

Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC

Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków

gorzelam@uek.krakow.pl

DIAGNOZA I DOSKONALENIE ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ NA PRZYKŁADZIE MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie. W niniejszym artykule przedstawiono koncepcję organizacji uczącej się. Zwrócono uwagę na jej istotę i charakterystykę. Dokonano diagnozy organizacyjnego uczenia się w cukierni „Magdalenka” oraz dokonano pomiaru rezultatów uczenia się w analizowanych obszarach. Kierunki doskonalenia działań w badanej organizacji przedstawiono za pomocą modelu pajęczyny.

Słowa kluczowe: organizacja ucząca się, małe przedsiębiorstwo, metody doskonalenia, pomiar rezultatów

DIAGNOSIS AND IMPROVEMENT OF LEARNING ORGANIZATION ON THE EXAMPLE OF A SMALL ENTERPRISE

Summary. This article presents the concept of a learning organization. Attention was drawn to the nature and characteristics of learning organization. The diagnosis of organizational learning in confectionery „Magdalenka” was done and the results of organizational learning in the analyzed areas was measured. Directions of improvement of performance in the studied organizations presented by the model cobwebs.

Keywords: learning organization, small enterprises, methods betterment, the results measurement

1. Wstęp

Wielu właścicieli przedsiębiorstw lub osoby nimi kierujące z wielkim trudem starają się radzić sobie z nowymi realiami współczesnego świata, szczególnie kiedy wywierają one wpływ na organizacje i zarządzanie. Globalizacja, nowe technologie, społeczeństwo wiedzy, hiperkonkurencja oraz oczekiwania społeczne kreują nowe wymagania wobec współczesnych organizacji [Child, 2005]. Gdziekolwiek spojrzymy, tradycyjne struktury, systemy, procesy są

przekształcane lub rozpadają się. Organizacje, które odnosiły sukcesy, rozwijały się, miały ugruntowaną pozycję konkurencyjną dochodzą do wniosku, że reguły działania, na których opierały się do tej pory, nie są już efektywne i skuteczne. Pojedyncze jednostki, jak również całe społeczności, zauważają, że ziemia usuwa się im spod nóg, w miarę jak pod wpływem nowych technik, informatyzacji, globalizacji zanikają tradycyjne rynki, gałęzie przemysłu i źródła zatrudnienia.

Kierownicy, którzy kiedyś z powodzeniem zarządzali organizacjami, dziś czują się zagubieni, gdyż przestają istnieć biurokratyczne hierarchie i określona droga kariery. Ci, którzy utrzymują stanowiska, stają przed poważnymi wyzwaniami, a mianowicie przed koniecznością zmian. Muszą oni znaleźć nowe sposoby zarządzania w spłaszczonych, zdecentralizowanych organizacjach, w których podstawowym wymogiem staje się umiejętność nadążania za zmianami [Morgan, 2001].

Wyzwania, jakie stoją przed współczesnymi organizacjami, zwracają uwagę na konieczność uczenia się organizacji. Organizacje, aby mogły przetrwać, czy wręcz się rozwijać, muszą wprowadzać zmiany i uczyć się. W otoczeniu, w którym technologie szybko się zmieniają, człowiek staje wobec konieczności uczenia się nowych narzędzi, sposobów działania, zachowań, zadań, ról i funkcji. Uczenie się występuje nawet wtedy, gdy nie następują zmiany w strukturze, strategii czy w systemach wartości. Organizacyjne uczenie się wymaga strukturalizacji działań w obszarze szeroko rozumianych procesów biznesowych. Stanowią one nośniki pozyskiwania, dyfuzji i komercjalizacji wiedzy [Cieśliński, Mierzyński, 2014].

Z tych względów celem niniejszego artykułu jest diagnoza uczenia się w wybranej organizacji oraz sformułowanie zaleceń dla analizowanego przedsiębiorstwa. W tej części opracowania postawiono następującą hipotezę badawczą: ukierunkowanie przedsiębiorstwa na uczenie się wyznacza kierunki doskonalenia oraz pobudza aktywność do działania. Dla udowodnienia hipotezy badawczej badania zostały przeprowadzone w małym przedsiębiorstwie za pomocą kwestionariusza diagnozy organizacji uczących się [Gorzelany-Dziadkowiec, 2015]. Po zdiagnozowaniu przedsiębiorstwa podjęto próbę opracowania modelu doskonalenia badanej organizacji.

2. Istota i specyfika organizacji uczących się

Koncepcja organizacji uczącej się (*learning organization*) ukształtowała się w latach 90. XX wieku, choć źródła należy szukać u Ch. Argyrisa i D. Schona [Czekaj, 2007], a nawet wcześniej – w koncepcji systemów wspomaganie decyzji z lat 50. Organizacyjne uczenie się pojawiło się wraz z pojawieniem się społeczeństwa informacyjnego, w którym decydujące znaczenie ma wiedza oraz informacja. Organizacja ucząca się jest dziś postrzegana jako

narzędzie nowoczesnego zarządzania. Sukces organizacji XXI wieku zależy od zdolności dostrzegania i wyszukiwania nowych sposobów działania, przy zaangażowaniu organizacji jako całości [Kłak, 2010].

P. Senge jest uznawany za jednego z najważniejszych twórców idei organizacji uczącej się i definiuje organizację uczącą się jako taką, w której ludzie poszukują wciąż nowych możliwości osiągnięcia pożądanego efektów, tworzą nowe wzorce niestereotypowego myślenia, rozwijają się w pracy zespołowej, stale się uczą [Senge, 2004]. W organizacji uczącej się mniejsze znaczenie ma efektywność, uporządkowanie, natomiast organizacja ta jest nastawiona na szybkość działania, elastyczność i zmiany adaptacyjne [Gherardfi, 1996]. Inna definicja ujmuje organizację uczącą się jako taką, w której poszukuje się modelu organizacji zdolnej w sposób ciągły dostosowywać się do nowych warunków otoczenia oraz zmian we wzajemnych relacjach [Mikuła, 2005]. J. Burgoyne natomiast definiuje organizację uczącą się jako taką, która wspomaga uczenie się wszystkich jej członków i sama ciągle się przekształca. W takiej organizacji tworzy się takie warunki, aby uczenie się nie było jedynie tolerowane, ale wymagane [Batorski, 1998].

Organizacje uczące się są systemami, które powinny dążyć do zwiększania możliwości i wpływu na kształtowanie własnej przyszłości. Organizacje, które chcą być organizacjami uczącymi się, charakteryzują się [Stabryła, 2012]:

- płaską strukturą organizacyjną, pracą zespołową, partycypacją pracowników w zarządzaniu;
- skutecznym systemem informacyjno-komunikacyjnym;
- pracownikami ukierunkowanymi na doskonalenie kompetencji oraz kadrami kierownicząmi spełniającymi rolę trenerów, których celem jest inspirowanie zmian;
- wspólną wizją przyszłości oraz specyficzną kulturą organizacyjną;
- unikaniem marnotrawstwa i niepotrzebnych wysiłków, co zmniejsza liczbę usterek;
- szybkim korygowaniem struktur i reagowaniem na życzenia klientów, tendencje rynkowe, zmniejszenie biurokracji.

Jeśli chodzi o praktykę zarządzania, to uczenie się można rozumieć jako zwiększanie różnorodności, zakładające eksperymentowanie, kwestionowanie istniejących rozwiązań, zmianę. W praktyce zarządzania próby budowania doskonałej organizacji uczącej się prowadzą do paradoksu. Jak można budować strukturę organizacji, którą większość autorów definiuje jako gotową do ciągłej transformacji i zmiany [Olejniczak, 2012]? Niemniej należy pamiętać, że dążymy do doskonałości, dlatego w praktyce zarządzania należy budować organizację uczącą się i ciągle doskonalić procesy w niej zachodzące.

3. Diagnoza oraz pomiar rezultatów organizacyjnego uczenia się w cukierni „Magdalenka”

Aby zrealizować cel badań oraz udowodnić przyjętą hipotezę badawczą, badania zostały przeprowadzone w cukierni „Magdalenka”. Jest to przedsiębiorstwo małe, zatrudniające 11 osób, działa na rynku myślenickim od 1957 roku. W cyklu swojego życia przedsiębiorstwo odnosiło zarówno sukcesy, jak i porażki. Obecnie znajduje się w fazie przetrwania z cechami fazy pionierskiej (diagnoza za pomocą list kontrolnych), co może oznaczać, że w przedsiębiorstwie są wdrażane innowacje.

Do badań wykorzystano kwestionariusz diagnozy organizacji uczącej się opracowany przez M. Gorzelany [Gorzelany-Dziadkowiec, 2015] zbudowany na podstawie modelu „4I”, „5I”, EFQM oraz metody M. Czerskiej i R. Rutki. W kwestionariuszu zostały wyróżnione trzy poziomy uczenia się jednostki, zespołu i organizacji. W kwestionariuszu wyodrębniono 7 obszarów organizacyjnego uczenia się i zawarto w każdym obszarze po 6 cech. Następnie cechom umieszczonym w poszczególnych obszarach przypisane zostały odpowiednie wagi według ważności danej cechy. Należy pamiętać, że suma wag w każdym obszarze musi być równa 100, N=100. Następnie wagę należy pomnożyć przez ocenę i wynik wpisać do rubryki ocena ważona. Sumując ocenę ważoną, otrzymujemy sumaryczną ocenę zdolności organizacji do uczenia się w danym obszarze. W kwestionariuszu przyjęto pięciostopniową skalę, według której 1 oznacza, że dane działanie nigdy nie jest podejmowane, 2 – nie jest podejmowane, 3 – czasem jest, a czasem nie jest podejmowane, 4 – jest podejmowane, 5 – jest podejmowane w bardzo dużym stopniu.

Tabela 1

Diagnoza cukierni „Magdalenka” jako organizacji uczącej się

Obszary charakteryzujące organizacje uczące się	Waga	Ocena podejmowania działań					Ocena ważona
		1	2	3	4	5	
POZNANIE, INTEGRACJA, INTERPRETACJA							
Struktura							
Czy struktura organizacyjna jest płaska	15	-	-	-	-	X	0,75
Czy pracownicy partycypują w zarządzaniu	20	-	-	-	X	-	0,8
Czy zależności hierarchiczne są słabe	10	-	-	-	X	-	0,4
Czy występuje praca zespołowa	20	-	-	-	-	X	1,0
Czy ludzie samoorganizują się do realizacji projektów	20	X	-	-	-	-	0,2
Czy struktura jest zdecentralizowana	15	-	-	-	-	X	0,75
Suma:	N=100						3,90
Strategia							
Czy cele są wspólnie formułowane	10	-	-	-	X	-	0,4
Czy polityka organizacji jest dostosowana do celów	15	-	-	-	X	-	0,6
Czy organizacja edukuje pracowników	10	-	-	-	X	-	0,4
Czy przedsiębiorstwo jest ukierunkowane na innowacje	25	-	-	-	X	-	1,0
Czy organizacja jest zdolna do wprowadzania szybkich korekt w działaniu jeśli jest to konieczne	25	-	-	-	-	X	1,25
Czy organizacja posiada wspólną wizję przyszłości	15	-	X	-	-	-	0,3
Suma:	N=100						3,95

cd. tabeli 1

INTEGRACJA (ODZWIERCIEDLENIE DIALOGU)							
Uwarunkowania kreatywności							
Czy w organizacji odchodzi się od biurokracji	10	-	-	-	-	X	0,5
Czy ludzie w organizacji uczą się na błędach	15	-	-	-	X	-	0,6
Czy ludzie w organizacji są zmotywowani do zmian	10	-	-	-	X	-	0,4
Czy ludzie uczą się poprzez obserwację	15	-	-	-	-	X	0,75
Czy ludzie uczą się poprzez doświadczenie	15	-	-	-	-	X	0,75
Czy ludzie wypróbują nowe rozwiązania	15	-	-	-	-	X	0,75
Czy ludzie w organizacji są zintegrowani i skupieni na celach organizacji jako całości	10	-	-	-	X	-	0,4
Czy ludzie w organizacji są oceniani za efekty	10	-	-	-	X	-	0,4
Suma:	N=100						4,55
Praca zespołowa							
Czy ludzie w organizacji chętnie pracują w zespołach	15	-	-	-	-	X	0,75
Czy ludzie w organizacji realizują projekty	10	X	-	-	-	-	0,1
Czy zachęca się ludzi w organizacji do pracy zespołowej	10	-	-	-	X	-	0,4
Czy porównuje i omawiania się działania zespołowe	10	X	-	-	-	-	0,1
Czy ludzie uczą się na własnych doświadczeniach	15	-	-	-	X	-	0,6
Czy ludzie uczą się na doświadczeniach innych	15	-	-	-	-	X	0,75
Czy ludzie w organizacji dzielą się wiedzą	25	-	-	-	-	X	1,25
Suma:	N=100						3,95
Komunikacja							
Czy organizacja ma pełne i kompletne informacje	15	-	-	-	-	X	0,75
Czy w organizacji jest otwarty dostęp do informacji	15	-	-	-	-	X	0,75
Czy przepływ informacji jest uporządkowany	10	-	-	-	X	-	0,4
Czy uprawnienia decyzyjne są wystarczające	10	-	-	-	-	X	0,5
Czy wykorzystuje się przepływ informacji w zarządzaniu	15	-	-	-	-	X	0,75
Czy style komunikowania się w organizacji są otwarte	20	-	-	-	-	X	1,0
Czy w organizacji rozwiązywane są grupowo problemy w sposób uporządkowany	15	-	-	-	X	-	0,6
Suma:	N=100						4,75
INSTYTUCJONALIZACJA							
Motywacja do zmian							
Czy jest poparcie dla wprowadzanych zmian	15	-	-	-	-	X	0,75
Czy szkolenie ludzi ma charakter rozwojowy	15	-	-	-	-	X	0,75
Czy szkolenia są wg merytorycznego doboru	15	-	-	-	-	X	0,75
Czy w organizacji funkcjonuje merytoryczny system nagradzania chęci do zmian	20	-	X	-	-	-	0,4
Czy w organizacji nagradza się twórczy niepokój	20	-	X	-	-	-	0,4
Czy kształtuje się innowacyjne postawy przez nagradzanie	15	-	X	-	-	-	0,3
Suma:	N=100						3,35
Psychospołeczny klimat do zmian							
Czy zespół partycypuje w przygotowywaniu procesu zmian	20	-	-	X	-	-	0,6
Czy w organizacji preferuje się aktywność pracowników	10	-	-	-	-	X	0,5
Czy ludzie przyjmują otwartą postawę wobec uczenia się i zmian	20	-	-	-	-	X	1,0
Czy ludzie otrzymują wsparcie przy wprowadzaniu zmian	20	-	-	-	-	X	1,0
Czy w organizacji ludzie mają poczucie, że zmiana to szansa a nie zagrożenie	20	-	-	-	X	-	0,8
Czy w organizacji występuje partnerska komunikacja interpersonalna	10	-	-	-	-	X	0,5
Suma:	N=100						4,40

Źródło: Opracowanie własne.

Dokonując analizy zestawienia przedstawionego w tabeli 1, stwierdzić należy, że organizacyjne uczenie się jest widoczne we wszystkich obszarach w badanym przedsiębiorstwie. W bardzo dużym stopniu w analizowanej organizacji są podejmowane działania charakterystyczne dla organizacyjnego uczenia się w obszarze komunikacji (w tym obszarze ocena ważona wynosi 4,75 pkt). W dużym stopniu działania są podejmowane w obszarze uwarunkowań kreatywności oraz w psychospołecznym klimacie do zmian (w tych obszarach oceny ważone wynoszą 4,55 oraz 4,4 pkt). Najslabiej został oceniony obszar motywacji do zmian, 3,35 punkty, ocena ta jest w bardzo dużym stopniu zależna od braku systemu nagradzania pracowników za zdolność do zmian i innowacyjne postawy. Pozostałe obszary (struktura, strategia, praca zespołowa) zostały ocenione na 4 pkt. Działania, które nie są podejmowane w badanej organizacji, to: realizacja projektów, system nagradzania oraz wspólna wizja przyszłości. Ma to związek z tym, że przedsiębiorstwo jest małe i nie realizuje projektów. Wspólna wizja przyszłości nie jest określona w przedsiębiorstwie, gdyż, jak w wywiadzie powiedział właściciel: „realizowane są bieżące priorytety i nie planuje się na długi czas, ponieważ otoczenie bardzo szybko się zmienia, pojawiają się nowi konkurenci, niektórzy wypadają z rynku i ważne jest, aby na bieżąco być aktywnym w działaniu”.

Na kolejnym etapie badań za pomocą kwestionariusza dokonano pomiaru rezultatów organizacyjnego uczenia się w badanej cukierni (tab. 2). Pomiar rezultatów, czyli jak uczenie się organizacji wpływa na jej efektywność i skuteczność. Do badań przyjęto pięciostopniową skalę Likerta, gdzie 1 oznacza, że działania w danym obszarze zupełnie nie wpływają na dany rezultat, 2 – nie wpływają, 3 – częściowo wpływają, częściowo nie wpływają, 4 – wpływają, 5 – wpływają w bardzo dużym stopniu.

Tabela 2

Pomiar rezultatów organizacyjnego uczenia się w cukierni „Magdalenka”

Mierniki w poszczególnych obszarach	Ocena podejmowania działań				
	1	2	3	4	5
Struktura – czy działania podejmowane w tym obszarze mają wpływ na:					
sprawność zarządzania	-	-	-	-	X
efektywniejszą komunikację	-	-	-	-	X
szybsze podejmowanie decyzji	-	-	-	-	X
skuteczniejszą realizację celów	-	-	-	-	X
Strategia – czy działania podejmowane w tym obszarze mają wpływ na:					
zwiększenie stopnia realizacji celów	-	-	X	-	-
zwiększenie wielkości sprzedaży	-	-	X	-	-
zwiększenie efektywności pracowników	-	-	X	-	-
Uwarunkowania kreatywności – czy działania podejmowane w tym obszarze mają wpływ na:					
zmiany w kulturze organizacyjnej	-	-	-	-	X
zwiększenie wielkości sprzedaży	-	-	-	X	-

cd. tabeli 2

powstanie nowych produktów	-	-	-	-	X
powstanie nowych rozwiązań	-	-	-	-	X
zwiększa się satysfakcji klientów	-	-	-	X	-
pozyskiwanie nowych klientów przez organizację	-	-	-	X	-
Praca zespołowa – czy działania podejmowane w tym obszarze mają wpływ na:					
zwiększenie efektywności pracowników	-	-	-	X	-
dywersyfikację działań	-	X	-	-	-
skuteczniejszą realizację celów	-	-	-	X	-
zwiększenie sprawności poszczególnych procesów biznesowych	-	X	-	-	-
Komunikacja – czy działania podejmowane w tym obszarze mają wpływ na:					
budowanie relacji z klientami	-	-	-	-	X
zwiększenie sprawności zarządzania	-	-	-	-	X
zwiększenie skuteczności podejmowanych decyzji	-	-	-	-	X
zwiększenie skuteczności realizacji celów	-	-	-	-	X
zwiększenie sprzedaży	-	-	X	-	-
Motywacja do zmian – czy działania podejmowane w tym obszarze mają wpływ na:					
zwiększenie stopnia zgłaszanych pomysłów	-	-	-	X	-
zwiększenie zaangażowania pracowników w tworzenie zmian	-	-	-	X	-
Psychospołeczny klimat do zmian – czy działania podejmowane w tym obszarze mają wpływ na:					
zwiększenie liczby wprowadzanych zmian	-	-	-	-	X
zwiększenie skuteczności wprowadzanych zmian	-	-	-	-	X

Źródło: Opracowanie własne.

Dokonując analizy zestawienia przedstawionego w tabeli 2, stwierdzić można, że jeśli są podejmowane działania w określonych obszarach, to mają one wpływ na efektywność i skuteczność działań w organizacji. Działania podejmowane w obszarze struktura mają bardzo duży wpływ na sprawność zarządzania, efektywniejszą komunikację, szybsze podejmowanie decyzji oraz skuteczne realizowanie celów. Struktura w analizowanym przedsiębiorstwie od zawsze jest taka sama, czyli płaska – właściciel i podlegli mu pracownicy. Około 7-8 lat temu właściciele dostrzegli potrzebę odchodzenia od hierarchii i biurokracji, coraz więcej zadań zaczęli delegować pracownikom. Dziś w wywiadzie twierdzą, że osłabienie zależności hierarchicznych dało podwaliny otwarcia się pracowników na zmiany, pracownicy coraz chętniej zgłaszali uwagi, a na późniejszym etapie zaczęli wykazywać się pomysłowością w tworzeniu nowych produktów i wdrażaniu nowych rozwiązań. Uwarunkowania kreatywności mają wpływ na zmiany w kulturze organizacyjnej, staje się ona bardziej otwarta na rynek, na klienta, powstają nowe produkty i zwiększa się w dużym stopniu satysfakcja klientów. Badania wykazały również, że jeśli chodzi o samo zwiększanie sprzedaży, to do tego zagadnienia trzeba podchodzić z ogromną ostrożnością. Zwiększyć sprzedaż, jak twierdzi właściciel, jest niezmiernie trudno. Wprowadzanie nowych

produktów nie zwiększa samej sprzedaży, jedynie powoduje, że klient wraca i kupuje nowy produkt zamiast tego, który kupował do tej pory. Niemniej należy zwrócić uwagę na fakt, że klient wraca, czyli za pomocą tworzenia nowych produktów budowane są relacje z klientami i ich satysfakcja. Budowanie relacji z klientami to główny cel analizowanego przedsiębiorstwa. Kolejny obszar w pomiarze organizacyjnego uczenia się to praca zespołowa. W badanym przedsiębiorstwie jest to element, który bardzo podnosi efektywność i skuteczność działań w organizacji. Ludzie, pracując w zespole, wymieniają się wiedzą, dzielą się doświadczeniem co znajduje swoje odzwierciedlenie w jakości produktów. Najistotniejszy obszar, w którym w bardzo dużym stopniu jest widoczny rezultat organizacyjnego uczenia się, to komunikacja. Właściwy przepływ informacji zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i na zewnątrz buduje relacje z klientami, zwiększa sprawność zarządzania, jak również skuteczność podejmowanych decyzji. W analizowanym przedsiębiorstwie ogromną uwagę zwraca się na informacje zwrotne od klientów. Wszystkie pytania i uwagi klientów są przekazywane przez ekspedientki do osób zajmujących się produkcją i do samych właścicieli. To pozwala podejmować decyzję o tym, co produkować, czego nie produkować oraz jak ulepszać produkt.

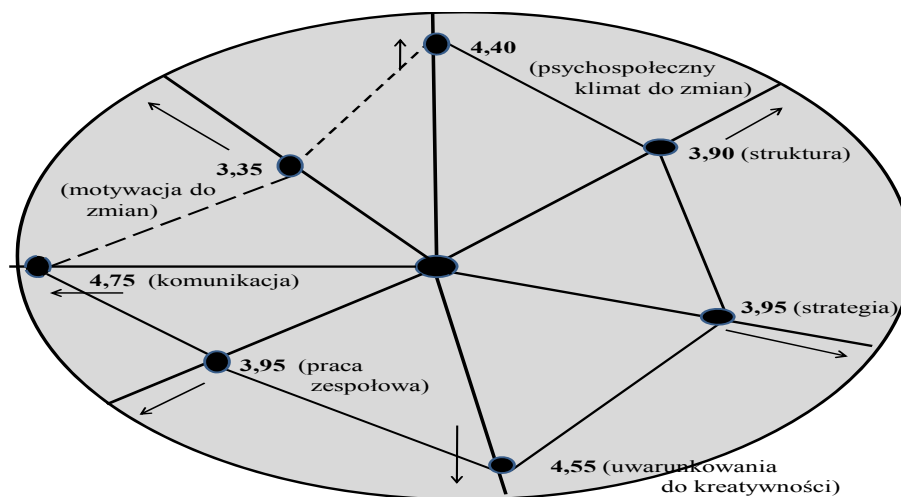
Można w tym miejscu sformułować wniosek, że badane przedsiębiorstwo jest organizacją uczącą się i przekłada się to na rezultaty i efekty działalności. Podążanie w kierunku organizacji uczącej się jest procesem trwającym w analizowanym przedsiębiorstwie, które jest otwarte na zdobywanie wiedzy i wdrażanie nowych rozwiązań. Diagnoza stanu obecnego przedsiębiorstwa pozwala na określenie obszarów zmian i przez to w przedsiębiorstwie mogą być doskonalone procesy biznesowe.

4. Kierunki doskonalenia cukierni „Magdalena”

Dla określenia kierunków doskonalenia działań w cukierni „Magdalena” stworzony został model pajęczyny organizacyjnego uczenia się dla badanego przedsiębiorstwa (rys. 1). Model ten jest graficznym przedstawieniem zależności pomiędzy elementami organizacyjnego uczenia się oraz stopniem opanowania danego elementu przez przedsiębiorstwo. Koncepcja organizacyjnej pajęczyny obrazuje pająka w diagramie, który może być holistycznie rozwijany w konceptualizacji modelu biznesowego. Zmiany w diagramie dokonywane są przez selekcję oraz łączenie siedmiu parametrów. Model organizacyjnej pajęczyny składa się z 28 punktów ujętych w modelu biznesowym. Wszystkie parametry, które opisywano w modelu pajęczyny przedstawionym na rysunku 1, to parametry identyfikujące organizacje uczące się i przedstawione w tabeli 1.

Analizując rysunek 1, stwierdzić można, że przedstawione parametry właściwie rozwijane mają bardzo duże znaczenie dla tworzenia odrębności organizacyjnej. Obszar, w którym

organizacja wykazuje zgubne skupienie – przedstawiony na wykresie przerywaną linią – to obszar wymagający wprowadzenia zmian w parametrach charakteryzujących to skupienie. W związku z powyższym w analizowanej organizacji powinny być doskonalone następujące obszary: tworzenie systemów motywacyjnych do wprowadzanych zmian, dodatkowe elementy motywujące pracowników do zmian, czy to w obszarze produkcji czy obsługi.



Rys. 1. Model pajęczyny organizacyjnego uczenia się dla cukierni „Magdalena”

Fig. 1. Cobweb model of organizational learning for confectioneries „Magdalena”

Źródło: Opracowanie własne.

Mając powyższe na uwadze, analizowane przedsiębiorstwo powinno pomyśleć o wprowadzeniu nagród. Obszar struktury strategii i pracy zespołowej został oceniony na blisko 4. Obszary te nie wykazują zgubnego skupienia, ale analiza wykazuje, że są parametry, które można doskonalić. Głównie w przedsiębiorstwie należałoby określić wspólną wizję działania, której obecnie nie ma, a projekty nie są realizowane. Warto może, aby właściciele zastanowili się nad realizacją projektu ukierunkowanego na poprawę konkurencyjności i innowacyjność, np. skorzystanie z projektów w ramach Programu Innowacyjna Gospodarka.

5. Podsumowanie

Współcześnie MŚP odgrywają znaczącą rolę w gospodarce krajowej, lecz warto pamiętać, że posiadają swoją specyfikę działania. Specyfika ta jest spowodowana między innymi: niewielkimi środkami finansowymi, utrudnionym dostępem do specjalistów, brakiem opracowanych planów strategii rozwoju, brakiem wydzielonych działów B+R, duży udział właściciela w zarządzaniu firmą, znacznie ograniczona dywersyfikacja działalności. Obecnie w nowoczesnych gospodarkach krajów rozwiniętych dużą wagę przywiązuje się do wykorzystania takich źródeł przewagi konkurencyjnej, jak: pełnomocnienie pracowników,

innowacyjność, umiędzynarodowienie działalności, wykorzystanie rozwiązań z zakresu IT [Michna, Męczyńska, 2011]. Małe przedsiębiorstwa swoją działalność mogą również doskonalić poprzez wykorzystanie wiedzy i uczenie się. Badania przeprowadzone na potrzeby niniejszego opracowania pozwoliły sformułować wniosek, że analizowane przedsiębiorstwo jest organizacją uczącą się, lecz występują obszary, w których powinny być wprowadzane zmiany. Diagnoza organizacyjnego uczenia się jest niezbędna do określenia kierunków i metod doskonalenia działalności organizacji.

Bibliografia

1. Batorski J.: Organizacja ucząca się jako narzędzie nowoczesnego zarządzania, „Personel”, nr 6, 1998, s. 13
2. Child J.: Organization. Contemporary Principles and Practice. Blackwell Publishing, Oxford 2005, s. 29
3. Cieśliński W.B., Mierzyński J., Nosek W.: Modele zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 359, 2014, s. 44
4. Czekał J.: Metody organizacji i zarządzania, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2007, s. 12
5. Gherardfi S.: Organizational Learning, [w]: International Encyclopedia Business and Management, t. 4, Routledge, London-New York 1996, s. 3941
6. Gorzelany-Dziadkowiec M.: Organizacje uczące się. Teoria i praktyka, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2015, s. 41-48
7. Kłak M.: Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się, [w]: Współczesne koncepcje zarządzania w teorii i praktyce, pod. red. A. Dura, AGH, Kraków 2010, s. 142
8. Michna A., Męczyńska A., Kmiecik R.: Niewykorzystywane źródła przewagi konkurencyjnej, Zarządzanie i Edukacja, nr 78, wrzesień – październik 2011, s. 46-47
9. Mikuła B.: Organizacyjne uczenie się, [w]: Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, pod red. K. Perechuda, Warszawa 2005, s. 85
10. Morgan G.: Wyobrażenia organizacyjna, PWN, Warszawa 2001, s. 27
11. Olejniczak K., Płoszaj A., Rok J.: Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą – przegląd koncepcji, [w:] Olejniczak K. (red.): Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej, Scholar, Warszawa 2012, s. 85-86
12. Stabryła A.: Podstawy organizacji i zarządzania, podejścia i koncepcje badawcze, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 390-391

Abstract

Modern organizations, that want to grow must focus their attention on resource assets. Human capital and the wider knowledge are the most valuable resources of the organization to optimize its activities based on the use of the concept of a learning organization. In a learning organization, people are still looking for new possibilities of achieving the desired effects, create new patterns of stereotyped thinking, develop teamwork, constantly learning. Learning organization is capable and open to knowledge, adapts to the changing operating conditions.

For these reasons, the aim of this article was to diagnose organizational learning in the selected company and to identify directions for improvement of performance in the analyzed organization. Some of empirical studies constitute the shop "Magdalenka" through questionnaires and interview.