

PRACE NAUKOWE

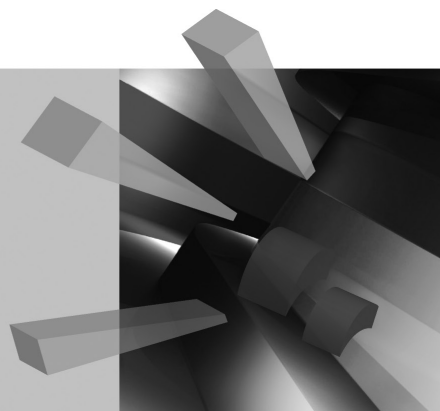
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

310

Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się



Redaktorzy naukowi

Barbara Olszewska

Maciej Czarnecki

Estera Piwoni-Krzeszowska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-307-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

Barbara Olszewska: Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji.....	15
Maciej Czarnecki: Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się.....	32
Bogusław Hajdasz: Zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci.....	43
Kazimierz Jaremczuk: Delegowanie uprawnień przesłanką uczącej się organizacji.....	56
Tadeusz Kowalewski: Kształcenie ustawiczne w procesie zmiany: od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej.....	65
Adrianna Lewandowska: Analiza procesu organizacyjnego uczenia się w logice „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa rodzinnego.....	74
Katarzyna Olejczyk-Kita: Uczenie się organizacji – aspekt zasobowy.....	83
Aleksandra Rudawska: Wielopoziomowe ujęcie organizacyjnego uczenia się a zmiany organizacyjne.....	91
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa.....	103
Jan Skalik: Kreatywność w przedsiębiorstwie uczącym się.....	113
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych.....	123
Anna Starosta: Podejścia do zarządzania antykryzysowego w kontekście organizacyjnego uczenia się.....	132
Anna Wójcik-Karpacz: Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej.....	142
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: Identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się w zarządzaniu przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym.....	151

Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

Monika Chodorek: Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa.....	165
Agnieszka Fornalczyk: Coaching w organizacji – dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów.....	175
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających.....	184
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się.....	193
Barbara Józefowicz: Zaufanie jako determinanta organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw.....	203
Katarzyna Piórkowska: Uwarunkowania menedżerskiego uczenia się.....	213
Magdalena Rajchelt: Role menedżera w organizacji uczącej się.....	224
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie.....	233
Monika Stelmaszczyk: Coaching narzędziem wspomagającym dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji.....	245
Jagoda Stompór-Świdorska: Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach.....	252
Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Strońska: Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne.....	261

Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

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

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

Summaries

Part I. System aspect of organizational learning

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

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

Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

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

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

Part III. Organizational learning in management practice

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

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

Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski

Politechnika Częstochowska

IDENTYFIKACJA EFEKTÓW MIĘDZYORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM W OTOCZENIU SIECIOWYM

Streszczenie: W opracowaniu przedstawiono proces organizacyjnego uczenia się oraz uczenia międzyorganizacyjnego w kontekście dynamicznego wzrostu znaczenia współdziałania gospodarczego. Zwrócono uwagę na rentę ekonomiczną jako korzyść wynikającą z międzyorganizacyjnego uczenia się. Stwierdzono, iż występowanie efektu synergicznego w procesie międzyorganizacyjnego uczenia się wpływa korzystnie na wzrost zaawansowania technologicznego, obniżenie cen i dostarczenie klientowi produktów komplementarnych o oczekiwanej przez niego wartości dodanej. Podkreślono również, iż uczenie międzyorganizacyjne postrzegać można jako drogę ku poprawie pozycji konkurencyjnej oraz zwiększaniu wartości współczesnych, współdziałających przedsiębiorstw ery wiedzy.

Słowa kluczowe: międzyorganizacyjne uczenie się, sieci międzyorganizacyjne, renta relacyjna.

1. Wstęp

Proces organizacyjnego uczenia się jest dla współczesnych przedsiębiorstw narzędziem regulującym ich działalność w zmieniającym się otoczeniu, pozwalającym generować wiedzę z własnych doświadczeń oraz doświadczeń innych oraz tworzyć unikalne zasoby wiedzy wyróżniające je w otoczeniu. Otoczenie wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, stwarzając szanse lub zagrożenia dla jego przetrwania i rozwoju. Przedsiębiorstwo nie zawsze może wykorzystywać możliwości, jakie daje otoczenie, nie zawsze może zapobiec płynącym zeń zagrożeniom, jednak poprzez odpowiednie decyzje i postępowanie może wykorzystać szanse i uniknąć zagrożeń lub zminimalizować ich skutki [Marcinkowska 2000, s. 83-87]. Skomplikowane otoczenie, w którym funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, wymaga wykorzystywania coraz bardziej zaawansowanych technik i podejść do zarządzania. Dla współczesnych przedsiębiorstw naturalne stało się wyzwanie wymagające hybrydowego podejścia do aktywności rynkowej – łączącego wzrost konkurencyjności z otwarciem na współpracę z innymi podmiotami. W tym kontekście procesy mię-

dzyorganizacyjnego uczenia się postrzegane mogą być jako instrumenty wpływające zachęcająco do tworzenia odpowiednich struktur i strategii zmierzających do sprostania temu złożonemu otoczeniu [Estivalette, Pedrozo, Cruz 2008, s. 319-331]. Dlatego uczenie międzyorganizacyjne ukierunkowane na poznanie i absorpcję wiedzy z otoczenia ma współcześnie duże znaczenie w zakresie oddziaływania przedsiębiorstwa na organizację i przebieg jego procesów wartościotwórczych – tym bardziej w sytuacji, gdy rozwój gospodarki sieciowej przenosi działania związane z kreowaniem wartości w przestrzeń międzyorganizacyjną w ramach współdziałania przedsiębiorstw w realizacji procesów tworzenia wartości dodanej.

Celem opracowania jest identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się jako wyzwania ery sieciowej – zwłaszcza w zakresie generowania i przechwytywania wartości w sieci.

2. Uczenie międzyorganizacyjne – wyzwanie ery sieciowej

W ostatnim czasie wzrosło zainteresowanie teoretyków i praktyków zarządzania wszelkiego rodzaju formami współdziałania przedsiębiorstw [Tomski 2011, s. 7-18; Kuraś 2012, s. 57-71; Nowodziński, Tomski 2010]. W tych warunkach wzrasta także zainteresowanie zjawiskiem uczenia się w różnorodnych formach współdziałania – aliansach, *joint venture* i sieciach.

Przedsięwzięcia międzyorganizacyjne, takie jak sieci przedsiębiorstw, mogą być rozumiane w kategoriach platform wspierających międzyorganizacyjne uczenie się w związku z faktem, iż umożliwiają dostęp do wiedzy firm partnerskich [Inkpen 2000, s. 1019-1043]. Najnowsze publikacje podkreślają duże znaczenie procesu uczenia się dla innowacyjności zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i empirycznym [Alegre, Chivao 2008, s. 315-326]. Współdziałanie pomiędzy wieloma partnerami wymaga specjalnego sieciowego poziomu uczenia się, gdzie partnerzy sieciowi uczą się wspólnie jako jednolita sieć, nie zaś poszczególne organizacje osobno.

W połowie lat dziewięćdziesiątych Bierly i Hämäläinen [1995, s. 209-224] stwierdzili, opierając się na sądach D. Teece [1992, s. 1-25] oraz P. Guglera [1992, s. 90-99], iż gwałtowny przyrost ilości przedsięwzięć typu *joint venture*, konsorcjów B+R oraz aliansów strategicznych w technologicznie zaawansowanych sektorach jest jednoznacznym sygnałem rosnącego znaczenia międzyorganizacyjnego, sieciowego uczenia się dla konkurencyjności przedsiębiorstw.

Na rosnące znaczenie uczenia się międzyorganizacyjnego, wynikające z rosnącego znaczenia współdziałania, zwraca uwagę także L. Knight. Zdefiniowała ona jednocześnie międzyorganizacyjne uczenie się jako uczenie się, które odbywa się pomiędzy wieloma partnerami tworzącymi grupę. Zwróciła także uwagę na istnienie uczenia się międzyorganizacyjnego w układzie dwóch oraz większej liczby partnerów [Knight 2002, s. 427-454].

Analizę uczenia się organizacji ze szczególnym uwzględnieniem międzyorganizacyjnego aspektu warto rozpocząć od przytoczenia sześciu reguł nowego porządku edukacyjnego, wymienianych przez D. Tapscotta [1998, s. 248-259]:

1. W coraz większym stopniu praca i nauka ulegają zjednoczeniu.
2. Nauka staje się procesem na całe życie.
3. Uczenie się nie jest już związane wyłącznie z murami szkół i uniwersytetów.
4. Niektóre instytucje szkoleniowe podejmują różnorodne działania w celu przestawienia się na nowe tory funkcjonowania, jednak efekty tych wysiłków są niewielkie.
5. Do tworzenia uczących się organizacji niezbędny jest wysoki stan samoświadomości przedsiębiorstw.
6. Nowe środki komunikacji i przekazu mogą w zasadniczy sposób przyczynić się do przemiany systemu edukacyjnego oraz stworzenia infrastruktury do pracy i nauki na miarę epoki gospodarki cyfrowej.

Bazując na pierwotnych koncepcjach uczenia organizacyjnego, uczenie organizacyjne określić należy jako proces wieloetapowy [Nonaka 1994, s. 14-37]. W pierwszym etapie wiedza kreowana jest poprzez współpracę pomiędzy dwoma lub większą liczbą partnerów. Ten interaktywny proces polegający na współdziałaniu doprowadza do powstania wiedzy całej grupy – aliansu. W rezultacie zakumulowana wiedza grupy podlega dyfuzji. Ten poziom współpracy zdeterminowany jest przez transparentność każdego ze współdziałających przedsiębiorstw oraz ich dążenie i skłonność do współpracy. Jeśli którakolwiek z organizacji działa w sposób nietransparentny, istniejąca w grupie wiedza nie zostanie ujawniona. W takiej sytuacji nie zostanie ona ani zweryfikowana w grupie, ani nie będzie mogła stanowić podstawy do generowania nowej wiedzy [Larsson i in. 1988, s. 285-305].

Powell i in. [1996, s. 116-142] podkreślili, iż wiedza ułatwia wykorzystywanie innej wiedzy. Jeśli wiedza staje się osiągalna, czynniki organizacyjne determinują, jak szybko może zostać zaabsorbowana. Z tego powodu pojemność absorpcyjna przedsiębiorstwa w obszarze wiedzy rozpatrywana powinna być jako jeden z czynników ograniczających uczenie międzyorganizacyjne [Kumar 1998, s. 383-397; Lane 1998, s. 461-477].

L. Knight [2002, s. 427-454] określiła uczenie międzyorganizacyjne jako proces oparty na bi- i multilateralnych interakcjach pomiędzy odrębnymi organizacjami. Poprzez interakcje te partnerzy mogą realizować swoje indywidualne cele w kontekście międzyorganizacyjnym.

Kontekst międzyorganizacyjnego uczenia się odnieść warto do koncepcji organizacji uczącej się. Organizacja taka to obowiązujący kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem przyszłości. Uczenie to proces prowadzący do modyfikacji zachowań jednostek w wyniku jej uprzednich oświadczeń. Uczenie się zakłada istnienie pamięci zdolnej do tworzenia i przechowywania śladów uprzednich doznań i reakcji [Perechuda (red.) 2000, s. 76]. Uczenie się organizacji oznacza proces doskonalenia jej działań dzięki większej wiedzy pracowników, a także identyfikowanie i eliminowanie błędów [Tapscott 1998, s. 251].

Aby wcielić w życie organizację uczącą się, należy podążać za pięcioma dyscyplinami, które P.M. Senge [1998] określa jako:

- myślenie systemowe,
- mistrzostwo osobiste,
- modele myślowe,
- budowanie wspólnej wizji przyszłości,
- zespołowe uczenie się.

Ten ostatni element jest kluczowy w kontekście problematyki poruszanej w niniejszym opracowaniu. Zespołowe uczenie się bowiem to rozwijanie wiedzy w grupie i przez grupę. Takie właśnie warunki przypisać można uczeniu się międzyorganizacyjnemu.

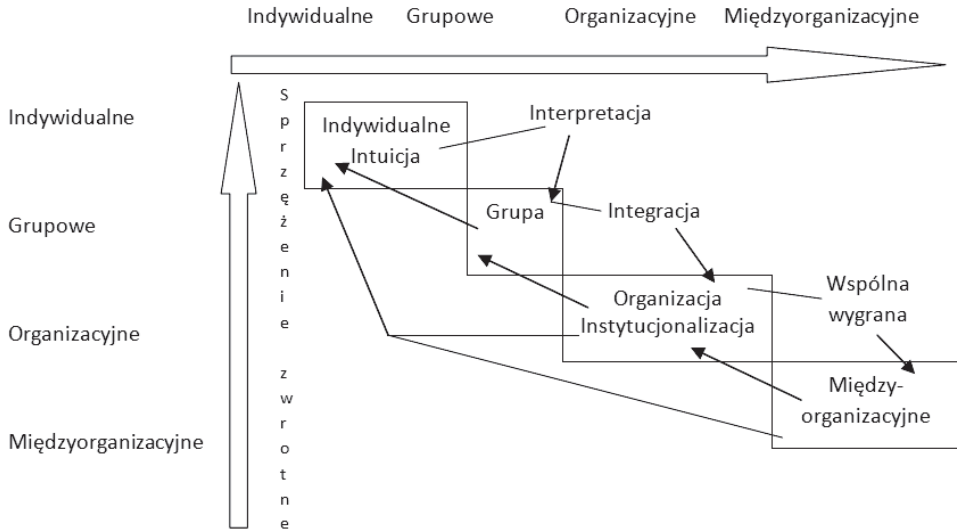
Efektywny proces uczenia się, związany jest z poszukiwaniem, wykorzystywaniem i upowszechnianiem wiedzy (jawnej i ukrytej), wykorzystuje odpowiednie technologie i środowisko kulturowe, którego celem jest wzrost kapitału intelektualnego oraz sprawności organizacji [Grudzewski i in. 2010, s. 135; Lemańska-Majdzik 2009, s. 16].

Należy podkreślić, iż organizacyjne uczenie jest zjawiskiem odmiennym od uczenia indywidualnego, jednak niezaprzeczalnym faktem jest to, iż bazuje ono zawsze na uczeniu indywidualnym. Jednostka ucząca się może jednak stanowić nie pojedynczą osobę, lecz grupę, organizację lub sieć [Crossan i in. 1995, s. 337-360; Easterby-Smith 1997, s. 1085-1113]. H. Simon podkreśla, iż kognitywne zdolności niezbędne do uczenia się posiadają tylko ludzie, zatem organizacje mogą podlegać procesowi uczenia się wyłącznie poprzez indywidualne uczenie się osób [Simon 1991, s. 175-187]. Zaznaczyć jednak należy zdecydowanie, że pojęcie organizacyjnego uczenia się definiowane jest różnorodnie. Wskazuje się tutaj na występowanie zjawiska synergii, eksponując, iż efekt organizacyjnego uczenia się jest czymś więcej niż tylko sumą uczenia się poszczególnych osób. Poza synergią C. Lundberg [1995, s. 10-23] oraz M. Beeby i C. Booth [2000, s. 75-88] zwracają uwagę na fakt, iż organizacyjne uczenie się zawiera zarówno proces kognitywny, jak i aktywności w ramach organizacji uczących się.

Według Argyris i Schön [1996] uczenie organizacyjne definiuje się jako pozyskiwanie *know-how*, rozumienia, technik i praktyk, które stanowią nowość dla danej organizacji. Rezultatem takiego pozyskania wiedzy jest zmiana zachowań organizacji.

Proces uczenia organizacyjnego został poddany szczegółowej analizie i zilustrowany przez Crossan, Lane'a i White'a [1999, s. 522-537], którzy zaprezentowali model nazwany „4I”. W modelu tym zawarte są poziomy uczenia organizacyjnego, ze szczególną uwagą poświęconą podmiotowi podlegającemu procesowi uczenia. W związku z dążeniem do rozszerzenia percepcji uczenia organizacyjnego do uczenia międzyorganizacyjnego i interpretacji uczenia w ujęciu poziomów sieciowych, wspomniany model rozwinęli Jones i Macpherson [2006, s. 155-175] do postaci „5I”. W procesie instytucjonalizacji uczenia podkreślają oni znaczenie interakcji z zewnętrznymi partnerami poprzez na przykład wymagania klientów, sugestie ze

strony dostawców oraz bezpośrednie połączenia z dostawcami (źródłami) wiedzy. Model 5I zaprezentowany został na rysunku 1.



Rys. 1. Model 5I wg Jonesa i Macphersona

Źródło: [Jones, Macpherson 2006, s. 155-175].

W opinii Larssona i in. [1998, s. 285-305], uczenie międzyorganizacyjne może zostać osiągnięte poprzez transfer wiedzy z jednej organizacji do drugiej oraz poprzez tworzenie zupełnie nowej wiedzy powstającej w wyniku interakcji międzyorganizacyjnych.

Uczenie organizacyjne, w przeciwieństwie do indywidualnego, jest uczeniem na poziomie kolektywnym. Pojawia się ono w momencie, gdy wiedza jest przenoszona ze stanu indywidualnego do kolektywnego [Spender 1996, s. 63-78].

Organizacyjne uczenie się jest ściśle powiązane z kapitałem intelektualnym. W tym kontekście autorzy opracowania *Sustainability w biznesie* [Grudzewski i in. 2010, s. 133-134] zwracają uwagę na model heterarchii procesu uczenia się Batesona [Rothwell 1983, s. 27]. Składa się on z pięciu poziomów: od 0 do 4. Poziom 0 jest najbardziej prymitywny, cechuje się przypadkowymi zachowaniami. Poziom 1 wiąże się z zapamiętywaniem, instrumentalną zmianą, odnosząc się do prostego uczenia się. Poziom 2 związany jest z odkrywaniem najlepszych metod uczenia się, odnosi się do organizacyjnego odkrywania problemów i organizacyjnego odkrywania sposobów nauczania. Poziom 3 to zmiana, usprawnianie i krytyka uczenia się. Poziom ten odnosi się do zmiany kulturowej w organizacji oraz indywidualnej zdolności do zmiany założeń. Najwyższy, czwarty poziom to ewolucyjne uczenie się w najwyższej formie – organizacyjne uczenie się.

3. Generowanie i przechwytywanie wartości w sieci jako efekt międzyorganizacyjnego uczenia się

Przedsiębiorstwo, które dąży do wzrostu wartości, powinno wykazywać szczególną wrażliwość w zakresie doskonalenia swoich umiejętności wykorzystywania zmian jako sposobu na przetrwanie i rozwój. Ponieważ współcześnie przedsiębiorstwa muszą sprostać niemal codziennie nowym wyzwaniom, stają wobec nowych sytuacji i muszą szybko reagować, by wykorzystać szanse rynkowe, zapewnienie długookresowego wzrostu wartości jest uwarunkowane wynikiem rozgrywki prowadzonej przez przedsiębiorstwo z otoczeniem. Jej narzędziem zaś jest proces międzyorganizacyjnego uczenia się wskutek nawiązywania więzi międzyorganizacyjnych.

Strategiczne współdziałanie przedsiębiorstw odbywa się na poziomie zbiorowości przedsiębiorstw w ramach branży, gospodarki bądź regionu, w zakresie podejmowania inicjatyw w dążeniu do wspólnego celu przejawiającego się we wspólnych zachowaniach rynkowych, dotyczących decyzji cenowych, inwestycyjnych, kształtowania strategii rozwojowych i konkurencyjnych. Współdziałające przedsiębiorstwa cechuje pewna jednolitość wynikająca m.in. z lokalizacji, powiązań technologicznych i informatycznych lub zawartych porozumień i umów o współpracy. Cechy te pozwalają wyróżnić określoną zbiorowość przedsiębiorstw z otoczenia i wskazać procesy międzyorganizacyjnego uczenia się, zachodzące w ramach klastrów, grup strategicznych, korporacji wirtualnych, standardów przemysłowych czy konstelacji wartości. Współdziałanie, wymiana informacji i wzajemne uczenie się uruchamia mechanizmy upowszechniania zachowań i wpływa na utożsamianie się przedsiębiorstw w ramach wyodrębnionych zbiorowości.

Rozpatrując proces międzyorganizacyjnego uczenia się na poziomie strategii z punktu widzenia pojedynczego przedsiębiorstwa, należy uwzględnić strukturę systemu jego powiązań międzyorganizacyjnych w zakresie: łańcucha wartości, modelu biznesu, architektury biznesu, pionowych sieci dostawców, outsourcingu. Przedsiębiorstwo świadomie kształtuje strukturę tego rodzaju więzi, wybierając działania, które będzie realizować, inne zaś pozostawiając do zrealizowania przez współuczestników procesów wartościotwórczych. Współcześnie bowiem system działań tworzących wartość nie musi się mieścić w granicach przedsiębiorstw, powinien natomiast służyć jego interesariuszom [Ziółkowska 2011, s. 298]. Proces międzyorganizacyjnego uczenia się można obserwować, analizując zjawisko współdziałania w ramach więzi międzyorganizacyjnych nawiązywanych pomiędzy dwoma lub większą liczbą przedsiębiorstw w procesie wzajemnego oddziaływania wraz z przepływem strumieni materialnych, finansowych, informacyjnych i innych, nabywania wiedzy i doświadczenia w obszarze aliansów, *joint venture*, stowarzyszeń, towarzystw lobbystycznych, konsorcjów, porozumień, karteli, licencji, franchisingu [Czakon 2007, s. 35-40].

Warto zwrócić uwagę na proces międzyorganizacyjnego uczenia się w odniesieniu do sieci międzyorganizacyjnych. Sieci międzyorganizacyjne stanowią swoistą formę organizacyjną i tworzone są w celu osiągnięcia korzyści strategicznych, wynikających ze zjawiska synergii zachodzącego w układach działania zbiorowego. Partnerzy relacji międzyorganizacyjnych w wielokierunkowych, złożonych organizacjach sieciowych odnoszą korzyści wynikające ze wzrostu ich łącznej efektywności, generowania wartości, przechwytywania renty ekonomicznej.

Renta ekonomiczna jest korzyścią uzyskiwaną z prowadzenia działalności gospodarczej i kategorią postrzeganą na różne sposoby. Z relacji międzyorganizacyjnych czerpana jest renta relacyjna [Dyer, Singh 1998, s. 660-679], która nawiązuje do zjawiska synergii i w swym znaczeniu wiąże się z ideą renty ekonomicznej w rozumieniu R. Penrose. Wśród czynników wpływających na zakres możliwości czerpania renty relacyjnej przez poszczególnych uczestników sieci międzyorganizacyjnej znajdują się [Lavie 2006, s. 638-658]:

- relatywne zdolności absorpcyjne, wynikające ze zdolności do identyfikowania, wykorzystania, przyswojenia i kreowania wiedzy zewnętrznej dzięki umiejętności organizacyjnego uczenia się,
- relatywna skala i zakres zasobów,
- umowy kontraktowe,
- relatywne zachowania oportunistyczne,
- relatywna siła przetargowa.

Zdaniem Tsanga [1998] głównym motywem budowania sieci międzyorganizacyjnych jest kreowanie rent wskutek wzrostu i dywersyfikacji wykorzystania zasobów, ich imitowanie oraz usuwanie zasobów zbędnych. Szczególne znaczenie mają zasoby wysoce nasycone wiedzą niejawną, których koszty transferu są wysokie, a eksploatacja stwarza duży stopień trudności. Jednym z głównych motywów nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych jest uzyskanie dostępu do wiedzy, pozyskiwanie umiejętności i kompetencji oraz ich wykorzystywanie, co w efekcie oznacza korzystanie z kompetencji innych uczestników sieci [Combs, Ketchen, Hoover 2004, s. 878]. Również J. Kay [1996, s. 99] zwraca uwagę, że uczestniczenie w sieci przedsiębiorstw umożliwia ukształtowanie architektury przedsiębiorstwa zapewniającej elastyczne reagowanie na zmiany, swobodny przepływ informacji i zdobywanie wiedzy organizacyjnej.

Sieci umożliwiają i ułatwiają transfer wiedzy pomiędzy partnerami przez trzy specyficzne mechanizmy:

1. zwiększenie szans na transfer przez kontakt między pracownikami firm będącymi członkami sieci,
2. zwiększenie motywacji do transferu,
3. zwiększenie zdolności firmy do praktycznego zastosowania przyswojonej wiedzy [Sroka 2012, s. 104].

Efektywność międzyorganizacyjnego uczenia się można oceniać w sposób pośredni, uwzględniając skutki procesu uczenia się i ich wpływ na zmianę sytuacji

przedsiębiorstwa. H. Preskill i R.T. Torres [1999, s. 109-110] wyróżnili efekty, jakie odnosi organizacja wskutek procesu uczenia się:

- rozwój nowych produktów i usług,
- wzrost produktywności,
- zwiększenie motywacji i zaangażowania pracowników,
- zdobywanie doświadczenia bez konieczności „uczenia się na błędach”,
- zrozumienie wpływu pracy na sukces organizacji,
- wzrost sprawności organizacyjnej,
- dynamizm szybkości zmian,
- poprawa obsługi klientów.

Wykorzystanie wiedzy w celu tworzenia wartości wymaga rozpatrzenia trzech zasadniczych kwestii: transferowalności, zdolności do agregacji oraz przywłaszczania wiedzy [Głuszek 2004, s. 76]. Zagadnienia te stanowią podwaliny możliwości synergicznych sieci międzyorganizacyjnych. Transferowalność wiedzy wiąże się z możliwością jej przenoszenia. Procesem szczególnie kosztownym, niepewnym i powolnym jest przenoszenie wiedzy cichej, zwanej także milczącą, które jest uzależnione od takich jej cech, jak lepkość i skodyfikowanie. Lepkość wiedzy oznacza jej ścisłe zespolenie z konkretnymi uwarunkowaniami organizacyjnymi, technologicznymi, kulturowymi konkretnego przedsiębiorstwa i trudność jej wdrożenia w oderwaniu od nich. Kodyfikacja wiedzy wiąże się natomiast z jej utrwaleniem w formie zapisu i przechowywaniem na określonych nośnikach wiedzy [Czakon 2012, s. 95]. Zdolność do agregacji wiedzy polega na dodawaniu wiedzy nowej do już istniejącej. Istotne znaczenie w agregacji wiedzy mają narzędzia jej przekazu, kodowania przez nadawcę i rozkodowywania przez odbiorcę. Przywłaszczalność wiedzy wiąże się ze zdolnością zatrzymania zysku wygenerowanego na bazie zasobu wiedzy przez właściciela wiedzy [Teece 1987].

4. Podsumowanie

Uczenie organizacyjne stało się w ostatnim czasie znaczącym obszarem zainteresowania w zakresie nauk o zarządzaniu. Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach dynamicznego otoczenia w erze wiedzy i sieciowości, dostrzegają korzyści z wykorzystywania niematerialnych zasobów i je eksploatują w dążeniu do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Uczenie międzyorganizacyjne wpisnąć zatem należy do najważniejszych praktyk współczesnych przedsiębiorstw. Stanowi ono bezwarunkowy wymóg i immanentną cechę współczesnego przedsiębiorstwa w warunkach gospodarowania, w których krytyczne znaczenie przypisuje się zarówno wiedzy, jak i wszelkim przejawom współdziałania.

Uczenie międzyorganizacyjne to proces wieloetapowy i wielopoziomowy, przebiegający na styku poszczególnych osób oraz grup, zarówno w obszarze wewnątrzorganizacyjnym, jak i międzyorganizacyjnym. Może ono być określone jako

aktywność zmierzająca do budowania, pozyskiwania, rozwijania i organizowania wiedzy.

Uczenie międzyorganizacyjne to proces prowadzący do rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa, usprawniania procesów i produktów poprzez wdrożenie nowych poglądów i wiedzy, które przyczyniają się do zwiększenia skuteczności w dynamicznym otoczeniu. Uczenie się ma szczególne znaczenie w sektorach wiedzochłonnych, w których formowanie układów międzyorganizacyjnych sprzyjających międzyorganizacyjnemu uczeniu się może mieć niebagatelny wpływ na przyspieszenie procesu uczenia się przy ograniczonych kosztach i ryzyku.

Analizowanie korzyści z międzyorganizacyjnego uczenia się w sieci w kategoriach renty ekonomicznej z reguły ogranicza się do wskazania, jaki rodzaj renty może czerpać sieć lub poszczególni jej uczestnicy. Warto jednak zwrócić uwagę, iż w wielu wypadkach można obserwować nie tylko rentę przychodzącą, ale również rentę wychodzącą. Zatem uczestnik sieci w procesie międzyorganizacyjnego uczenia się może uzyskiwać określony rodzaj renty, lecz jednocześnie obserwowane jest zjawisko zawłaszczania renty przez innych uczestników sieci, co wpływa na osiąganie relatywnie mniejszych korzyści z tytułu międzyorganizacyjnego uczenia się w sieci. Maksymalizacja wartości jako efekt międzyorganizacyjnego uczenia się jest związana z przewłaszczaniem renty w ramach nawiązywania i realizacji relacji międzyorganizacyjnego współdziałania. Występowanie efektu synergicznego w procesie międzyorganizacyjnego uczenia się wpływa korzystnie na wzrost zaawansowania technologicznego, obniżenie cen i dostarczenie klientowi produktów komplementarnych o oczekiwanej przez niego wartości dodanej. Zawłaszczanie renty w sieci następuje w wyniku ustalenia kryteriów podziału korzyści, zaś ochrona wygenerowanej wartości wynika ze wzrostu konkurencyjności oferty rynkowej.

Konkludując, uczenie międzyorganizacyjne, wykorzystujące efekt synergii, postrzegać można zdecydowanie jako drogę ku poprawie pozycji konkurencyjnej oraz zwiększaniu wartości współczesnych, współdziałających przedsiębiorstw ery wiedzy.

Literatura

- Alegre J., Chivao R., *Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test*, „Technovation” 2008, Vol. 28, No. 6.
- Amit R., Schoemaker P.J., *Strategic Assets and Organizational Rent*, „Strategic Management Journal” 1993, No. 14.
- Argyris C., Schön D., *Organizational Learning II*, Addison Wesley, Reading, MA, 1996.
- Beeby M., Booth C., *Networks and inter-organizational learning: a critical review*, „The Learning Organization” 2000, Vol. 7, No. 2.
- Bierly P.E., Hämäläinen T., *Organizational learning and strategy*, „Scandinavian Journal of Management” 1995, Vol. 11, No. 3.

- Castanias R., Helfat C., *The Managerial Rents Model: Theory and Empirical Analysis*, „Journal of Management” 2001, No. 27.
- Combs J., Ketchen D., Hoover V., *A Strategic Group Approach to the Franchising – Performance Relationship*, „Journal of Business Venturing” 2004, No. 19.
- Crossan M.M., Lane H.W., White R.E., *An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution*, „Academy of Management Review” 1999, Vol. 24, No. 3.
- Crossan M.M., Lane H.W., White R.E., Djurfeldt L., *Organizational learning: Dimensions for a theory*, „The International Journal of Organizational Analysis” 1995, Vol. 3, No. 4 (October).
- Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice 2007.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- Dyer J.H., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 4.
- Easterby-Smith M., *Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques*, „Human Relations 1997”, Vol. 50, No. 9.
- Estivaleta V. de F.B., Pedrozo E.A., Cruz L.B., *The Learning Process in Interorganizational Relationships*, BAR, Curitiba, Vol. 5, No. 4, art. 5, Oct./Dec. 2008.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, Oxford 2005.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
- Gugler P., *Building transnational alliances to create competitive advantage*, „Long Range Planning” 1992, Vol. 25, No. 1.
- Inkpen A., *Learning through joint ventures: a framework of knowledge acquisition*, „Journal of Management Studies” 2000, 37(7).
- Jones O., Macpherson A., *Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs – Extending the AI Framework*, „Long Range Planning” 2006, Vol. 39, No. 2.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Knight L., *Network learning: exploring learning by inter-organizational networks*, „Human Relations” 2002, No. 55(4).
- Kumar R., *Differential learning and interaction in alliance dynamics: a process and outcome discrepancy model*, „Organizational Science” 1998, No. 3.
- Kuraś P., *Alians jako model współdziałania strategicznego przedsiębiorstw*, [w:] *Strategie rozwoju organizacji*, red. A. Stabryła, T. Małkus, Seria wydawnicza: Encyklopedia Zarządzania, Mfiles.pl, Kraków 2012.
- Lane P.J., *Relative absorptive capacity and interorganizational learning*, „Strategic Management Journal” 1998, No. 19.
- Larsson R., Bengtsson L., Henriksson K., Sparks J., *The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances*, „Organizational Science” 1988, No. 9(3).
- Lavie D., *The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View*, „Academy of Management Reviews” 2006, Vol. 31, No. 3.
- Lemańska-Majdzik A., *Czynniki sukcesu firm powstałych w wyniku samozatrudnienia*, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
- Lundberg C.C., *Learning in and by organizations: Three conceptual issues*, „International Journal of Organizational Analysis” 1995, Vol. 3, No. 1.
- Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Nonaka I., *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, „Organizational Science” 1994, No. 5.

- Nowodziński P., Tomski P., *Więzi międzyorganizacyjne w strategii konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
- Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Placet, Warszawa 2000.
- Peteraf M.A., *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*, „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 13, No. 3.
- Powell W.W., Koput K.W., Smith-Doerr L., *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology*, „Administrative Science Quarterly” 1996, No. 41.
- Preskill H., Torres R.T., *The Role of Evaluative Enquiry in Creating Learning Organization*, [w:] *Organizational Learning and Learning Organization*, M. Eastebry-Smith, L. Araujno, J. Burgoyne (red.), Sage Publications, London 1999.
- Rothwell B.J., *Batson's Hierarchy of Learning*, „Training and Development Journal” 1983, No. 37(7).
- Schoemaker P.J.H., *Strategy, complexity and economic rent*, „Management Science” 1990, Vol. 36, No. 10.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Simon H., *Bounded rationality and organizational learning*, „Organization Science” 1991, Vol. 2, No. 1.
- Spender J.R., *Organizational knowledge, learning, and memory three concepts in search of a theory*, „Journal of Organizational Change” 1996, No. 9.
- Sroka W., *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi strategicznej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa 2012.
- Tapscott D., *Gospodarka cyfrowa. Nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Business Press, Warszawa 1998.
- Teece D., *Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress*, „Journal of Economic Behavior and Organization” 1992, Vol. 18, No. 1.
- Teece D.J., *Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, collaboration, Licensing and Public Policy*, [w:] D.J. Teece, *The Competitive Challenge*, Ballinger Publishing, Cambridge 1987.
- Tomski P., *Paradygmat hiperdynamiki otoczenia a współdziałanie gospodarcze współczesnych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie nr 1, Częstochowa 2011.
- Tsang E., *Motives for Strategic Alliance: A Resource-based Perspective*, „Scandinavian Journal of Management” 1998, No. 3.
- Tushman M.L., Scanlon T.J., *Boundary-scanning individuals: their role in information transfer and their antecedents*, „Academy of Management Journal” 1981, No. 24.
- Ziółkowska B., *Reorientacja systemu tworzenia wartości w świetle koncepcji organizacji wirtualnej*, [w:] *Strategie i determinanty wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 685, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 46, Szczecin 2011.

THE IDENTIFICATION OF THE OUTCOME OF INTER-ORGANIZATIONAL LEARNING IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT IN NETWORK ENVIRONMENT

Summary: The paper presents the process of organizational learning and inter-organizational learning in the context of dynamic growth in the importance of economic cooperation. The attention has been drawn to the existence of economic benefit resulting from inter-organizational learning. It has also been concluded that the appearance of the synergy effect in the process of inter-organizational learning positively influences the growth in technological advancement, lowering prices and providing the customer with complementary products of the value added expected by them. It has also been stressed that inter-organizational learning may be regarded as a way towards the improvement of competitive position and increase in value of the contemporary enterprises of the knowledge era.

Keywords: interorganizational learning, inter-organizational networks, relational rent.