

STAN BADAŃ NAD KULTURĄ ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ

Wprowadzenie

Na przestrzeni ostatnich 30 lat badania w zarządzaniu strategicznym były skupione na działaniach podejmowanych przez przedsiębiorstwa w celu zwiększenia ich skuteczności i efektywności. Nowe koncepcje i metody zarządzania są odpowiedzią na dużą zmienność i turbulencję otoczenia.

Zwraca się uwagę, że przedsiębiorstwa, które chcą na bieżąco reagować na zmiany otoczenia, powinny podejmować dynamiczne działania i poruszać się w swoich rozwiązaniach między stabilnością a granicą chaosu [1, s. 59].

Działania zmierzające ku poprawie kultury organizacji uczącej się wymagają: doskonalenia umiejętności zawodowych, ujawniania i wyjaśniania myślowych modeli działania ludzi i organizacji, tworzenia wspólnej wizji jej przyszłości, umiejętności organizowania uczenia się, usprawniania pracy w zespole oraz myślenia systemowego, obejmującego całość złożoną z wielu powiązanych ze sobą podsystemów i elementów wchodzących w relacje ze środowiskiem [2, s. 2]. Działania te są podejmowane w procesie ciągłego uczenia się, myślenia i bycia [3, s. 84–102].

Jak zauważa Marquardt [4, s. 143], słowo „uczenie się” użyto po raz pierwszy, opisując organizacje, które eksperymentowały z nowymi sposobami prowadzenia działalności gospodarczej w celu przetrwania w trudnych warunkach, a tym samym na bardzo konkurencyjnych rynkach. Przez uczenie się czegoś nowego organizacja może się przekształcać, gromadząc nowe informacje i wdrażając je w życie w tempie szybszym niż konkurencja [4, s. 143].

Niniejszy artykuł ma kilka kluczowych celów:

* **Mgr Krzysztof Jamroz** – Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

- cel 1: przegląd i zaprezentowanie kluczowych definicji związanych z tematyką kultury organizacyjnego uczenia się;
- cel 2: identyfikacja aspektów najczęściej poddawanych badaniu przez autorów zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi;
- cel 3: analiza struktury publikacji według kryterium: kraj pochodzenia, rok produkcji i typ artykułu.

Został on oparty na badaniach literaturowych przeprowadzonych zgodnie z metodą przeglądu literatury. Zaprezentowano, jak współczesne przedsiębiorstwa radzą sobie z problemami otoczenia, wykorzystując czynnik ludzki, dzięki któremu rodzi się odpowiednia kultura – kultura organizacyjnego uczenia się. Składają się na nią różne czynniki, w tym: czynniki psychospołeczne, inteligencja emocjonalna czy też personalizacja oraz sama wiedza.

Zbiór publikacji, które poddano analizie, wyłoniono przez przeszukanie obcojęzycznych baz pełnotekstowych: EBSCO, ELSEVIER oraz EMERALD z zastosowaniem słów kluczowych: *organization* oraz *learning*, także wyrażen: *learning organization*, *culture*. Jako kryterium wyszukiwawcze obierano tytuł publikacji wraz z datą (po 2005 roku). Wyniki, które uzyskano, nie zostały zawężone jedynie do literatury referencyjnej, pominięto jednak komunikatory branżowe, opracowania medyczne, informatyczne oraz prawne.

Zastosowanie wymienionych kryteriów pozwoliło na wyłonienie 20 artykułów, z których odrzucono powtarzające się przy wyszukiwaniach, artykuł w języku hiszpańskim oraz artykuł traktujący o typowym uczeniu się. Ostatecznie analizie treściowej poddano 14 prac:

- 1) *The effect of Learning Organization Culture on the Relationship Between Interpersonal Trust and Organizational Commitment* – J.H. Song, H.M. Kim, J.A. Kolb,
- 2) *The effects of learning organization culture on the practices of human knowledge-creation: an empirical research study in Korea* – J.H. Song,
- 3) *An analysis of relationship between the learning organization and organization culture in Indian business organization* – K. Singh,
- 4) *Organizational Culture as the Glue between People and Organization: A Competence-based View on Learning and Competence Building* – J. Freiling, H. Fichtner,
- 5) *Impact of Motivation to Learn and Job Attitudes on Organizational Learning Culture in a Public Service Organization of Pakistan* – M.E. Malik, R.Q. Danish,
- 6) *Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector* – K.M. Dirani,
- 7) *Establishing and building a learning culture in an organisation* – A. Skennar,
- 8) *The culture of learning organizations in Chinese state-owned and privately-owned enterprises: An empirical study* – W. Xiaohui, Y. Baiyin,
- 9) *A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction* – S.C. Chang, M.S. Lee,

- 10) *Relationships among organizational commitment, job satisfaction, and learning organization culture in one Korean private organization* – T. Lim,
- 11) *American Cancer Society develops coaches of its own, not-for-profit organization fosters high-performance learning culture,*
- 12) *Cognition, culture and competition: an empirical test of the learning organization* – A. Jashapara,
- 13) *The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture* – S.W. Pool,
- 14) *Individual learning and organization culture in learning organizations* – A.A. Aksu, B. Ozdemir.

1. Narzędzia badawcze

Większość badań przedstawionych w analizowanych artykułach przeprowadzono, opierając się o siedem wymiarów organizacji uczącej się zaproponowanych przez Watkins & Marsick [6, s. 154; 7, s. 269; 8, s. 194–195; 9, s. 279; 10, s. 314], które dotyczą obszaru personalnego i obszaru organizacyjnego.

Wśród wymiarów tych znalazły się:

- stwarzanie stałych możliwości uczenia się (kształcenie ustawiczne),
- promowanie zapytań i rozmów (zapytanie i dialog),
- zachęcanie do współpracy i zespołowej nauki (uczenie się oparte na pracy zespołowej),
- mobilizowanie ludzi do tworzenia zbiorowych wizji (wbudowany system),
- utworzenie systemów pozyskiwania i dzielenia się (upodmiotowienie),
- połączenie organizacji z jej otoczeniem (połączenie systemu),
- zapewnienie strategicznego kierownictwa nad procesami uczenia się (strategiczne przywództwo).

Na podstawie tych siedmiu wymiarów organizacji uczenia się stworzono wymiary kwestionariusza organizacji uczącej się (DLOQ – *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*), które mogą być przyjęte jako jednowymiarowa koncepcja służąca do pomiaru ogólnej kultury organizacji uczącej się zarówno w zachodnich, jak i we wschodnich kulturach. Oryginalna wersja DLOQ licząca 43 pozycje służy do pomiaru wszystkich siedmiu wymiarów. Niedawno Yang, Watkins oraz Marsick [7, s. 272] przedstawili skróconą wersję DLOQ składającą się z 21 pozycji.

2. Kultura organizacyjnego uczenia się – przegląd i prezentacja kluczowych kwestii

W oparciu o przeanalizowane artykuły sporządzono zestawienie elementów kultury organizacji uczącej się. Prezentuje je poniższa tabela.

Tabela 1. Występowanie definicji w przeanalizowanych artykułach

Definicje\artykuł	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	razem
Organizacja ucząca się		X	X			X	X	X	X			X	X	X	9
Organizacyjne uczenie się	X		X			X						X			4
Kultura organizacyjna	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	12
Zaufanie interpersonalne	X					X									2
Zaangażowanie organizacyjne	X	X	X			X	X		X	X		X		X	9
Motywacja do pracy				X	X	X		X	X	X			X		7
Zadowolenie z pracy					X			X						X	3
Rola przywódców				X	X		X	X		X	X		X		7
Kompetencje			X	X							X		X		4

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe zestawienie wskazuje, że w przeanalizowanych artykułach w największym stopniu zainteresowano się kulturą organizacyjną (12 artykułów). Kolejno poświęcono także dużo uwagi zagadnieniom, takim jak: organizacja ucząca się (9 artykułów) i zaangażowanie organizacyjne (9 artykułów). Najmniej informacji uzyskano na temat zadowolenia z pracy (tylko 3 artykuły). Organizacyjne uczenie się oraz kompetencje też nie zostały rozwinięte w zadowalającym stopniu. Na dziewięć wymienionych elementów maksymalnie sześć zostało jednorazowo opisanych w artykułach. Podsumowując, żaden z przeanalizowanych artykułów nie był holistycznym spojrzeniem w kierunku kultury organizacji uczącej się. Wszystkie wymienione terminy są niezbędne do zaistnienia w organizacji w celu sprawnego i efektywnego jej funkcjonowania.

Organizacja ucząca się

Nasilająca się globalizacja, innowacje w zarządzaniu, różnorodność siły roboczej i technologii rozwoju doprowadziły praktyków do adaptacji nowej strategii zarządzania i rozwoju, takiej jak koncepcja organizacji uczącej się [8, s. 189], która koncentruje się na kluczowych czynnikach ciągłego i efektywnego uczenia się w organizacji [7, s. 268]. W ostatnich dziesięcioleciach organizacja ucząca się stała się szablonem dla organizacji, która stale tworzy swoją przyszłość przez dostosowanie się do zmian i aktywnego kształtowania swojego środowiska [7, s. 268].

„Organizacja ucząca się” służy jako wizja przewodnia, która obrazuje organizację jako żywy organizm wyróżniający się otwartym, potężnym środowiskiem naukowym, które inspiruje i ułatwia uczenie się członków organizacji, w kierunku zwiększenia jej zdolności do zmian, adaptacji, doskonalenia i konkurowania [4, s. 144]. Marquardt [4, s. 149] określił organizację uczącą się jako wsparcie kultury organizacyjnej.

Aksu i Ozdemir [11, s. 159] zwrócili uwagę na główne punkty organizacji uczącej się:

- konieczność zmiany aktualnych wniosków i poglądów członków organizacyjnych,
- organizacja ucząca się ma bezpośredni wpływ na przyszłość organizacji,
- niezbędność zmian w celu poprawy,
- nauka wszystkich członków organizacji musi być ułatwiona,
- potrzebne jest zaangażowanie wszystkich członków organizacji.

Callan [15, s. 36] stwierdził, że organizacja ucząca się musi być innowacyjna, aby mogła osiągnąć sukces. Idąc tym tropem, określił sześć atrybutów innowacyjnej organizacji uczącej się.

Organizacyjne uczenie się

O uczeniu się organizacji pisali Singh i Kavita [4, s. 145], podążając za DeGusem i zauważając, że zachodzi ono tylko wtedy, gdy istnieją ludzie mający moc do działania. Błędem jednak byłoby stwierdzenie, że organizacyjne uczenie się jest sumą poszczególnych składowych procesów uczenia się [4, s. 145]. Marquardt twierdził, że organizacyjne uczenie się odbywa się przez wspólne spostrzeżenia, wiedzę oraz modele myślowe członków organizacji. Opiera się na wiedzy i doświadczeniu z przeszłości i jest obszerniejsze od całkowitej sumy indywidualnych procesów uczenia się.

Organizacje mogą uczyć się, wykorzystując różne style. W literaturze na ogół pojawia się pojedyncza i podwójna pętla uczenia. W uczeniu się z wykorzystaniem pojedynczej pętli organizacja stara się uczyć bez konieczności zmiany swoich podstawowych założeń. Styl ten jest powszechny w wielu organizacjach [12, s. 426]. W przypadku podwójnej pętli procesu uczenia się organizacje ponownie

kształtują swoje cele, charakter, wartości i przekonania. Należy pamiętać, że organizacyjne uczenie się jest już niewystarczające i firma musi być zdolna do uczenia się bardziej efektywnie niż jej konkurenci [12, s. 426].

Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna działa jak spoiwo między ludźmi i organizacją, które pozwala na osiągnięcie celu. Jest zobowiązana do wspierania współpracy w zespołach i przyczyniania się do wzrostu konkurencyjności przez naukę i budowanie kompetencji [14, s. 168]. Jednocześnie kultura uczenia się do pewnego stopnia może wspomóc pracowników w dostarczaniu wysokiego poziomu ich usług dla społeczeństwa, a oni dzięki tej kulturze pozostaną w organizacji przez długi okres czasu [15, s. 229].

Kultura organizacyjna pozwala na dość płynny przebieg dzielenia się wiedzą i przebieg procesów interakcji na podstawie nieformalnych więzi między ludźmi. Redukują behawioralną niepewność wewnętrznych procesów interakcji przez rosnące zaufanie i zaangażowanie. Umożliwia przedsiębiorstwu odkrywanie i wykorzystanie możliwości biznesowych bardziej intensywnie [14, s. 153].

Rola przywódców

Lim podkreślił rolę wpływu przywództwa i kultury organizacyjnej na działanie organizacji uczącej się oraz na zadowolenie pracownika z wykonywanej pracy. Zgodnie z jego poglądami dyrektorzy i menedżerowie powinni zwrócić uwagę na powstawanie programów i systemów ustanawiających, które zachęcają do uczenia się na poziomie jednostki, zespołu i organizacji [10, s. 317].

Według Bohna i Graftona [11, s. 157] przywództwo oznacza drogę do stworzenia jasnej wizji, wypełniając swoich podwładnych pewnością siebie, stworzoną dzięki koordynacji i komunikacji szczegółów.

Kompetencje

Problem budowania kompetencji został omówiony przez Freilinga i Fichtnera. Podjęli oni próbę określenia, w jaki sposób kultura organizacyjna przyczynia się do tego procesu przez wspieranie uczenia się w przedsiębiorstwach. Zastosowali się do teorii firmy opartej na kompetencjach CbTF [14, s. 154–155]. CbTF jest ewolucyjny i odnosi się do podnoszenia klasyfikacji aktywów, jak i proaktywnego zarządzania procesem adaptacji firmy do środowiska biznesowego. W celu badawczym zastosowano Model Crossana [14, s. 159] pozwalający na połączenie indywidualnego poziomu nauczania oraz warstw organizacyjnych.

3. Kultura organizacyjnego uczenia się – aspekty badań w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL)

Na podstawie artykułów dokonano zestawienia wymiarów wpływających na kulturę organizacji uczącej się w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi się.

Tabela 2. Wymiary zarządzania zasobami ludzkimi wpływające na kulturę organizacji uczącej się

Aspekt/artkuł	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	razem
Zaufanie	X					X									2
Zaangażowanie organizacyjne	X	X	X			X	X		X	X		X		X	9
Motywacja do pracy				X	X	X		X	X	X			X		7
Zadowolenie z pracy					X			X						X	3
Kompetencje			X	X							X		X		4

Źródło: opracowanie własne.

Każdy z wymienionych aspektów odgrywa bardzo ważną rolę w funkcjonowaniu organizacji. Jednak z danych przedstawionych w tabeli 2 wynika, że w żadnym z artykułów nie zostały poruszone wszystkie elementy. Maksymalnie jest ich trzy, lecz głównie przeważa opis tylko dwóch czynników. Tylko 9 artykułów wiązało się z tematyką zaangażowania organizacyjnego, kolejno motywację do pracy obejmowało 7 artykułów, zaś najmniej artykułów, bo tylko 2, było związanych z zaufaniem. Poniżej zamieszczono krótką charakterystykę każdego z czynników:

- Zaufanie: aspekt kultury organizacji zachęcający do kolektywistycznych praktyk, do dzielenia się wiedzą, wspólnego działania, wiąże się to ze zwiększaniem bogactwa całego procesu uczenia się w organizacji [6, s. 155–160].
- Zaangażowanie organizacyjne: zaangażowanie jako względna siła przywiązania poszczególnych osób do organizacji; jako psychologiczne powiązanie między pracownikiem a jego/jej organizacją. Zaangażowany pracownik to osoba, która pozostanie z organizacją w trudnych momentach, regularnie uczęszczająca do pracy, przepracowująca cały dzień, chroniąca majątek firmy i dzielająca jej cele [6, s. 151–152].
- Motywacja do pracy: brak znaczącego związku między motywacją do nauki a kulturą organizacyjnego uczenia się. Aby organizacja w pełni mogła czerpać korzyści

z wysokiej motywacji do nauki wśród swoich pracowników, musi rozwijać lepsze praktyki i politykę nastawioną na większą organizacyjną kulturę uczenia się [15, s. 228].

- Zadowolenie z pracy: zadowolony pracownik to taki, który chce być częścią organizacyjnej kultury uczenia się i zwraca uwagę na poprawę obsługi przez włożenie w pracę dodatkowego wysiłku. Satysfakcja z pracy nie może być ukazywana w izolacji od środowiska społecznego, które obejmuje kompleks ustaleń organizacyjnych, do których sprawozdania z satysfakcji są skierowane. Administrator biznesowy może poprawić satysfakcję z pracy pracowników przez ich zachęcanie, przywództwo i środowisko pracy charakteryzujące się elastyczną i otwartą atmosferą [6, s. 160–161; 8, s. 192, 202–204; 9, s. 295].
- Rola przywódców: dyrektorzy i menadżerowie powinni zwrócić uwagę na powstawanie programów i systemów ustanawiających, które zachęcają do uczenia się na poziomie jednostki, zespołu i organizacji. Przywództwo jako droga do stworzenia jasnej wizji, wypełniającej podwładnych pewnością siebie, stworzoną dzięki koordynacji i komunikacji szczegółów [10, s. 317; 11, s. 157].
- Kompetencje: kompetencje te są rozumiane jako powtarzalne, oparte na wiedzy i na zasadach, w związku z tym nielosowe zdolności do utrzymania konkurencyjności. Kompetencje umożliwiają firmie rozpoczęcie celowych procesów, które starają się poprawić przyszły potencjał wydajności firmy (przez bycie czujnym i reagowanie na możliwości rynkowe) [14, s. 154–155, 159].

4. Analiza struktury zidentyfikowanych publikacji

Tabela 3. Określenie kraju pochodzenia i roku publikacji na podstawie 14 artykułów z zakresu kultury organizacji uczącej się

	1	2	3	4	5	6	7
Kraj		USA	Indie	Niemcy	Pakistan	USA	Australia
Rok publikacji	2009	2008	2010	2010	2010	2009	2009
	8	9	10	11	12	13	14
Kraj	Chiny	Tajwan	Korea	USA	Anglia	USA	Turcja
Rok publikacji	2007	2007	2010	2011	2003	2000	2005

Źródło: opracowanie własne.

Powyższa tabela wskazuje, że większość publikacji powstała w USA, natomiast reszta pochodzi z krajów Dalekiego Wschodu. Pokazuje to, że problematyka kultury organizacji uczącej się jest zauważana i rozwijana ze względu na jej wartość właśnie w krajach będących mocarstwami światowej gospodarki. Co więcej, żaden z tekstów nie powstał później niż w 2011 roku, a największe zainteresowanie tematyką kultury organizacji uczącej się miało miejsce w latach 2009–2010. Potwierdza to konieczność dalszych i bardziej aktualnych badań związanych z kulturą organizacji uczącej się.

5. Prezentacja wniosków badań

Jak wskazuje treść przeanalizowanych artykułów dotyczących organizacji uczących się, determinanty tegoż tematu pozostają nadal niewyjaśnione i niecałkowicie zbadane. Badania skupiają się w głównej mierze na sprawdzeniu wpływu zaufania, zaangażowania czy zadowolenia z pracy na kulturę organizacyjnego uczenia się.

Brakuje kompleksowego spojrzenia i analizy poziomu kultury organizacyjnego uczenia się rozpatrywanych we wszystkich aspektach. Przeważnie artykuły generalizują ten temat, bądź rozważają maksymalnie kilka elementów. Badania mają charakter ilościowy, ukierunkowany na relacje między dwoma czynnikami a wymiarami wskazanymi przez Watkins i Marsick. W analizowanych artykułach nie występują publikacje, w których zastosowano badania jakościowe.

Badania literaturowe analizowanych tekstów przedstawione w czasopismach fachowych nie wskazują również na występowanie w ostatnich latach szczególnego zainteresowania problematyką wprowadzania zmian i kontrolą kultury organizacyjnego uczenia się. Co więcej, wśród wyszukanych materiałów nie znalazł się ani jeden artykuł polskiego autorstwa. Po dokonaniu analizy publikacji w „Przeglądzie Organizacji”, wśród artykułów opublikowanych od 2005 do 2012 roku, okazało się, że żaden z nich nie podejmuje tematu kultury organizacji uczącej się.

Kwestia kultury organizacji uczącej się pojawia się także w publikacjach książkowych, jednak i tam przedstawiono tylko ogólną problematykę kultury, a nie opisano procesu zarządzania zmianą kultury organizacji uczącej się.

Podsumowanie

Przez holistyczne podejście do tematu można uzyskać bardziej rzeczywisty obraz stanu kultury organizacyjnego uczenia się, który jeszcze przez nikogo nie został w pełni scharakteryzowany. Celem nie jest tylko wyszczególnienie istotnych definicji i kwestii, lecz całościowe ich ujęcie i zbadanie w praktyce. Istotne jest także wskazanie na kulturę organizacyjnego uczenia się jako źródła realizującego cele biznesowe.

Kultura musi korelować z biznesem, dążyć do rozwoju i polepszania sytuacji organizacji i jej pracowników, musi być także odpowiedzią na chaos otoczenia oraz sprzyjać procesowi uczenia się. Autorytaryzm nie ma racji bytu, gdyż kultura uczenia się nie jest w żaden sposób narzucana, lecz tworzona przez wielu ludzi i stale rozwijana przy jednoczesnym respekcie dla otoczenia, w którym funkcjonuje.

Wprowadzanie zmian w obszarze kultury obejmuje długi okres czasu. W związku z powyższym jego efektywność nie jest uzależniona wyłącznie od procesu „inicjacji” zmian kulturowych, ale od stałego, systematycznego i dogłębnego sterowania tym procesem. Dlatego bezwzględnie konieczne jest opracowanie kompleksowego modelu kontroli kultury organizacyjnego uczenia się, który mógłby określić w pierwszej kolejności kwestię pomiaru dojrzałości kultury badanej organizacji, a następnie transpozycję wykazanych luk kultury na odpowiednie stanowiska menedżerskie i stanowiska liderów (personalizacja), by w ostatecznej fazie doprowadzić do wskazania odpowiednich działań zmierzających do niwelacji występujących braków.

Przeanalizowane publikacje skupiają się równocześnie na tematyce RZL, czyli rozwoju zasobów ludzkich. Rekrutacja, selekcja i dobór odpowiedniej kadry odgrywają kluczową rolę w organizacji uczącej się, na płaszczyźnie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Nieustanne motywowanie pracowników nie tylko w sposób materialny pozytywnie wpływają na rozwój organizacji i wzrost kultury uczenia się. Prawdziwe jest również stwierdzenie, iż rozwój personelu to szereg procesów mających na celu uzupełnienie wiedzy do sumiennego wykonywania obowiązków oraz zachęcanie do rozwoju, poszerzania wiedzy, umiejętności i kompetencji, co składa się na cel organizacji uczącej się i funkcjonowania jej kultury.

Proces kształtowania kultury uczenia się w organizacji powinien być traktowany jako nadrzędny cel organizacji, który w znaczący sposób wpływa na wyniki przedsiębiorstwa oraz satysfakcję pracowników z wykonywanej pracy.

Bibliografia

- [1] Rokita J., *Dynamika zarządzania organizacjami*, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2009.
- [2] Senge P., *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczącej się*, Volters Kluwer, Kraków 2006.
- [3] Hargrove R., *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [4] Kavita S., *An analysis of relationship between the learning organization and organization culture in Indian business organization*, „Organizations & Markets in Emerging Economies” 2010, No. 1.
- [5] Czakon W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3.

- [6] Song J., Kim H.M., Kolb J.A., *The effect of learning organization culture on the relationship between interpersonal trust and organizational commitment*, "Human Resource Development Quarterly" 2009, No. 2.
- [7] Song J.H., *The effects of learning organization culture on the practices of human knowledge-creation: An empirical research study in Korea*, "International Journal of Training and Development" 2008, No. 12.
- [8] Dirani K.M. *Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector*, "Human Resource Development International" 2009, No. 4.
- [9] Xiaohui W., Baiyin Y., *The culture of learning organizations in Chinese state-owned and privately-owned enterprises: An empirical study*, "Higher Education Press and Springer-Verlag" 2007, No. 1.
- [10] Lim T., *Relationships among organizational commitment, job satisfaction, and learning organization culture in one Korean private organization*, "Education Research Institute" 2010, No. 4.
- [11] Chang S., Lee C.M. S., *A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction*, "The Learning Organization" 2007, No. 2.
- [12] Aksu A., Osdemir A.B., *Individual learning and organization culture in learning organizations*, "Managerial Auditing Journal" 2005, No. 4.
- [13] Skennar A., *Establishing and building a learning culture in an organization*, "Training & Development in Australia" 2009, No. 8.
- [14] Freiling J., Fichtner H., *Organizational culture as the glue between people and Organization: A competence-based view on learning and competence building*, "Zeitschrift für Personalforschung" 2010, No. 2.
- [15] Malik M., Danish E.R. Q., *Impact of Motivation to Learning and Job Attitudes on Organizational Learning Culture in a Public Service Organization of Pakistan*, "South Asian Studies" 2010, No. 2.
- [16] *American Cancer Society develops coaches of its own not-for-profit organization fosters high-performance learning culture*, "Human Resource Management International Digest" 2011, No. 4.

STAN BADAŃ NAD KULTURĄ ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ

Streszczenie

Ostatnie lata wskazują na konieczność podejmowania badań nad nowymi koncepcjami i metodami zarządzania strategicznego uwzględniającymi zmienność i turbulencję otoczenia. Odpowiedzią na to jest organizacja uczącą się, której efektywność jest uzależniona od poziomu kultury funkcjonującej w danym przedsiębiorstwie. Kwestia ta może znacznie przyczynić się do wzrostu pozycji organizacji na rynku, poprawy wiedzy i kompetencji pracowników oraz czerpania obustronnych korzyści.

SŁOWA KLUCZOWE: ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ, KULTURA ORGANIZACYJNA

THE CURRENT STATE OF RESEARCH ON CULTURE OF LEARNING ORGANIZATION

Abstract

Recent years indicate the need to undertake studies to develop new concepts and methods of strategic management, which take into account the volatility and turbulence of the environment. The answer is learning organization. It is pointed out that the efficiency depends on the level of functioning in a culture of enterprise. This article aims to present state of research on the culture of learning organization. After the tests, according to the methodology of systematic review of the literature, further terms have been explained: learning, organizational learning and organizational culture, and then indicated and discussed further cultural dimensions of the organization: trust, organizational commitment, work motivation, job satisfaction, authority and competence. Furthermore, it is also emphasized the issue between informal training and formal. Analysis of the topic ends with an indication of a comprehensive control model of learning organization culture, based on controlling solutions.

KEY WORDS: LEARNING ORGANIZATION, ORGANIZATIONAL CULTURE