

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 359

Zmiana warunkiem sukcesu

**Doskonałość w kształtowaniu
konkurencyjności przedsiębiorstw**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-454-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Urszula Bąkowska-Morawska: Turystyczne łańcuchy dostaw. Kierunki zmian i doskonalenia	11
Michał Chomicki: Kształtowanie doskonałości w relacjach z kooperantami w warunkach niepewności	20
Marta Chudykowska: Adaptacja metody FMEA przy projektowaniu systemu pomiaru dokonań w celu zapewnienia skuteczności działań optymalizacyjnych	30
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się	42
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji	52
Agnieszka Czerwińska-Lubszyk, Anna Michna: Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych	65
Dariusz Dudój: Mechanizm wzrostu zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji jako efekt ukierunkowanego rozwoju kompetencji pracowników	73
Marcin Flieger: Doskonalenie funkcji marketingowej poprzez implementację zasad marketingu relacji	85
Szymon Jopkiewicz: Aspekty zaangażowania i zaufania w doskonaleniu organizacji sektora zdrowia	94
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji	106
Piotr Karwacki: Controlling jako narzędzie wielopłaszczyznowej oceny organizacji sieciowej	115
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optymalizacja modelu sprzedaży – wyniki badań satysfakcji i potrzeb klientów wybranych firm sektora elektroenergetycznego w Polsce	128
Marcin Kowalewski: Proces definiowania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa	138
Janusz Kraśniak: Doskonalenie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej podmiotów leczniczych	146
Kazimierz Krzakiewicz: Efekt aureoli i badanie czynników sukcesu organizacji	159

Janusz Marek Lichtarski: Ewolucja kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej	170
Krzysztof Machaczka: Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa.....	179
Małgorzata Machaczka: Zjawisko wielokulturowości w przedsiębiorstwach międzynarodowych	188
Kamila Malewska: Intuicja w podejmowaniu decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej	196
Mieczysław Morawski: Doskonalenie procesów dzielenia się wiedzą z udziałem kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych.....	208
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Elastyczność produktowa jako przejaw zmian i determinanta doskonalenia konkurencyjnego zakładu wytwórczego – koncepcja oceny	220
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Rozwój przywódcy jako czynnik zmiany w organizacji – studium przypadku programu kształtowania menadżerów	235
Bartłomiej Pierański: Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	247
Katarzyna Piórkowska: Socjopsychologiczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w ujęciu dialektycznym – kontekst cech osobowościowych i właściwości temperamentu.....	256
Gabriela Roszyk-Kowalska: Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa.....	269
Ewa Stańczyk-Hugiet: Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania	277
Anna Starosta: Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie jej identyfikacji i zmiany jako warunek osiągnięcia doskonałości organizacji.....	286
Monika Stelmaszczyk: Niewystarczająca analiza błędów barierą dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach budowlanych	296
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków	306
Anna Zabłocka-Kluczka: Odporność swoista organizacji	318
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Pracownik 50+ jako kluczowy czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw.....	329

Summaries

Urszula Bąkowska-Morawska: Tourist supply chains. Directions of changes and perfecting	19
---	----

Michał Chomicki: Shaping the excellence in relations with cooperators under uncertainty.....	29
Marta Chudykowska: Adaptation of FMEA method in designing a system to measure achievements to ensure the effectiveness of optimising actions..	41
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning.....	51
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Key managerial and employees' competencies in the context of organizational growth and development...	64
Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna: Networking vs. operation of small and medium-sized enterprises.....	72
Dariusz Dudój: Mechanism of the increase of employees' engagement in organization improvement as an effect of directed development of employees' competencies	84
Marcin Flieger: Improving marketing function through the implementation of relationship marketing principles.....	93
Szymon Jopkiewicz: Aspects of commitment and trust to improve the organization of the health sector.....	105
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Evolution of organizational routines as foundation for organizational improvement.....	114
Piotr Karwacki: Controlling as a tool of multi-dimensional assessment of the network organization	127
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optimisation of sales model – results of satisfaction and customers' needs research of chosen firms of electro energy sector in Poland.....	137
Marcin Kowalewski: Defining and implementing process of KPIs.....	145
Janusz Kraśniak: Improvement of managerial skills of the management in health care entities	158
Kazimierz Krzakiewicz: The halo effect. Investigation of the organization's success factors	169
Janusz Marek Lichtarski: The evolution of criteria of assessment of organizational structure excellence.....	178
Krzysztof Machaczka: Informed vision of the organization as a key element in the ability of strategic reconfiguration of enterprises.....	187
Małgorzata Machaczka: The phenomenon of multiculturalism in international companies.....	195
Kamila Malewska: Intuition in decision-making as a source of competitive advantage	207
Mieczysław Morawski: Improving knowledge sharing processes with key employees of the company in the light of empirical research	219

Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Product flexibility as an indication of changes and a determinant of a perfectly competitive manufacturing facility – assessment concept.....	234
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Leader’s development as a factor of change in an organization – case study of shaping managers’ program.....	246
Bartłomiej Pierański: Immaterial resources as a source of competitive advantage of an enterprise.....	255
Katarzyna Piórkowska: Socio-psychological determinants of managerial decisions in accordance with a dialectic approach – the context of personality traits and temperament characteristics.....	268
Gabriela Roszyk-Kowalska: Skills of key employees in enterprise’s improvement	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Evolution of the excellence concept as an exemplification of variation.....	285
Anna Starosta: Organisational culture diagnosis in the process of its identification and change as a condition to achieve business excellence.....	295
Monika Stelmaszczyk: Insufficient analysis of errors as the knowledge sharing barrier in a construction enterprise	305
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Barriers of employee development – analysis of selected cases.....	317
Anna Zabłocka-Kluczka: Specific immunity of the organization	328
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: A 50+ employee as a key factor in the business improvement process.....	338

Wojciech B. Cieśliński

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

Jakub Mierzyński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wacław Nosek

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

MODEL ZARZĄDZANIA PROCESAMI ODNOWY PRZEDSIĘBIORSTW – W KIERUNKU ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ

Streszczenie: W pracy dokonano próby wyjaśnienia roli i znaczenia procesów odnowy we wdrażaniu mechanizmów organizacyjnego uczenia się, ze szczególnym wskazaniem na podejście procesowe. Procesy odnowy przedsiębiorstw stanowią podstawę zmian organizacyjnych umożliwiających ewolucyjny rozwój w kierunku wdrożenia mechanizmów uczenia się przedsiębiorstw. W celu opisu tak złożonego zagadnienia dokonano uproszczenia rzeczywistości, laminaryzując nieciągłe procesy odnowy i nieliniowe procesy organizacyjnego uczenia się.

Słowa kluczowe: procesy odnowy, organizacyjne uczenie się, cyberprzestrzeń organizacyjna przedsiębiorstw, laminaryzacja.

DOI: 10.15611/pn.2014.359.04

1. Wstęp

Strategiczna odnowa [Bełz 2011] to interesujący i inspirujący kierunek ewolucyjnego lub rewolucyjnego rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw. Odnowę należy rozumieć jako proces, w którym dokonywana jest zmiana generująca nowe jakościowo podstawy do implementacji nowoczesnych koncepcji rozwoju przedsiębiorstw. Wskazuje się, że procesy odnowy przedsiębiorstw powinny być ciągłe jako sposób na wprowadzanie innowacji produktowych i procesowych. Wyprzedzające działania przedsiębiorstw, w postaci cyklicznie powtarzających się procesów odnowy, to sposób na przeciwdziałanie kryzysom i nie tylko. Autorzy badań twierdzą, że efekty jakościowe¹ wprowadzonych procesów odnowy są warunkiem koniecznym

¹ Odnowa to proces, po którym (w zależności od okresu i sposobu jej trwania) generowana jest nowa jakość w postaci podniesionego poziomu efektywności organizacyjnej poprzez wykorzystanie

rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw. Jest to przede wszystkim poszukiwanie strukturotwórczych mechanizmów umożliwiających wdrożenie m.in. organizacyjnego uczenia się. Szczególnym obszarem badań autorów artykułu, bez którego wdrażanie organizacyjnego uczenia się byłoby ograniczone, jest cyberprzestrzeń organizacyjna przedsiębiorstw [Cieśliński 2011]. Jest to przestrzeń wykorzystująca najnowsze narzędzia ICT do zarządzania procesami przepływów wiedzy jako warunek konieczny w organizacyjnym uczeniu się przedsiębiorstw.

2. Teoria zmian w kontekście procesów odnowy przedsiębiorstw

Procesy odnowy przedsiębiorstw są nierozłącznie powiązane ze zmianami, stąd też ich realizacja zawsze powinna uwzględniać zarówno teoretyczne, jak i praktyczne podstawy teorii zmian organizacyjnych. Punktem wyjścia przy rozważaniach tego typu jest model zmian organizacyjnych. Najbardziej uniwersalny jest model Kurta Lewina, zwany również trzyetapowym modelem cyklu adaptacyjnego (rys. 1).



Rys. 1. Uniwersalny model procesu wprowadzania zmian i odnowy

Źródło: opracowanie własne.

Model Lewina, będący wzorcowym, wskazuje na znaczenie planowania oraz umocnienia wprowadzanych zmian. Istotnym jego elementem jest wskazanie, że między rozmrożeniem a wprowadzeniem zmian musi wystąpić proces odnowy, świadomie, celowo i cyklicznie się powtarzający. Natomiast między wprowadzonymi zmianami a stanem zamrożenia należy poszukiwać możliwości wdrożenia innowacji procesowych lub produktowych, wynikających z rozwoju organizacyjnego w kierunku organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw.

W kontekście procesów odnowy przedsiębiorstw istotnym aspektem zmian, którego nie można bagatelizować, jest zmiana kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, jak również przywództwo zmian. Wszelkie zmiany w organizacjach o szerszym zasięgu zawsze rodzą konflikt pomiędzy kulturą dotychczasową a oczekiwaną. Podstawą skutecznej zmiany jest zrozumienie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa poddanego procesowi odnowy, a następnie formowanie, przekształcanie i ugruntowywanie tej kultury w taki sposób, aby wdrożona zmiana miała charakter trwałości. Znaczącą rolę odgrywa przy tym naczelne kierownictwo organizacji. Głównym jego zadaniem podczas procesów zmian jest pokonanie oporu wobec zmiany, który pojawia się zawsze. Zmiana jest bowiem przejściem od tego, co jest znane, do tego,

efektu synergii organizacyjnej i superkompensacji poszczególnych członków organizacji [Cieśliński 2011].

co nieznanne. Przywódcy dokonują tego za pomocą odpowiedniej edukacji uczestników zmian.

Strategie zmian zachodzących w procesach odnowy przedsiębiorstw w organizacjach proinnowacyjnych dążą do przekształcenia przedsiębiorstw w organizacje uczące się, czyli poszerzające swoje możliwości twórcze, aby efektywnie kreować swą przyszłość [Sange 2006]. Praca w takich organizacjach związana jest z ciągłym procesem pogłębiania wiedzy oraz wykorzystywania doświadczeń, a nie jedynie wykonywania zadań. Koncepcja organizacji uczącej się jest ściśle powiązana ze strategią innowacyjną przedsiębiorstwa. Realizacja tej strategii jest możliwa poprzez właściwie przeprowadzony proces odnowy przedsiębiorstw. Innowacyjność jest procesem twórczym i jak każdy tego typu proces przebiega od pomysłu, przez inkubację do ośnienia, czyli nowego jakościowo pomysłu, rozwiązującego sformułowany problem. Z perspektywy OUP taki proces przebiega od wdrożenia zmian organizacyjnych (ZOP), przez strategiczną odnowę przedsiębiorstwa (SOP) do wdrożenia strukturalnych mechanizmów OUP (rys. 2).



Rys. 2. Model procesu wdrażania OUP – od zmian przez strategiczną odnowę przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Należy stwierdzić, że wdrożenie strukturalnych zmian w organizacji, sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstwa w kierunku OUP, jest fazą SOP. Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa to faza „inkubowania” rozwoju organizacyjnego, którego efektem powinna być jakościowa poprawa efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa, sprzyjająca zarządzaniu przepływami wiedzy w organizacji, zwanej efektem synergii lub superkompensacji [Cieśliński 2011]. Zdolność przedsiębiorstwa do wdrażania procesów odnowy jest warunkiem koniecznym, aby przedsiębiorstwo mogło zbudować swój potencjał organizacyjny w kierunku OUP.

3. Model zarządzania procesami organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw

Organizacyjne uczenie się przedsiębiorstw wymaga strukturalizacji działań w obszarze szeroko rozumianych procesów biznesowych. Stanowią one nośniki pozyskiwania, dyfuzji i komercjalizacji wiedzy. Hipotetycznie zakłada się istnienie związku między procesową orientacją przedsiębiorstw (POP), mierzoną poprzez diagnozę procesowej dojrzałości (PDP) [Cieśliński 2011], a możliwością rozwoju potencjału przedsiębiorstwa w kierunku wdrożenia mechanizmów organizacyjnego uczenia się w sieciach organizacyjnych (OUP). Przebieg takiego procesu obrazuje rysunek 3.



Rys. 3. Model procesu rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw w kierunku OUP – ujęcie procesowe

Źródło: opracowanie własne.

Ujęcie procesowe i orientacja procesowa rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw w kierunku OUP wskazują na informatyzację jako podstawy tego rozwoju. Możliwości wdrożenia w życie idei gospodarki cyfrowej społeczeństwa wiedzy, czy – jak się ostatnio mówi i pisze – społeczeństwa opartego na znaku i znaczeniu, można i należy poszukiwać w prototypowaniu modelu organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw w kierunku jej informatyzacji. Luka poznawcza, jaką ten prototyp identyfikuje, związana jest przede wszystkim z badaniem, jak procesowa orientacja przedsiębiorstw może wspierać i rozwijać zdolność przedsiębiorstwa do budowy potencjału organizacyjnego przedsiębiorstw, sprzyjającego wdrożeniu mechanizmu organizacyjnego uczenia się organizacji z wykorzystaniem najnowszych technologii teleinformatycznych (rys. 3). Organizacyjne uczenie się przedsiębiorstw musi być wsparte systemami informatycznymi. Rozwój ten powinien być ukierunkowany na wdrożenie systemów inteligentnych jako narzędzia pozwalającego na automatyzację przetwarzania danych w informację, te z kolei na zastosowanie heurystyk w przetwarzaniu informacji w wiedzę jako podstawę budowy mechanizmów OUP.



Rys. 4. Model procesu rozwoju systemów informatycznych a wdrożenie OUP

Źródło: opracowanie własne.

3.1. Liniowe, proste modele zarządzania procesem organizacyjnego uczenia się

Liniowy model organizacyjnego uczenia się jest prostym procesem wejść, transformacji i wyjść, czyli pozyskiwania, dyfuzji i komercjalizacji wiedzy w postaci innowacji procesowej, w tym technologicznej, organizacyjnej, produktowej, oraz innowacji towarowej i usługowej. Przedmiotem szczególnym badań jest wdrażanie mechanizmów organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw, w aspekcie procesowym, w tym generowania innowacji organizacyjnych, które są podstawą rozwoju tych przedsiębiorstw. Niektórzy badacze [Fazlagić 2004], wskazując wyłącznie na liniowość rozwoju mechanizmów organizacyjnego uczenia się, sprowadzają go do wieloetapowej struktury prostego procesu rozpoczynającego się od badań podstawowych, przez badania praktyczne do produkcji, marketingu i sprzedaży. Składo-

wymi tego prostego, liniowego modelu organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw jest realizacja badań podstawowych, a następnie stosowanych, których wyniki zostaną wdrożone do produkcji, dalej zaś jako innowacje do sprzedaży (rys. 5).



Rys. 5. Liniowy model procesu innowacji jako efekt rozwoju OUP

Źródło: opracowanie własne.

Powyższy model można przyjąć jako odpowiedź na pytanie: Czy nie wiedząc, co mamy sprzedać, będziemy wiedzieć, jakie badania realizować? W związku z powyższym prosty model liniowy należy wzbogacić prostym sprzężeniem zwrotnym w każdej fazie i każdym etapie realizacji procesu generującego innowacyjne rozwiązania organizacyjne, sprzyjające rozwojowi nowych, innowacyjnych produktów i usług. Ani strategia *science push* od badań do sprzedaży, ani *science pull* od potrzeb rynku, przez badania i rozwój do produkcji i sprzedaży nie stanowią dziś optymalnych rozwiązań.



Rys. 6. „Rozciągnięty”, liniowy model procesu OUP

Źródło: opracowanie własne.

Prosty model procesu organizacyjnego uczenia się jest zbyt zatomizowany [Fałglicz 2004]. W związku z tym, aby wystąpił efekt uczenia się organizacyjnego, musi mieć cechy, które – choć w ograniczonym zakresie – będą regulować przebiegi różnych procesów oraz je koordynować, z wykorzystaniem sprzężenia zwrotnego. Model taki można porównać do prostego modelu sieci neuronowej, którego ideą jest zasilenie procesu danymi na wejściu i przekształcenie danych w informacje, by te z kolei mogły na wyjściu tworzyć użyteczną wiedzę (rys. 7).



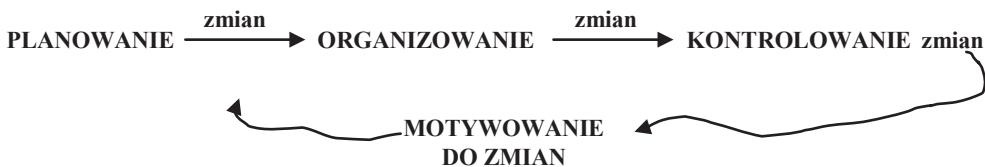
Rys. 7. Prosty model procesu zarządzania wiedzą, z elementami automatyzacji i furtką heurystyczną

Źródło: opracowanie własne.

3.2. Liniowe, proste modele zarządzania procesem organizacyjnego uczenia się z pojedynczą i podwójną pętlą uczenia się

Ostatecznie można powiedzieć, poprzez analogię do uczenia się ludzi, że organizacyjne uczenie się to możliwość diagnozowania niesprawności organizacyjnych oraz ich poprawiania. Prosty schemat regulacji wykorzystujący metacybernetyczny model sprzężenia zwrotnego opiera się zatem na pojedynczej i podwójnej pętli mechanizmu organizacyjnego uczenia się (*single and double-loop learning*). Prosty model uczenia się z wykorzystaniem sprzężenia zwrotnego (pojedyncza pętla uczenia się) w budowie i rozwoju mechanizmów OUP składa się z następujących elementów [Argyris 1993]:

1. Na wejściu tego procesu występuje planowanie.
2. Na wyjściu występuje kontrolowanie.
3. Sprzężenie występuje poprzez instrumenty motywowania (rys. 8).

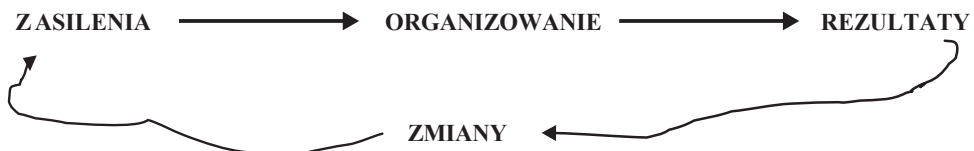


Rys. 8. Prosty model procesu zarządzania OUP z pojedynczą pętlą uczenia się

Źródło: opracowanie własne.

Prosty model organizacyjnego uczenia się z wykorzystaniem sprzężenia zwrotnego (podwójna pętla uczenia się) w budowie tych mechanizmów OUP składa się z następujących elementów:

1. Na wejściu są zasilenia (zasoby), na bazie których dokonuje się planowania.
2. Na wyjściu występuje kontrolowanie wraz z diagnozą rezultatów działania.
3. Sprzężenie występuje jak w modelu powyżej oraz dochodzi druga pętla uczenia się, a mianowicie sprzężenie zwrotne między rezultatami a dysponowanymi na wejściu zasobami, w tym zasobami niematerialnymi (np. patentami, wewnętrznym *know-how*).



Rys. 9. Prosty model procesu OUP z podwójną pętlą uczenia się

Źródło: opracowanie własne.

Pojedyncza pętla OUP polega na sprzężeniu zwrotnym występującym między oceną rezultatów działania a organizowaniem. Jeżeli rezultaty są niezadowolające, zmianie ulegają sposoby rozmieszczenia, zorganizowania zasobów organizacji. Gdy zmiany sposobów zorganizowania zasobów ich organizacji są niewystarczające (nie przynoszą oczekiwanych rezultatów), wdrażany jest model sprzężenia z podwójną pętlą OUP. W tym przypadku muszą być dokonane zmiany na wejściu procesu OUP, czyli jakościowa i ewentualnie ilościowa zmiana zasobów stanowiących zasilenie procesu OUP. W szczególności organizacyjne uczenie się przedsiębiorstw, ze względu na to, że organizacja to relacje i związki zachodzące między poszczególnymi jej członkami, polega na prostej pętli sprzężenia zwrotnego i uczenia się, na której wejściu jest proces poznawczy, transformowany przez sferę emocjonalną, podstawę podmiotów uczenia się (pozytywna, negatywna, obojętna), w wyjście, czyli behawioralną sferę, a więc ukształtowanie zachowań sprzyjających uczeniu się organizacji.

4. Model dojrzałości procesowej w organizacyjnym uczeniu się przedsiębiorstw

Orientacja na procesy sprzyja rozwojowi mechanizmów organizacyjnego uczenia się w sieci i stanowić może punkt wyjścia w ich wdrażaniu. Wskazuje się, że jednym z elementów sprzyjających wdrożeniu mechanizmów organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw jest fakt, że dojrzałość procesowa przedsiębiorstw sprzyja wdrażaniu nowoczesnych systemów zarządzania informacją [Cieśliński 2011; McCormack, Johnson 2001; Davenport 2003]. W badaniach nad tym zagadnieniem występują trzy zasadnicze obszary i problemy badawcze:

1. Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw a cechy organizacji i ich wpływ na rozwój mechanizmów organizacyjnego uczenia się.
2. Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw a relacje wewnątrzorganizacyjne (więzi informacyjne, techniczne, funkcjonalne i służbowe).
3. Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw a gotowość organizacji do implementacji informatycznych systemów wspomagających zarządzanie.

Na bazie wymodelowanej rzeczywistości opisano i wyjaśniono zjawisko organizacyjnego uczenia się i sposoby jego kategoryzacji, a co za tym idzie, monitorowania jego rozwoju. Przyjmuje się, że model dojrzałości organizacyjnego uczenia się składa się z trzech elementarnych składowych: dojrzałości procesowej, organizacyjnej i informatycznej. Przyjmuje się uproszczony model faz dojrzałości, zakładający trzy fazy: narodziny, wzrost i dojrzałość [McCormack, Johnson 2001; Davenport 2003; Nowosielski 2006; Cieśliński 2011]. Istotnym elementem tego modelu są badania nad kategoryzacją wiedzą organizacji [Stabryła 2009] oraz usieciowieniem i monitoringiem wiedzy w organizacji [Perechuda 2005, 2010] jako elementu rozwoju i dojrzałości informatycznej przedsiębiorstwa. Przyjmuje się, że jeżeli przedsiębior-

stwo nie posiada minimum systemu zintegrowanego, czyli jego rozwój zatrzymał się na modułowych systemach i brak cech rozwojowych w kierunku implementacji systemów klasy SI, spotyka się ono z dużymi ograniczeniami w implementacji mechanizmów organizacyjnego uczenia się. Do prototypu modelu organizacyjnego uczenia się można zaliczyć organizacje procesowe i sieci gospodarcze. To w tych typach i sposobach organizowania się przedsiębiorstw możliwe jest wdrażanie mechanizmów organizacyjnego uczenia się. Pierwsze pomagają uczyć się poprzez występowanie prostego modelu sprzężenia zwrotnego. Drugie generują podwójne i wielokrotne pętle uczące się poprzez występowanie naturalnych sprzężeń między podmiotami. Można również wyróżnić trzy poziomy organizacyjnego uczenia się: a) poziom pracownika, b) poziom zespołu, c) poziom organizacji [Cieśliński 2011].



Rys. 10. Model OUP – perspektywa poziomów zarządzania organizacją

Źródło: opracowanie własne.

Narzędzia i techniki wykorzystywane na poszczególnych poziomach zawarto w tab. 1.

Tabela 1. Poziomy i podstawowe sposoby realizacji organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw

Poziom/orientacja	Funkcjonalna	Procesowa	Zdarzeniowa
Pracownik	pracownik specjalista w jednym obszarze	przekazywanie informacji napływających z otoczenia do banku danych	zdobycie doświadczeń poprzez praktyczne działanie
Zespół	zespół tylko w wymiarze obszaru funkcjonalnego	zespołowa praca nad nowymi rozwiązaniami	zdobycie doświadczeń przez zespołowe działanie
Organizacja	istotne jest sprawne realizowanie zadań w obszarach funkcjonalnych	benchmarking procesów, integracja doświadczeń w różnych obszarach	benchmarking zdarzeniowy

Źródło: opracowanie własne.

5. Podsumowanie

Procesy strategicznej odnowy i rozwoju przedsiębiorstw stanowią nowe wyzwania i możliwości wdrażania zmian organizacyjnych. Zmiany powinny być elementem przygotowania przedsiębiorstw do uruchamiania cyklicznie powtarzających się procesów odnowy, które mogą stanowić podstawę kreowania strukturotwórczych me-

chanizmów OUP. Rozwój organizacyjny przedsiębiorstw, bazujący na cyklicznie powtarzających się procesach odnowy, może być oparty na podejściu procesowym. Podejście procesowe poprzez zastosowanie standardowych narzędzi opisu (*business process modeling notation* – BPMN)² umożliwi połączenie procesów zmian i odnowy przedsiębiorstw z wdrażaniem mechanizmów OUP oraz zastosowaniem nowoczesnych technologii ICT. Najnowsze osiągnięcia w tym zakresie, tj. *business intelligent* (BI) i *business process intelligent* (BPI) [www.bptraining.pl/2009], dowodzą, że istnieje luka poznawcza dotycząca mechanizmów organizacyjnych umożliwiających przyrost zdolności przedsiębiorstwa do organizacyjnego uczenia się.

Literatura

- Argyris C., *Knowledge of action*, Jossey Bass Inc., San Francisco 1993.
- Belz G., *Systemy zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Cieśliński W., *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw. Model platformy treningu procesowego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 155, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011.
- Clarke Liz, *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
- Davenport T.H., *Reed radical innovation and continuous improvement? Integrate process reengineering and TQM*, „Planning Review”, May/June 1993, no. 3.
- Fazlagić A., *O związkach wiedzy z mądrością*, „CXO” 2004, nr 9.
- Krupa K., *Teoria zmian organizacyjnych przedsiębiorstw ery informacji (wybrane aspekty i narzędzia)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2006.
- McCormack K.P., Johnson W.C., *Business Process Orientation*, St. Lucie Press, London 2001.
- Nowosielski S., *Zarządzanie procesami gospodarczymi*, www.ae.wroc.pl, 2006.
- Osbert-Pociecha G., *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Perechuda K., *Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- Perechuda K., *Knowledge Diffusion Methods in a Networking Company. Knowledge Business Models*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Sange P.M., *Piąta dyscyplina*, Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- Stabryła A., *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- www.bptraining.pl/2009.
- www.sei.com/cmm.

² Uproszczoną wersją opisu procesów biznesowych z wykorzystaniem BPMN jest zapis „wejście–przejdźcie–wyjście”.

RENEWAL PROCESS MANAGEMENT MODEL OF ENTERPRISES – IN THE DIRECTION OF ORGANIZATIONAL LEARNING

Summary: This paper describes and makes attempts to explain the role and importance of renewal processes in the implementation of organizational learning mechanisms, with special emphasis on a process approach and standards of writing in the form of tools in the area of business process modeling notation (BPMN). This indicates that the regeneration processes of enterprises form the basis of organizational changes to enable an evolutionary development towards the implementation of enterprise learning mechanisms. In order to describe such a complex issue, the reality is simplified, laminarizing discrete renewal processes and nonlinear processes of organizational learning.

Keywords: renewal processes, organizational learning, organizational cyberspace of companies, laminarization.