicach, Katowice 2000 (niepublikowana praca doktorska).
- Crossan M.M., Lane H., White R., *An organizational learning framework: from intuition to institution*, "Academy of Management Review" 1999, vol. 29, no. 3.
- De Geus A.P., *Planning as Learning*, "Harvard Business Review" 1988, marzec–kwiecień.
- Dodgson M., *Organizational Learning: A Review of Some Literature*, "Organization Studies" 1993, vol. 3, no. 14.
- Easterby-Smith M., *Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques*, "Human Relations" 1997, vol. 50, no. 9.
- Morgan R.E., *Market-Based Organizational Learning – Theoretical Reflections and Conceptual Insights*, "Journal of Marketing Management" 2004, no. 20.
- Pawlowsky P., *The treatment of Organizational Learning in Management Science*, w: *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, ed. M. Dierkes, A. Berthoin-Antal, J. Child, I. Nonaka, Oxford University Press, Oxford 2001.
- Rutka R., *Diagnozowanie zdolności przedsiębiorstwa do „uczenia się”*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 725, Wrocław 1996.
- Shrivastava P., *A Typology of organizational Learning Systems*, "Journal of Management Studies" 1983, vol. 20, no. 1.
- Vera D., Crossan M.M., *Organizational learning and knowledge management: toward an integrative framework*, w: *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, ed. M. Easterby-Smith, M.A. Lyles, Blackwell Publishing 2005.
- Wawrzęńczyk M., *Możliwości zastosowania koncepcji uczącej się organizacji w przedsiębiorstwach polskich*, Uniwersytet im. Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2002 (niepublikowana praca doktorska).
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 2000.
- Zgrzywa-Ziemak A., *Zdolność uczenia się przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, „Przegląd organizacji” 2006, nr 1.
- Zgrzywa-Ziemak A., *Czynniki kształtujące zdolność uczenia się przedsiębiorstw*, Politechnika Wroclawska, Wrocław 2004 (niepublikowana praca doktorska).

## **ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY DEVELOPMENT OF THE COMPANIES**

### **Summary**

The aim of doctoral thesis summarized in this paper was the analysis of the organizational learning mechanism, identification of factors that support organizational learning processes on three learning levels and examination of relation between organizational learning capability and firm performance. The research was based on '4I' organizational learning framework. The survey was conducted on the sample of 92 medium and large manufacturing firms in Westpomeranian region in Poland. As the result of literature studies and analysis of empirical data ten dimensions of learning capability on three learning levels were identified. Further analysis of survey data indicated, among other results, that firms with above-average performance have greater learning capabilities in four dimensions.

*Translated by Aleksandra Rudawska*