

**PRACE NAUKOWE**

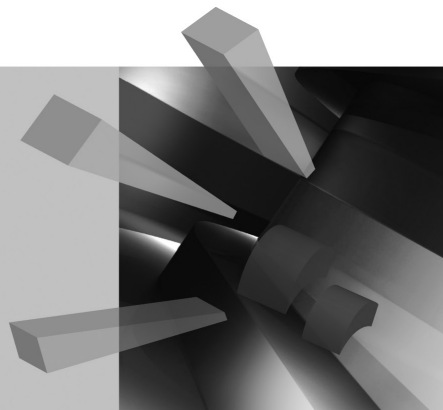
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**274**

# Trendy transformacji modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa



Redaktorzy naukowci

**Jan Skalik**

**Arkadiusz Wierzbic**

**Marek Wąsowicz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Kontrola redakcyjna: Elżbieta Kozuchowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-316-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Piotr Dudziński, Małgorzata Gotowska, Grzegorz Hoppe, Anna Jakubczak, Robert Karaszewski:</b> Metoda pomiaru społecznej i ekologicznej odpowiedzialności konsumentów .....	9
<b>Piotr S. Chłopek, Zdzisław Jasiński:</b> Telepraca – przesłanki i efekty wdrożenia.....	19
<b>Barbara Chomątowska:</b> Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy – istota i współczesne wyzwania .....	28
<b>Iwona Chomiak-Orsa:</b> Zastosowanie systemów klasy CRM w tworzeniu kapitału relacyjnego w mikroprzedsiębiorstwach .....	39
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Wacław Nosek:</b> Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się.....	50
<b>Piotr Dudziński, Grzegorz Hoppe, Robert Karaszewski:</b> Model matematyczny indywidualnej społecznej odpowiedzialności.....	59
<b>Ewa Gluszek:</b> Kreowanie reputacji przedsiębiorstwa w sieci – nowe możliwości komunikowania z interesariuszami .....	70
<b>Bartosz Jasiński:</b> Propozycje działań rad nadzorczych w obszarze kryzysowego public relations.....	85
<b>Joanna Kacała, Ewelina Kołaczyk:</b> Efektywność wdrażania modelu doskonałości EFQM.....	94
<b>Katarzyna Kopecka-Piech, Wojciech Idzikowski:</b> Medialne narzędzia kształtowania innowacyjnego kapitału intelektualnego organizacji: knowledge brokering, crowdsourcing, wikinomia.....	102
<b>M. Wanda Kopertyńska:</b> Oczekiwania pracowników produkcyjnych i ich motywowanie – doświadczenia praktyczne.....	113
<b>Marek Wąsowicz:</b> Uwarunkowania skutecznego zarządzania portfelem projektów .....	123

## Summaries

<b>Piotr Dudziński, Małgorzata Gotowska, Grzegorz Hoppe, Anna Jakubczak, Robert Karaszewski:</b> Method of customers' social and ecological responsibility measurement .....	18
<b>Piotr S. Chłopek, Zdzisław Jasiński:</b> Telework – rationales and implementation effects.....	27

---

<b>Barbara Chomętowska:</b> Occupational safety and health management – the most important issues and modern challenges.....	38
<b>Iwona Chomiak-Orsa:</b> Application of CRM systems in the creation of relational capital in micro-organizations .....	49
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek:</b> Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning .....	58
<b>Piotr Dudziński, Grzegorz Hoppe, Robert Karaszewski:</b> Mathematical model of individual social responsibility.....	69
<b>Ewa Głuszek:</b> Online reputation management – new possibilities of stakeholders communication.....	84
<b>Bartosz Jasiński:</b> The proposals of supervisory board activities in the area of crisis public relations .....	93
<b>Joanna Kacała, Ewelina Kołaczyk:</b> The effectiveness of implementation of EFQM excellence model .....	101
<b>Katarzyna Kopecka-Piech, Wojciech Idzikowski:</b> Media tools for innovation intellectual capital formation in organization: knowledge brokering, crowdsourcing, wkinomics.....	112
<b>M. Wanda Kopertyńska:</b> Expectations and motivating “blue collar” workers – practical experience .....	122
<b>Marek Wąsowicz:</b> Knowledge management in project portfolio.....	130

## **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 opisano i 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.

## **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 wskazują, że efekty jakościowe<sup>1</sup> wprowadzonych procesów odnowy są warunkiem koniecznym rozwoju

---

<sup>1</sup> Odnowa to proces, po którym (w zależności od okresu i sposobu jego trwania) generowana jest nowa jakość w postaci podniesionego poziomu efektywności organizacyjnej, poprzez wykorzystanie efektu synergii organizacyjnej i superkompensacji poszczególnych członków organizacji (za: [Cieśliński 2011]).

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 realizacja takich procesów powinna zawsze uwzględniać podstawy zarówno teoretyczne, jak i praktyczne teorii zmian organizacyjnych. Punktem wyjścia przy tego typu rozważaniach 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 modelem wzorcowym, wskazuje na znaczenie planowania oraz umocnienia wprowadzanych zmian. Istotnym elementem w przedstawionym modelu jest wskazanie, że między rozmrożeniem a wprowadzeniem zmian musi wystąpić proces odnowy, świadomy i celowy, 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.

Istotnym aspektem zmian, w kontekście procesów odnowy przedsiębiorstw, 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 kulturą 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 trwały. Znaczącą rolę odgrywa przy tym naczelné 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, co nieznane. 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 organizacje 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, który jak każdy tego typu proces, przebiega od pomysłu przez inkubację do olśnienia, 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

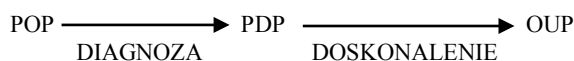
Źródło: opracowanie własne.

Należy wskazać, 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 wdrożenia 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). Model przebiegu takiego procesu pokazuje rys. 3.

Ujęcie procesowe i orientacja procesowa rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw w kierunku OUP wskazuje na możliwość informatyzacji jako podstawy tego



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

Źródło: opracowanie własne.

rozwoju. Możliwość 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, to przede wszystkim luka związana 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. 4). Organizacyjne uczenie się przedsię-



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

Źródło: opracowanie własne.

biorstw 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.

### 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 wskazanie na 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 na końcu do sprzedaży. Składowymi 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, ale 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 wspólnie optymalnych rozwiązań.



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

Źródło: opracowanie własne.



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

Źródło: opracowanie własne.

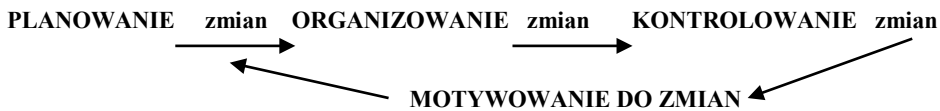
Prosty model procesu organizacyjnego uczenia się jest zbyt zatowizowany [Fazlagić 2004]. W związku z powyższym, aby wystąpił efekt uczenia się organizacyjnego, musi mieć cechy, które choć w ograniczonym zakresie, będą regulować przebiegi różnych procesów oraz je koordynować, z wykorzystaniem sprzężenia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

### 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 mo-

del sprzężenia zwrotnego bazuje 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. W przypadku kiedy 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 wyjściu, czyli behawioralną sferę, a więc ukształtowanie tych 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 we wdrażaniu tych mechanizmów. 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 1993]. 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 jej kategoryzacji, a co za tym idzie, monitorowania jej rozwoju. Przyjmuje się, że model dojrzałości organizacyjnego uczenia się jest modelem składającym się z trzech elementarnych składowych tej dojrzałości, czyli dojrzałości procesowej, organizacyjnej i informatycznej. Przyjmuje się uproszczony model faz dojrzałości, zakładając trzy fazy: narodziny, wzrost i dojrzałość [McCormack, Johnson 2001; Davenport 1993; Nowosielski 2006; Cieśliński 2011]. Istotnym elementem tego modelu są badania nad kategoryzacją wiedzą organizacji [Stabryła 2009], usieciowieniem i monitoringiem wiedzy w organizacji [Perechuda 2005; 2010] jako elementu rozwoju i dojrzałości informatycznej przedsiębiorstwa. Przyjmuje się, że jeżeli przedsiębiorstwo nie posiada minimum systemu zintegrowanego, czyli jego rozwój zatrzymał się na modułowych systemach i brakuje cech rozwojowych w kierunku implementacji systemów klasy SI, spotyka się ono z bardzo 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].

**PRACOWNIK** → **ZESPÓŁ** → **ORGANIZACJA**

**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	Funkcyjalna	Procesowa	Zdarzeniowa
Pracownik	pracownik specjalista w jednym obszarze	przekazywanie informacji napływających z otoczenia do banku danych	zdobywanie doświadczeń poprzez praktyczne działanie
Zespół	zespół tylko w wymiarze obszaru funkcjonalnego	zespołowa praca nad nowymi rozwiązaniami	zdobywanie doświadczenia 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 mechanizmów OUP. Rozwój organizacyjny przedsiębiorstw, bazujący na cyklicznie, ciągle powtarzających się procesach odnowy, może być oparty na podejściu procesowym. Podejście procesowe poprzez zastosowanie standardowych narzędzi opisu (*business process modeling notation* – BPMN)<sup>2</sup> umożliwi połączenie procesów zmian i odnowy przedsiębiorstw z wdrażaniem mechanizmów OUP poprzez zastosowanie nowoczesnych technologii ICT. Najnowsze osiągnięcia w tym zakresie, tj. *business intelligent* (BI) i *business process intelligent* (BPI) [www.bptraining.pl/2009], wskazują, że istnieje luka poznawcza w zakresie zagadnienia, która dotyczy mechanizmów organizacyjnych umożliwiających przyrost zdolności przedsiębiorstwa do organizacyjnego uczenia się.

<sup>2</sup> Uproszczoną wersją opisu procesów biznesowych z wykorzystaniem BPMN jest zapis „wejście-przejscie-wyjście”.

## Literatura

- Argyris C., *Knowledge of action*, Jossey Bass Inc., San Francisco 1993.
- Belz G., *Systemy zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego 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 L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner 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)*, Wyd. 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*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- Perechuda K., *Knowledge Diffusion Methods in a Networking Company. Knowledge Business Models*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego 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](http://www.bptraining.pl/2009).
- [www.sei.com/cmm](http://www.sei.com/cmm).

## 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.