

Wstęp

Wejście Polski do Unii Europejskiej w istotny sposób wpłynęło na zmianę uwarunkowań funkcjonowania polskich przedsiębiorstw. Dziś stają one przed nowymi wymaganiami i zagrożeniami, ale również przed nowymi szansami.

Można sądzić, że działania dostosowawcze podejmowane przez większość firm w ciągu pierwszych kilku lat po wejściu do UE – choć niejednokrotnie procesy te rozpoczęły się znacząco wcześniej – zadecydują o ich miejscu na rynku teraz i w przyszłości. Działania te zmirzają przede wszystkim w kierunku podniesienia poziomu konkurencyjności w skali segmentu, sektora, rynku krajowego, a także rynku UE i globalnego. Przedsięwzięcia te zależą m.in. od charakteru działalności i wielkości przedsiębiorstwa. Zidentyfikowanie czynników podnoszenia konkurencyjności w różnych wymiarach rynkowych i ich właściwe wykorzystanie ma zasadnicze znaczenie dla sukcesu polskich firm.

Książka ma na celu wypełnienie luki na rynku czytelnictwa w zakresie kompetencji przedsiębiorstw, luki kompetencyjnej oraz wskazania sposobów doskonalenia.

Procesy zarządzania kompetencjami możliwe są m.in. dzięki umiejętnemu stosowaniu dobrych praktyk w obszarze organizacyjnego uczenia się. Tematyka uczących się organizacji oraz uwarunkowań skuteczności działań jest kluczowa dla powodzenia współczesnych przedsiębiorstw. Zaprezentowane więc zostaną nie tylko najnowsze doniesienia literaturowe, ale także wyniki badań prowadzonych w polskich firmach.

Książka składa się z dwóch części – teoretycznej i aneksu badawczego, w którym zaprezentowano rezultaty prac empirycznych. Część pierwsza składa się z trzynastu rozdziałów.

Rozważania rozpoczyna **luka kompetencyjna w zarządzaniu konkurencyjnością przedsiębiorstwa**. W rozdziale dokonano identyfikacji miejsca i roli tej luki, określono także, w jaki sposób można ją z pożytkiem dla wyników przedsiębiorstwa wykorzystać. Przyjęto tutaj dwa podejścia: M.J. Stankiewicza oraz autorskie. Stwierdzono, że luka kompetencyjna występuje bezpośrednio lub pośrednio w obu omówionych modelach. Luka kompetencyjna staje się bodźcem do kształtowania zasobów przedsiębiorstwa, a jej identyfikacja koniecznym elementem zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa. Jednak, o ile w podejściu M.J. Stankiewicza niejako z definicji dąży się do likwidowania luki kompetencyjnej, dzięki zdobyciu kompetencji koniecznych do osiągnięcia zakładanej pozycji konkurencyjnej, o tyle w drugim ze wskazanych podejść będzie występować tendencja do ciągłego powiększania tej luki.

Kolejnym zagadnieniem jest **zarządzanie kompetencjami przedsiębiorstw**. W trosce o osiągnięcie i utrzymywanie wysokiego poziomu wyników przedsiębiorstwa menedżerowie powinni systematycznie rozwijać i odnawiać kompetencje, tak aby tempo ich ewolucji było takie samo lub szybsze niż tempo zmian najważniejszych czynników sukcesu w branży lub segmencie rynku, w jakim funkcjonuje organizacja. W tym celu konieczne jest podejmowanie działań ukierunkowanych z jednej strony na podtrzymywanie i doskonalenie konfiguracji kompetencji organizacyjnych, gdyż zazwyczaj ulegają one deprecjacji w czasie, z drugiej zaś na generowaniu nowych kompetencji, które poszerzałyby obszar okazji rynkowych organizacji. W tym kontekście uwidacznia się potrzeba zarządzania kompetencjami. Jest ono rozumiane jako ciągły proces polegający na identyfikowaniu kompetencji kluczowych z punktu widzenia specyfiki danej działalności gospodarczej, ocenie ich przydatności do realizacji strategii, a także na kreowaniu, identyfikacji i ocenie antycypowanej luki kompetencyjnej, wyborze sposobów jej redukcji, tworzeniu warunków niezbędnych do uzupełniania lub rozwoju brakujących kompetencji oraz podejmowaniu działań eliminujących lukę kompetencyjną.

Trzeci rozdział dotyczy nowego podejścia do **wiedzy w organizacji**. Wskazano w nim na istotę wiedzy, uzasadniając, że jest ona podstawowym narzędziem konkurencji w warunkach Nowej Ekonomii. Przedstawiono rolę wiedzy w organizacji opartej na wiedzy, pokazano również związki zachodzące pomiędzy wiedzą a biznesem. Wyeksponowano znaczącą rolę człowieka jako twórcy jakości wiedzy oraz duże znaczenie pracowników wiedzy w organizacji funkcjonującej w warunkach nieciągłości.

Kolejnym zagadnieniem ściśle korespondującym z wiedzą jest **uczenie się**. Wśród rozważań przedstawionych w tym rozdziale znajdują się próby operacjonalizacji popularnych już w literaturze problemów uczenia się jednostek, zespołów czy przedsiębiorstw, a także organizacji uczących się. Jednak szczególnie interesujące z punktu widzenia kompetencji organizacji i ich doskonalenia wydają się procesy, sposoby i style uczenia się, które można i warto wykorzystywać w praktyce.

Przedmiotem kolejnego rozdziału jest **analiza uwarunkowań organizacyjnego uczenia się**, rozumianego jako proces nabywania, rozwijania i rekonfigurowania kompetencji organizacji, którego rezultatem jest wzrost jej efektywności. Potencjał organizacji w zakresie uczenia się rozwija się powoli, w długim okresie, i jest uzależniony od szeregu różnorodnych, trudnych do spełnienia warunków. Stąd identyfikacja czynników warunkujących efektywność procesów organizacyjnego uczenia się staje się ważnym zadaniem badawczym i może pomagać w wyjaśnianiu przyczyn niepowodzeń w obszarze uczenia się organizacji, ułatwić ich przebieg oraz wyeliminować potencjalne przeszkody. Warunki te są prezentowane w przekroju czynników ograniczających i wspomagających procesy organizacyjnego uczenia się ze szczególnym zwróceniem uwagi na wielostronne wzajemne zależności.

Rozdział szósty traktuje organizacyjne uczenie się jako **formę kształtowania kultury organizacyjnej**. Problemem sprawnego funkcjonowania współczesnych organizacji jest bowiem utrzymanie zgodności między wzorami kulturowymi,

które pracownik akceptuje, a cechami formalnej organizacji. Duża zmienność otoczenia wymaga odpowiednich zdolności przystosowawczych organizacji. Częste zmiany zachodzące w otoczeniu zmuszają do ciągłej rewizji założeń kulturowych, dokonywania zmian w hierarchii wartości oraz normach społecznych. W kontekście zmiany organizacyjnej zasadniczego znaczenia nabiera uczenie się nowej kultury organizacyjnej, który jest fragmentem całościowego uczenia się organizacji. W upowszechnianiu kultury organizacyjnej podstawowe znaczenie ma tworzenie warunków do przenoszenia nowych interpretacji i związanych z nimi wyobrażeń ponad poziom indywidualny. Znaczenia nabierają w tym kontekście techniki wymieniania informacji oraz prowadzenia dyskusji. Uczenie się nowej kultury obarczone jest również ryzykiem występowania przeszkód o charakterze organizacyjnym i psychologicznym. Aby je przewyciężyć, należy podjąć określone działania prowadzące do nadania organizacji cech systemu kreatywnego.

Wieloaspektowe rozważania dotyczące uczenia się dają podstawę do zajęcia się stylami organizacyjnego uczenia się, jako jednym z pojęć opisujących procesy organizacyjnego uczenia się. Styl ten można zdefiniować jako wielowymiarową charakterystykę zdobywania wiedzy organizacyjnej, uwzględniającą sposób dochodzenia do wiedzy, a także określonej postaci kompetencji. Styl organizacyjnego uczenia się ma charakter względnie trwały. Wychodząc z założenia, że organizacja może uczyć się na własnym lub cudzym przykładzie (czyli źródło wiedzy może mieć charakter wewnętrzny lub zewnętrzny), autorzy zwracają uwagę na fakt, że zachowania te mogą cechować się odmienną aktywnością przejawianą przez uczestników organizacji. Uwzględniając stopień ich zróżnicowanej aktywności oraz źródło wiedzy w procesie organizacyjnego uczenia się, wyróżniają cztery sposoby organizacyjnego uczenia się: unoszenie, wiosłowanie, dryfowanie oraz żeglowanie. Prezentują autorską koncepcję stylów uczenia się, w której biorąc za punkt wyjścia dominujący w organizacji sposób uczenia się, wyróżniają trzy „czyste” style uczenia się, trzy style będące kompilacją dwu stylów „czystych” oraz styl zrównoważony.

W rozdziale ósmym prezentowana jest rola **interesariuszy** w procesach organizacyjnego uczenia się. W trakcie rozwoju każda organizacja, w sposób bardziej lub mniej świadomy i sformalizowany, tworzy szereg powiązań z jednostkami i podmiotami, określanymi jako interesariusze, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. Te relacje umożliwiają jej pozyskanie niezbędnych do funkcjonowania zasobów. Szczególnym zasobem, którego dostarczycielami są lub mogą się stać interesariusze, jest wiedza. Ważna rola przypada tu pracownikom, którzy są jej użytkownikami, ale i twórcami. Obok instytucji badawczych, ośrodków rozwojowych, klientów czy dostawców coraz częściej przedsiębiorstwa sięgają po wiedzę znajdującą się w posiadaniu bezpośrednich konkurentów, jak również tę, którą dysponują władze lokalne czy przedstawiciele innych branż, czasami bardzo odległych od przedmiotu działalności danej organizacji. Fakt lokalizacji wiedzy nie tylko we wnętrzu, ale również w otoczeniu daje menedżerom możliwość, a równocześnie stawia wymóg poszukiwania wiedzy koniecznej do rozwoju i budowania wiedzy organizacyjnej w całym systemie, do którego