

# Zdolność przedsiębiorstw do uczenia się a innowacyjność – rola atmosfery panującej w przedsiębiorstwie

<https://doi.org/10.33141/po.2007.06.03>

Przeład Organizacji, Nr 6 (809), 2007, ss. 13-16

[www.przeładorganizacji.pl](http://www.przeładorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Bartłomiej Moroszo*

## Wprowadzenie

**I**nnowacyjność przedsiębiorstw uznawana jest obecnie za jeden z czynników umożliwiających osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w obecnych uwarunkowaniach gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Podstawą działań innowacyjnych o charakterze organizacyjnym, a także technicznym przedsiębiorstw są procesy organizacyjnego uczenia się. Bazując na danych empirycznych pochodzących z przedsiębiorstw województwa zachodniopomorskiego, niniejszy artykuł przedstawia, jak kształtuje się zdolność do uczenia się firm innowacyjnych oraz tych, które w ostatnim okresie nie wprowadziły żadnych innowacji. Analizie poddany został jeden z kluczowych wymiarów zdolności do uczenia się – atmosfera panująca w przedsiębiorstwie. Prezentowane wyniki wskazują, że przedsiębiorstwa innowacyjne mają lepszą komunikację interpersonalną, wyższy poziom zaufania między przełożonymi a podwładnymi i większe zaangażowanie jednostek w pracę zespołu, komórki, firmy.

Obecnie panujące poglądy na temat kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa skłaniają do twierdzenia, że organizacje dynamicznie starają się dostosować swoje charakterystyki do wymagań otoczenia poprzez zmienianie swoich strategii oraz strategicznych zasobów i kompetencji – odnawianie się. Pojawiło się zatem pytanie dotyczące wewnętrznych źródeł sukcesu firmy, na które w licznych badaniach starali się znaleźć odpowiedź naukowcy, m.in. M. Crozier, T. Peters i R. Waterman, P.F. Drucker, P. Senge, A. De Geus, H. Simon, co zaowocowało redefinicją dotychczasowych paradygmatów zarządzania i dostrzeżeniem znaczenia zasobu wiedzy i zdolności przedsiębiorstw do jej wykorzystania w kreowaniu przewagi strategicznej. Między innymi M.E. Porter pisze, że przewagi konkurencyjnej obecnie należy upatrywać przede wszystkim w zdolności do bycia innowacyjnym, ciągłego podnoszenia poziomu innowacyjności oraz uzyskiwania dzięki temu odpowiedniej efektywności (Porter 2001: 192).

Procesy zagospodarowania zasobu wiedzy organizacyjnej dotyczą szerszej koncepcji obejmującej nie tylko dystrybucję i rozpowszechnianie wiedzy, ale także jej generowanie oraz wykorzystywanie, co z kolei ściśle wiąże się z procesami uczenia się organizacji. Na relacje występujące między uczeniem się organizacji oraz innowacyjnością wskazywał R. Stata, pisząc, że organizacyjne uczenie jest procesem, poprzez który pojawia się innowacja w działaniu organizacji, a zatem poziom uczenia się może stać się dla przedsiębiorstw głównym źródłem przewagi konkurencyjnej (Stata 1989: 63). Uczenie może bowiem dotyczyć zarówno aspektu doskonalenia istniejących kompetencji firmy – rozwoju istniejącej wiedzy w zakresie posiadanych produktów, technologii itp., jak i rozwoju wiedzy, kreowania nowych kompetencji – tworzenia nowej wiedzy opartej na nowych zasadach i regułach. Próbuąc zdefiniować, czym jest organizacyjne uczenie się, napotykamy jednak duże trudności wynikające z istniejącego chaosu pojęciowego w tym obszarze. Teoria organizacyjnego uczenia się przez ostatnich dwadzieścia lat rozwijała się w dużym tempie. Jednakże nadal nie opracowano i przyjęto jednego podejścia, jednej koncepcji. Próbuąc ująć w sposób syntetyczny główne założenia różnych podejść teoretycznych, organizacyjne uczenie się można zdefiniować jako celowy proces wykrywania i poprawiania błędów i odchyień (Ch. Argyris, D. Schon) służący celom organizacji, opierający się na ciągłym testowaniu doświadczeń i przekształcaniu ich w wiedzę dostępną wszystkim pracownikom (P. Senge), zwiększający zdolność organizacji do podejmowania efektywnych działań (D. Kim), a przez to skutkujący innowacjami (R. Stata).

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie na podstawie wyników badań różnic między podmiotami gospodarczymi określonymi jako innowacyjne a podmiotami nieinnowacyjnymi w obszarze ich zdolności do uczenia się. Rozważania i analizy będą skoncentrowane na jednym z wymiarów zdolności do uczenia się przedsiębiorstw – systemie sprzyjającym uczeniu się. Wymiar ten stanowi bowiem jeden z kluczowych wymogów w kształtowaniu organizacji uczących się. ➔

## Ocena zdolności do uczenia się przedsiębiorstwa

**W** celu identyfikacji różnic w obszarze zdolności do uczenia się przedsiębiorstw innowacyjnych i nieinnowacyjnych opracowano metodę badawczą umożliwiającą ocenę poziomu innowacyjności przedsiębiorstw oraz zdolności do uczenia się w kilku wymiarach. Metoda oceny zdolności do uczenia się oparta została na metodzie INVEST M. Pearn, C. Rodericka i Ch. Mulrooneya. Wyróżnione w niej zostały trzy wymiary oceny zdolności przedsiębiorstw do uczenia się:

- nastawienie kadry kierowniczej (indywidualne podejście do zmian oraz relacje przełożony–podwładny),
- system sprzyjający uczeniu się (organizacyjne, systemowe uwarunkowania),
- atmosfera panująca w przedsiębiorstwie (klimat, kultura ukierunkowana na zmiany).

Podobnie jak w metodzie INVEST, każdy z powyższych wymiarów analizowany był za pomocą różnych wskaźników.

Wielu autorów wskazuje na przywództwo – nastawienie kadry kierowniczej do uczenia się jako jeden z kluczowych czynników przy budowaniu zdolności przedsiębiorstw do uczenia się. Dotyczy to samego podejścia i zdolności kadry kierowniczej do inicjowania i wdrażania zmian, aktywnej identyfikacji sytuacji problemowych i rozwiązywania ich, podejścia do ryzyka itp. Kadra zarządzająca z racji zajmowanego stanowiska i wynikającej z tego władzy jest bowiem kluczowym inicjatorem uczenia się – agentem uczenia się. Drugim aspektem związanym z nastawieniem kadry zarządzającej jest podejście kadry kierowniczej do kolegalności. Włączanie pracowników w procesy decyzyjne, inicjowanie działań na zasadzie pracy zespołowej pobudza możliwości grupowego uczenia się w przedsiębiorstwach, zachęca do wymiany pomysłów, a także daje sygnał pracownikom, że ich pomysły i sugestie są mile widziane, co pobudza ich indywidualne uczenie się.

Drugi wymiar oceny zdolności do uczenia się to system sprzyjający uczeniu. Wymiar ten związany jest z utrwalaniem wyników uczenia się – instytucjonalizowaniem oraz tworzeniem odpowiednich do uczenia się uwarunkowań organizacyjnych. Wyniki uczenia się, które zostają zakodowane w ogólnie pojętym systemie organizacji poprzez wprowadzane zmiany w standardowych regułach funkcjonowania na poziomie operacyjnym (zasady, procedury, systemy diagnostyczne) z jednej strony utrwalają zmodyfikowaną lub nowo powstałą wiedzę organizacyjną i uniezależniają ją od konkretnych pracowników (ochrona wiedzy przed utratą związaną z odejściem pracownika), ale z drugiej strony kształtują przyszłe zachowania w organizacji – podejście w przyszłości do kwestii zmian i uczenia się, trwałość zachowań uczenia się w organizacji. W tym obszarze badany jest stopień utrwalania decyzji w zakresie strategii i przekładania ich na operacyjne działania firmy oraz dostosowywanie systemów organizacji, m.in. informacyjnych i kontrolnych, do potrzeb strategicznych przedsiębiorstwa. Identyfikacja rozbieżności między założeniami a stanem rzeczywistym jest zazwyczaj punktem wyjścia, inicjatorem

procesu uczenia się (jedno- lub dwupętlowego). Dlatego dostarczanie informacji adekwatnej do kierunku strategicznego firmy jest warunkiem sprzyjającym uczeniu.

Ostatnim badaniem wymiarem są klimat i atmosfera panująca w organizacji. Można powiedzieć, że klimat jest wypadkową wcześniejszych działań kadry zarządzającej, stosowanego stylu przewodzenia oraz funkcjonujących w organizacji struktur i systemów zarządzania. Klimat wzajemnego szacunku, zaufania, poczucia wartości i możliwości wpływu pracowników na organizację, połączony z profesjonalizmem operacyjnym (systemem) i jasno określonymi celami, przyczynia się do zwiększenia zaangażowania jednostek i wspólnej odpowiedzialności w działaniu. Efektywna komunikacja organizacyjna, będąca ważnym środkiem rozwoju wiedzy, dzielenia się wiedzą i transferu wiedzy zależy od podejścia kadry kierowniczej do tych zagadnień oraz ciągłego udoskonalania istniejących formalnych i nieformalnych procedur komunikacyjnych.

## Opis próby badawczej

**I**dentyfikacja charakterystyk firm innowacyjnych i nieinnowacyjnych została przeprowadzona na podstawie materiału empirycznego zgromadzonego podczas realizacji projektu badawczego zatytułowanego „Ogólna diagnoza szcześcińskich przedsiębiorstw”, a przeprowadzonego przez Zespół Badawczy „Integracja” Uniwersytetu Szczecińskiego w latach 2000–2001. W projekcie tym, posługując się kwestionariuszem ankietowym kierowanym do osób zajmujących główne stanowiska kierownicze, uzyskano obszernie informacje z wielu obszarów zarządzania i działania przedsiębiorstw. Badaniu podane zostały firmy prowadzące działalność w Szczecinie i okolicach. Do wytypowania próby badawczej wykorzystano losowanie warstwowe proporcjonalne. Firmy podzielono ze względu na: wielkość (przedsiębiorstwa małe, średnie, duże) i profil działalności (budownictwo, handel, produkcja, rolnictwo i usługi). Badanie było przeprowadzone w dwóch etapach. Wyniki przedstawione poniżej pochodzą z drugiego etapu badań, ponadto wybrano tylko te podmioty, które udzieliły odpowiedzi na wszystkie pytania zawarte w kwestionariuszu. Ostatecznie analizie poddano dane pochodzące z 361 przedsiębiorstw. Ze względu na podjętą w pracy tematykę badawczą nie uwzględniono mikroprzedsiębiorstw.

W celu zbadania wpływu zdolności do organizacyjnego uczenia się na innowacyjność przedsiębiorstw, dokonano oceny innowacyjności przedsiębiorstw, w wyniku której podzielono badane podmioty na grupy: grupę firm innowacyjnych oraz grupę firm nieinnowacyjnych. Innowacyjność przedsiębiorstw jest określana jako zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia i wdrażania innowacji, umiejętność wprowadzania nowych i/lub zmodernizowanych wyrobów, procesów technologicznych oraz procesów organizacyjno-technicznych. Miernikiem tak ujętej innowacyjności są wdrożone innowacje technologiczne w obrębie produktów i procesów (tzw. innowacje TPP) (Oslo Manual 1997: 31). Innowacje TPP obejmują wiele dzia-

łań badawczych, technologicznych, organizacyjnych, finansowych i handlowych. Ze wszystkich wyszczególnionych możliwości prowadzenia działań innowacyjnych do analizy wybrano innowacje związane z procesami organizacyjnymi (ulepszenia procesowe). Grupa przedsiębiorstw „innowacyjnych” – tych, które wprowadziły zmiany i ulepszenia procesowe, składała się z 29 podmiotów. Natomiast 152 przedsiębiorstwa tworzą grupę podmiotów nazwanych „nieinnowacyjnymi” – tzn. w badanym okresie nie wprowadziły żadnych innowacji typu procesowego. Pozostałe 180 przedsiębiorstw to firmy, w których prowadzone są innowacje, inne niż procesowe (grupa ta nie została poddana badaniu).

Analizę zdolności do uczenia się przeprowadzono na podstawie danych z obu grup podmiotów na podstawie opisanej wcześniej metody analizy.

### Przyjazna atmosfera panująca w przedsiębiorstwie

**R**zeczywiste wyniki pracy kadry kierowniczej (skuteczne przywództwo oraz sprawnie działające i sprzyjające uczeniu się struktury) są widoczne w atmosferze, jaka panuje w organizacji. Klimat wzajemnego szacunku i dowartościowania ludzi skłania pracowników do pełnego zaangażowania oraz podporządkowania się celom organizacyjnym. Interesujący jest fakt, że we wszystkich wskaźnikach, wynikających z modelu organizacyjnego uczenia się, badanych na potrzeby określania atmosfery w organizacji, oceny uzyskane przez przedsiębiorstwa innowacyjne były wyższe od nieinnowacyjnych – średnio ok. 10% (zob. tabela). Najlepsza ocena uzyskana przez przedsiębiorstwa nieprowadzące żadnych innowacji (miernik – „chęć dzielenia się wiedzą, zaufanie, współpraca”) przewyższa tylko jedną ocenę firm innowacyjnych, tj. miernik o nazwie „poczucie wspólnej odpowiedzialności za podejmowane działania”.

Największa różnica występuje w efektywności komunikacji interpersonalnej (16%), co świadczyć może o dobrej chęci pracowników do komunikowania się oraz dobrym systemie przepływu informacyjnego. Warto wspomnieć, że zespołowe i indywidualne uczenie się w wielkiej mierze zależne jest od dobrej komunikacji, równocześnie jest początkiem wspólnego interpretowania, wyciągania wniosków z własnego lub cudzego działania.

Najwyższą ocenę uzyskano w odpowiedzi określającej poziom zaufania między przełożonymi a podwładnymi. Abstrahując od oczywistego mankamentu pytania wynikającego z faktu, że zostało skierowane do przełożonych, uzyskano średnią ocenę dla firm innowacyjnych 4,12 w skali od 0 do 5 punktów (o 13% wyższą niż ocena firm nieprowadzących innowacji).

Wszystkie oceny punktowe tej części modelu były powyżej 3,5 punktu w skali 1–5. Najmniejsze różnice (ok. 1% na korzyść innowacyjnych) były w ocenach poczucia wspólnej odpowiedzialności za podejmowane działania oraz chęci dzielenia się wiedzą, wykazania zaufania i współpracy. Wytlumaczeniem tego może być trudność dokonania ogólnej oceny poczucia odpowiedzialności wszystkich pracowników za podejmowane działania (abstrakcyjność tego żądania) oraz ogólna niechęć ludzka do dzielenia się wiedzą i do otwartego działania (zob. rysunek).

### Podsumowanie

**W**zrost znaczenia wiedzy w działaniu przedsiębiorstw oraz ich rozwoju wiąże się z potrzebą istotnej zmiany w mentalności kadry kierowniczej i tworzeniem systemu sprzyjającego uczeniu się w przedsiębiorstwie. Trwające dziś w przedsiębiorstwach zmiany w nastawieniu kadry i tworzonych uwarunkowaniach organizacyjnych zaczynają skutkować poprawiającą się atmosferą, jaka panuje w przedsiębiorstwie. Przeprowadzone badania wskazują, że

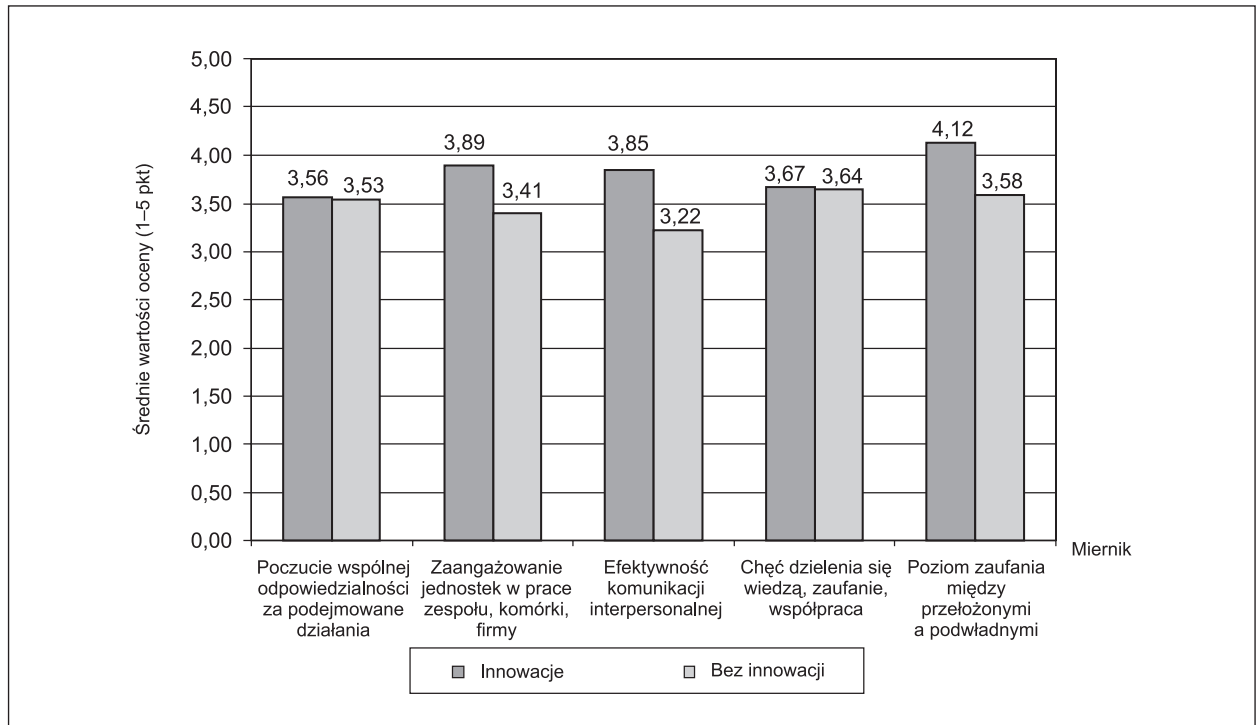
Tab. Wyniki w zakresie przyjaznej atmosfery

Wyszczególnienie	Średnia wartość miernika		Różnica (A-B)/max*
	Firmy uznane za innowacyjne	Firmy nieprowadzące działalności innowacyjnej	
	A	B	
Poczucie wspólnej odpowiedzialności za podejmowane działania (1–5 pkt)	3,56	3,53	0%
Zaangażowanie jednostek w pracę zespołu, komórki, firmy (1–5 pkt)	3,89	3,41	10%
Efektywność komunikacji interpersonalnej (1–5 pkt)	3,85	3,22	12%
Chęć dzielenia się wiedzą, zaufanie, współpraca (1–5 pkt)	3,67	3,64	1%
Poziom zaufania między przełożonymi a podwładnymi (1–5 pkt)	4,12	3,58	11%
Średnia różnica (w %)	x	x	7%

\* maksymalna wartość wskaźnika wynikająca z podanej w nawiasach skali miernika

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu.





**Rys. Porównanie wskaźników określających atmosferę w firmach innowacyjnych i nieinnowacyjnych**

Zródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu.

we wszystkich badanych obszarach przedsiębiorstwa innowacyjne uzyskują lepsze wyniki niż te nieinnowacyjne. W szczególności wyróżniają się one lepszą komunikacją interpersonalną, wyższym poziomem zaufania wykazanym wobec przełożonych i większym zaangażowaniem jednostek w prace zespołu, komórki, firmy.

„Umiejętność przedsiębiorstw do uczenia się szybciej niż konkurencja” przestaje być „sztuką dla sztuki”. Ukierunkowuje menedżerów do tworzenia odpowiednich systemów: informacyjnego, motywacyjnego i kontrolnego, a przedsiębiorstwo na tworzenie i wdrażanie nowych pomysłów, których efektem będą innowacje i zdrowa atmosfera w pracy wytworzona przez zaangażowanych pracowników.

dr Bartłomiej Moroszo

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwami  
Akademii Rolniczej w Szczecinie

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] ARGYRIS C., SCHON D., (1978), *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- [2] CROSSAN M.M., LANE H.W., WHITE R.C., (1999), *An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution*, „Academy of Management Review”, vol. 24, nr 3, s. 522–537.
- [3] GARVIN D., (2000), *Learning in Action, A Guide to Putting the Learning Organization to Work*, Harvard Business School Press, Boston.
- [4] KIM D., (1993), *A Framework for Integrating Individual Learning and Organizational Learning*, „Sloan Management Review”, jesień, s. 37–82.

[5] MOSZORO B., LOZANO PLATONOFF A., SYSKO-ROMAŃCZUK S., (2004), *Innowacyjność polskich firm w gospodarce opartej na wiedzy*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 1, s. 86–94.

[6] Oslo Manual. The Measurement of scientific and technological activities. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data (1997), OECD/Eurostat, Paris, s. 31.

[7] PEARN M., RODERICK C., MULROONEY C., (1997), *Learning Organizations in Practice*, McGraw-Hill, London.

[8] PORTER M., (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa, s. 192.

[9] SENGE P., (1998), *Piąte dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

[10] STATA R., (1989), *Organizational Learning: The Key to Management Innovation*, „Sloan Management Review”, nr 30, vol. 3, s. 63–74.

[11] SWAN J., SCARBROUGH H., (2001), *Explaining the Diffusion of Knowledge Management: The Role of Fashion*, „British Journal of Management”, vol. 12, s. 3–12.

#### Summary

Innovativeness is recognized contemporary as one of the key factors of creating and sustaining competitive advantage. Organizational learning is the process that underlies both technical and organizational innovative actions of companies. Basing on data from enterprises in West-Pomeranian region this article presents differences in organizational learning capability between innovative and non-innovative companies. An analysis and discussion is based on one dimension of organizational learning capability – the atmosphere existing in the company. Better communication, a higher level of confidence and stronger commitment have been achieved innovative companies.