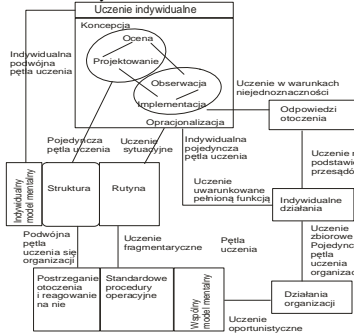


Organizacja uczenia się

Organizacja uczenia się jest koncepcją łączącą dwie teorie: organizacyjnego uczenia się i organizacji. a więc koncepcja która koncentruje się na procesach organizowania zogniskowanych wokół uczenia się. W literaturze organizacja uczenia się (learning organization, LO) określana jest jako organizacja, która:

- umożliwia i ułatwia uczenie się wszystkim swoim członkom oraz świadomie przekształca zarówno siebie, jak i kontekst, w którym istnieje ;
- gromadzi i przetwarza informacje w wiedzę, która następnie rozpowszechnia w całej organizacji, modyfikując swoje działanie zgodnie z wnioskami wynikającymi z tej wiedzy ;
- zdobywa i implementuje wiedzę w strukturach, produktach, procesach i praktykach organizacyjnych ;
- zbiera ciągle nowe doświadczenia i reaguje odpowiednimi działaniami dostosowawczymi .



Model uczenia się organizacji Kima

W literaturze, proces organizacyjnego uczenia się najczęściej przedstawiany jest w postaci procesu obejmującego:

- cykl poznania (wiedza, zrozumienie, przyswojenie) – zdolność do rozpoznania i przewidywania odpowiedniej potrzeby otoczenia oraz powiększania wiedzy o zjawiskach,
- cykl adaptacji (wiedza, nauczanie, rozwiązywanie) – zdolność do reagowania na potencjalne problemy przez wykorzystanie aktualnej wiedzy,
- cykl innowacji (wiedza, myślenie, komunikacja) – zdolność do kreowania nowej wiedzy,
- cykl realizacji (wiedza, wartość, zachowanie) – zdolność do wykorzystywania posiadanej wiedzy oraz przekształcenia jej we wzorce zachowania.

Podstawowe sposoby realizacji organizacyjnego uczenia się

	Tradycyjny	Empiryczny	Cybernetyczny
Pracownika	-ciągły rozwój kompetencji poprzez samokształcenie -uczestnictwo w programach adaptacji, mentoringu, coachingu, -uczestnictwo w zewnętrznych kursach i treningach, -studia zaoczne i podyplomowe	-zdobywanie doświadczeń poprzez praktyczne działanie, -rotacja personelu, -uczenie się na błędach, -kontakty bezpośrednie z klientami, -kontakty bezpośrednie z pracownikami innych firm	-analiza i ocena własnych zachowań oraz próba kwestionowania założeń dotyczących pracy na stanowisku, -indywidualne odkrywanie wewnętrznych założeń dotyczących działania organizacji, ich analiza i ocena,
Zespołu	-trening zespołu ukierunkowany na wzrost umiejętności działania zespołowego i spójności grupy, -szkolenia prowadzone przez specjalistów zewnętrznych, -zespole uczenie się – m.in. poprzez wzajemne przenikanie wiedzy	-zdobywanie doświadczeń poprzez zespołowe działanie, -ćwiczeni dialogu, -uczenie się z doświadczeń benchmarking wewnętrzny, kontakty z pracownikami innych organizacji, dostawcami, klientami, omawianie błędów i nieprawidłowości	-przeгляд sytuacji kryzysowych i niebezpiecznych, -kwestionowanie założeń dotyczących funkcjonowania zespołu, jego współpracy z innymi zespołami, -wyjaśnianie, tworzenie i pogłębianie wizji przyszłości,
Organizacji	-systematyczne gromadzenie informacji z literatury fachowej, -zarządzanie procesem ciągłego szkolenia	-benchmarking funkcjonalny i zewnętrzny, -rozpoznawanie potrzeb klientów, -kształtowanie relacji z klientami, dostawcami, aliantami, -analizowanie trendów rozwojowych, zjawisk	-ciągłe gromadzenie informacji napływających z otoczenia w jednym banku danych, selekcja i dystrybucja danych wewnątrz organizacji, -kwestionowanie założeń dotyczących funkcjonowania całej organizacji,

potencjalne korzyści uczenia się dla organizacji obejmują :

- proaktywne i antycypacyjne zachowania,
- swoisty klimat organizacyjny oparty na pracy zespołowej,
- rozwój i budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na wyróżniających kompetencjach,
- proces transferu i akumulacji wiedzy,
- budowanie kompetencji ogólnych,
- tworzenie systemów uczenia się i ich kontroli,

- osiągnięcie założonych celów i realizacja strategii,
 - tworzenie zasobów wiedzy wykorzystywanych w nieprzewidywanych sytuacjach,
 - dużą sprawność funkcjonowania w wyniku praktycznych zastosowań zasobów wiedzy,
 - orientację na uczenie w celu permanentnej poprawy sytuacji i motywacji osiągnięcia sukcesów,
 - budowanie zasobów wiedzy organizacyjnej i zarządzania wiedzą.
- W szczególności zaś jego funkcje polegać będą na :**
- gospodarowaniu zasobami organizacji,
 - wypracowywaniu przewodnich idei,
 - określaniu zasadniczych wartości,
 - określaniu wizji przyszłości,
 - badaniu organizacji jako systemu,
 - projektowaniu procesów uczenia się.

Dyscyplin organizacyjnego uczenia się,

- mistrzostwo osobiste – doskonalenie umiejętności fizycznych oraz doskonalenie duchowe poprzez osiągnięcie dojrzałości emocjonalnej. Rozwinięcie mistrzostwa osobistego następuje na drodze tworzenia wizji przyszłości, poszukiwania prawdy. Wiąże się to z tworzeniem odpowiedniej kultury organizacyjnej, jak również z przyjęciem twórczego sposobu widzenia świata;
- modele myślowe – odkrywanie zakorzenionych sposobów postrzegania świata przez pracowników i organizację. Dyscyplina modeli myślowych uczy analizowania i oceny własnych obrazów świata, dialogu i konwersacji, umożliwiającą otwarcie się na poglądy współpracowników;
- wizja przyszłości – kreowanie wspólnej wizji i poczucia sensu działalności. Wspólna wizja przyszłości umożliwia twórcze uczenie się, podnosi aspiracje pracowników oraz wpływa na ich zaangażowanie w długofalowe działania organizacji;
- zespolone uczenie się – rozwijanie wiedzy w grupie i poprzez grupę. Zespolone uczenie opiera się na współdziałaniu (opartym na zaufaniu), którego celem jest uzyskanie synergii poprzez połączenie możliwości umysłowych wielu osób i wspieranie innych zespołów drogą przekazywania im swoich technik i umiejętności;
- myślenie systemowe – umożliwiający wielokierunkowe postrzeganie wzajemnych relacji i zależności (a nie jedynie związków przyczynowo-skutkowych);
- otwarty system informacyjny – tworzenie nowej kultury informacyjnej, której immanentną cechą jest traktowanie informacji jako dobra wspólnego, stymulowanie bezpośredniej komunikacji, wykorzystanie systemów informacyjnych;
- konstruktywna konfrontacja – obejmująca podważanie założeń, wartości i działań. Konstruktywna konfrontacja możliwa jest poprzez kreowanie chaosu informacyjnego, podejmowanie ryzyka, uczenie się na błędach; jej efektem jest podważanie dotychczasowych sposobów działania;
- kultura organizacyjna – zorientowana na podmiotowe traktowanie pracowników oraz cechy takie jak: gotowość do podejmowania ryzyka i eksperymentowania, otwartość na ludzi i nowe koncepcje, gotowość do współpracy.

Komponenty kreatywnej organizacji

Wymiar indywidualny	Wymiar zbiorowy
-Potrzeba podwyższenia kwalifikacji -Elastyczność myślenia i działania -Zdolności intelektualne i szerokie horyzonty poznawcze -Walory emocjonalne (empatia itp.) -Uczenie się kreatywności -Wytwralne dążenie do sukcesu -Niezależność od opinii innych i wiara w siebie -Poczucie wolności w myśleniu i działaniu -Odwaga podejmowania ryzykownych przedsięwzięć i idei -Umiejętność myślenia holistycznego -Chęć przełamania obowiązujących paradygmatów -Otwartość na zmiany	-Różnorodność kompetencji i łączenie ich dla wspólnego dobra -Partnerzy dobrowolnie uznają wspólnie wypracowane zasady oparte na pozytywnych więziach -Partnerzy mają (mniej więcej) równy status -Związki organizacyjne między partnerami (zespołami) przyjmują formy przejściowe dla realizacji zadań, projektu, itp. -Hierarchia zredukowana do niezbędnego minimum -Swobodny przepływ informacji -Odpowiedzialność i samokontrola w zespołach kreatywnych

zespoły-platformy

1. Podstawą kreatywnej organizacji są twórcze zespoły wielofunkcyjne powoływane dla określonych zadań lub procesów.
2. Zespół twórczy to grupa pracowników tworząca wyrażając całość pod wspólnym kierownictwem, powołana najczęściej doraznie w celu wykonania określonego zadania. Charakteryzuje się ona dużą wiedzą i nowatorstwem, odkrywczym sposobem myślenia oraz inspirowaniem, pełnym pasji tworzeniem niekonwencjonalnych rozwiązań.
3. Zespół jest od początku do końca odpowiedzialny za realizację powierzonych mu zadań.
4. Zespołu traktowane są jako elastyczne formuły organizacji pracy.
5. Konfiguracja zespołów uzależniona jest od składu personalnego, potencjału inteligencji i świadomości twórczej oraz lidera zespołu.
6. Poziom autonomii zespołu jest funkcją dojrzałości i efektywności członków zespołu.
7. Zespoły mogą łączyć w sobie kompetencje projektantki i realizacyjne.

wymiarów organizacji kreatywnej:

- strukturalnego – odnoszącego się do dynamicznych aspektów organizacji, czyli oddziaływania i powiązań pomiędzy składowymi a całością o charakterze informacyjnym,
- intelektualnego – indywidualnych i zbiorowych procesów wykorzystujących potencjał inteligencji racjonalnej,
- emocjonalnego – indywidualnych i zbiorowych procesów zawierających się w inteligencji emocjonalnej,
- duchowego – indywidualnych i zbiorowych potrzeb zawartych w inteligencji duchowej.

Metody zarządzania

Benchmarking - jest procesem polegającym na doskonaleniu efektywności własnej organizacji poprzez identyfikowanie, analizowanie, adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez organizację najbardziej efektywnie w skali świata

Wyróżnia się następujące rodzaje benchmarkingu:

- wewnętrzny: stosowany w dużych firmach, przy założeniu, że różne komórki tej samej organizacji wykonują podobne funkcje, jednak w odmienny sposób,
- konkurencyjny: celem jest zrozumienie sposobów realizacji procesów u lidera rynkowego – konkurenta z tej samej branży,

- funkcjonalny: wykracza poza granice branży i poszukuje organizacji działających w podobnym zakresie lub wykonujących podobne czynności,
 - generyczny: porównanie funkcji i procesów gospodarczych realizowanych w różnych organizacjach bez względu na branżę ich działalności.
- Z kolei, uwzględniając przedmiot porównań, typologia benchmarkingu obejmuje :**
- ogólny, gdy porównanie dotyczy wszystkich aspektów funkcjonowania organizacji,
 - proceduralny, którego istotą jest porównywanie wybranych procedur,
 - procesowy, gdy porównuje się procesy realizowane w firmach,
 - funkcjonalny, gdy porównanie dotyczy wybranej funkcji,
 - produktu, który polega na porównywaniu produktów.

Jego sukces zależy od :

- dobrego zanalizowania i zrozumienia własnych procesów,
 - porównania własnych procesów, rozwiązań i rezultatów z osiągnięciami innych,
 - przystąpienia do działań mających na celu dorównanie najlepszemu lub nawet przeciągnięcia jego osiągnięć.
- Na najważniejsze dla skuteczności benchmarkingu uznaje się:**
- posiadanie wiedzy na temat koncepcji benchmarkingu,
 - postawę liderów i wsparcie przez kadrę menedżerską,
 - udokumentowanie własnych procesów biznesowych,
 - nastawienie do dzielenia się wiedzą wewnątrz i na zewnątrz organizacji.
- Zasadniczym efektem benchmarkingu jest wzrost efektywności funkcjonowania. Wzrost ten następuje na skutek :**
- pobudzenia do ciągłego uczenia się w organizacji,
 - zapobiegania samozadowoleniu organizacji poprzez porównanie się z najlepszymi,
 - optymalizowania działań,
 - motywowania do wprowadzania zmian,
 - wymuszania koncentracji na długookresowych rezultatach działania.

Zarządzanie zintegrowane

Muszą się one odnosić do różnych poziomów zarządzania, tj. zarówno do :

- struktury generatywnej (systemowej) zarządzania, odpowiadającej poziomowi strategicznemu podejmowania decyzji,
 - poziomowi restrykcyjnemu, kreującym wzorce zachowań organizacji w nowych warunkach (poziom taktyczny),
 - jak i do poziomu reaktywnego, związanego z wydarzeniami o charakterze operacyjnym, gwarantującego możliwość przekładania wzorców zachowań na konkretne działania operacyjne w organizacji.
- Zarządzanie zintegrowane**, będące efektem wewnętrznej integracji funkcji, procesów podstawowych i ról organizacyjnych oraz zewnętrznej koordynacji, mierza do holistycznej integracji problemów organizacyjnych oraz tzw. metaintegracji, jako nowej filozofii zarządzania. Jest ona determinowana wzrostem turbulencji otoczenia, spadkiem prognozowalności rozwoju firmy, pluralizmem zachowań w ciągle rosnącym tempie zmian oraz koniecznością uzyskania spójności wzajemnie uwarunkowanych systemu celów i systemu wartości.

Zarządzanie informacją i wiedzą

Współczesne, a szczególnie przyszłościowe zarządzanie kładzie szczególny nacisk na zarządzanie wiedzą, stanowiące kluczowy czynnik poprawy efektywności organizacji. Podstawę wiedzy stanowi odpowiednio skonstruowany, zarządzany i aktualizowany system gromadzenia, przetwarzania i zabezpieczania informacji. Z tego powodu zarządzanie informacją odgrywa bardzo istotną rolę w procesach zarządzania wiedzą.

Pojęcie zarządzania informacją jest najczęściej sprowadzane do problematyki zarządzania zasobami informacyjnymi. Oznacza ono rejestrowanie, przetwarzanie, gromadzenie i dostarczanie informacji przy wykorzystaniu komputerów, w celu rozpoznawania zjawisk determinujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa . Głównym celem zarządzania informacją jest wyodrębnianie zdarzeń wznoszących warunki działalności przedsiębiorstwa w jego otoczeniu oraz zebranie dostatecznej ilości informacji, umożliwiającej jego prawidłowe (tj. efektywne) funkcjonowanie w tym otoczeniu.

System informacyjny organizacji (Information System) obejmuje technologię informacyjną (IT), system zarządzania oraz system organizacji. W jego skład wchodzi nadawcy i odbiorcy informacji oraz techniczno-organizacyjne środki zbierania, komunikacji, przetwarzania i ochrony informacji. Podstawowe funkcje systemu informacyjnego zarządzania skupiają się na: pozyskiwaniu danych, przetwarzaniu i udostępnianiu tych informacji osobom i komórkom podejmującym decyzje biznesowe. Zastosowanie zintegrowanych systemów informacyjnych w organizacji oraz w jego kontaktach z partnerami biznesowymi, wsparte dodatkowo odpowiednimi rozwiązaniami organizacyjnymi.

Można do niej zaliczyć:

- realizację badań rynkowych i analizę potrzeb klientów,
 - wsparcie systemu technicznego przygotowania produkcji oraz procesów badawczo-rozwojowych,
 - efektywne planowanie i sterowanie przepływem produkcji (np. zastosowanie kodów kreskowych FDC/BDE, elektroniczna wymiana informacji – EDI) oraz skuteczne zarządzanie logistyczne,
 - zarządzanie jakością w całej sieci wartości,
 - opracowywanie ofert dla klientów,
 - kalkulację kosztów produkcji i współpracy z klientem (system finansowo-księgowy),
 - zarządzanie zasobami ludzkimi i realizacja efektywnych szkoleń itd.
- Zarządzanie wiedzą** (knowledge management) może być definiowane jako odkrywanie i zarządzanie różnymi poziomami wiedzy począwszy od indywidualnych pracowników, przez zespoły ludzi i całe organizacje w celu poprawy wyników działalności. Nawigując do obserwacji A. Tiwary, bez względu na wewnętrzną organizację przedsiębiorstwa i rodzaj oferowanych produktów, występują procesy tworzenia wartości i uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez tworzenie, przekazywanie i wykorzystywanie wiedzy uzyskanej podczas interakcji z klientem

sekwencję zdarzeń polegającą na:

- selekcji wiedzy,
 - rozwoju i konsolidacji wiedzy w całej sieci wartości,
 - dystrybucji i wymiany wiedzy pomiędzy wszystkimi uczestnikami procesów wewnątrz przedsiębiorstwa i partnerami z jego otoczenia.
- system zarządzania wiedzą tworzy podstawę nowych sposobów kreowania wartości, do których należy zaliczyć m.in.:**
- efektywne wykorzystanie wiedzy istniejącej, co usprawnia kontakty firmy, umożliwia jej elastyczną reakcję na zmiany potrzeb rynkowych oraz lepsze dostosowanie oferty do potrzeb klienta,
 - możliwość przewidywania i wyciągania wniosków na przyszłość w oparciu o istniejące zasoby wiedzy związane z historią działania i aktualnie opiswanymi czynnikami otoczenia,
 - sprawną koordynację wszelkich procesów wewnętrznych i zewnętrznych,
 - tworzenie konkurencyjnych strategii wyprzedzających,
 - integrację wiedzy zewnętrznej i jej lepsze wykorzystanie do potrzeb firmy.

E-biznes Termin e-biznes (biznes elektroniczny, internetowy) obejmuje: wszelkie aspekty kupna i sprzedaży wyrobów i usług za pośrednictwem sieci. Podstawową cechą e-biznesu jest przeprowadzanie transakcji pomiędzy konsumentami i dostawcami on-line, przy czym kluczowym artykułem handlowym jest informacja. E-biznes to inaczej wirtualna całość, która może (lecz nie musi) prowadzić do produktu fizycznego **model biznesu internetowego**. Jest nim: „(...) sposób, w jaki firma chce zapewnić sobie w dłuższym czasie zyski z działalności w Internecie” . Modele biznesowe określają „(...) czynniki warunkujące utrzymanie przez firmę trwałej przewagi konkurencyjnej, czyli osiąganie w dłuższym czasie rezultatów lepszych niż wyniki konkurencji”

dzieli się na:

- modele mieszane czyli internetowo-tradycyjne (clicks-and-mortar models),
- modele czysto internetowe (pure play models) – tj. firmy, które nie stosowały wcześniej modelu biznesowego gospodarki tradycyjnej (bricks-and-mortar business

Nazwa modelu	Rodzaje i opis
Broker (brokerage model)	Firma jest organizatorem rynków, kojarzy kupujących i sprzedających na wirtualnych platformach handlowych (e-business storefront), pobiera prowizję od transakcji realizowanych za ich pośrednictwem (transakcje handlowe, serwisy giełdowe, pasażerów internetowe, metapośrednictwo, serwisy ogłoszeniowe). Brokerów dzieli się na: -brokerów kupujących – umożliwiają klientom zmniejszenie kosztów związanych z przeprowadzeniem transakcji i poszukiwaniem informacji na temat produktów, -brokerów sprzedawców, którzy zmniejszają koszty poszukiwania informacji i koszty transakcji handlowych poprzez udostępnianie informacji o potencjalnych nabywcach, -brokerów transakcyjnych – firmy zmniejszające koszty transakcyjne i koszty poszukiwania rynku zarówno dla nabywców, jak i sprzedawców, -COINs (Communities of Interest) – zmniejszające koszty sprzedawców i nabywców zainteresowanych konkretną dziedziną (przez tworzenie społeczności internetowych).
Model reklamowy (advertising model)	Właściciel witryny WWW udostępnia internautom treści i usługi. Źródłem dochodów są opłaty pobierane od reklamodawców za zamieszczanie bannerów i innych form reklamy. Oprócz portali uniwersalnych istnieją serwisy personalizowane, specjalistyczne, itp.
Pośrednik informacyjny (infomediary model)	Zbiera informacje o konsumentach i ich upodobaniach oraz dokonuje tzw. „inteligentnej eksploracji” (data mining) tych danych w celu ustalenia istotnych wzorców pozwalających na udoskonalenie np. obsługi klienta.
Kupiec (merchant model)	Najpopularniejszą jego formą jest sklep internetowy, prowadzony w ramach działalności dodatkowej, jako dodatkowy kanał dystrybucji.
Producent (manufacturing model)	Opiera się na eliminacji pośredników z łańcucha dystrybucji i docieraniu z ofertą bezpośrednio do klientów końcowych.
Sieć afiliowana (affiliate model)	Opiera się na systemie elektronicznych „odesłań” (click-through) wiążących internetowe strony różnych firm zajmujących się handlem elektronicznym.
Wirtualna społeczność (community model)	Polega na tworzeniu więzi internautów z wirtualną społecznością, do której należą – np. iVillage, największy na świecie portal dla kobiet, którego wspólnotę tworzą takie kanały tematyczne jak: Better Health (Zdrowiej) czy ParentsPlace (Dla rodziców).
Model abonencki (subscription model)	Dostęp do witryny internetowej jest odpłatny; abonament uprawnia do korzystania z publikowanych treści (np. AOL Time Warner lub archiwum Gazety Wyborczej).
Model taryfowy (utility model)	Opiera się na zasadzie naliczania opłat za faktyczne użytkowanie zasobów (np. dostęp czasowy lub jednorazowy do archiwum lub biblioteki internetowej).

Modele biznesu internetowego

Działania te kreują tzw. rynki e-biznesowe, które dzieli się (ze względu na relacje zachodzące w procesie sprzedaży) na :

- Business to Business (B2B) – transakcje zachodzące pomiędzy firmami. Rynek B2B charakteryzuje się największą wielkością obrotów, a jego podstawowym zadaniem jest zapewnienie wymiany produktów pomiędzy zainteresowanymi partnerami instytucjonalnymi. Przykładem rozwiązań B2B może być zaoferowanie kompleksowego oprogramowania do prowadzenia sklepu internetowego przez jedną firmę – innym przedsiębiorstwom.
- Business to Customer (B2C) – kojarzone z handlem elektronicznym (e-commerce) – polega na dostarczaniu produktów klientom indywidualnym. Przykładem mogą być sklepy lub księgarnie internetowe.
- Customer to Customer (C2C) określane także jako Private to Private (P2P), tworzą relacje pomiędzy użytkownikami danego rynku (np. aukcje internetowe dokonywane za pośrednictwem portalu Allegro.pl).
- Business to Government (B2G) – rynek oferujący produkty dla instytucji rządowych i administracji publicznej (np.: system elektroniczny „Płatnik ZUS”).
- Business to Employee (B2E) – odnosi się do relacji zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwami a pracownikami (obecnymi i potencjalnymi), a głównym zadaniem tego rynku jest kojarzenie podmiotów prawnych i indywidualnych w obszarach dotyczących ich wspólnych zainteresowań (np. poszukiwanie pracy lub agencje pracy czasowej – zob. np. Workservice.pl).
- E-Government (eG) – rynek elektronicznych kontaktów pomiędzy rządem i instytucjami administracji rządowej a ich otoczeniem (np. portale informacyjne typu BIP – Biuletyn Informacji Publicznej).