

Bogusław BEMBENEK¹

ORGANIZACYJNE UCZENIE SIĘ W PRZEDSIĘBIORSTWIE JAKO KLUCZOWY CZYNNIK SUKCESU W WARUNKACH HIPERKONKURENCJI

W artykule przedstawiono strategiczny charakter organizacyjnego uczenia się w przedsiębiorstwie. Zaprezentowano istotę i znaczenie kluczowych czynników sukcesu. Autor wskazuje, iż organizacyjne uczenie się stanowi skuteczną odpowiedź na szanse i zagrożenia wynikające z burzliwości otoczenia.

1. WPROWADZENIE

W obliczu hiperkonkurencji identyfikowane są wciąż nowe ograniczenia w zakresie swobody działania i kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa. Hiperkonkurencja, dotycząca dynamicznej, agresywnej i intensywnej konkurencji, pobudza menedżerów do podejmowania wzmożonych wysiłków ukierunkowanych na budowę względnie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Spośród wielu metod analizy potencjału strategicznego przedsiębiorstwa, jakie wypracowała teoria i praktyka gospodarcza, szczególnie użyteczną jest analiza kluczowych czynników sukcesu. Umożliwia ona lepsze zrozumienie własnego biznesu, a tym samym podejmowanie trafniejszych decyzji.

Przedsiębiorstwo zorientowane na przyszłość źródeł kluczowych czynników sukcesu, rozstrzygających o korzystnej pozycji rynkowej i możliwościach rozwojowych, poszukuje coraz częściej w procesie organizacyjnego uczenia się. Celem niniejszego artykułu jest podkreślenie wagi organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstwa jako umiejętności, która odgrywa strategiczną rolę w danym sektorze. Rozważania prowadzono na podstawie badań teoretycznych.

2. KONCEPCJA KLUCZOWYCH CZYNNIKÓW SUKCESU

Osiągnięciu i utrzymaniu odpowiedniego poziomu konkurencyjności w warunkach turbulentnego otoczenia sprzyja umiejętność identyfikacji oraz kreowania kluczowych czynników sukcesu. Według T. Gołębiowskiego kluczowe czynniki sukcesu to wszelkie ważne zasoby, kompetencje, działania i rezultaty dotychczasowej działalności, które są niezbędne dla osiągnięcia sukcesu w danej dziedzinie, a które wynikają z interakcji różnych grup podmiotów występujących w branży, w szczególności konkurentów, a także ich dostawców i odbiorców². Zdaniem M. Romanowskiej przedsiębiorstwo identyfikuje je w obszarach takich jak: pozycja firmy na rynku, pozycja w dziedzinie kosztów, wizerunek

¹ Dr Bogusław Bembenek, Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska.

² T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 151–152.

firmy i jej produktów, wybrane umiejętności techniczne i poziom technologii, rentowność i możliwości finansowe, poziom organizacji i zarządzania³.

Kluczowe czynniki sukcesu stanowią kategorię czynników endogenicznych pozytywnych, decydujących o wyróżnianiu się przedsiębiorstwa na arenie konkurencji. Przy podejmowaniu wyboru strategicznego w zakresie ustalenia ostatecznej ich listy należy uwzględnić siłę każdego czynnika, jego zdolność do budowania przewagi konkurencyjnej, trwałość uzyskanej w ten sposób przewagi, zdolność przedsiębiorstwa do zbudowania przewagi w możliwie krótkim okresie oraz zasadność poniesienia niezbędnych do tego celu nakładów⁴. Z badań wynika, iż ustalenie listy kluczowych czynników sukcesu jest prostsze w sektorach o małym zróżnicowaniu produktów i jednorodnych grupach klientów⁵. Niemniej jednak, z uwagi na znaczną dynamikę zmian otoczenia, nie jest to lista ostateczna i stała. Wraz ze zmianą środowiska biznesu, w tym ewolucji sektora, zmianie ulega zarówno struktura kryteriów pomiaru konkurencji, jak i znaczenie poszczególnych czynników.

Prawidłowa identyfikacja kluczowych czynników sukcesu umożliwia dokonanie wyboru priorytetów w planowaniu strategicznym, m.in. wybór segmentu operacyjnego, właściwą alokację zasobów czy doskonalenie kompetencji istotnych w danej dziedzinie działalności⁶. Pozwala na stworzenie właściwej strategii rozwoju firmy, zapewniającej sprawną realizację celów w warunkach turbulentnego otoczenia.

3. STRATEGICZNY WYMIAR ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ

W związku z tym, iż organizacyjne uczenie się jest przedmiotem uwagi badaczy organizacji i zarządzania już od blisko pół wieku, zarówno w teorii, jak i w praktyce gospodarczej funkcjonują różnorodne definicje określające charakter organizacji uczących się. Mimo niejednoznaczności w tym zakresie na uwagę zasługują chociażby te definicje, zgodnie z którymi organizacja ucząca się to:

- organizacja, która: skupia ludzi podnoszących w sposób ciągły swoje zdolności do kreowania tego, co chcą kreować; uruchamia samodzielne myślenie u wszystkich członków, jest zdolna do samopoznania, zrozumienia swoich systemowych i strategicznych problemów oraz do stałego doskonalenia; zachęca swych członków do wytyczania sobie ambitnych celów w zakresie uczenia się; buduje własną kulturę organizacyjną, uznającą ciągłe uczenie za jedną z podstawowych wartości⁷;
- organizacja, która stwarza możliwość uczenia się wszystkim swoim członkom oraz świadomie przekształca zarówno siebie, jak i kontekst, w którym istnieje⁸;
- organizacja, która postrzega siebie samą jako system zbiorowego uczenia się, stale znajduje się w stanie czuwania, tworzy, kapitalizuje i rozpowszechnia nową wiedzę,

³ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 70–71.

⁴ T. Gołębiowski, *op. cit.*, s. 152.

⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 169.

⁶ *Praktyka zarządzania strategicznego*, red. E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2008, s. 108.

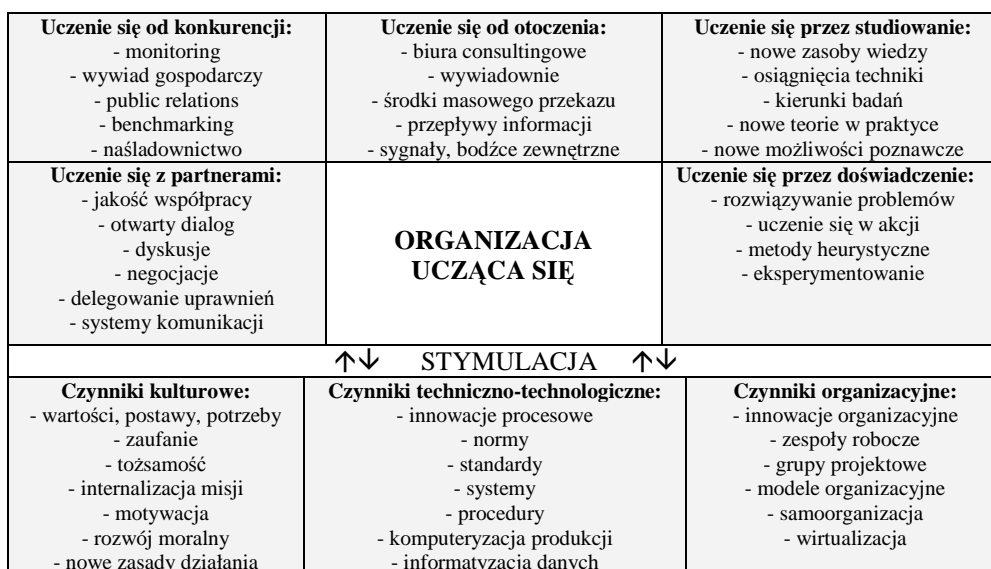
⁷ Organizacja taka jest miejscem, gdzie pracownicy są świadomi rzeczywistości i przyszłości tworzonej przez procesy globalizacyjne. Zob. A. Tubielewicz, *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 264.

⁸ M. Czerna, R. Rutka, *Obszary diagnozowania zdolności przedsiębiorstwa „do uczenia się”, [w:] Przedsiębiorczość, konkurencyjność oraz kondycja małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu integracji z Unią Europejską*, red. H. Bieniok, Wydawnictwo AE, Katowice 2003, s. 79.

- doskonali kompetencje pracowników, dokonuje samooceny i porównuje się z najlepszymi, przekształca się, aby osiągnąć założone cele⁹;
- organizacja oparta na wiedzy – tzw. „uniwersytet przedsiębiorczości”, którego celem jest wzmocnienie własnego potencjału, zaradności i konkurencyjności, głównie poprzez doskonalenie umiejętności i poprawę zaangażowania oraz kreatywność pracowników¹⁰.

Organizacja ucząca się stanowi przykład systemu złożonego z ludzi i innych kluczowych elementów kapitału intelektualnego, pomiędzy którymi występują określone relacje. System ten, jako wyodrębniony z otoczenia zewnętrznego, oddziałuje na otoczenie i jest jednocześnie podmiotem aktywnych oddziaływań środowiska biznesu.

Organizacyjne uczenie się, jako proces, który nigdy nie powinien mieć końca, bazuje zarówno na zasobach wewnętrznych, jak i zewnętrznych (wiedza klientów, dostawców, konkurentów i innych interesariuszy). Kształtowany jest także przez charakter powiązań biznesu z jednostkami badawczo-naukowymi i rozwojowymi (por. rys. 1).



Rysunek 1. Model organizacji uczącej się

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 30.

Wciąż rosnąca dynamika zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa rodzi potrzebę prowadzenia szczegółowej analizy trendów, szczególnie w wymiarze krajowym, międzynarodowym

⁹ J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 413.

¹⁰ J. Penc, *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy*, część 1, Wydawnictwo OPO, Bydgoszcz 2002, s. 29. W organizacji wiedzy strategię tworzone są na podstawie systemów uczenia się, w wyniku czego tworzona i rozwijana jest wiedza o organizacji, jej otoczeniu, pojawiających się szansach osiągnięcia sukcesów i unikaniu porażek. Zob. J. Rokita, *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo AE, Katowice 2003, s. 111.

dowym i globalnym. Umiejętne wykorzystanie szans, jakie stwarza otoczenie, może być źródłem sukcesu firmy. Z kolei częściowy lub całkowity brak wiedzy na temat kluczowych procesów zachodzących w otoczeniu zagraża dalszemu funkcjonowaniu i rozwojowi.

Organizacją uczącą się może być każdy podmiot funkcjonujący na rynku niezależnie od formy własnościowej, organizacyjno-prawnej, charakteru prowadzonej działalności czy liczby zatrudnionych osób. Istotne jest jedynie to, by organizacja taka potrafiła odpowiednio inwestować w swoją przyszłość poprzez permanentne, prawidłowe zarządzanie kapitałem intelektualnym. Rozwojowi organizacji uczącej sprzyja¹¹:

- wyznaczenie jednostki posiadającej specjalne uprawnienia do inicjowania nowych praktyk wiedzy w organizacji oraz rozwijania dzielenia się wiedzą i infrastruktury innowacyjnej,
- określenie specyficznych dla danej organizacji obszarów, w których wiedza ma istotne znaczenie,
- tworzenie baz wiedzy – najlepsze praktyki, katalogi eksperckie, rejestr problemów i sposoby ich rozwiązań,
- rozwój centrów wiedzy – koncentracja na umiejętnościach związanych z wiedzą i ułatwienia w przepływach wiedzy,
- inicjowanie grup zainteresowań, czyli sieci osób o wspólnych zainteresowaniach, dzielących się wiedzą w sposób nieformalny,
- wprowadzenie wspólnych technologii (m.in. intranet i groupware) celem uzyskania szybkiego dostępu do informacji.

Zaprojektowanie właściwego systemu uczenia się organizacji ma istotny wpływ na poprawne rozumienie procesów powstawania wiedzy w organizacji, w tym podniesienie jakości organizacyjnych wyborów, możliwych działań i zachowań. Permanentna edukacja stwarza jednostce szanse rozwoju osobistego oraz rozwoju aktywności i kształtowania elastyczności, a więc gotowości do kreowania i akceptowania innowacji, wynikających z dynamicznego rozwoju wiedzy¹². W literaturze przedmiotu wymienia się różne poziomy uczenia się, takie jak¹³:

- uczenie się adaptacyjne – polegające na przystosowaniu się organizacji do otoczenia. W tym przypadku poszczególni członkowie organizacji są zdolni do identyfikacji problemów w jej otoczeniu, do tworzenia odpowiedniej strategii lub jej modyfikowania i implementowania. Ten typ uczenia się jest procesem oceny skuteczności osiągania określonych celów przez reagowanie na zmiany w otoczeniu;
- uczenie się rekonstruktywne – jest zorientowane na rozwiązywanie wewnętrznych konfliktów, kwestionowanie obowiązujących norm, formułowanie nowych priorytetów i ocen, reformułowanie systemu wartości. Ten typ uczenia się buduje nowy system postrzegania rzeczywistości;

¹¹ A. Kijewska, *Wiedza w przedsiębiorstwach jako organizacjach uczących się*, „Organizacja i Kierowanie” 3 (2003), s. 63–64.

¹² Zob. A. Francik, *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wydawnictwo AE, Kraków 2003, s. 181.

¹³ Zob. J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 114.

- uczenie się procesowe – obejmuje wszystkie zjawiska, które pojawiają się wraz ze zmianami w potoku działań i zdobywaniu doświadczeń. Jego głównym zadaniem jest poprawa zdolności do uczenia się.

Najprostszym sposobem rozwoju organizacji uczącej się, a zarazem transferu wiedzy, jest przekazywanie wiedzy z osoby na osobę, z pracownika na pracownika w wyniku zastosowania różnorodnych form wspomagania rozwoju typu: coaching, mentoring oraz indywidualnego lub zespołowego procesu szkolenia. Nakłady ponoszone na szkolenie pracowników traktowane są jako rodzaj inwestycji w rozwój kapitału ludzkiego. Z pewnością profesjonalnie przeprowadzone szkolenia, dostosowane do bieżących i przyszłych potrzeb organizacji, sprzyjać będą wzrostowi produktywności i generowaniu większej wartości.

Fundamentem procesu organizacyjnego uczenia się są często związki partnerskie jednostek czy grup działających zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz danej organizacji. Związki te oparte są na wzajemnym zaufaniu, zaangażowaniu, współodpowiedzialności. Uczenie się od danego partnera oznacza zarówno przyswojenie sobie wiedzy jawnej w postaci informacji, jak i wiedzy ukrytej w postaci chociażby *know-how*. W ramach procesu uczenia się partnerzy mogą wspólnie zajmować się opracowywaniem i wdrażaniem projektu o określonej charakterystyce techniczno-technologicznej czy marketingowej. W tym przypadku proces uczenia się składa się z trzech podstawowych faz¹⁴:

- percepcji (spostrzeżenia), w której wiedza partnera dotycząca warunków rynkowych, technologii, systemów zarządzania, jest transferowana do wspólnego przedsięwzięcia. Pracownicy zaangażowani w proces uczenia się nabywają doświadczenie i w rezultacie zmieniają swą własną wiedzę bazową;
- internalizacji, w której następuje przyswajanie wiedzy przez partnera;
- abstrakcji zasobów wiedzy partnera, która polega na zmianie podstawowych wartości i reguł postępowania przedsiębiorstwa. W rezultacie tego procesu następuje zmiana wiedzy wewnętrznej przedsiębiorstwa we wszystkich jego obszarach oraz następuje stopniowy wzrost zdolności do generowania własnej wiedzy.

Sposób, w jaki uczą się partnerzy, wpływa bezpośrednio na sukces całej struktury, w tym podejmowanych przez nich działań. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że bez właściwej internalizacji partnerzy nie będą zdolni do wykorzystania posiadanej wiedzy w praktyce, a cała inwestycja w identyfikację źródeł wiedzy, jej przetwarzanie i dyfuzję okaże się daremna¹⁵.

Przykładem uczenia się od partnera jest także transfer kwalifikacji, który dotyczy kwalifikacji kadr w zakresie zarządzania różnymi funkcjami w przedsiębiorstwie. Jego celem jest przygotowanie i wyszkolenie nowej kadry kierowniczej. Transfer ten wymaga jednak czasu, ostrożności w polityce kadrowej i wycucia sytuacji na danym rynku¹⁶.

Specyficzną formą uczenia się w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi organizacji jest uczenie się w ramach pracy zespołowej. Powołane zespoły zadaniowe mogą

¹⁴ W. Sroka, *Transfer wiedzy w aliansach strategicznych szansą na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 12 (1998), s. 21–22.

¹⁵ P. Nesterowicz, *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001, s. 129.

¹⁶ B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 162.

w oparciu o wiedzę, doświadczenie, kompetencje, kreatywność ich członków przyspieszyć zarówno opracowywanie, jak i wdrażanie innowacji produktowych, procesowych, technologicznych i organizacyjnych. Nie bez znaczenia jest fakt, iż w ten sposób rozwojowi ulegają także osobiste, nieformalne relacje członków zespołu. Relacje te z pewnością sprzyjać będą wzrostowi przedsiębiorczości wewnętrznej, a tym samym rozwojowi całej organizacji.

Organizacja ucząca się zorientowana jest na implementację wielu różnorodnych metod i technik organizatorskich. Szczególne znaczenie ma w tym przypadku benchmarking jako metoda pozwalająca rozwijać kluczowe umiejętności oraz zwiększyć efektywność działania. W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk podkreślają, że benchmarking to technika porównywania własnych rozwiązań w zakresie danego czynnika sukcesu (systemu, procesu, procedury lub działania) i poszukiwania takiego punktu odniesienia, który umożliwiłby przedsiębiorstwu znaczną poprawę tych rozwiązań¹⁷. Według J. Bramhama benchmarking jest procesem systematycznego porównywania własnego przedsiębiorstwa z innymi albo porównywania ze sobą różnych działów w obrębie jednego przedsiębiorstwa dla ustalenia, jaki jest jego obecny stan i czy potrzebne są zmiany¹⁸. Uwzględniając liczne definicje tegoż zagadnienia, można stwierdzić, iż benchmarking oznacza proces ciągłego uczenia się i twórczego doskonalenia organizacji wykorzystującej rozwiązania i osiągnięcia, które wypracowali najlepsi¹⁹. Z procesem benchmarkingu związane są takie rodzaje uczenia się, jak²⁰:

- uczenie się deskryptywne (opisowe), które dotyczy konkretnego konkurenta. W tym przypadku zebrane dane wprowadzane są do systemu, a w rezultacie ich przetwarzania, weryfikacji i grupowania na wyjściu otrzymuje się charakterystykę konkurenta, uwzględniającą najczęściej jego strategię, łańcuchy wartości dodanej, alianse, umiejętności i kompetencje, technologie, struktury organizacyjne i prawdopodobne jego działania w przyszłości;
- uczenie się przez porównania, dostępne w chwili, gdy istnieje możliwość porównywania ze sobą co najmniej dwóch podobnych lub przeciwstawnych konkurentów;
- uczenie się poszerzające zakres wiedzy, które ma na celu pozyskiwanie wiedzy nie tylko o konkurentach, ale także o jak najszerszym otoczeniu przedsiębiorstwa;

¹⁷ W teorii i praktyce gospodarczej występują różne rodzaje benchmarkingu, m.in.: wewnętrzny (porównania wewnątrzorganizacyjne lub w zakresie określonych funkcji w przedsiębiorstwie), konkurencyjny (analiza konkurencji), ogólny (jedna ze stron uczy się w oparciu o najsukuteczniejsze metody stosowane przez drugą stronę, bez względu na rodzaj prowadzonej działalności), strategiczny (przedmiotem porównań są procedury i procesy stosowane na poziomie strategicznym), wyników działania (dokonywanie porównań wyłącznie z zakresu danych świadczących o poziomie efektywności działania organizacji, zarówno w aspekcie ekonomicznym, jak i operacyjnym), procesów (przedmiotem porównań są stosowane przez inne organizacje procesy, procedury czy sposoby skutecznego wykorzystania i organizowania procesów), taktyczny (skoncentrowany na strategiach działania), przemysłowy (skoncentrowany na ogólnych charakterystykach danej branży), rodzajowy (skoncentrowany na praktykach biznesu), funkcyjny (związany ze specyficznymi funkcjami biznesowymi lub produkcyjnymi), wydajnościowy (koncentrujący się na numerycznych cechach specyficznych produktów lub procesów), produktowy (drobiazgowa analiza produktu). Zob. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 170, 176–180.

¹⁸ J. Bramham, *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 13.

¹⁹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania ...*, s. 173.

²⁰ Zob. J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne ...*, s. 127–130.

- uczenie się przewodnikowe, które wiąże się z dwoma zasadniczymi problemami, tj. na czym koncentrują się bieżące i przyszłe decyzje dotyczące konkurentów oraz co przedsiębiorstwo powinno w związku z tym wiedzieć o konkurentach;
- uczenie się encyklopedyczne, które z uwagi na swą efektywność wymaga odejścia od tradycyjnych schematów myślowych, a więc zmian modelu mentalnego.

Skuteczność wykorzystania benchmarkingu uzależniona jest głównie od kompetencji i wiedzy osoby prowadzącej badanie. Wartość aplikacji tej metody jest tym większa, im pełniej zidentyfikowany jest potencjał intelektualny każdego z członków organizacji. Zrozumienie podmiotu porównań jest niemożliwe bez wnikliwej samooceny.

Organizacja ucząca się nieustannie poszerza swój potencjał intelektualny, przez co z upływem czasu przekształca się w organizację inteligentną, tj. zdolną do kreowania wiedzy i stosowania optymalnych rozwiązań adekwatnie do potrzeb i wyzwań, jakie stwarza otoczenie²¹. Organizacja inteligentna jest wyższą formą organizacji uczącej się, powstałą w wyniku organizacyjnego uczenia się, powiększania kapitału intelektualnego, doskonalenia inteligencji oraz umiejętnego wykorzystania inteligencji, intuicji, sprytu i kreatywności w wyprzedzaniu konkurencji. Według E. i G. Pinchot organizacja ta czyni użytek z inteligencji wszystkich pracowników. Autorzy ci podkreślają, iż poprzez rozwój i wykorzystanie inteligencji oraz wiedzy profesjonalnej, a także angażowanie wszystkich członków, organizacja może znacznie efektywniej działać na rzecz klientów i partnerów²². Zdaniem W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk organizację inteligentną wyróżnia²³:

- poznanie, czyli zdolność do identyfikacji i przewidywania odpowiedniej potrzeby otoczenia oraz powiększania posiadanej wiedzy o zjawiskach;
- adaptacja, czyli zdolność do reagowania na potencjalne problemy przez wykorzystanie aktualnej wiedzy i znalezienie sposobów dopasowania problemów do odpowiedniego środowiska i otoczenia;
- innowacja, czyli zdolność do kreowania nowej wiedzy dla łączenia wykorzystania wpływu i rozwoju środowiska, otoczenia i sytuacji w samej organizacji;
- realizacja, czyli zdolność do wykorzystania odpowiedniej wiedzy i określonego zestawu efektywnych kompetencji oraz przekształcenia ich we wzorce zachowania w codziennej i nietypowej działalności.

Organizację inteligentną cechuje głównie to, że uczy się ona o wiele szybciej niż zmienia się otoczenie. Z tego też powodu uczy się w obszarach wcześniej nieznanach i staje się organizacją zdolną do poszerzania możliwości kreowania własnej przyszłości²⁴. M. Morawski podkreśla, że rdzeniem wartości organizacji inteligentnej są²⁵:

²¹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Koncepcje kreowania organizacji inteligentnej w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie” 4 (1997), s. 9–11. Na bazie organizacyjnego uczenia się wyrosła także organizacja fraktalna. Do jej istotnych cech zalicza się vitalność, dynamikę, samorestrukturyzację, samonawigowanie, samo zarządzanie i samokierowanie. Zob. A. Krawczyk, *Geometria fraktalna jako instrument opisu organizacji*, „Przegląd Organizacji” 4 (2001), s. 18–19.

²² Zob. B. Miłucha, B. Ziembicki, *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, „Przegląd Organizacji” 5 (2000), s. 11.

²³ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000, s. 81–85.

²⁴ K. Kubik, *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 36.

²⁵ M. Morawski, *Organizacja inteligentna*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 103.

- unikalne kompetencje specjalistów – pracowników wiedzy, inwestujących w osobisty kapitał intelektualny najwyższej jakości, który w wyniku procesów zarządzania wiedzą przeistacza się w kluczowe kompetencje organizacji;
- kultura organizacyjna oparta na partnerstwie, zaufaniu, odpowiedzialności i dialogu, wspierająca formowanie wspólnoty uczących się partnerów;
- otwartość komunikacyjna, wsparta technicznie infrastrukturą informatyczno-telekomunikacyjną;
- innowacyjne podejście do tworzenia wartości dodanej, bazujące na wykorzystaniu zespołowych form organizacyjnych w generowaniu kreatywności.

J. Penc konstatuje, że współczesne przedsiębiorstwo funkcjonujące w warunkach turbulencji stoi przed wyzwaniem tworzenia inteligentnej organizacji, która byłaby zdolna do kreowania umiejętności rozpoznawania rynku, do elastycznego dostosowania się do nowych warunków otoczenia, do wysokiej innowacyjności i produktywności w realizacji²⁶. W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk uważają, że organizacja inteligentna jest zbudowana na bazie kompetencji, które wspomaga ciekawość, zaufanie i wspólne działanie²⁷. Według M. Morawskiego urzeczywistnienie koncepcji organizacji inteligentnej polega na budowaniu wspólnoty dobrze rozumiejących się profesjonalistów, pracowników wiedzy, partnerów w kreatywnym działaniu, którzy są zdolni do nieustannego przeobrażania produktów, procesów, struktur i samych siebie w dążeniu do sprostania wymaganiom rynku i wyzwaniom, jakie formułuje społeczeństwo²⁸.

Zaprezentowane podejścia do koncepcji organizacji inteligentnej akcentują znaczenie zasobów niematerialnych w kształtowaniu konkurencyjności. Uwzględniając wyniki badań teoretycznych i empirycznych w tym zakresie należy podkreślić, iż prowadzenie biznesu w nowych uwarunkowaniach stawia przed przedsiębiorcami wymaganie ciągłego pomnażania tych zasobów. Chodzi tu m.in. o aktywne uczenie się, pozyskiwanie, tworzenie i rozpowszechnianie wiedzy, bazujące na intelektualnym i emocjonalnym zaangażowaniu się wszystkich członków organizacji. Wzrost profesjonalizmu i stopnia zaawansowania organizacyjnego uczenia się w przedsiębiorstwie decyduje o unikalności i wyróżnianiu się przedsiębiorstwa.

4. PODSUMOWANIE

Przedsiębiorstwo funkcjonujące w warunkach hiperkonkurencji, chcąc osiągnąć i utrzymać odpowiedni poziom konkurencyjności, zmuszone jest do wykształcenia trwałej zdolności organizacyjnego uczenia się. Stopniowe rozwijanie sieci współpracy ukierunkowanej na rozwój kompetencji, umiejętności i wiedzy – zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji – prowadzi do ukonstytuowania się organizacji uczącej się. Organizacja tego typu jest przeciwieństwem organizacji statycznej i pociąga za sobą konieczność weryfikacji i modyfikacji dotychczasowych modeli czy sposobów myślenia oraz działania. W procesie przekształceń organizacyjnych wzrasta głównie znaczenie strategicznego myślenia, czyli umiejętności identyfikowania odpowiedniej strategii na rynku, w tym utrzymania elastycznej wrażliwości na zmieniające się warunki biznesowe. Według

²⁶ J. Penc, *Kreowanie zachowań...*, s. 39.

²⁷ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Kreowanie w przedsiębiorstwie ...*, s. 75.

²⁸ M. Morawski, *Organizacja inteligentna*, s. 103.

F. Krawca proces strategicznego myślenia zaczyna się od gromadzenia odpowiednich informacji i tworzenia niezbędnej wiedzy, a kończy się opracowaniem nowej strategii innowacji wartości i jej implementacji²⁹.

Procesy organizacyjnego uczenia się w przedsiębiorstwie wymagają koncentracji uwagi zarządu na prawidłowym zarządzaniu kapitałem intelektualnym (zasobami niematerialnymi), by mogły generować takie efekty, jak chociażby antycypowanie przyszłości, zdolność do identyfikacji nowych przestrzeni biznesu, ciągłe uczenie się wszystkich członków organizacji, tworzenie, kapitalizacja i rozpowszechnianie wiedzy czy kreowanie różnorodnych innowacji. Właściwe decyzje w tym zakresie z pewnością sprzyjać będą dynamiczniejszemu rozwojowi i wzrostowi.

LITERATURA

- [1] Bramham J., *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [2] Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [3] Czerska M., Rutka R., *Obszary diagnozowania zdolności przedsiębiorstwa „do uczenia się”*, [w:] *Przedsiębiorczość, konkurencyjność oraz kondycja MSP w obliczu integracji z UE*, red. H. Bieniok, Wydawnictwo AE, Katowice 2003.
- [4] Francik A., *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wydawnictwo AE, Kraków 2003.
- [5] Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
- [6] Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne*, Difin, Warszawa 2001.
- [7] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Koncepcje kreowania organizacji inteligentnej w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie” 4 (1997).
- [8] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000.
- [9] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- [10] Kaczmarek B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
- [11] Kijewska A., *Wiedza w przedsiębiorstwach jako organizacjach uczących się*, „Organizacja i Kierowanie” 3 (2003).
- [12] Krawczyk A., *Geometria fraktalna jako instrument opisu organizacji*, „Przegląd Organizacji” 4 (2001).
- [13] Krawiec F., *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003.
- [14] Mikula B., Ziębicki B., *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, „Przegląd Organizacji” 5 (2000).
- [15] Morawski M., *Organizacja inteligentna*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [16] Nesterowicz P., *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo PSzB, Kraków 2001.

²⁹ Innowacja wartości jest kluczowym wyznacznikiem strategii błękitnego oceanu. Por. F. Krawiec, *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003, s. 115.

- [17] Penc J., *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu*, Wydawnictwo OPO, Bydgoszcz 2002.
- [18] Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo AE, Katowice 2003.
- [19] Rokita J., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005.
- [20] Romanowska M., *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2004.
- [21] Sroka W., *Transfer wiedzy w aliansach strategicznych szansą na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 12 (1998).
- [22] Tubielewicz A., *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.

ORGANIZATIONAL LEARNING IN COMPANIES AS A KEY SUCCESS FACTOR IN CONDITIONS OF CUT-THROAT COMPETITION

The paper presents the strategic character of organizational learning in enterprises, discussing the essence of the key success factors. The author argues that organizational learning constitutes an effective response to opportunities and threats resulting from a turbulent environment.