

Zuzanna Piwowarczyk*

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

Realizacja założeń organizacji uczącej się – metody doskonalenia w praktyce

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie wyników analizy realizacji działań organizacji uczącej się w pracy zespołu zajmującego się zarządzaniem łańcuchem dostaw. Badanie jakościowe analizuje rozwój zespołu zarządzającego łańcuchem dostaw w globalnej korporacji zajmującej się zakupami IT, jako organizacji uczącej się. W ciągu sześciu miesięcy, bezpośrednia obserwacja dynamiki zespołu i interakcji w ich naturalnym środowisku pracy, pozwoliła na przyjrzenie się kulturze organizacyjnej i praktykom zarządzania wiedzą. Badanie miało na celu zrozumienie, w jaki sposób czynniki te wpływają na wydajność i innowacyjność zespołu. Badanie identyfikuje przywództwo jako kluczowe we wspieraniu kultury uczenia się, w której błędy są postrzegane jako okazje do nauki.

Wnioski teoretyczne podkreślają kluczową rolę przywództwa w kultywowaniu kultury uczenia się, w której błędy są traktowane jako okazja do poprawy. Praktyczne implikacje podkreślają znaczenie przywództwa we wspieraniu środowisk sprzyjających innowacjom ciągłemu uczeniu się. Badanie podkreśla skuteczność narzędzi takich, jak Yammer i Sharepoint we wzmacnianiu wewnętrznej komunikacji i możliwości rozwiązywania problemów. Ograniczenia obejmują jednak specyfikę badanej organizacji i subiektywny charakter danych obserwacyjnych.

Praca dostarcza spostrzeżeń dla menedżerów pragnących promować organizacje uczące się, oferując strategię poprawy praktyk zarządzania wiedzą i niwelowania podziałów pokoleniowych w kontekście organizacyjnego uczenia się.

Słowa kluczowe: organizacja ucząca się, zarządzanie łańcuchem dostaw, ciągłe doskonalenie, platformy współpracy zdalnej

Wprowadzenie

Zmiany zachodzące na rynkach, wynikające z postępu technologicznego, sprawiają, że organizacje muszą działać w coraz bardziej dynamicznym i innowacyjnym otoczeniu. Adaptacja do tych zmian staje się kluczowa dla przetrwania na konkurencyjnym rynku (Budzik, 2016). Osiągnięcie elastyczności, a tym samym szybkie i przebiegające bez

* zuzpivo@gmail.com

zakłóceń dostosowywanie się do zmian otoczenia, nie będzie możliwe bez zrozumienia wykonywanej pracy, potrzeb przedsiębiorstwa, zmiany podejścia do pracownika oraz relacji między podwładnymi a liderami zespołów, czyli inaczej mówiąc fundamentalnych zmian wewnętrznych. Celem tego artykułu jest analiza i identyfikacja kluczowych aspektów adaptacyjnych i rozwojowych, ze szczególnym uwzględnieniem roli organizacji uczących się oraz zarządzania łańcuchem dostaw (ang. Supply Chain Management, SCM). Praktyki organizacji uczących się umożliwiają przedsiębiorstwom szybsze reagowanie na zmiany rynkowe, integrację zaawansowanych technologii oraz bardziej świadome podejmowanie decyzji, co przekłada się na lepsze wyniki finansowe i operacyjne.

Efektywne zarządzanie łańcuchem dostaw jest kluczowe dla optymalizacji kosztów, zwiększenia wydajności i zadowolenia klientów. W globalnym środowisku biznesowym, gdzie łańcuchy dostaw stają się coraz bardziej złożone, umiejętność skutecznego zarządzania nimi stanowi istotną przewagę konkurencyjną. Bezpieczne psychologicznie środowisko pracy, sprzyjające uczeniu się i eksperymentowaniu, jest kluczowe dla innowacji i zdolności adaptacyjnych organizacji.

Realizacja celu opracowania pozwoli na lepsze zrozumienie i wdrożenie praktyk organizacji uczących się oraz efektywnego zarządzania łańcuchem dostaw, co przyczyni się do zwiększenia konkurencyjności i sukcesu rynkowego przedsiębiorstw.

Organizacja ucząca się

Organizację uczącą się definiuje jej zaangażowanie w ciągłe uczenie się i rozwój. Tworzy środowisko, które zachęca i motywuje pracowników do rozwijania swoich umiejętności i wiedzy, zapewniając, że uczenie się jest ciągłym i celowym procesem (Franke, 2016). W takich organizacjach nacisk kładzie się nie tylko na poprawę wydajności i efektywności, ale także na wspieranie innowacji i odkrywanie nowych rozwiązań. Pracownicy powinni świadomie rozwijać się na poziomie indywidualnym i grupowym, współdziałając w przekształcaniu przedsiębiorstwa, aby jak najlepiej dostarczać wartość dla klientów.

Organizacja ucząca się prowadzi obserwację swoich działań, identyfikuje, analizuje i eliminuje błędy (Örtenblad, 2019). Charakteryzują ją zdefiniowane cechy (Senge, 2006). Pierwsza z nich to zrozumienie modeli myślowych, czyli sposobu, w jaki odbierana jest rzeczywistość. Chodzi tu, nie o walkę z zakorzenionymi przekonaniem, ale o zrozumienie ich podstaw i zmianę ugruntowanych procedur. Druga cecha to dążenie do mistrzostwa

osobistego, czyli rozwój pracowników. Bez indywidualnej nauki nie jest możliwa nauka zespołowa ani organizacyjna. Kolejna cecha to wspólna wizja przyszłości, która powinna być zrozumiała i współdzielona przez wszystkie szczeble organizacyjne (Malarski, 2015). Ostatnia cecha to myślenie systemowe – zrozumienie, że wszystkie elementy organizacji są ze sobą powiązane.

Główne działania organizacji uczącej się to (Garvin, 1993):

- systematyczne rozwiązywanie problemów – polega na stosowaniu metody naukowej, a nie domysłów, przy diagnozowaniu problemów. Obejmuje generowanie hipotez, dostarczanie danych oraz wykorzystanie narzędzi statystycznych do analizy i podejmowania decyzji;
- eksperymenty – systematyczne wyszukiwanie i testowanie nowej wiedzy. Eksperymenty mogą przybrać formę ciągłych programów eksperymentalnych lub jednorazowych projektów demonstracyjnych;
- uczenie się na podstawie doświadczeń – dokonywanie przeglądu sukcesów i niepowodzeń, ocenianie ich systematycznie i rejestrowanie lekcji w formie dostępnej dla pracowników, co tworzy pamięć organizacyjną;
- uczenie się od innych – obejmuje benchmarking (proces porównywania wyników, procesów, metod lub praktyk własnej organizacji z najlepszymi praktykami, standardami lub osiągnięciami innych organizacji lub konkurencji) i zbieranie informacji zwrotnych od klientów. Kluczowe jest dostosowanie zaobserwowanych działań do potrzeb organizacji;
- przekazywanie wiedzy – szybkie i skuteczne rozpowszechnianie wiedzy w całej organizacji, co pozwala na pełne korzystanie z jej dorobku (Jurzysta, 2020).

Organizacyjne uczenie się jest kluczowym czynnikiem adaptacji w szybko zmieniającym się środowisku. Edmondson i Singer (2012) omawiają znaczenie bezpieczeństwa psychologicznego i kultury, która wspiera ciągłe uczenie się i eksperymentowanie. Elementy te są niezbędne do wspierania innowacji i zdolności adaptacyjnych w organizacjach. Argumentują oni, że organizacje, które priorytetowo traktują uczenie się, są lepiej przygotowane do radzenia sobie ze złożonością nowoczesnego środowiska biznesowego.

Ponadto rola transformacji cyfrowej zaczyna być istotną w zwiększaniu organizacyjnego uczenia się (Gardner, 2022). Integracja zaawansowanych technologii, takich jak sztuczna inteligencja i analiza dużych zbiorów danych, pozwala organizacjom gromadzić

i analizować ogromne ilości danych, ułatwiając podejmowanie bardziej świadomych decyzji i ciągłe doskonalenie.

Zaopatrzenie i zarządzanie łańcuchem dostaw (SCM)

Zaopatrzenie i zarządzanie łańcuchem dostaw (SCM) to krytyczne elementy nowoczesnych operacji biznesowych, zwłaszcza w dużych, globalnych korporacjach. Zaopatrzenie odnosi się do procesu pozyskiwania i nabywania towarów i usług potrzebnych organizacji do działania. Proces ten obejmuje identyfikację potrzeb, wybór dostawców, negocjowanie umów i zakup produktów (Christopher, 2022).

Z drugiej strony zarządzanie łańcuchem dostaw obejmuje szerszą koordynację i zarządzanie całym łańcuchem dostaw, od pozyskiwania surowców po dostawę gotowych produktów do klientów. SCM obejmuje integrację i optymalizację wszystkich działań związanych z łańcuchem dostaw, w tym zaopatrzenia, produkcji, zarządzania zapasami, transportu i dystrybucji. Celem SCM jest zwiększenie wydajności, obniżenie kosztów i zwiększenie zadowolenia klientów, poprzez zapewnienie, że produkty są dostarczane w sposób terminowy i opłacalny (Chen, 2004).

Obecnie na rynku widoczne jest zapotrzebowanie na pracowników w sektorze łańcucha dostaw (Krzywda, 2017). Osoby specjalizujące się w zarządzaniu łańcuchem dostaw (SCM), zajmują się przepływem informacji, produktów i usług (Hugos, 2024). Duże korporacje zazwyczaj mają dedykowane zespoły zarządzające łańcuchami dostaw, często podzielone na grupy funkcjonalne, specjalizujące się w określonych typach produktów. W przypadku operacji globalnych, firmy różnicują się nie tylko pod względem typów produktów, ale także lokalnych i globalnych strategii zaopatrzenia.

Podmioty z sektora IT i ich produkty szybko ewoluują. Oferty sprzedaży pokazują szeroki wachlarz dostępnego sprzętu i oprogramowania, niezbędnego w różnych branżach. Są to produkty uniwersalne i potrzebne niezależnie od tego, w jakiej branży działa przedsiębiorstwo. Dobrze zarządzany dział logistyki, odpowiedzialny za kontraktowanie takich towarów, może mieć kluczowe znaczenie dla sukcesu organizacji na rynku (Wieczorek, 2021). Dodatkowo postępująca transformacja cyfrowa, w tym technologie związane z Przemysłem 4.0, wprowadza znaczące innowacje i możliwości optymalizacji w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Integracja tych technologii w procesach zarządzania łańcuchem dostaw prowadzi do zwiększenia transparentności i śledzenia przepływu towarów.

To z kolei poprawia komunikację między różnymi uczestnikami łańcucha dostaw, co jest niezbędne do efektywnego zarządzania ryzykiem (Ivanov, 2018). Dlatego niezbędnym, dla dobrego wykonywania swoich obowiązków przez pracowników zespołu zakupowego zajmującego się tą dziedziną produktów, jest poszerzanie i aktualizacja swojej wiedzy oraz ciągłe podnoszenie kwalifikacji.

Odnoszone korzyści nie mają wpływu jedynie na ułatwienie pracy członków zespołu, ale również na funkcjonowanie procesów oraz jakość produktów dostarczanych klientom wewnętrznym. Odpowiednio wykwalifikowani pracownicy będą również generować oszczędności dla przedsiębiorstwa, nie tylko przez pryzmat sum kontraktowych, ale również warunków umów.

Metodyka i specyfika badania

W badaniu zastosowano metodę jakościową, polegającą na bezpośredniej obserwacji zachowania i interakcji respondentów w ich naturalnym środowisku pracy (Babbie, 2020). Podejście to pozwoliło na uchwycenie rzeczywistych praktyk i dynamiki zespołu. Czas trwania badania wynosił sześć miesięcy i obejmował zachowanie pracowników w środowisku naturalnym, którym dla wybranej grupy badawczej były służbowe interakcje online.

Charakterystyka grupy badawczej

Badaniem objęto zespół specjalistów ds. zarządzania łańcuchem dostaw (SCM) w globalnej korporacji, zajmujący się zakupami IT. Zespół składał się z sześciu managerów odpowiedzialnych za konkretne grupy produktowe, dwóch stażystów oraz jednego managera zespołu. Członkowie zespołu byli zróżnicowani pod względem wieku (od 22 do 50 lat), płci oraz pochodzenia geograficznego (Europa i Stany Zjednoczone).

Głównymi zadaniami badanych osób była obsługa zamówień wewnętrznych klientów, negocjacje ofertowe, przygotowywanie kontraktów, doprowadzanie do końca procesu podpisów oraz wykazywanie osiągniętych oszczędności. Pracownicy ci nie tylko zajmowali się zarządzaniem zakupami, ale również wsparciem lokalnych zespołów, dokonujących zakupów na rynki krajowe.

Nad całością wykonywanych zadań czuwał manager zespołu. Pracownik ten uczestniczył w procesach zakupowych jedynie w przypadku kontraktów o krytycznym znaczeniu

strategicznym. Wielkość zespołu zapewniała realizację zadań zakupowych dla konkretnych typów produktów. Manager był w stanie spotkać się z każdym pracownikiem raz w tygodniu i kierować pracą swoich podwładnych.

Grupa badawcza to zespół w etapie czwartym rozwoju (ang. performing). Dominująca część pracowników znała się oraz pracowała ze sobą od dłuższego czasu. Jak już wcześniej wspomniano, była to grupa zróżnicowana, jednak można było z niej wyodrębnić dwie podgrupy o poniższej charakterystyce.

Pierwszą podgrupę stanowili starsi pracownicy o dużym doświadczeniu zawodowym i długim okresie pracy w jednym zespole. Nie były to osoby w tzw. ciągu uczenia się, związanym z nauką szkolną i studiami. Miały ugruntowaną pozycję w firmie oraz branży. Były to osoby wyspecjalizowane, które miały wyraźnie nakreśloną ścieżkę zawodową o celach długoterminowych, ale bez przewidywań na zmianę zawodu, czy pozycji w zespole i organizacji.

Druga podgrupa to para pracowników pełniących funkcje pomocnicze. Tworzyli oni idealny kontrast dla podgrupy pierwszej. Nie cechowało ich doświadczenie zawodowe, nie posiadali doświadczenia w branży, ani na rynku pracy. Umowa nie wiązała ich w długiej perspektywie z zespołem i przedsiębiorstwem. Ich pozycja dawała możliwości awansu i ukierunkowania ścieżki zawodowej. Zdobywanie nowych umiejętności było jednak niezbędne do zdobycia pozycji w zespole oraz budowania kariery. Osoby te posiadały status studenta, co sprawiało, że były przyzwyczajone do nauki i poszukiwania informacji. Były nastawione również na poszukiwanie nowych możliwości wykonywania pracy i rozwiązywanie problemów.

Proces badawczy

Jak już wcześniej wspomniano w badaniu zastosowano metodę obserwacji. Ma to związek z rejestracją faktów i zachowań małego grona o bardzo sprecyzowanej charakterystyce. Dane mogły zostać poddane analizie przez wzgląd na specjalizację zespołu, który jest częścią organizacji i stanowił jeden element w procesach przedsiębiorstwa. Dywersyfikacja cech członków zespołu pozwoliła na analizę danych i odpowiedź na pytanie *jaki wpływ mają stymulacje w organizacji na różny typ pracowników?*

Obserwacja obejmowała codzienne obowiązki zespołu, w tym obsługę zamówień wewnętrznych, negocjacje ofert, przygotowywanie umów, proces zawierania umów i wykazywanie osiągniętych oszczędności. Analizie poddano również wsparcie lokalnych

zespołów zakupowych. W celu zgromadzenia danych przygotowano notatki obserwacyjne oraz analizowano komunikację i dokumentację pisemną związaną również z procesami zakupowymi. Każdy członek zespołu był obserwowany indywidualnie, także podczas interakcji grupowych.

Na wszystkich pracowników oddziaływała ta sama osoba jaką był leader zespołu, który według teoretycznych założeń powinien być osobą promująca cechy i działania organizacji uczącej się.

Analiza danych koncentrowała się na identyfikacji wzorców zachowań, efektywności stosowanych narzędzi oraz wpływu stymulacji organizacyjnych na pracowników z różnych podgrup. Badanie zostało przeprowadzone w kontekście teoretycznych założeń organizacji uczącej się, gdzie lider zespołu pełni kluczową rolę w kształtowaniu kultury i promowaniu cech sprzyjających ciągłemu rozwojowi.

Analiza obserwacji

Dzięki zastosowaniu metody obserwacji uczestniczącej, jasne dla obserwatora były wszelkie metody i narzędzia stosowane przez organizację. Częsta informacja zwrotna, od wszystkich osób grupy badawczej, gwarantowała poznanie indywidualnych opinii, a nie tylko na poleganiu na domysłach.

Przy wykonywaniu codziennych obowiązków rzadko występowała praca zespołowa. Mimo, że do kategorii produktów przydzielone były po dwie osoby, to i tak nie pracowały one w ciągłej interakcji. Bardzo ważny był podział na klientów i realizacja wymagań konkretnych projektów. Przy niektórych zamówieniach lub w przypadku trudności kontraktowych, albo przez planowane absencje, pojawiały się elementy nasilonej współpracy.

Oprócz osób odpowiedzialnych za wsparcie i lidera zespołu, nie było codziennych bezpośrednich interakcji. Nie sprzyjało im także rozproszenie geograficzne członków zespołu, głównie ze względu na pracę online.

Cechy organizacji uczącej się w zespole zakupowym

W trakcie obserwacji większy nacisk został położony na poznanie, nie tyle cech organizacji uczącej się, ile jej działań wśród grupy badawczej. Nie mogło zostać jednak niezauważone, że w zespole stale zwracana była uwaga na konieczność podnoszenia swoich kompetencji zawodowych. Nie dotyczyło to jedynie pracowników mniej doświadczonych,

ale także managerów z wieloletnim stażem. Zapewniona była platforma e-learningowa, która pozwalała na pozyskiwanie wiedzy oraz dostosowywała program szkolenia do poziomu uczestniczącej w szkoleniu jednostki. W ten sposób powstawały indywidualnie dobrane programy, które uwzględniały potrzeby, takie jak: planowana ścieżka kariery, czy uzupełnienie braków wiedzy w danej dziedzinie. Istniejąca kultura organizacyjna również podkreślała konieczność samodoskonalenia. Nawet przy dużym obciążeniu zadaniami, manager zespołu zachęcał i kontrolował przebieg procesu doskonalenia.

Dla każdego z głównych działań podjęta została próba identyfikacji sposobów ich realizacji w zespole. Systematyczne rozwiązywanie problemów, było najprostszym do zaobserwowania, a zarazem krytycznym dla organizacji działaniem. Wszystkie odchylenia, zauważone przy wykonywaniu zadań związanych z realizacją kontraktu, były natychmiast korygowane. Proces ten posiadał kilka wyznaczonych punktów kontrolnych, wymagających zatwierdzeń w kwestii zgodności z ustalonymi standardami. Ważnym było umożliwienie, każdemu pracownikowi obecnemu w trakcie obiegu dokumentu, na zatrzymanie działań i zgłoszenie błędu w momencie jego wykrycia. Wszystkie działania nie były deklarowane jako praca w zdefiniowanym ruchu lub modelu, np. związanym z zarządzaniem jakością lub zarządzania procesami i usługami.

Wiedza organizacyjna gromadzona była na dwa sposoby. Pierwszym z nich była wymiana doświadczeń i publikacje dotyczące szerokiej gamy tematów w ramach sieci społecznościowej. Wykorzystywanymi narzędziami były Yammer i Sharepoint. Yammer odgrywa istotną rolę jako platforma komunikacyjna w organizacji, umożliwiając pracownikom szybkie dzielenie się informacjami, pomysłami oraz doświadczeniami. W kontekście opisanego badania, Yammer służył jako centralna przestrzeń do publikacji dotyczących różnych aspektów pracy zespołu zakupowego. Pracownicy mogli tam dzielić się lekcjami wyniesionymi z codziennych działań, co wspierało procesy uczenia się poprzez wymianę wiedzy i doświadczeń. Dodatkowo, platforma ta umożliwiała budowę społeczności oraz integrację między zespołami, co wspierało otwarty przepływ informacji i kulturę organizacyjną. Sharepoint natomiast pełnił kluczową rolę jako zaawansowane narzędzie do zarządzania wiedzą w organizacji. Jego funkcjonalności obejmowały gromadzenie, zarządzanie i udostępnianie dokumentów oraz danych. W badaniu Sharepoint był wykorzystywany jako centralne repozytorium wiedzy, gdzie przechowywane były istotne dokumenty, instrukcje oraz sprawozdania dotyczące procesów zakupowych.

Poza wymienionymi narzędziami, na poziomie zespołu, prowadzone były spotkania poświęcone wyciąganiu wniosków z doświadczeń (ang. *lesson learned*). Tak zebrane informacje, to doświadczenia wydestylowane z przeszłych działań, które muszą być ciągle brane pod uwagę przy ich podejmowaniu. Spotkania były czasem wyznaczonym konkretnie na analizę błędów. Dawało to możliwość aktywnego rozwiązywania problemów i spojrzenia na wszelkie czynności procesu z dystansu. Zebrane podczas spotkań wnioski były wyłącznie udostępniane w zespole.

Przekazywanie wiedzy w zespole następowało w najbardziej naturalny sposób, jakim jest obserwowanie działań i ich konsekwencji, nawzajem między pracownikami grupy badawczej. Przeważnie nauka pochodziła od jednostek o dłuższym stażu zawodowym, jednak zaobserwowana została również zależność odwrotna. Dodatkowo zespół organizował szkolenia dla jednostek lokalnych zajmujących się pozyskiwaniem kontraktów na zakup IT. W ten sposób przekazywane były wartościowe praktyki i wszelkie informacje związane między innymi z wyciągniętymi wnioskami, z działań zespołu. Było to duże przedsięwzięcie realizowane regularnie w odstępach około rocznych.

Pracownicy znali poszczególne elementy procesu związanego z przebiegiem kontraktu, od kreacji zamówienia przez wewnętrznego klienta, zarządzanie kontraktem i późniejsze jego rozliczenia i fakturowanie, co świadczy o wprowadzeniu w organizacji myślenia systemowego. Powodowało to również, że promowana była nauka od innych. Pracownicy z grupy doświadczonej zawodowo, zachęceni byli do obserwacji i uczestniczenia w codziennych zadaniach i działaniach osób z zespołu w organizacji, w celu zrozumienia ich pracy, procesów oraz metod działania. Można było w ten sposób zastosować benchmarking wewnątrzorganizacyjny. Sesje te były wliczane do podstawowego czasu pracy. Eksperymenty nie zostały zauważone w działaniu zespołu.

Obserwowane zachowanie grupy badawczej

Reakcje doświadczonych pracowników znacząco różniły się od tych pracujących jako wsparcie. Stopień, w jakim pracownicy z większym stażem byli obciążeni obowiązkami i waga prowadzonych przez nich działań, często stanowił argument przeciw podejmowaniu regularnego samodoskonalenia. Pomimo tego, korzystali oni z dostosowanych planów szkoleniowych dostępnych przez platformę e-learningową.

Dzięki dogłębnej znajomości procesu zakupowego, pracownicy czuli potrzebę jego usprawnienia, optymalizacji i automatyzacji. Próby wdrożenia nowych rozwiązań, nawet

na niewielką skalę, były oparte na danych i przeprowadzane prostą metodą naukową. Usprawnienia były wdrażane w trybie ciągłym i koncentrowały się na rozwiązywaniu drobnych problemów. Całość działań skupiała się głównie wokół eksperymentalnych rozwiązań o zerowych kosztach.

W kwestiach przekazywania wiedzy, można było zauważyć zarówno emocjonalne, jak i zadaniowe zaangażowanie. Wynikało to głównie z potrzeby usprawnienia działań zespołów krajowych, aby ułatwić pracę globalnym menedżerom, którzy często bezpośrednio odczuwali efekty działań pracowników lokalnych. Chętne dzielenie się doświadczeniami i sprawdzonymi pomysłami na usprawnienia, wśród doświadczonych pracowników, odbywało się zarazem w ramach zespołu, jak i w przekroju całej organizacji.

Powyzszemu zachowaniu towarzyszyło również wzbogacanie banków wiedzy zespołu. Wszelkie przydatne dokumenty, wykonane sprawozdania, czy instrukcje z dobrymi praktykami, były chętnie zamieszczane we wspólnej przestrzeni dyskowej. Możliwość dostępu i informacje o uaktualnieniach były na bieżąco ogłaszane.

Pomimo ugruntowanej pozycji w organizacji, pracownikom towarzyszyła niechęć do promocji dobrych praktyk i swoich osiągnięć na forach firmowych. Aktywność w mediach społecznościowych organizacji traktowana była jako strata czasu. Jedyne manager promował osiągnięcia zespołu w organizacji.

Młodszy pracownicy stanowili kontrast dla dojrzałych. Ich reakcje na te same narzędzia były inne. Pomimo równie dużej ilości obowiązków, z chęcią uczestniczyli w programach samodoskonalących. Czuli się zobligowani do wypełniania programów szkoleniowych, jako części swoich obowiązków. Brak doświadczenia w organizacji sprawiał, że dzielenie się wiedzą poza zespołem przychodziło im z trudnością. W kwestiach administracyjnych, których w większości dotyczyła ich praca, byli gotowi wspomóc zarówno osoby z grupy, jak i z innych gałęzi i działów organizacji.

Jako główni operatorzy procesu przebiegu kontraktu, pełnili rolę pierwszego stopnia kontroli. Błędy, które zauważali, rzadziej były raportowane, ponieważ pracownicy starali się je naprawiać samodzielnie zamiast je zgłaszać. Takie podejście prowadziło do zwiększenia powtarzalności tych samych błędów. Nawet gdy problemy były zgłaszane, często je bagatelizowano, co opóźniało proces i wydłużało czas jego trwania. Rozwiązanie tych problemów na wczesnym etapie mogłoby znacząco skrócić cały proces.

Zgłaszane przez młodszych pracowników pomysły były wdrażane i ewaluowane. W zakresie własnej pracy mieli możliwość eksperymentowania z usprawnieniami.

Informacje na temat sukcesu lub porażki wdrażanych usprawnień chętnie były gromadzone i przekazywane na forum. Osoby odpowiedzialne za wsparcie czuły, że ich wkład jest doceniany, dlatego też chętnie wzbogacały banki wiedzy zespołu. W odpowiedzi na potrzebę usprawniania procesów, młodszy pracownicy często wychodzili z inicjatywą. Nie czuli się zdominowani przez bardziej doświadczonych kolegów i prezentowali pomysły na tle grupy.

Wymienione wcześniej zachowania były szczególnie widoczne podczas wystąpienia problemu błędnej adresacji dokumentów. Jako zespół działający na skalę globalną, młodszy pracownicy zajmowali się sprawami administracyjnymi dotyczącymi umów zawieranych na rzecz różnych osób prawnych, tj. spółek działających zarówno globalnie, jak i lokalnie. Procesowano umowy dla firm działających jako spółka akcyjna w Polsce oraz w Niemczech, czy Szwajcarii pod inną nazwą.

Podczas obsługi kontraktów niezwiązanych z główną działalnością zespołu, pojawiał się powtarzający się błąd – kontrakty były wysyłane do niewłaściwych osób. Tak podpisany dokument mógłby powodować poważne problemy budżetowe, ponieważ produkty IT byłyby rozliczane przez niewłaściwą jednostkę. Z tego powodu proces administracyjny kontraktu często był zatrzymywany przez młodszych pracowników lub na dalszych etapach kontroli. Pomyłki były częściej korygowane, niż zgłaszane menedżerowi zespołu.

W dużej korporacji osoby uprawnione do podpisu dokumentów nie zawsze mają pełną wiedzę czy kontrakt powinien być zawarty przez ich jednostkę. Zdarzało się, że proces był zatrzymywany dopiero po złożeniu pierwszego ważnego podpisu. Problem ten stał się na tyle istotny, że został zauważony przez menedżera. W odpowiedzi zorganizowano spotkanie z młodszymi pracownikami, ze względu na ich rolę w procesie administracyjnym.

Podczas spotkania nastąpiła wymiana doświadczeń między osobami odpowiedzialnymi za różne elementy przygotowania dokumentu. Każdy pracownik, przygotowując i sprawdzając treść kontraktu, był odpowiedzialny nie tylko za swoje zadania, ale także za kontrolę treści, którą otrzymał i przekazywał dalej. Sposób ułożenia treści kontraktu i zawarte w nim elementy mogły ułatwić eliminację błędów i kontrolę. Dzięki temu podejściu zidentyfikowano kilka podstawowych przyczyn problemu.

Po przeprowadzonej analizie rozpoznano, że to zaniedbania managerów odpowiedzialnych za kontrakt zakupowy występowały najczęściej i generowały błędy. Używali oni standardowego wzorca, nie zmieniając niektórych danych. Edytując już istniejący

kontrakt z dostawcą, nie zmieniali danych związanych z nazwą firmy, odwołania do nieodpowiednich warunków ogólnych umowy, tj. tych dostosowanych do różnych praw krajowych. W mniejszości były to błędy osób wysyłających kontrakty do sygnatariuszy, czyli błędy zakończenia procesu. Bardzo rzadko występowały również błędy na samym początku, w fazie inicjacji zamówienia. Operacje przy uzupełnianiu prośby zakupowej w wewnętrznym systemie informatycznym, miały najmniej błędów związanych z wyborem złej firmy do rozliczenia zamówienia.

Na podstawie tak zdiagnozowanego problemu przygotowano nowe wzory dla stron tytułowych, które wymagały ręcznego wybrania przez managera odpowiedniej jednostki i warunków umowy. Pozwoliło to również na rozpoczęcie ujednolicania dokumentacji w całej organizacji, dzięki rozpowszechnieniu tak uniwersalnych wzorów.

Młodszy pracownicy, którzy w zakresie obowiązków mieli kontrolę zgodności dokumentacji, otrzymali polecenie jej rozbudowania. Dla kontraktów zawieranych z mniejszymi dostawcami, wprowadzono dodatkowy etap sprawdzania numeru kontraktu w systemie. Konieczne było również potwierdzenie zgodności rekordu z bazy zamówień, z dokumentem kontraktu.

Przygotowany został również zbiorowy dokument zawierający dane sygnatariuszy powiązane z konkretnymi osobami prawnymi. Dane były przygotowane na użytek programów służących podpisywaniu dokumentów, co przyspieszyło proces i pomogło uniknąć błędów na etapie wysyłki. Baza danych została umieszczona w Sharepoincie dostępnym dla każdego pracownika zespołu.

Po zakończeniu wszystkich czynności związanych z analizą, wprowadzeniem zmian i przeglądem efektów ich działania, zorganizowane zostało spotkanie w celu wyciągnięcia wniosków i utrwalenia wiedzy w organizacji. Wiedza ta została również przekazana innym zespołom w firmie, w celu uniknięcia błędów związanych z osobami prawnymi na etapie składania prośby o zakup, czy prośby o zmiany kontraktowe.

Błąd procesowy został rozwiązany, jednak działania mające na celu rozwiązanie problemu, zainicjowane były dopiero przez managera zespołu, a nie przez osoby, które na co dzień go doświadczały. Organizacja rozbudowała swoją wiedzę. Stworzone zostały dostępne i przydatne dokumenty, które nie rozwiązywały tylko badanego problemu, ale okazały się również skuteczne przy innych działaniach zespołu. Wiedza została rozpowszechniona i przekazana innym grupom w organizacji. Przeprowadzanie dodatkowej kontroli jest mniej kosztowne czasowo, niż poprawki błędów. Zmniejszyło się również

zamieszanie wywoływane pomyłkami, a wzorce dokumentowe usprawniły, nie tylko przygotowywanie dokumentów, ale również usystematyzowały metody kontroli.

Konkluzje

W organizacji istniały techniki i narzędzia pozwalające na spełnienie założeń organizacji uczącej się. Sieć społecznościowa, która zachęcała do dzielenia się wiedzą, platformy e-learningowe oraz bazy wiedzy organizacyjne, działowe i zespołowe. Można stwierdzić, że wszystkie działania organizacji uczących się były realizowane.

Manager zespołu świadomie kreował kulturę takiej organizacji i zachęcał do wypełniania jej działań. Wyznawał ideę nie karania za błędy, ale wykorzystania ich w celu kształcenia organizacji i możliwości znalezienia słabych punktów w procesie.

W kwestiach samodoskonalenia widoczna była różnica w podejściu prezentowanym przez pracowników mniej doświadczonych i specjalistów. Nauka i wyszukiwanie nowych rozwiązań dużo łatwiej przychodziła pracownikom wsparcia. Mogła mieć na to wpływ sytuacja ciągłego pozyskiwania wiedzy wyższej w pierwszej grupie. Jako osoby studiujące, częściej szukali i wdrażali pomysły inspirowane obserwacjami spoza organizacji. Mniejszy stopień specjalizacji pozwalał im na dużo kreatywniejsze myślenie i czerpanie z innych dziedzin. Leader zespołu postrzegał to jako atut i wspierał takie działania.

Wszystkie jednostki grupy badawczej niechętnie dzieliły się swoją wiedzą na forach firmowych. Taka postawa wynikała z dwóch przyczyn. Pracownicy doświadczeni nie dostrzegali w tym wartości dodanej. Uważali, że bezpośrednie przekazywanie wiedzy pojedynczym jednostkom będzie przynosiło lepsze efekty i będzie ukierunkowane na związaną z ich pracą poprawę. Młodszy pracownicy nie widzieli sensu w publikowaniu swoich przemyśleń poza grupę, ze względu na specyfikę swojej pracy. Nie czuli się również, na tyle pewnie w organizacji. Dodatkowo manager zespołu nie promował takiej formy działania.

W zespole i grupach związanych z procesem, zarówno starsi jak i młodszy współpracownicy, chętnie dzielili się swoją wiedzą. Różnica wieku nie przeszkadzała w przekazywaniu wiedzy od dołu do góry, zarówno jeśli chodziło o samą kwestię informacyjną, jak i narzucanie zmian procesowych. Osoby w roli specjalisty, chętnie uczyły młodszych kolegów i nie widziały problemu w poświęcaniu temu czasu.

Dzięki przekazywaniu wiedzy, w postaci informacji o pracy i regularnie wyciąganych wniosków, praca zespołu była lepiej komunikowana. Nie tylko wspierało to grupę w promocji swoich wyników, ale również pozwalało na kreacje procesów poza zespołem. Powiązane działania mogły być dostosowywane lub kopiowane, od tych które były testowane i wprowadzone w globalnym zespole zakupowym. Dzięki temu, procedury były spójne w całej organizacji, a praca jednolita i przyspieszona.

Na podstawie badania, można stwierdzić, że:

- Rola menedżera zespołu, jako lidera kultury organizacji uczącej się, jest kluczowa. To on kształtuje atmosferę otwartości na innowacje i samodoskonalenie, co przekłada się na efektywność całego zespołu.
- Pomimo istnienia zaawansowanych narzędzi komunikacyjnych, wyzwaniem była niechęć do dzielenia się wiedzą na forum publicznym. Ograniczenie to wynikało z preferencji pracowników do koncentracji na działaniach wewnętrznych.
- Młodszy pracownicy, mimo mniejszego doświadczenia, przynieśli wartość dodaną poprzez kreatywne podejście i otwartość na eksperymenty. To potwierdza, że elastyczność i zdolność do szybkiego przyswajania nowej wiedzy może przynosić korzyści w dynamicznym środowisku pracy.

Ograniczenia badawcze i wnioski końcowe

Badanie przeprowadzone w organizacji zajmującej się zarządzaniem kontraktami zakupowymi IT miało na celu zrozumienie funkcjonowania zespołu zakupowego jako organizacji uczącej się. Głównym celem było zidentyfikowanie mechanizmów i narzędzi wspierających procesy uczenia się oraz doskonalenia zawodowego w zespole. Przeprowadzono szczegółową analizę kultury organizacyjnej, w tym podejście do błędów i innowacji.

Badanie ukierunkowane było na identyfikację różnic w podejściu do samodoskonalenia między młodszymi a bardziej doświadczonymi pracownikami oraz ich wpływ na efektywność grupy. Obserwowano również procesy zarządzania wiedzą, takie jak spotkania dotyczące wyciąganiu wniosków czy wymianę doświadczeń przy pomocy narzędzi takich, jak Yammer czy Sharepoint.

Jednym z głównych wniosków wynikających z badania jest konieczność promowania kultury organizacji uczącej się, gdzie błędy są traktowane jako okazje do nauki, co

wymaga zaangażowania kierownictwa i menedżerów zespołu. Skuteczność narzędzi zarządzania wiedzą takich, jak Yammer i Sharepoint, została potwierdzona. Poprawiają one komunikację wewnętrzną i umożliwiają szybkie reagowanie na wyzwania.

Analiza problemów, takich jak błędna adresacja dokumentów kontraktowych, pozwoliła na identyfikację przyczyn i wprowadzenie odpowiednich zmian w postaci nowych wzorów dokumentów i procedur kontroli. Badanie wykazało także różnice w podejściu do samodoskonalenia między pokoleniami oraz konieczność systematycznego wdrażania usprawnień.

Warto również zauważyć, że badany zespół posiadał kulturę organizacyjną zbudowaną w oparciu o przywództwo transformacyjne. Ma to o tyle istotny wpływ na wyniki badania, że przy zastosowaniu tego stylu przywództwa liderzy kładą nacisk na inspirację i motywowanie pracowników poprzez wspólne cele i wartości. Przywództwo transformacyjne i partycypacyjne, poprzez swoje podejście do mobilizowania i angażowania pracowników, często sprzyjają kulturze, w której pracownicy czują się zobowiązani do ciągłego doskonalenia swoich kompetencji i procesów pracy. Ze względu na charakterystykę przeprowadzonego badania, nie poddano szerszej analizie wpływ stylu przywództwa na elementy charakterystyki organizacji uczącej się. Pogłębiona analiza powiązań w tym zakresie, może stanowić natomiast kierunek dalszy badań.

Ograniczenia badawcze obejmowały specyfikę badanej organizacji oraz subiektywność obserwacji. Mimo to, przeprowadzone badanie dostarczyło istotnych wniosków na temat rozwoju praktyk zarządzania wiedzą i procesów w zespole zakupowym, co może być przydatne dla innych organizacji zajmujących się podobnymi wyzwaniami.

Bibliografia

- Babbie, E. R. (2020), *The Practice of Social Research*, Cengage AU.
- Budzik, T. Z. (2016), „Rola otoczenia w strategii organizacji”, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*, nr 24, t. 1, 90-98.
- Chen, I. J. (2004), „Towards a Theory of Supply Chain Management: The Constructs and Measurements”, *Journal of Operations Management*, 22(2), 119-150.
- Christopher, M. (2022), *Logistics and Supply Chain Management*, Pearson UK.
- Edmondson, A. C. (2012), „Confronting the Tension between Learning and Performance”, *Reflections*, 11(4), 34.
- Franke, E. (2016), „Kaizen jako metoda ciągłego doskonalenia, służąca do pozyskiwania wiedzy w organizacji uczącej się”, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*, Politechnika Śląska, z. 87, 93–103.

- Gardner, N. (2022), „Digital Transformation and Organizational Learning: Situated Perspectives on Becoming Digital in Architectural Design Practice”, *Frontiers in Built Environment*, 8, 905455.
- Garvin, D. A. (1993), „Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
- Hugos, M. H. (2024), *Essentials of Supply Chain Management*, John Wiley & Sons.
- Ivanov, D. D. (2018), „The Impact of Digital Technology and Industry 4.0 on the Ripple Effect and Supply Chain Risk Analytics”, *International Journal of Production Research*, 57(3), 829–846.
- Jurzysta, D. (2020), „Relacja kontra informacja: co wpływa na przekazywanie wiedzy w organizacji”, *Personel i Zarządzanie*, nr 2, 76-79.
- Krzywda, D. K. (2017), „Praca dla logistyka. Wymagania pracodawców wobec kandydatów na stanowiska w logistyce”, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 229–230.
- Malarski, M. (2015), „Wizerunek wewnętrzny a wizja przedsiębiorstwa”, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie*, nr 19, 193–202.
- Örtenblad, A. (2019), *The Oxford Handbook of the Learning Organization*, Oxford University Press.
- Senge, P. M. (2006), *„Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się”*, Wolters Kluwer.
- Wieczorek, A. Ł. (2021), Selected Management Concepts in Supply Chains. *Olsztyn Economic Journal*, 16, 29- 44.



© by the author, licensee Wydawnictwo SIZ, Łódź, Poland.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license CC-BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)