

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

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 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekaaj, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokiel: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokolowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sulkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzozowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization's employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwovar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation.....	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Edyta Tabaszewska-Zajbert

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

TEACHING ORGANIZATION A INNE MODELE ORGANIZACJI OPARTEJ NA WIEDZY – CZŁOWIEK I WARTOŚCI

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest porównanie wybranych modeli organizacji opartej na wiedzy. Punktem wyjścia jest charakterystyka organizacji tradycyjnej i na jej tle przedstawienie organizacji uczącej się (*learning organization*), inteligentnej (*intelligent organization*) oraz nowego typu organizacji opartej na wiedzy proponowanej przez autorkę, a mianowicie organizacji uczącej (*teaching organization*) – w domyśle uczącej innych. W artykule szczególną uwagę zwrócono na wartości preferowane w poszczególnych wymienionych modelach organizacji opartej na wiedzy, wskazując przy tym na ich dychotomiczny charakter. Opracowanie powstało na bazie studiów literaturowych, przy czym postulat autorki o wyodrębnieniu *teaching organization* jest rezultatem własnych badań empirycznych.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, organizacja oparta na wiedzy, organizacja ucząca się, organizacja inteligentna, organizacja ucząca (innych), modele myślowe.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.71

1. Wstęp

Wśród najbardziej znanych modeli organizacji opartej na wiedzy można wymienić organizację uczącą się (*learning organization* – LO) oraz inteligentną (*intelligent organization* – IO). Zakłada się przy tym, iż oba typy organizacji opartej na wiedzy opanowały procesy organizacyjnego uczenia się, z sukcesem stosując zarządzanie wiedzą (ZW). Organizacyjne uczenie się stanowi bowiem podstawę, punkt wyjścia do zarządzania wiedzą i w konsekwencji do budowy organizacji uczącej się [Macias 2008, s. 10; por. Sysko-Romańczuk, Platonoff, Rudawska 2007, s. 3]. Można je zdefiniować jako celowy proces wykrywania i poprawiania błędów i odchyłeń, służący celom organizacji, opierający się na ciągłym testowaniu doświadczeń i przekształcaniu ich w wiedzę dostępną wszystkim pracownikom, zwiększającą zdolność organizacji do podejmowania efektywnych działań [Leszczyńska 2008, s. 103]. Zatem organizacja ucząca się, a w ślad za nią i organizacja inteligentna, to taka, która w pełni wykorzystuje potencjał organizacyjnego uczenia się, a zarządzanie wiedzą dostarcza

rozwiązań i stanowi jego swoiste *know-how* [Panasiewicz 2002, s. 12-13]¹. Bazując na własnych badaniach empirycznych, autorka proponuje wyodrębnienie kolejnego modelu organizacji – świadomie wykorzystującej swoje zasoby wiedzy, a mianowicie organizacji uczącej (*teaching organization* – TO), w której ważne miejsce zajmują procesy uczenia innych – głównie klientów².

W niniejszym opracowaniu podjęto się próby rozróżnienia i scharakteryzowania wszystkich wymienionych modeli organizacji opartej na wiedzy, omawiając m.in.: rolę kapitału intelektualnego, cechy struktury organizacyjnej, podejście do granic organizacji czy preferowane wartości. Wartościom poświęcono szczególną uwagę, wskazując na ich znaczenie w kreowaniu kultury organizacyjnej, a jednocześnie podkreślając często dychotomiczny charakter.

2. Porównanie organizacji uczącej się i inteligentnej

Świadectwem przyjęcia przez firmę cech organizacji opartej na wiedzy jest opanowanie procesów uczenia się i wykorzystywanie zasobów wiedzy do osiągnięcia założonych celów. Tradycyjna będzie więc taka organizacja, w której procesy uczenia się następują w sposób przypadkowy, bez świadomości znaczenia wiedzy w prowadzonej działalności, a zatem wówczas, kiedy nie jest w pełni wykorzystywany potencjał pracowników i całej firmy. Do głównych cech tego rodzaju organizacji można zaliczyć (por. [Kądziałski, Śledzińska 2000, s. 56; Mikuła 2000, s. 26; Tabaszewska 2004, s. 21-22]):

- rozbudowany system kontroli, autorytarny styl zarządzania, centralizację decyzji i funkcjonalny podział pracy oraz unikanie pracy zespołowej,
- małe znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi prowadzące do błędów w procesie doboru nowych pracowników, zaniedbywanie procesów adaptacji i rozwoju pracowników czy niewłaściwy system motywacyjny,
- ignorowanie kultury organizacyjnej firmy,
- przeciwdziałanie eksperymentowaniu i wprowadzaniu zmian, przy przywiązaniu do stabilnych procedur działania – wartością najwyższą zdaje się tu niezakłócona organizacja pracy, posłuszeństwo zamiast zaangażowania, dominacja indywidualnego poziomu uczenia się, schematyczność postępowania, brak innowacyjności i skostnienie struktury.

Biorąc to pod uwagę, organizację tradycyjną można nazwać „opornym uczniem”, niezainteresowanym nową wiedzą, unikającym wysiłku i w efekcie nieosiągającym zamierzonych rezultatów. Człowiek w tej organizacji skoncentrowany jest na włas-

¹ Należy jednak zaznaczyć, iż w literaturze przedmiotu istnieje także inny pogląd, który zakłada, iż każda organizacja zmienia się, a zatem i uczy, i w związku z tym można ją nazwać „uczącą się” (por. [Panasiewicz 2002, s. 12; Rokita 2000, s. 3]).

² Pominięto tutaj modele strukturalne organizacji opartej na wiedzy, takie jak: wirtualne, fraktalne czy sieciowe, uznając przy tym, iż stanowią one szczególny typ jednego z modeli omawianych w artykule.

nym stanowisku i osobistym rozwoju, pozostając niejako w opozycji do innych pracowników z racji konfliktu interesów, nie wyraża chęci dzielenia się wiedzą, gdyż stanowi ona o jego pozycji w firmie. Jednocześnie panująca kultura organizacyjna prowadzi do tłumienia jego kreatywności na rzecz bezdyskusyjnej realizacji rutyn.

W literaturze przedmiotu nie ma pełnej zgodności co do rozróżnienia i definiowania organizacji uczącej się i inteligentnej. Autorka, opierając się na opinii wielu autorów, m.in. B. Mikuły i B. Ziębickiego, J. Maciasa, M. Morawskiego czy J. Penc, przyjęła założenie, iż organizacja inteligenta stanowi wyższe stadium rozwoju niż organizacja ucząca się, gdyż zawiera w sobie wszystkie jej cechy i przyjmuje dodatkowe [Mikuła, Ziębicki 2000, s. 14; Macias 2008, s. 9-10; Morawski 2006, s. 93; Penc 2002, s. 9-11]³. Podstawą odróżnienia organizacji uczącej się od inteligentnej są słowa kluczowe: *uczenie się i inteligencja*. Uczenie się należy rozumieć jako przystosowywanie się dzięki wykorzystaniu uprzednich doświadczeń, natomiast inteligencja to przystosowywanie się dzięki wykorzystaniu odpowiednich środków myślenia (por. [Niemczyk 2000, s. 76]). Inteligencja pozwala więc na większą innowacyjność, ponieważ oprócz analizy zdobytych doświadczeń umożliwia podejmowanie działań unikalnych, opartych jedynie na przewidywanych efektach [Tabaszewska 2004, s. 22].

Wydaje się, iż można tutaj przyjąć ogólne założenie, że za organizację uczącą się można uznać taką firmę, która stale się przekształca, dzięki świadomemu zarządzaniu procesami uczenia się na wszystkich poziomach: indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym, prowadzącym do aktywnego wykorzystywania posiadanej i zdobywanej wiedzy w celu osiągnięcia korzyści (por. [Batorski 1998, s. 55]). Realnego znaczenia nabiera tu kapitał ludzki, ponieważ podstawą procesów uczenia się jest wykorzystanie potencjału pracowników.

Według P. Senge'a, jednego z bardziej znanych propagatorów idei organizacyjnego uczenia się i autora bestsellerowej książki *Piąta dyscyplina*, podstawowe elementy organizacji uczącej się, to: mistrzostwo osobiste, zespołowe uczenie się, modele myślowe, wspólna wizja oraz myślenie systemowe (stanowiące ową piątą dyscyplinę) [Senge 2003]. Na podstawie analizy literatury przedmiotu, można określić także inne cechy przedstawianej organizacji, odnoszące się także do wyżej wymienionych elementów (por. [Grudzewski, Hejduk 2002, s. 26-32; Niemczyk 2000, s. 80-84; Senge 2003, s. 22-26; Wróblewska 2005, s. 18-21; Zimniewicz 2000, s. 84-88]):

1. Kultura organizacyjna – charakteryzująca się indywidualnym dążeniem do rozwoju, otwartą komunikacją i chęcią dzielenia się wiedzą, a także pewnością siebie i wiarą w możliwości osiągnięcia sukcesu.

2. Spłaszczona struktura organizacyjna – otwarta zarówno wewnątrz organizacji, jak i w relacji z otoczeniem, która możliwa jest do uzyskania dzięki wszechobecnym

³ Nie jest to podejście powszechnie przyjęte, na przykład W. Grudzewski i I. Hejduk [2002 (red.), s. 23] czy K. Zimniewicz [2000, s. 82] utożsamiają oba modele organizacji opartej na wiedzy.

zespołom, zaawansowanym systemom informacyjno-komunikacyjnym oraz licznym kontaktom bezpośrednim.

3. Styl zarządzania – oparty na współzarządzaniu i wspólnym rozwijaniu wizji.

4. Strategia uczenia się – polegająca na planowaniu procesów uczenia się pod kątem uzyskania zasobów wiedzy, które będą organizacji potrzebne w przyszłości do realizacji zamierzonych celów.

5. Wykorzystanie technologii informatycznych, które w znaczny sposób przyspieszają i rozwijają procesy zarządzania wiedzą.

6. Myślenie systemowe, wskazujące na znajomość związków zachodzących pomiędzy procesami wewnątrz organizacji, jak również w relacji organizacji z otoczeniem. Firma nie jest już bezwolnym elementem systemu otoczenia, ale postrzega siebie jako mającą decydujący wpływ na swoją działalność i potrafiącą nad nią w pełni zapanować.

Zdaniem autorki warto przyjrzeć się znaczeniu modeli myślowych w otwartości na uczenie się i wynikające z niego zmiany. Są to głęboko zakorzenione założenia, uogólnienia lub nawet obrazy czy wyobrażenia, które wpływają na to, jak rozumiemy otaczający nas świat i w jaki sposób działamy. Idea: „widzisz to, co myślisz”, propagowana w książce „Umysł. Nasze prawdziwe oczy” doskonale ukazuje ich znaczenie [Wind, Crook, Gunther 2006]. Modele te mogą być bowiem źródłem siły, ale i słabości człowieka czy całej organizacji, jako grupy osób. Dzięki nim mamy odwagę do wprowadzania nowych rozwiązań i eksperymentowania lub też, kierując się modelami opartymi na różnego rodzaju lękach, przyjmujemy postawę bierną, zmierzającą do zaakceptowania *status quo*. Otoczenie może być postrzegane jako inspirujące lub też jako zagrożenie. W organizacjach opartych na wiedzy funkcjonują modele myślowe wspierające zaangażowanie w rozwój wiedzy, ufność w osiągnięcie sukcesu i wiarę we własne możliwości. Natomiast w organizacjach tradycyjnych mamy raczej do czynienia z myśleniem odzwierciedlonym w stwierdzeniach typu: „nie jest źle, więc po co coś zmieniać”, „i tak są lepsi od nas” czy „na pewno się nie uda” (por. [Kądzielski, Śledzińska 2000, s. 56-58])⁴.

Organizację uczącą się można zatem nazwać „wybitnym uczniem” – otwartym na nową wiedzę, samodzielnie poszukującym odpowiedzi na pojawiające się pytania i wątpliwości, pewnym siebie i czerpiącym satysfakcję z własnego rozwoju. Człowiek w organizacji uczącej się chce się rozwijać, wchodzi w liczne interakcje z innymi pracownikami, dzieląc się wiedzą i zdobywając nową, jest pobudzony intelektualnie, świadomy swojej wartości oraz ma poczucie docenienia ze strony firmy.

Z kolei organizacja inteligenta to taka firma, która spełnia następujące kryteria (por. [Grudzewski, Hejduk (red.) 2003, s. 68-69]):

- wytwarza produkty bogate w wiedzę, czyli takie, których ponad 50% wartości stanowi wiedza, lub dostarcza usługi wykorzystujące wiedzę w większym stopniu niż pracę fizyczną (klasycznym przykładem są usługi konsultingowe),

⁴ Trzeba przy tym zaznaczyć, iż modele myślowe są trudne do zmiany, jednak dzięki m.in. oddziaływaniu na kulturę organizacyjną, w tym propagowanie idei zmian i promowanie osiągniętych już sukcesów, możliwa jest ich modyfikacja w pożądanym kierunku.

- w strukturze wszystkich zatrudnionych osób przeważają pracownicy wiedzy,
- posiada wysoki kapitał intelektualny (kapitał intelektualny można wycenić poprzez porównanie wartości rynkowej do wartości księgowej firmy, w przypadku organizacji inteligentnych stosunek ten powinien wynieść więcej niż 2).

Organizacja inteligentna, oprócz cech charakterystycznych dla organizacji uczącej się, dodatkowo przyjmuje specyficzną kulturę organizacyjną, opartą na wysokim poczuciu niezależności i własnej wartości pracowników wiedzy, jak również odmienności zdań sprzyjającej innowacyjności. Poza tym jej strukturę organizacyjną charakteryzuje sieciowość oparta na autonomicznych zespołach tworzonych na potrzeby pojedynczych projektów oraz partnerstwo producenta i klienta we wspólnym rozwoju produktu (por. [Mikuła, Ziębicki 2000, s.13-14; Niemczyk 2000, s. 79-86; Sieja 2000, s. 39-43]⁵).

Organizacje inteligentne działają zatem głównie w oparciu o projekty wymagające nieustannego mierzenia się z nowymi potrzebami klientów oraz tworzenia w związku z tym nowej wiedzy. Sami klienci stają się prosumentami, czyli współtwórcami oferowanych im produktów, co prowadzi do rozmycia granic organizacji. Tego typu organizacje charakteryzują się także posiadaniem własnego, uznanego *know-how*, dzięki któremu cieszą się autorytetem wśród klientów i mogą oferować swoje profesjonalne usługi. Ich pozycja rynkowa opiera się zatem nie tylko na właściwym wykorzystaniu kapitału ludzkiego, ale przede wszystkim na wykreowanym kapitale strukturalnym wewnętrznym, w tym: *know-how*, procedurach, systemach informacyjno-komunikacyjnych, a także kulturze wiedzy.

Wydaje się, iż kompleksowo ujął istotę organizacji inteligentnej M. Morawski, twierdząc, że jest to przede wszystkim wspólnota dobrze rozumiejących się profe-

⁵ Oba modele organizacji opartej na wiedzy charakteryzuje stosowanie podwójnej pętli uczenia się. Pętla pojedyncza związana jest z wprowadzaniem stopniowych zmian i celów naprawczych. Natomiast podwójna pętla uczenia się odbywa się na bardziej fundamentalnym poziomie i obejmuje zmiany podstawowych założeń [Rubenstein-Montano i in. 2001, s. 10]. Opiera się na kwestionowaniu obowiązujących norm, prowadzi do zmian stanu wiedzy o organizacji, decydującej o podejmowanych działaniach, a więc ma głębszy charakter niż tylko uczenie się na błędach, możliwe dzięki pojedynczej pętli [Jashapara 2006, s. 89-90; Morgan 1997, s. 97-98]. J. Rokita zwraca uwagę, iż w przypadku stosowania pętli podwójnej następuje zmiana modeli myślowych decydentów i sposobu postrzegania przez nich rzeczywistości, prowadząca do poszukiwania nowych metod rozwiązania problemów [Rokita 2009, s. 36]. Autorka zaryzykuje tutaj jednak stwierdzenie, iż pętla podwójna ma dominujące znaczenie przede wszystkim w organizacji inteligentnej. Organizacje te, dzięki wysokiemu udziałowi pracowników wiedzy oraz specyficznej kulturze odmienności poglądów, ale także nieustannej realizacji projektów dostosowanych do unikalnych potrzeb kolejnych klientów, stale muszą kwestionować stosowane metodyki postępowania, tworząc nowe rozwiązania. Wyróżnia się trzy podstawowe procesy uczenia się: tradycyjny, empiryczny i cybernetyczny. Pierwszy polega na wykorzystaniu szkoleń, kursów, konferencji, coachingu, mentoringu itp., w drugim dominuje zdobywanie nowych doświadczeń poprzez praktyczne działanie, a trzeci polega na odkrywaniu nowych sposobów widzenia i rozumienia norm rządzących funkcjonowaniem organizacji, ich kwestionowaniu i zmianie [Mikuła 2000, s. 22-24]. Pętla pojedyncza opiera się na dwóch pierwszych procesach, a istotą pętli podwójnej jest wykorzystanie trzeciego z nich.

sjonalistów, partnerów w kreatywnym działaniu, zdolnych do nieustannego przeobrażania produktów, procesów, struktur i samych siebie w dążeniu do sprostania wymogom rynku i wyzwaniom formułowanym przez społeczeństwo [Morawski 2003, s. 19]. Warto jednak zauważyć, iż mamy tu do czynienia z dychotomią wartości. Z jednej strony funkcjonowanie organizacji inteligentnych opiera się na budowaniu zaufania i poczucia wspólnoty, budowaniu silnej kultury i tożsamości organizacyjnej oraz na dobrych praktykach stanowiących *know-how* i stabilne procedury. Z drugiej natomiast dąży się do kwestionowania i pomnażania wątpliwości, tolerowania odmienności i inwestowania w trudne do oceny sprawy, jak również rozmnażania rozwiązań i wątpliwości [Strużyna 2013, s. 41]. Mając to na uwadze, jak również cechy pracowników wiedzy – pewnych siebie ekspertów czy mnogość realizowanych jednocześnie projektów – zarządzanie tego rodzaju organizacją wymaga specyficznych, wysokich kompetencji.

Jako podsumowanie charakterystyki organizacji inteligentnej warto przytoczyć podejście zaproponowane przez M. Romanowską, według której organizację tę cechuje zdolność do wyprzedzającego kształtowania zmian w modelach działania oraz do nowatorskich i szybkich przystosowań. Wyróżnia ją również dysponowanie zasobami intelektualnymi trudnymi do skopiowania, a wśród umiejętności zarządzania podstawowe znaczenie ma zarządzanie wiedzą i gromadzenie kapitału intelektualnego [Romanowska 2001, s. 26].

Adekwatnie do wcześniej poczynionych porównań, organizację inteligentną można nazwać „wybitnym nauczycielem” – dysponującym ponadprzeciętną wiedzą specjalistyczną, stale poszukującym nowych rozwiązań, które oferuje swoim „uczniom” (klientom), pozostając z nimi w interakcji i przyczyniając się do ich rozwoju⁶. Człowiek w tego typu organizacji ma poczucie własnej wartości, wynikające z posiadania wiedzy eksperckiej, potrafi formułować krytyczne opinie i kwestionować stosowane procedury, pozostaje indywidualistą, ale jednocześnie musi się cechować wysoką inteligencją emocjonalną, musi umieć pracować zespołowo, w zmiennych warunkach, szanować zdanie innych osób i nieustannie poszukiwać nowych rozwiązań. Może temu jednak towarzyszyć poczucie braku kontroli, czasu i stabilności oraz zbyt wysokich wymagań – to ogromna próba dla jego poczucia bezpieczeństwa i pewności siebie.

3. *Teaching organization* jako nowy model organizacji opartej na wiedzy

Własne badania empiryczne prowadzone w latach 2005-2010, dotyczące między innymi etapów rozwoju systemów zarządzania wiedzą, przedstawione w monografii *Wprowadzanie i funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, doprowadziły do wniosku, iż w rzeczywistości gospodarczej pojawia się

⁶ Organizacjami inteligentnymi można nazwać firmy szkoleniowe, projektowe, konsultingowe itp.

nowy typ organizacji opartej na wiedzy [Tabaszewska 2012, s. 235-240]. Autorka proponuje, aby nazwać ją organizacją uczącą (innych) – *teaching organization*, gdyż jej głównym wyróżnikiem jest świadome i sformalizowane edukowanie klientów.

Okazuje się bowiem, iż przedsiębiorstwa, które czerpią korzyści z zarządzania wiedzą, po osiągnięciu podejścia systemowego w tym zakresie, a więc zintegrowanego zarządzania wiedzą cichą i jawną, wsparciu realizowanych działań świadomym kształtowaniem kultury wiedzy, jak również wprowadzeniem licznych rozwiązań organizacyjnych sprzyjających ZW, przechodzą do kolejnej fazy rozwoju, a mianowicie rozwijają procesy uczenia klientów. Niezależnie od tego, czy można je było wcześniej uznać za organizację uczącą się czy też inteligentną, kolejnym etapem rozwoju jest właśnie wprowadzenie działań wspierających przekazywanie wiedzy na zewnątrz. Przekazywanie wiedzy występuje także w omówionych wcześniej typach organizacji, jednak realizowane jest w znacznie mniejszym stopniu, niejako obok głównych procesów czy projektów. W *teaching organization* przybiera postać zintegrowanych działań edukacyjnych, sformalizowanych i trwale obecnych w działalności przedsiębiorstwa.

Organizacje uczące stosują wiele rozwiązań edukacyjnych, część z nich przybiera formę tradycyjną, na przykład w postaci centrów szkoleniowych, spotkań z doradcami i kursów, a część, i ta zdaje się dominować, opiera się na wykorzystaniu nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych. Wśród tych drugich można wymienić: newslettery, portale edukacyjne i społecznościowe, blogi, szkolenia e-learningowe, bazy wiedzy, fora dyskusyjne, webinaria, wirtualne kursy, samouczki i poradniki czy filmy instruktażowe, a nawet coraz bardziej popularne banki pomysłów. Korzyści dla przedsiębiorstw ze stosowania programów edukacyjnych są wielorakie. Wśród nich można wymienić korzyści ekonomiczne: obniżkę kosztów, najczęściej związaną z redukcją personelu, który wcześniej był odpowiedzialny za czynności obecnie wykonywane przez klientów, obniżanie stanów magazynowych czy likwidację miejsc sprzedaży. Kolejne to korzyści prestiżowe, takie jak: lojalność klientów czy wizerunek eksperta.

Charakter stosowanych działań edukacyjnych wynika z faktu, iż współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w społeczeństwie informacyjnym, w którym zachowania i oczekiwania klientów przybierają specyficzną postać. Dlatego też w kontakcie z klientami maleje znaczenie mediów tradycyjnych na rzecz mediów internetowych. Szanujące się przedsiębiorstwo, świadome zachodzących przemian, aktywnie istnieje w Internecie, nie tylko posiadając stronę internetową, ale wchodząc w interakcje z klientami w czasie rzeczywistym. Współczesny klient oczekuje stałego, niezależnego od pory dnia, dostępu do wartościowych informacji i wiedzy, umożliwiającego szybkie podjęcie decyzji zakupowej i porównanie z innymi ofertami, indywidualnego i partnerskiego traktowania, jak również kontaktu z innymi nabywcami, choćby w celu wymiany opinii [Frąckiewicz, Pluta 2013, s. 82; Spenner, Freeman 2012, s. 116-123]. Dzięki nowoczesnym technologiom firmy są w stanie sprostać tym wymaganiom.

Obecnie, firmy konkurują ze sobą nie tylko produktem, ale również dostępnością klientów do wartościowej wiedzy i kreowaniem więzi emocjonalnych. Umiejętnie prowadzone działania edukacyjne, przy wsparciu mediów społecznościowych, umożliwiają osiągnięcie obu tych celów.

Programy edukacyjne pozwalają klientom zdobywać interesującą ich wiedzę, ale również wyrażać swoje zdanie, dzielić się wiedzą i pomysłami, a zatem stać się partnerem dla firmy, a nie tylko biernym odbiorcą. Wyedukowany klient nie potrzebuje tak często pomocy, nie popełnia błędów podczas użytkowania wyrobów i tym samym uznaje ich wysoką jakość czy też wreszcie sam może być ekspertem dla innych nabywców, realizując w ten sposób proces uczenia się w relacji klient–klient. Stosowanie nowoczesnych narzędzi kontaktu z klientami powoduje, iż producent uzyskuje darmowy dostęp do opinii klientów, informacji o ich potrzebach, a przede wszystkim wskazówki co do doskonalenia lub nawet gotowe rozwiązania innowacyjne. W rezultacie produkt lub usługa powinny być w większym stopniu dopasowane do indywidualnych potrzeb klientów, na czym w oczywisty sposób zyskują obie strony. Edukacja klientów sprzyja zatem przemianie tradycyjnego klienta w prosumenta. Jest to połączenie klienta z producentem w wyniku scedowania na nabywcę części obowiązków należących dotychczas do firmy (np. obsługa kas) lub też z racji jego wkładu intelektualnego w tworzenie jej nowej oferty [Tabaszewska 2010, s. 22].

Niebagatelne znaczenie w tworzeniu więzi emocjonalnych z klientami mają media społecznościowe. Życie towarzyskie współczesnego człowieka odbywa się w dużej mierze w świecie wirtualnym. Firmy, dostrzegając to zjawisko, starają się je wykorzystać do własnych celów biznesowych – tworzą na przykład własne profile na tego rodzaju portalach czy też bacznie śledzą aktywność potencjalnych klientów w sieci. Komunikacja z klientem zmieniła się radykalnie, przekształcając monolog w dialog (i to w czasie rzeczywistym) i oddając klientowi głos w mediach. Charakter tej rozmowy także jest inny, gdyż firma powinna wręcz unikać reklamowania produktów, a skupić się raczej na oferowaniu rozrywki, edukacji i pobudzaniu zainteresowania szeroko pojętą działalnością organizacji [Meerman i in. 2012, s. 108-110, 112].

Aktywni użytkownicy Internetu są emocjonalni i domagają się emocjonalnych więzi, jak się jednak okazuje nie tyle chodzi o więź z samym producentem, ile z innymi użytkownikami sieci. Firmy powinny zatem tak kreować swoją wirtualną obecność, aby umożliwić klientom nawiązywanie nowych więzi lub podtrzymywanie już istniejące. Profil przedsiębiorstwa na portalu społecznościowym staje się wirtualną kawiarnią, w której klient może wymienić poglądy z innymi osobami – na przykład poglądy dotyczące nowego projektu, tym samym dając informacje zwrotne firmie [Piskorski 2012, s. 104]. Dobrze wyedukowany, aktywny w sieci klient to najlepszy ambasador marki. Trzeba jednak brać pod uwagę, iż jednocześnie jest bardzo wyczulony na fałsz, a negatywne opinie rozprzestrzeniają się w Internecie z zawrotną prędkością [Meerman i in. 2012, s. 110].

Biorąc to pod uwagę, podstawowymi wyróżnikami *teaching organization* są (por. [Tabaszewska 2010, s. 22]):

- rozbudowany program edukacyjny kierowany do klientów firmy, także potencjalnych,
- prosumeryzm, czyli aktywny udział klientów w tworzeniu oferty firmy,
- kreowanie więzi emocjonalnych z klientami firmy, które prowadzi do tworzenia się społeczności skupionej wokół marki,
- otwartość struktury organizacyjnej – granice uczących firm zacierają się poprzez znaczący udział w ich działalności osób niebędących pracownikami,
- specyficzne podejście do ochrony informacji, gdyż sukces firmy opiera się m.in. na dzieleniu się wiedzą z otoczeniem.

Wydaje się zatem, iż to kapitał strukturalny, a szczególnie kapitał relacyjny stanowi o specyfice i największej sile tego rodzaju organizacji.

TO można nazwać „mentorem”, który posiada dużą wiedzę, dzieli się nią z innymi w sposób twórczy (pobudzając do aktywnego udziału), stanowi wzór, jeśli chodzi o przestrzeganie wartości i zasad, cieszy się przy tym zaufaniem i autorytetem, a ze swoimi „uczniami” (zaangażowanymi klientami) tworzy wyjątkową więź i poczucie wspólnoty. Człowieka w takiej organizacji charakteryzuje przede wszystkim otwartość na opinie innych, szacunek wobec przekazywanych treści czy aktywne poszukiwanie kontaktu z otoczeniem. Warto także zwrócić uwagę na zacieranie się granic między życiem zawodowym i prywatnym w świecie wirtualnym. Pracownicy firm, mający prywatne profile na portalach społecznościowych, nadal są przedstawicielami firmy, w której pracują. Ich opinie i zachowanie w sieci może mieć wpływ na budowanie zaufania do organizacji. Klient – prosument – to osoba zaangażowana, poszukująca więzi z innymi klientami i poczucia przynależności do wyjątkowej grupy, budująca swoje poczucie wartości na aktywnym udziale w działalności firmy, tworząca własny wizerunek eksperta, edukując innych klientów, a przy tym surowa i wymagająca wobec producenta.

W tym przypadku także można zauważyć dychotomiczny charakter wartości. Z jednej strony budowane są silne więzi z klientami i pomiędzy nimi, kreujące odrębne społeczności skupione wokół marki, z drugiej jednak godzi to w interakcje społeczne, pojmowane w sposób tradycyjny. Klient wiele czasu spędza przed komputerem, kontaktując się z obcymi ludźmi, i budując na tej podstawie własne poczucie wartości, oczekując wsparcia i wymiany poglądów, nie dbając w wystarczający sposób o relacje z osobami mu teoretycznie i fizycznie najbliższymi.

4. Podsumowanie

Tabela 1 w sposób syntetyczny przedstawia najważniejsze wyróżniki wybranych organizacji opartych na wiedzy w porównaniu z firmą tradycyjną.

Należy wziąć pod uwagę, iż w niniejszym artykule starano się w sposób wyraźny i jednoznaczny scharakteryzować i rozróżnić omawiane organizacje oparte na

Tabela 1. Podstawowe wyróżniki organizacji tradycyjnej i organizacji opartych na wiedzy

	Organizacja tradycyjna (OT)	Organizacja ucząca się (LO)	Organizacja inteligentna (IO)	Organizacja ucząca (TO)
Produkt bogaty w wiedzę	nie	nie	tak	możliwy
Przewaga pracowników wiedzy	nie	nie	tak	możliwa
Udział klientów w kreowaniu produktów/usług	przypadkowy	możliwy	sformalizowany	sformalizowany
Edukacja klientów	przypadkowa	proste narzędzia	proste narzędzia	sformalizowana
Zarządzanie wiedzą	przypadkowe	koncentracja na wykorzystaniu wiedzy	koncentracja na tworzeniu wiedzy	koncentracja na przekazywaniu wiedzy na zewnątrz
Zarządzanie kapitałem intelektualnym	przypadkowe	koncentracja na kapitale ludzkim	koncentracja na kapitale strukturalnym wewnętrznym	koncentracja na kapitale strukturalnym relacyjnym
Granice organizacji	sztywne	widoczne	rozmyte	przenikalne

Źródło: opracowanie własne.

wiedzy, w rzeczywistości jednak można raczej mówić o przenikaniu się cech i wielu elementach wspólnych. Odnosząc się do omawianych wartości, można powiedzieć, iż w kolejnych modelach organizacji opartych na wiedzy ich charakterystyka związana jest z ewolucją: od budowania wspólnoty i zaangażowania wewnątrz organizacji, po kreowanie ich wśród klientów w oparciu o sformalizowane programy edukacyjne i tworzenie więzi emocjonalnych. Jednocześnie następuje wzrost dychoomicznego charakteru preferowanych wartości.

Literatura

- Batorski J., *Organizacja ucząca się jako narzędzie nowoczesnego zarządzania*, „Personel” 1998, nr 6.
- Frąckiewicz E., Pluta A., *Rola kadry kierowniczej w budowaniu synergicznego układu relacji przedsiębiorstwo – pracownik – klient*, [w:] J. Lewandowski (red.), *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 1144, Organizacja i zarządzanie*, Zeszyt 49, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2013.
- Grudzewski W., Hejduk I., *Organizacja inteligentna współczesnym narzędziem zarządzania wiedzą*, [w:] J.L. Czarnota, M. Moszkowicz (red.), *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003.
- Grudzewski W., Hejduk I. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006.

- Kądzielski P., Śledzińska A., *Przedsiębiorstwo uczące się*, „Manager” 2000, nr 4.
- Leszczyńska A., *Zdolność do uczenia się a orientacja rynkowa przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, nr 2 (132).
- Macias J., *Nowe formy organizacji oparte na wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 11.
- Meerman D. i in., *Nowa odsłona marketingu*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2012.
- Mikuła B., *Procesy organizacyjnego uczenia się*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 12.
- Mikuła B., Ziębicki B., *Organizacja inteligentna organizacja ucząca się*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 5.
- Morawski M., *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 1.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Niemczyk J., *Organizacja ucząca się*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000.
- Panasiewicz L., *Organizacyjne uczenie się a zarządzanie wiedzą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 9.
- Penc J., *Zarządzanie oparte na wiedzy*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 1 (107).
- Piskorski M.J., *Skuteczne strategie społecznościowe*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień 2012.
- Rokita J., *Dynamika zarządzania organizacjami*, Prace Naukowe AE w Katowicach, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2009.
- Rokita J., *Model uczenia się organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 4 (102).
- Romanowska M., *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny* [w:] R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001.
- Rubenstein-Montano B. i in., *The Knowledge Management Methodology Team. A systems thinking framework for knowledge management*, „Decision Support Systems” 2001, no. 31.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Sieja Z., *Przedsiębiorstwo inteligentne*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000.
- Spenner P., Freeman K., *Jeśli chcesz zatrzymać klientów, ułatwaj im zakupy*, „Harvard Business Review Polska”, październik 2012.
- Strużyna J., *Puzzle „bycia zatrudnionym” – wyzwania nowego HRM dla menedżerów*, [w:] J. Lewandowski (red.), *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 1146, Organizacja i zarządzanie*, Zeszyt 51, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2013.
- Sysko-Romańczuk S., Platonoff A.L., Rudawska A., *Koncepcja organizacyjnego uczenia się – podstawowe perspektywy badawcze*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2007, nr 2.
- Tabaszewska E., *Organizacja tradycyjna – ucząca się – inteligentna. Różnice i podobieństwa*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 3.
- Tabaszewska E., *Wprowadzanie i funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Tabaszewska E., *Teaching Organization – nowa forma organizacji opartej na wiedzy?*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 4.
- Wind J., Crook C., Gunther R., *Umysł. Nasze prawdziwe oczy*, Studio Emka, 2006.
- Wróblewska V., *Organizacja ucząca się – jej istota i założenia*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2005, nr 11.
- Zimmiewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

TEACHING ORGANIZATION AND OTHER TYPES OF KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION – HUMAN AND VALUES

Summary: The purpose of this paper is to compare selected models of knowledge-based organization. The starting point is a characteristic of traditional organization, and based on it the presentation of Learning Organization, Intelligent Organization and a new type of knowledge-based organization proposed by the author – the Teaching Organization. In this paper particular attention was paid to the values preferred in the presented models of knowledge-based organization, indicating their dichotomous nature. The article was written on the basis of literature studies, but the author's postulate to distinguish the Teaching Organization is the result of own empirical research.

Keywords: knowledge management, knowledge-based organization,, Learning Organization, Intelligent Organization, Teaching Organization, mental models.