

Mirostawa Jendryczko

Organizacja ucząca się modelem nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem górniczym

W artykule zwrócono uwagę na problematykę dostosowania się polskich przedsiębiorstw górniczych do coraz silniejszej konkurencji na rynku. Celem artykułu jest przedstawienie cech i założeń organizacji uczącej się oraz zaprezentowanie możliwości dostosowania tej koncepcji do przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego. Artykuł składa się z dwóch części. Pierwsza odnosi się do istoty funkcjonowania organizacji uczącej się. W drugiej części artykułu przedstawiony został model organizacji uczącej się, uwzględniający specyfikę funkcjonowania polskich przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego. Przekonanie, że organizacja ucząca najszybciej uczy się przez interakcję z otoczeniem i stwarza największe możliwości przedsiębiorstwom górniczym na przetrwanie w coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu, jest przesłanką zawartą w prezentowanym artykule.

Słowa kluczowe: organizacja ucząca się (*learning organization*), model organizacji uczącej się (*learning organizations model*), przedsiębiorstwo górnicze (*mining company*)

Wprowadzenie

Konieczność dostosowania się do coraz silniejszej konkurencji na rynku oraz wzrost oczekiwań klientów wymagają od polskich przedsiębiorstw górniczych ciągłego pozyskiwania aktualnych informacji i wiedzy. Organizacja ucząca się jest jedną z nowoczesnych metod zarządzania nakierowaną na systematyczne uczenie się i ciągłą poprawę funkcjonowania przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu. Wdrożenie założeń organizacji uczącej się w przedsiębiorstwie górniczym umożliwi zdobywanie aktualnych informacji i wiedzy przez stałe świadome uczenie się wszystkich członków organizacji.

W artykule zaprezentowano cechy i założenia organizacji uczącej się oraz możliwość dostosowania tej koncepcji do przedsiębiorstwa górniczego. Przedstawiony model organizacji uczącej się uwzględni specyfikę funkcjonowania polskich przedsiębiorstw

górnictwa węgla kamiennego. Powstał w wyniku przeprowadzonej analizy opartej na dokumentach źródłowych, wywiadach obserwacjach oraz doświadczeniach autora. Model ten należy traktować jako pewien wzór do naśladowania lub schemat, według którego coś ma być wykonane.

Przekonanie, że organizacja ucząca najszybciej uczy się przez interakcję z otoczeniem i stwarza największe możliwości przedsiębiorstwom górniczym na przetrwanie w coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu, jest przesłanką zawartą w prezentowanym artykule.

Istota organizacji uczącej się

Organizacja ucząca się, jako koncepcja zarządzania, powstała w latach 90. XX wieku. Zdaniem S. Gherardiego [2001, s. 542], jej rodowodem jest stworzona analogia pomiędzy systemem cybernetycznym i pamięcią człowieka. Ścisłe zdefiniowanie organizacji uczącej się jest bardzo trudne, gdyż w literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji, które charakteryzują się różnym podejściem do procesów zachodzących w organizacji uczącej się.

P. Senge [2002, s. 19-23], autor „Piątej dyscypliny”, publikacji, która przyczyniła się do spopularyzowania koncepcji organizacji uczącej się, uważa, że tym, co zasadniczo różni organizacje uczące się od tradycyjnych, jest mistrzostwo osobiste osiągnięte przez organizacje w poszczególnych dyscyplinach, do których autor zalicza: myślenie systemowe, zespołowe uczenie się, wspólną wizję i modele myślowe. J. Brilman [2002, s. 413] twierdzi, iż: „Organizacja ucząca się to taka organizacja, która postrzega siebie jako system zbiorowego uczenia się, nieustannie budujący swoją przyszłość, stale znajduje się w stanie czuwania, tworzy, kapitalizuje i rozpowszechnia nową wiedzę oraz umiejętności, doskonali kompetencje swoich pracowników, dokonuje samooceny i przekształca się”. Zdaniem B. Levitta i J.G. Marcha [1988]: „Organizację można nazwać uczącą się, jeśli potrafi wyciągać wnioski z własnej przeszłości i na ich podstawie tworzyć rutynowe praktyki, stanowiące podstawę jej zachowań”. Natomiast w przekonaniu J. Burgoyne, organizacja ucząca się „wspomaga uczenie się (indywidualne, zespołowe oraz organizacyjne) wszystkich jej członków i sama ciągle się przekształca” [M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydell, 1991]. K. Perechuda [1998, s. 153] uważa, że podstawowym procesem zachodzącym w organizacji uczącej się jest organizacyjne uczenie się. W opinii K. Perechudy: „Organizacje uczące się to takie, które z pełną świadomością realizują organizacyjne uczenie się, będące procesem zaplanowanym, odpowiednio zorganizowanym, ustawicznym i ciągle doskonalonym”. Świadome indywidualne, zespołowe oraz organizacyjne uczenie się wszystkich członków organizacji jest więc podstawową przesłanką, która wyróżnia organizację uczącą się spośród innych organizacji.

Na podstawie przeanalizowanych w literaturze przedmiotu definicji organizacji uczących się można wnioskować, że organizacja ucząca się to: działania adaptacyjne organizacji, umożliwiające świadome indywidualne, zespołowe i organizacyjne uczenie wszystkich członków organizacji, oparte na doświadczeniach i wiedzy pracowników, dostawców, klientów i konkurencji, oraz popieranie twórczego nastawienia na wszystkich szczeblach. Zdaniem K. Lisieckiej [2000, s. 21-22]: „Jedyną stałą wartością jest i będzie bowiem proces nieustannego inwestowania w personel i adaptowania do ciągle zachodzących zmian. Bez takiego intelektualnego wsparcia ludzie i organizację będą podcinały korzenie swojego rozwoju”.

W myśl założeń organizacji uczącej się przedsiębiorstwo powinno zachęcać pracowników do: odpowiedzialnego podejmowania ryzyka, własnej inicjatywy oraz eksperymentowania i kreatywności. Podstawowym wyzwaniem jest jednak umiejętne motywowanie pracowników do ciągłego nabywania, wykorzystywania i dzielenia się wiedzą. O. Lundy, A. Cowling, na podstawie badań dotyczących założeń organizacji uczącej się przeprowadzonych wśród 50 amerykańskich specjalistów ds. zasobów ludzkich i menedżerów liniowych reprezentujących sektor prywatny, uniwersytety i agencje rządowe, opisali organizacje uczące się jako organizacje, które uczą się, jak:

- wykorzystywać uczenie się do realizacji swych celów,
- uświadamiać pracownikom skutki, jakie ich uczenie się przynosi organizacji,
- unikać powtarzania błędów,
- upowszechniać informacje nakłaniające do odpowiedniego działania,
- wiązać efekty jednostek z efektami organizacji,
- wiązać nagrody z kluczowymi miernikami efektów,
- stale gromadzić duże ilości informacji o środowisku,
- tworzyć struktury i procedury wspierające proces uczenia się [Calvert, Mobley, Marshall, 1994, s. 38, 40-43; Lundy, Cowling, 2000, s. 280].

Wskazane przesłanki leżą u podstaw koncepcji organizacji uczącej się, a ich realizacja powinna prowadzić do zmian w zasobach wiedzy oraz zmian w zachowaniach ludzi i tworzyć zdolności adaptacyjne do zmian zachodzących w otoczeniu.

Zdaniem D. Garvina [2006, s. 624], aby stworzyć organizację uczącą się, należy podjąć świadome działania w pięciu głównych obszarach, do których należą: systematyczne podejście do rozwiązywania problemów, eksperymentowanie, uczenie się poprzez doświadczenie, uczenie się poprzez zapożyczenie i dzielenie się wiedzą wewnątrz organizacji. D. Garvin sugeruje, że organizacja ucząca się powinna podejmować decyzje na podstawie danych, a nie założeń. Uczenie się organizacji natomiast należy opierać na ciągłym eksperymentowaniu oraz przeglądzie sukcesów i porażek, a także na pozyskiwaniu informacji od klientów, dostawców i konkurentów. Pozyskaną w ten sposób wiedzę należy szybko i wydajnie upowszechniać w całej organizacji. J. Rokita [2009, s. 109]

uważa, że organizacja jest zdolna i skłonna do uczenia się, gdy uznaje zasoby wiedzy za podstawowy czynnik swoich sukcesów.

Każda organizacja charakteryzuje się różnymi indywidualnymi wewnętrznymi i zewnętrznymi warunkami, które mają wpływ na szybkość i sposób uczenia się. B. Mikula [2006, s. 165] wymienia dwie orientacje, które mają wpływ na intensywność uczenia się: reaktywną, charakteryzującą się ostrożnością we wdrażaniu zmian i podejmowaniu ryzyka, oraz proaktywną, którą cechuje dokonywanie ryzykownych zmian i modyfikacji istniejących schematów.

Na wdrażanie i przebieg procesów uczenia się w organizacji mają wpływ relacje wewnątrz organizacji, od których zależy przełamywanie istniejących barier w pozyskiwaniu i wymianie wiedzy. Zasadniczą wartością tej metody zarządzania jest tworzenie atmosfery sprzyjającej uczeniu się wszystkich członków organizacji, a także umiejętne i kompleksowe połączenie wszystkich czynników wpływających na sprawność uczenia się organizacji w jeden zwarty wewnętrznie system.

Model organizacji uczącej się przedsiębiorstwa górniczego

Polska energetyka w znacznym stopniu opiera się na węglu kamiennym i brunatnym. Zgodnie ze strategią dla górnictwa, w latach 2007-2015 węgiel pozostanie głównym paliwem energetycznym polskiej energetyki. W zasobach przemysłowych udział węgla wynosi obecnie 91,6% [Fornalczyk, Choroszczak, Mikulec, 2008, s. 51]. Szacuje się, że jego zużycie będzie rosło odpowiednio o 1% i 1,5% do 3% rocznie w latach 2009-2030 [Palariski, 2009, s. 3]. Przy zastosowaniu odpowiednich technologii wydobycia i wytwarzania energii, węgiel może pokryć zapotrzebowanie Polski na energię przez ponad 100 lat.

Zmiany polityczne i gospodarcze spowodowały, że poddane konkurencji przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego znalazły się w sytuacji, która wymaga stałego doskonalenia sprawności i efektywności funkcjonowania obszarów decydujących o pozycji konkurencyjnej i możliwościach rozwoju przedsiębiorstwa. Uwzględniając specyfikę działalności przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego, do kluczowych obszarów decydujących o efektywnym funkcjonowaniu można zaliczyć: procesy marketingu i sprzedaży, procesy produkcji węgla, zasoby ludzkie, zasoby rzeczowe, zasoby finansowe, zasoby organizacyjne i zasoby informacyjne [Dźwigoł, 2007].

Sprostanie aktualnym wymaganiom na rynku związanym ze wzrastającym zapotrzebowaniem na węgiel, jak również z przejściem do nowoczesnej gospodarki, wymaga od przedsiębiorstw górniczych: systematycznego podnoszenia wydajności pracy oraz powiązania jej z zasadami wynagradzania, poprawy efektywności i bezpieczeństwa pracy maszyn oraz metod eksploatacji węgla, stałego doskonalenia oferty sprzedaży polegającej na poprawie jakości węgla i dostosowaniu ofert do potrzeb konkretnych odbiorców

[zob. *Strategia działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007-2015*]. Doskonalenie wymienionych procesów wymaga zarówno nakładu kapitału, jak i wdrożenia nowego modelu organizacji i zarządzania.

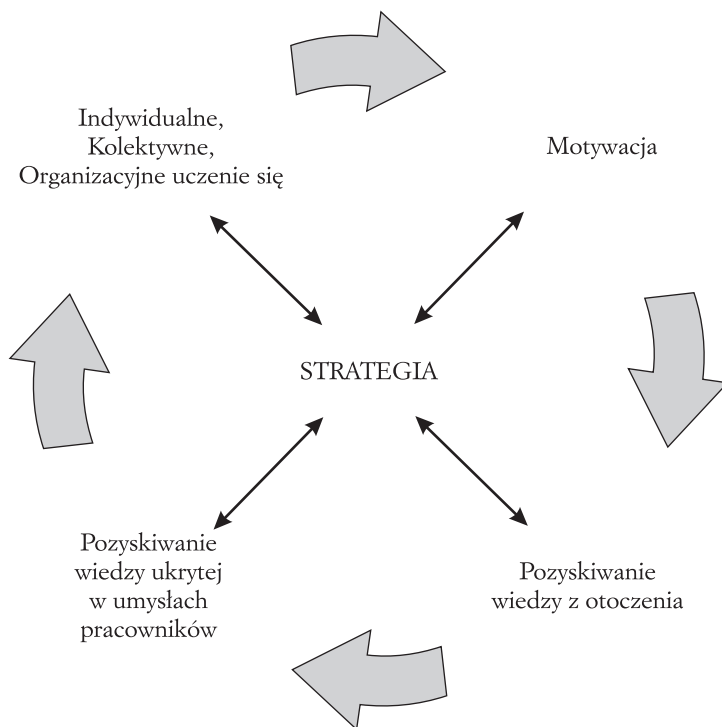
Organizacja ucząca najszybciej uczy się przez interakcję z otoczeniem i stwarza największe możliwości dostosowania przedsiębiorstw górniczych do wymagającego otoczenia, umożliwiając taki wybór celów i zadań oraz ukształtowanie zasobów i procesów wewnętrznych, aby przedsiębiorstwo mogło skutecznie reagować na trudne i uciążliwe zjawiska. Zgodnie z teorią organizacji uczącej się, na przedsiębiorstwo górnicze należy spojrzeć z perspektywy podporządkowania procesom ciągłego pozyskiwania informacji i wiedzy, która coraz częściej decyduje o rozwoju przedsiębiorstw, a nawet całych sektorów. Redukcja znaczenia zasobów tradycyjnych na rzecz zasobów intelektualnych zauważalna jest również w przedsiębiorstwach górniczych.

Procesy przebudowy przedsiębiorstw górniczych, a w szczególności restrukturyzacja zatrudnienia, uświadomiły, że pracowników zatrudnionych w tych przedsiębiorstwach charakteryzuje ogromny potencjał wartości, takich jak np.: lojalność, zdyscyplinowanie, sumienność, umiejętność pracy w zespole, poszanowanie miejsca pracy [Stachowicz, 2001, s. 13, 14]. Przytoczone cechy pracowników przedsiębiorstw górniczych mogą znacznie ułatwić wdrożenie założeń modelu nowoczesnego zarządzania, jakim jest organizacja ucząca się. Na szczególną uwagę zasługują tutaj trzy cechy: zdyscyplinowanie, sumienność i umiejętność pracy w zespole, które są warunkami niezbędnymi do osiągnięcia efektu organizacyjnego uczenia się w przedsiębiorstwie. Podstawą organizacji uczącej się jest ustawiczne, świadome i zaplanowane uczenie się oraz doskonalenie wszystkich pracowników, zespołów i całej organizacji. Realizowanie wymienionych procesów w modelu organizacji uczącej się przedsiębiorstwa górniczego umożliwi wykorzystanie wymienionego potencjału wartości, których wyzwolenie przy dotychczas stosowanych metodach zarządzania było bardzo trudne, a w wielu przypadkach wręcz niemożliwe. Zachęcanie pracowników do budowania wspólnej wizji przedsiębiorstwa, jak również do ciągłego samodoskonalenia, ułatwiając jednocześnie pełniejsze wykorzystanie posiadanych kwalifikacji i doświadczenia, powinno przyczynić się do powstawania twórczych pomysłów, przemyśleń i koncepcji, co w konsekwencji prowadzi do rozwoju całego przedsiębiorstwa i poprawy efektywności działania.

Przeobrażanie przedsiębiorstwa górniczego w organizację uczącą się umożliwi wdrożenie modelu organizacji uczącej się, bazującego na połączeniu posiadanego kapitału intelektualnego i potencjału przedstawionych wartości oraz zdolności, umiejętności i doświadczenia pracowników ze świadomym zaplanowanym, ustawicznie i ciągle doskonalonym procesem uczenia się, obejmującym wszystkich pracowników, dostawców, klientów i konkurencję. Model organizacji uczącej się przeznaczony dla przedsiębiorstwa górniczego (rys. 1), powstał w wyniku przeprowadzonej analizy opartej na dokumentach

źródłowych, wywiadach obserwacjach i doświadczeniach autora oraz ma charakter pewnych założeń. Tworzenie organizacji uczącej się nie polega w tym wypadku na kreowaniu nowego rozwiązania organizacyjnego od podstaw, lecz na dokonaniu modyfikacji istniejącego.

Rysunek 1. Model organizacji uczącej się przeznaczony dla przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego



Źródło: opracowanie własne

Proponowany wyżej model zakłada powiązanie strategii z procesami, do których należą:

- pozyskiwanie wiedzy ukrytej w umysłach pracowników;
- pozyskiwanie wiedzy z otoczenia w sposób rozszerzający kulturę uczenia się o dostawców, klientów i konkurencję oraz specjalistów zewnętrznych;
- motywacja, która będzie zachęcała pracowników do ciągłego uczenia się (aktywny system motywujący);
- stałe świadome rozwijanie indywidualnego, kolektywnego i organizacyjnego uczenia się (analiza własnych błędów, sukcesów i wyników, zrozumienie problemów organizacji)

oraz stałe uczenie się i doskonalenie pracowników w specjalnie do tego celu powołanych zespołach).

W celu koordynowania i monitorowania realizacji założeń organizacji uczącej się można utworzyć komórkę organizacyjną o nazwie np. Centrum Koordynacji Wdrażania Założeń Organizacji Uczącej się. Do zadań centrum powinno należeć między innymi:

- wdrożenie i kontrola systemu informatyczno-komunikacyjnego,
- wdrożenie metody systematycznego pomiaru kapitału intelektualnego,
- kontrolowanie sprawności obiegu informacji,
- kształtowanie form współpracy i komunikacji,
- budowanie wzajemnego zaufania w zakładzie,
- poszukiwanie i wdrażanie nowych lepszych metod i technik uczenia się,
- umożliwianie tworzenia wiedzy organizacyjnej w zespołach dyskusyjnych,
- systematyczna ocena efektywności pracy poszczególnych zespołów dyskusyjnych,
- motywowanie do ciągłego samodoskonalenia się i zdobywania nowych kompetencji,
- organizowanie spotkań wiedzy,
- tworzenie struktur i systemów motywujących i wspomagających uczenie się wszystkich pracowników w przedsiębiorstwie,
- poszukiwanie nowych metod i doskonalenie technik pozyskiwania wiedzy z otoczenia,
- analiza błędów, sukcesów i wyników,
- systematyczne rozwiązywanie pojawiających się problemów,
- ciągle testowanie doświadczenia i przekształcanie go w wiedzę dostępną dla całego przedsiębiorstwa, istotną z punktu widzenia zasadniczego celu przedsiębiorstwa,
- identyfikowanie i usuwanie barier, które mogą zakłócać przebieg procesu organizacyjnego uczenia się.

Ważną kwestią jest stały dostęp do aktualnych i najnowszych informacji, co może ułatwić hurtownia danych oraz dobór odpowiednich wskaźników umożliwiających ocenę określonych zdarzeń z punktu widzenia przyjętego celu [Lisiecka, 2008, s. 173]. Istotnym elementem działalności organizacji uczącej się jest również pomiar i monitoring kapitału intelektualnego. Waga tego zagadnienia jest stanowczo niedoceniana w przedsiębiorstwach górniczych. Wdrożenie techniki pomiaru kapitału intelektualnego pozwoli na ocenę opłacalności inwestowania w kapitał intelektualny, a systematyczna kontrola umożliwi wykazanie rezultatów funkcjonowania organizacyjnego uczenia się w przedsiębiorstwie [zob. Edvinsson, Malone, 2001, s. 47, *Model wartości rynkowej Skandii*]. Należy także zwrócić uwagę na kreatywność, indywidualność i potrzeby poszczególnych pracowników oraz stworzyć odpowiednie warunki, w których będą mogli uczyć się, wymieniając zdobyte doświadczenia, analizując błędy, sukcesy i doskonalić, jak również tworzyć wspólne wizje przyszłości przedsiębiorstwa w trakcie rozmów i dyskusji w kolektywie. W tym celu warto zorganizować miejsce przeznaczone do regularnych spotkań,

warsztatów i treningów, w którym atmosfera sprzyjałaby wspólnemu tworzeniu nowych pomysłów, idei i eksperymentowaniu (np. Salka Przy Centrum).

Istotnym czynnikiem jest także popieranie i promowanie przez przełożonych i współpracowników osób aktywnych, kreatywnych, pomyslowych. Konieczne jest zaprojektowanie metody wspierania i promowania innowatorów. Dla większości pracowników uznanie i możliwość realizacji pomysłów oraz świadomość, że ich wysiłek nie będzie zmarnowany, są wystarczającymi bodźcami do kreatywnej pracy. Jednak najważniejszym impulsem skłaniającym pracowników do kreatywnego działania jest czynnik finansowy w postaci premii, bonusów i gratyfikacji. Wynagrodzenie jest podstawowym instrumentem motywującym do efektywniejszej pracy, kreatywności i doskonalenia umiejętności zawodowych. Powinno być także jednym z elementów, które mają wpływ na zatrzymanie kompetentnych i zaangażowanych pracowników, których role mają kluczowe znaczenie dla działalności przedsiębiorstwa. Możliwości takie daje zmiana pasywnego systemu wynagrodzeń na aktywny, który jest związany z wynikami osiąganymi przez pracowników. Konstrukcja systemu powinna być zgodna z zasadami motywowania i dostosowana do charakteru pracy, kwalifikacji oraz oczekiwań pracowników i kierownictwa, a poziom i dynamika powiązane z wysiłkiem i efektami pracy.

Wdrożenie w przedsiębiorstwie górniczym zaprojektowanego modelu organizacji uczącej się ma na celu między innymi:

- uczenie się z doświadczeń i praktyk pracowników, dostawców, klientów i konkurencji oraz specjalistów zewnętrznych,
- szybki i wydajny transfer danych, informacji i wiedzy w obrębie przedsiębiorstwa,
- szybki dostęp do odpowiedniej ilości i jakości najnowszych danych i informacji,
- indywidualne, kolektywne i organizacyjne uczenie się wszystkich pracowników,
- motywowanie pracowników do ciągłego rozwoju i doskonalenia,
- dobór najlepszych metod i technik szkoleniowych,
- stałe gromadzenie odpowiedniej ilości i jakości aktualnych informacji,
- powiązanie systemu wynagrodzeń z miernikami efektów,
- unikanie powtarzania błędów,
- doskonalenie procesów i technologii produkcji,
- doskonalenie jakości produktów i ofert sprzedaży,
- świadome zarządzanie kompetencjami i kwalifikacjami pracowników,
- tworzenie nowych rozwiązań, idei, pomysłów i wizji przyszłości.

Powiązanie wymienionych w projekcie elementów ze strategią przedsiębiorstwa umożliwi zaangażowanie kierownictwa i zarządu organizacji oraz wykorzystanie uczenia się do realizacji podstawowych celów przedsiębiorstwa, a także stabilną realizację wymienionych procesów. Strategia w proponowanym modelu kreuje organizacyjne uczenie

się, dostarczając systematycznych planów działania zmierzających do stałego doskonalenia procesów tworzących organizacje uczącą się w przedsiębiorstwie górniczym.

W celu wdrożenia wymienionego modelu w przedsiębiorstwie górniczym w pierwszym etapie należy dobrać narzędzia i metody do przeprowadzenia oceny aktualnego poziomu realizacji procesów organizacyjnego uczenia się i zidentyfikować czynniki, które mogą sprzyjać, jak również blokować wdrażanie wymienionego procesu. Decydującym etapem tworzenia organizacji uczącej jest opracowanie wizji i strategii, a następnie planu wdrażania założeń organizacji uczącej się, który powinien obejmować: kierownictwo i zarząd, strukturę organizacyjną, kulturę organizacyjną, system komunikacyjno-informacyjny oraz technologie, procesy produkcji i sprzedaży. Należy również zainicjować dyskusje i dialogi dotyczące ogólnego zrozumienia założeń organizacji uczącej się i efektów, jakie przynosi indywidualne, kolektywne i organizacyjne uczenie się wszystkich pracowników.

Kolejnym etapem jest dobór, wprowadzenie i doskonalenie metod, technik i narzędzi pozyskiwania i przekazywania wiedzy ukrytej w umysłach pracowników oraz posiadanej przez dostawców, klientów i konkurencję. Stworzenie warunków społecznych, technicznych i organizacyjnych do wdrożenia oraz realizacji założeń organizacji uczącej się powinno należeć do zadań zarządu, kierownictwa i Centrum Koordynacji Wdrażania Założeń Organizacji Uczącej się. Systematyczna kontrola pozwoli na doskonalenie sprawności działania systemu pozyskiwania, obiegu informacji i wiedzy oraz ocenę efektywności działania.

Dostrzeżenie zmian i ich przewidywanie to niezwykle trudny proces. Przedsiębiorstwa, które są w stanie pierwsze zaobserwować zmiany zachodzące w ich otoczeniu, szczególnie w zachowaniu klientów i działaniach konkurentów, oraz potrafią szybko przeorientować swoje działania, zyskują trwałą przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorstwa górnicze, aby zdobywać i utrzymać coraz bardziej uświadomionych i wymagających klientów, muszą ciągle doskonalić metody i techniki pozyskiwania danych informacji i wiedzy. Stała obserwacja zmian w otoczeniu, gromadzenie i rozwijanie wiedzy oraz projektowanie innowacji wszystkich procesów prowadzą do powstania organizacji uczącej się. Jest to szczególne połączenie aktywności intelektualnej wszystkich pracowników i zdolności zbiorowego wytwarzania wiedzy w celu zapewnienia elastycznych reakcji na zmieniające się otoczenie.

Podsumowanie

Zaprezentowany w artykule model organizacji uczącej się przeznaczony dla przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego opiera się na czterech podstawowych procesach: pozyskiwaniu wiedzy ukrytej w umysłach pracowników, pozyskiwaniu wiedzy z otocze-

nia, motywacji, indywidualnym, kolektywnym i organizacyjnym uczeniu się. Procesy te są ściśle powiązane ze strategią. W celu koordynowania i monitorowania realizacji założeń organizacji uczącej się zaproponowano utworzenie komórki organizacyjnej o nazwie Centrum Koordynacji Wdrażania Założeń Organizacji Uczącej się. Wdrożenie wymienionego modelu w przedsiębiorstwie górniczym wymaga świadomych działań zarządu ukierunkowanych na stworzenie odpowiednich warunków technicznych i organizacyjnych. Jest to proces złożony i ciągły, który wymaga nie tylko gotowości do uczenia się, ale przede wszystkim dużej determinacji i osobistego zaangażowania od zarządu i poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa. Konieczne jest także wypracowanie w przedsiębiorstwie nawyku ciągłego indywidualnego, kolektywnego i organizacyjnego uczenia się, równie ważnego jak wykonywanie bieżących zadań.

Literatura

- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Calvert G, Mobley S., Marshall L. (1994), *Grasping the learning organization, Training and Development*.
- Dźwigoł H. (2007), *Model restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Edvinsson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa.
- Fornalczyk A., Choroszczak J., Mikulec M., (2008), *Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego, programy, bariery, efektywność, pomoc publiczna*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Garvin D. A. (2006), *Budowanie organizacji uczącej się*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, Praca zbiorowa, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Gherardi S. (2001), *Organizational learning*, [w:] *The IEBM Handbook of Organizational Behaviour*, Sorge A., Warner M. (red.), Thomson Learning, London.
- Jashapara A. (2006), *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Lisiecka K. (2008), *Kryteria budowy mierników dla strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] Rokita J. (red.), *Ku nowym paradygmatom nauki o zarządzaniu*, GWSH, Katowice.
- Lisiecka K. (2009), *Systemy zarządzania jakością produktów. Metody analizy i oceny*, Akademia Ekonomiczna, Katowice.
- Levitt B., March J.G. (1988), *Organizational Learning*, „American Review of Sociology”, vol. 14.
- Lundy O., Cowling A. (2000), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Mikula B. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Akademia Ekonomiczna, Kraków.
- Palarski J. (2009), *Problemy górnictwa węgla kamiennego*, „Wiadomości Górnicze”, 1/2009.
- Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. (1991), *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, McGraw-Hill, London.
- Perechuda K., (1998), *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław.
- Rokita J. (2009), *Dynamika zarządzania organizacjami*, Akademia Ekonomiczna, Katowice.
- Senge P.M. (2002), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Stachowicz J.K. (2001), *Zarządzanie procesami reorientacji strategicznej w przedsiębiorstwach przemysłów tradycyjnych*, PWN, Warszawa.

Strategia działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007-2015, dokument przyjęty przez Radę Ministrów 31.07.2007 r.

The Learning Organization: A Model of Modern Mining Company Management

Summary

This article takes a note of problems relating to the adapting of Polish mining companies to continuously growing competition on the market. Its purpose is the presentation of the qualities and assumptions of learning organizations as well as of the potential for adapting this concept to bituminous coal mining companies. The article consists of two sections. The first is related to the essence of the functioning of a learning organization. The second part presents a model of the learning organization that takes into account the specifics of the functioning of Polish bituminous coal mining companies. The conviction that learning organizations learn the quickest through interaction with their surroundings and that such organizations create the best conditions in mining companies for survival in an increasingly competitive environment is the premise presented.

Mirosława Jendryczko – absolwentka Akademii Ekonomicznej w Katowicach, obecnie studentka IV semestru studiów doktoranckich na Wydziale Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach. W ciągu ostatnich kilku lat skoncentrowała zainteresowania naukowe na zagadnieniach dotyczących, organizacji uczącej się, organizacyjnego uczenia się oraz zarządzania wiedzą.