

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

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 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekaaj, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokieli: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokółowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sulkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiaś-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization's employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwovar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation.....	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Wojciech B. Cieśliński

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

Jakub Mierzyński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

MODEL STRATEGICZNEJ ODNOWY PROCESÓW BIZNESOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA MOTORYZACYJNEGO

Streszczenie: W artykule została poruszona tematyka strategicznej odnowy przedsiębiorstw w kontekście ich organizacyjnego uczenia się oraz działań proinnowacyjnych. Odnowa wyznacza nowe możliwości przy przeprowadzaniu różnego rodzaju trudnych transformacji. Wskazuje się, że procesy odnowy przedsiębiorstw stanowią podstawę zmian organizacyjnych umożliwiających ewolucyjny rozwój. Fundamentem wspierającym procesy transformacji organizacji w kierunku odnowy jest procesowa orientacja przedsiębiorstw. Artykuł uzupełniono o wyniki przeprowadzonych badań w zakresie procesowej dojrzałości przedsiębiorstw, zrealizowanych na bazie metodologii postępowania opisaną w książce W.B. Cieślińskiego [2011].

Słowa kluczowe: zmiana, strategiczna odnowa, orientacja procesowa, innowacje, organizacyjne uczenie się.

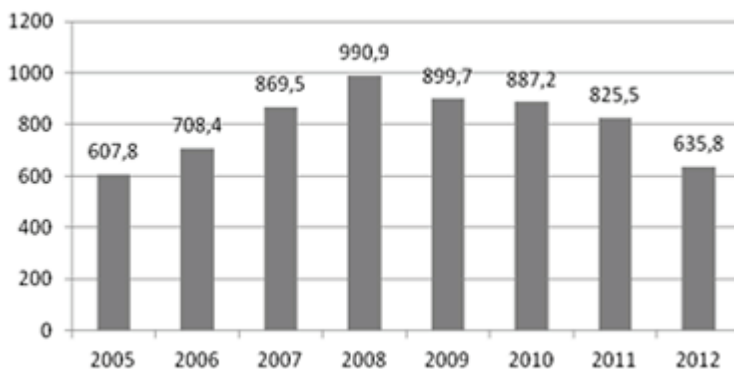
DOI: 10.15611/pn.2014.340.36

1. Wstęp

W związku z turbulencją zmian otoczenia, a w ostatnich dekadach ze znacznym zwiększeniem dynamiki tych zmian przedsiębiorcy wszystkich sektorów koncentrują swe działania na wszelkiego rodzaju transformacjach, mających na celu nadążenie organizacji za zmianami otoczenia. Jedną z ciekawszych form takich transformacji jest koncepcja strategicznej odnowy. Strategiczna odnowa jest koncepcją wywodzącą się z teorii zmian. W ostatnich latach to interesujący i inspirujący kierunek ewolucyjnego rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw. Według konceptu przedstawionego w tym referacie strategiczna odnowa powinna być koncepcją realizowaną w formule ciągłej, zainicjowaną z wnętrza organizacji, jak również powinna stanowić generator innowacji oraz podążać w kierunku organizacji uczących się.

1.1. Kierunki rozwoju przemysłu motoryzacyjnego w Polsce – modele biznesu

W tym kontekście sektorem wartym osobnej analizy, a jednocześnie sektorem, w którym koncepcja strategicznej odnowy mogłaby przynieść znaczne korzyści, jest polski przemysł motoryzacyjny.



Rys. 1. Produkcja samochodów osobowych i dostawczych w Polsce, dane w tys. szt.

Źródło: [SAMAR].

Wskazanie tego sektora jest nieprzypadkowe. Sektor motoryzacyjny w Polsce jest dziedziną, która pomimo systematycznego rozwoju w ubiegłej dekadzie, w chwili obecnej znajduje się w głębokiej stagnacji. W rekordowym pod względem liczby wyprodukowanych samochodów roku 2008 wytworzono łącznie ok. 991 tys. samochodów osobowych i dostawczych. Od tamtego czasu z każdym rokiem produkcja samochodów systematycznie spada, by dziś osiągnąć pułap zbliżony do roku 2005. Wydaje się, że sektorowi znajdującemu się od kilku lat w kryzysie koncepcja strategicznej odnowy mogłaby pomóc w odbudowie. Tym bardziej że przemysł motoryzacyjny jest branżą nastawioną na działania proinnowacyjne nie tylko w sferze produktów czy komponentów. Innowacyjności podlega także organizacja pracy. Innymi istotnymi cechami charakterystycznymi przedsiębiorstw przemysłu motoryzacyjnego jest również: orientacja jakościowa, elastyczność, orientacja procesowa. Powyższe cechy wydają się solidnym fundamentem pod wdrażanie koncepcji strategicznej odnowy.

2. Strategiczna odnowa w kontekście teorii zmian

Strategiczna odnowa w ostatnim czasie jest popularnym kierunkiem ewolucyjnego rozwoju przedsiębiorstw. Koncepcja ta, wywodząca się i czerpiąca z teorii zmian organizacyjnych, do dziś nie doczekała się jednak jednoznacznej definicji. W literaturze często utożsamia się ją ze strategiczną zmianą [Banaszyk, Cyfert 2007, s. 13].

Próbie odróżnienia odnowy od zmiany zauważyć można na przykładzie objaśnienia R. Agarwala i C. Helfata. Pojęcie odnowy zdefiniowali jako „proces, treść i efekt przekształcenia lub wymiany tych cech organizacji, które posiadają znaczący wpływ na jej długofalowe perspektywy funkcjonowania”. Według takiej interpretacji należałoby przyjąć, że odnowa jest zjawiskiem znacznie szerszym od zmiany i odnosi się do fundamentów przetrwania lub rozwoju organizacji. Zmiana zaś jest jedynie składową odnowy [Belz 2011, s. 33].

Zarówno zmiana, jak i odnowa bazują na wspólnej płaszczyźnie, jaką jest proces. O ile w przypadku zmiany jej procesowość nie budzi żadnych wątpliwości, o tyle w przypadku odnowy aspekt procesu związany jest z wypracowaniem nowych atrybutów o strategicznym znaczeniu dla organizacji [Belz 2011, s. 35]. Niemniej jednak odnowę należy rozumieć jako proces, w którym dokonywane są zmiany generujące nowe jakościowo podstawy do implementacji nowoczesnych koncepcji rozwoju przedsiębiorstw, jak i innowacji.

Wskazuje się, że procesy odnowy powinny być procesami ciągłymi. W idealnym modelu przedstawionym na rys. 2 proces odnowy raz zapoczątkowany trwa w organizacji bez końca. W odniesieniu do trójfazowego modelu zmiany K. Lewina, na prezentowanym modelu (rys. 2) etap rozmrażania¹ występuje tylko raz (na początku), po czym organizacja znajduje się w stanie stałego rozmrożenia. W tym stadium zaczyna się proces ciągłej odnowy, przerywany punktowo celem weryfikacji wyników poszczególnych etapów odnowy.

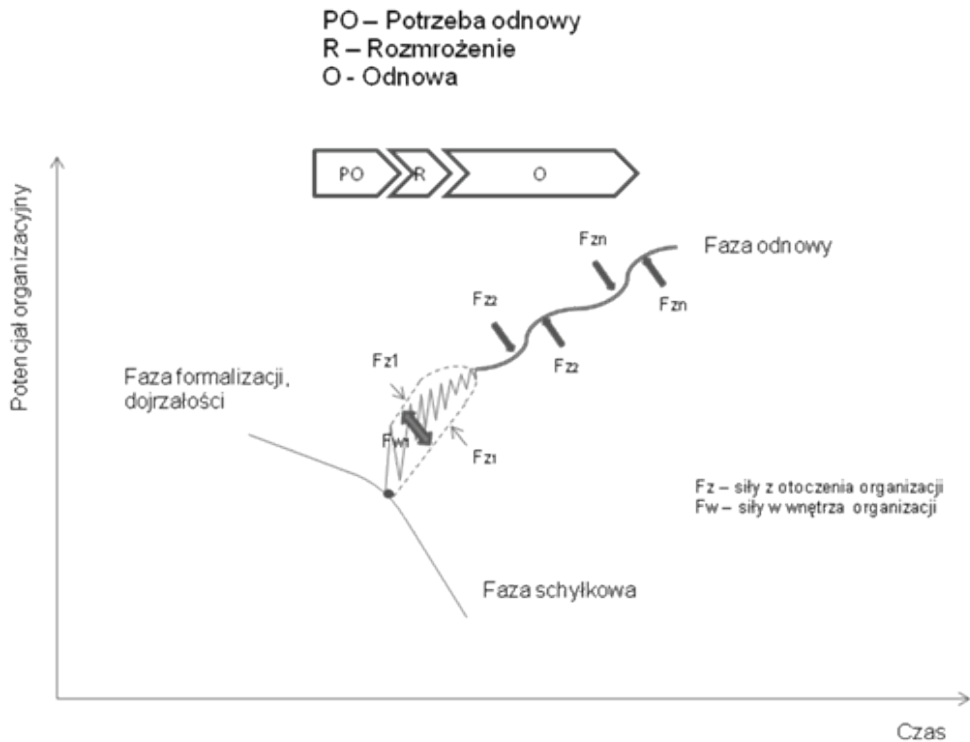


Rys. 2. Model odnowy wobec klasycznego modelu teorii zmian K. Lewina

Źródło: [Cieśliński, Mierzyński 2013].

Istotnym uzupełnieniem powyższego modelu jest aspekt inicjacji procesu odnowy. Utrzymuje się, że inicjatorem procesu odnowy powinien być impuls wewnętrzny (rys. 3). Tylko bodziec pochodzący z wnętrza organizacji może być na tyle skuteczny, aby rozpocząć skuteczny proces odnowy. Prawdopodobieństwo skuteczności zainicjowania odnowy poprzez siły pochodzące z otoczenia organizacji wydaje się znikome. Każde z takich działań traktowane będzie jako przymus, a nie jako działanie własne, które już na samym starcie będzie dysponować przewagą w postaci znacznie mniejszych sił oporu niż w przypadku inicjacji zewnętrznej.

¹ Etap rozmrożenie: uświadomienie potrzeb zmian, powstanie w kierownictwie firmy woli zmiany. Etap zamrożenia: stabilizacja, ustalenie standardu, osiągnięcia przez organizację wyższego poziomu [Kisielnicki 2008].



Rys. 3. Rozwinięcie etapu odnowy w cyklu życia organizacji

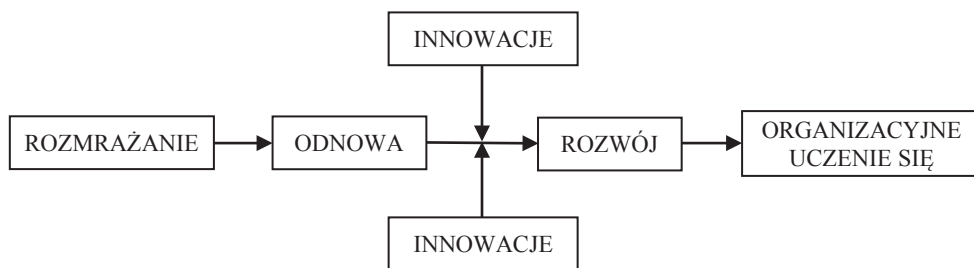
Źródło: opracowanie własne.

Rozważając element inicjacji procesu odnowy z wnętrza organizacji, należy zaznaczyć, że taki impuls możliwy jest tylko wówczas, gdy organizacja osiągnęła odpowiedni poziom dojrzałości organizacyjnej.

3. Model zarządzania procesami odnowy a wdrażanie innowacji

Innowacyjność jest obecnie jednym z najważniejszych elementów przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy chcący liczyć się na wolnym rynku dążą do bycia jak najbardziej innowacyjnym, a działania proinnowacyjne pochłaniają znaczne zasoby firm. Nie zawsze jednak środowiska przedsiębiorstw sprzyjają występowaniu innowacji, jak również działaniom proinnowacyjnym. Istotnym aspektem działań proinnowacyjnych przedsiębiorstw jest stwarzanie w organizacji dogodnych warunków do występowania innowacji. Ciągły proces odnowy w przedsiębiorstwie stwarza optymalne warunki do tego typu działań.

Hipotetycznie zakłada się, że procesy odnowy przedsiębiorstw są generatorami innowacji procesowych, produktowych i organizacyjnych. Jednocześnie innowacje



Rys. 4. Uniwersalny model organizacyjnego uczenia się poprzez odnowę i innowacje

Źródło: opracowanie własne.

powstałe wskutek procesów odnowy mogą stać się impulsami do ciągłego podtrzymywania procesu odnowy. Powstały w taki sposób tandem (odnowa + innowacyjność) byłby samonapędzającym się mechanizmem w kierunku rozwoju, a następnie organizacji uczącej się.

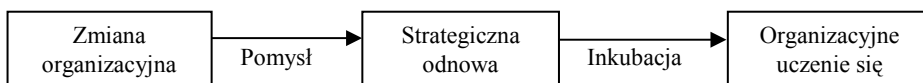
4. Model zarządzania procesami organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw

Istotną cechą zarządzania w XXI wieku jest szczególne znaczenie informacji i wiedzy. Są to podstawowe zasoby zarówno w rozumieniu mikroekonomicznym (przedsiębiorstwo), jak i makroekonomicznym (gospodarka narodowa). Wdrażanie koncepcji organizacji uczącej się stanowi obecnie jeden z głównych czynników uzyskiwania przewagi konkurencyjnej [Stabryła 2012, s. 389].

Organizacje uczące się to organizacje poszerzające swoje możliwości twórcze, tak aby efektywnie kreować swą przyszłość. Praca w takich organizacjach związana jest z ciągłym procesem pogłębiania wiedzy oraz wykorzystywania doświadczeń, a nie jedynie wykonywania zadań [Sange 2006]. Koncepcja organizacji uczącej się jest ściśle powiązana ze strategią innowacyjną przedsiębiorstwa, która jest możliwa poprzez właściwie przeprowadzony proces odnowy przedsiębiorstw.

Innowacyjność jest procesem twórczym i jak każdy tego typu proces, przebiega od pomysłu, poprzez inkubację, do olśnienia, czyli nowego jakościowo pomysłu, rozwiązującego sformułowany problem. Z perspektywy organizacji uczących się taki proces przebiega od wdrożenia zmian organizacyjnych, przez strategiczną odnowę przedsiębiorstwa, do wdrożenia strukturalnych mechanizmów organizacji uczących się (rys. 5) [Cieśliński, Mierzyński, Nosek 2012].

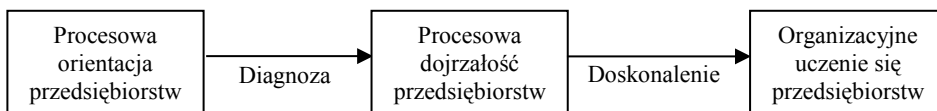
Należy wskazać, że wdrożenie strukturalnych zmian w organizacji, sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstwa w kierunku organizacyjnego uczenia się, jest fazą strategicznej odnowy. Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa to faza „inkubowania” rozwoju organizacyjnego, którego efektem powinna być jakościowa poprawa efek-



Rys. 5. Model procesu wdrażania organizacyjnego uczenia się – od zmian przez strategiczną odnowę przedsiębiorstw

Źródło: [Cieśliński, Mierzyński, Nosek 2012].

tywności organizacyjnej przedsiębiorstwa, sprzyjająca zarządzaniu przepływami wiedzy w organizacji, zwana efektem synergii lub superkompensacji. Zdolność przedsiębiorstwa do wdrożenia procesów odnowy jest warunkiem koniecznym, aby przedsiębiorstwo mogło zbudować swój potencjał organizacyjny w kierunku organizacyjnego uczenia się [Cieśliński, Mierzyński, Nosek 2012].



Rys. 6. Model procesu rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw w kierunku organizacyjnego uczenia się – ujęcie procesowe

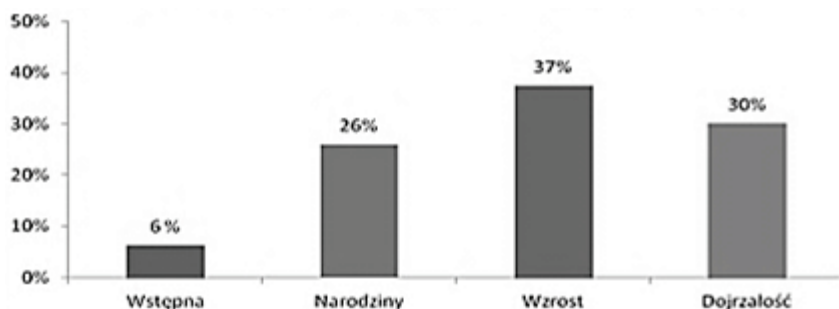
Źródło: [Cieśliński, Mierzyński, Nosek 2012].

Organizacyjne uczenie się przedsiębiorstw wymaga strukturalizacji działań w obszarze szeroko rozumianych procesów biznesowych. Stanowią one nośniki pozytywności, dyfuzji i komercjalizacji wiedzy. Hipotetycznie zakłada się istnienie związku między procesową orientacją przedsiębiorstw, mierzoną poprzez diagnozę procesowej dojrzałości [Cieśliński 2011], a możliwością rozwoju potencjału przedsiębiorstwa w kierunku wdrożenia mechanizmów organizacyjnego uczenia się w sieciach organizacyjnych [Cieśliński, Mierzyński, Nosek 2012]. Model przebiegu takiego procesu pokazuje rys. 6.

5. Opis badań procesowej dojrzałości przedsiębiorstw różnych sektorów

Poniżej przedstawione zostały wyniki badań faz rozwojowych procesowej dojrzałości przedsiębiorstw. Badanie przeprowadzono na podstawie modelu platformy treningu procesowego [Cieśliński 2011], który wyróżnia cztery fazy rozwoju organizacyjnego w kierunku orientacji na procesy: faza wstępna, narodziny, wzrost, dojrzałość.

Badaniu poddano 883 polskie przedsiębiorstwa różnych sektorów. Przedsiębiorstwa zostały zakwalifikowane do trzech branż: usług (596 przedsiębiorstw), przemysłu (201 przedsiębiorstw) oraz handlu (86 przedsiębiorstw).

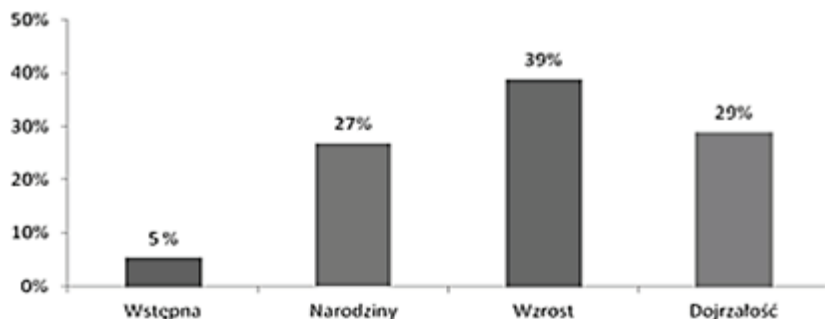


Rys. 7. Fazy rozwoju procesowej orientacji przedsiębiorstw 883 przebadanych przedsiębiorstw różnych sektorów

Źródło: [Cieśliński, Mierzyński 2013].

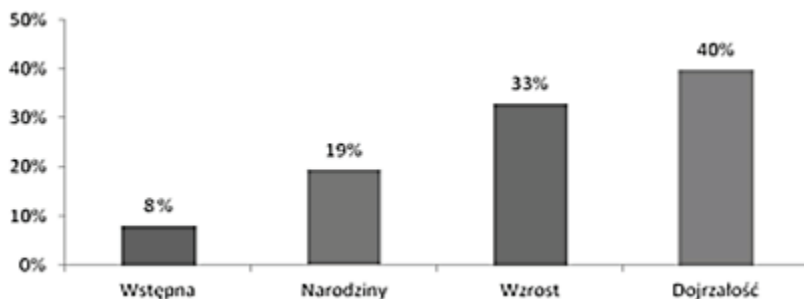
Rysunek 7 przedstawia wynik badania wszystkich przebadanych przedsiębiorstw. Wynik badania jest optymistyczny, gdyż 30% przedsiębiorstw osiągnęło najwyższą fazę rozwoju orientacji na procesy – dojrzałość, a 37% przebadanych firm jest w fazie wzrostu. Tylko 6% wszystkich przebadanych przedsiębiorstw jest w fazie wstępnej. Oznacza to, że podejście procesowe w polskich przedsiębiorstwach nie jest nowym zjawiskiem, tylko stanowi koncepcję szeroko stosowaną. Być może wymusza to coraz bardziej pogłębiająca się informatyzacja przedsiębiorstw.

Na poniższych wykresach (rys. 8, 9, 10) znajdują się wyniki procesowej dojrzałości 883 przebadanych przedsiębiorstw z podziałem na sektory. Najwyższy poziom dojrzałości procesowej znajduje się w sektorze przemysłowym: 40% firm z tego sektora znajduje się w najwyższej fazie rozwojowej – dojrzałości. Przedsiębiorstwa z tej branży to głównie fabryki zaliczane do średnich i dużych przedsiębiorstw.



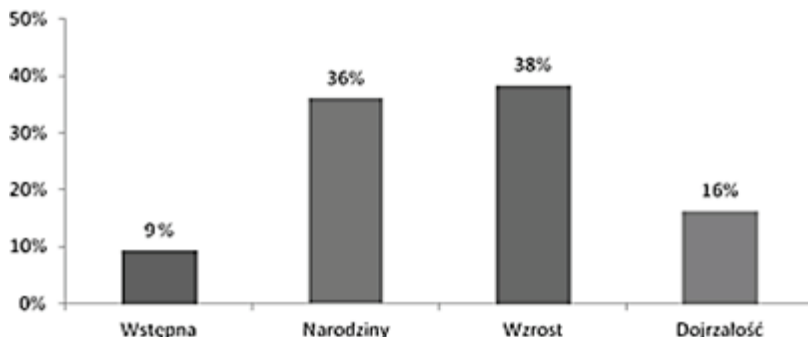
Rys. 8. Fazy rozwoju procesowej orientacji przedsiębiorstw 596 przebadanych przedsiębiorstw sektora usług

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 9. Fazy rozwoju procesowej orientacji przedsiębiorstw 201 przebadanych przedsiębiorstw sektora produkcyjnego

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 10. Fazy rozwoju procesowej orientacji przedsiębiorstw 86 przebadanych przedsiębiorstw sektora handlowego

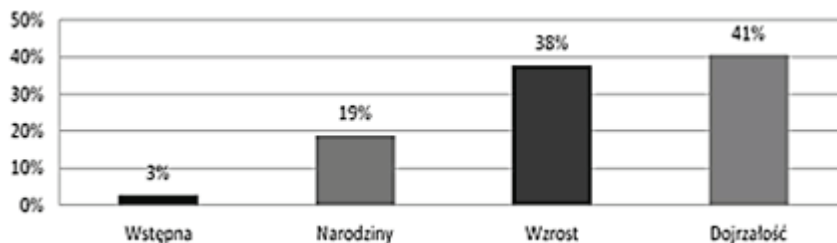
Źródło: opracowanie własne.

Wynik przedsiębiorstw sektora usług jest zbieżny z wynikami wszystkich przebadanych firm różnych sektorów. Najwięcej przedsiębiorstw z tej grupy – 39% znajduje się we wzrostowej fazie orientacji na procesy.

Przedsiębiorstwa zaliczane do sektora handlowego uzyskały najniższy wynik dojrzałości procesowej. Tylko 16% tych przedsiębiorstw znajduje się w fazie dojrzałości procesowej, 9% przebadanych przedsiębiorstw (najwięcej spośród wszystkich pozostałych sektorów) nie jest zorientowane procesowo. Największa grupa znajduje się w fazie narodzin (36%) bądź wzrostu (38%). Wpływ na taki wynik w tym sektorze ma zapewne fakt, iż ponad połowa z 86 przebadanych przedsiębiorstw to firmy zaliczane do mikro i małych.

5.1. Opis badań procesowej dojrzałości przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej

Spośród 883 przebadanych przedsiębiorstw wyodrębniono 37 przedsiębiorstw zaliczanych do przemysłu motoryzacyjnego (rys. 11).



Rys. 11. Fazy rozwoju procesowej orientacji przedsiębiorstw 37 przebadanych przedsiębiorstw przemysłu motoryzacyjnego

Źródło: [Cieśliński, Mierzyński 2013].

Z wyników badań tego sektora wynika, iż przedsiębiorstwa branży motoryzacyjnej są na wyższym poziomie procesowej orientacji przedsiębiorstw niż średnia polskich przedsiębiorstw wszystkich branż (według zamieszczonych badań). Wynik ten jest zbliżony do rezultatu uzyskanego w polskim przemyśle (według zamieszczonych badań). Wynik ten bynajmniej nie jest odkrywczy, ze względu na to, iż praktycznie każde liczące się przedsiębiorstwo sektora motoryzacyjnego zobligowane jest do posiadania specyfikacji technicznej ISO/TS 16949 zorientowanej procesowo. Wart uwagi jest fakt, że spośród przebadanych przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej, aż w 41% tych firm procesowa orientacja przedsiębiorstw osiągnęła najwyższą fazę rozwoju – dojrzałość. Z kolei w 38% tych firm procesowa orientacja przedsiębiorstw jest w fazie wzrostu. Oznacza to, że podejście procesowe w organizacjach sektora motoryzacyjnego jest mocno zakorzenione.

6. Wnioski

Z teoretycznego punktu widzenia strategiczna odnowa wydaje się bardzo użyteczną koncepcją nadążania organizacji za zmianami w otoczeniu. Odnowa wyznacza również nowe możliwości przy przeprowadzaniu różnego rodzaju trudnych transformacji. Aby jednak zainicjować idealny proces odnowy, co wydaje się działaniem najtrudniejszym, niezbędny jest fundament, jakim jest odpowiednia dojrzałość organizacyjna i procesowa przedsiębiorstw. W przypadku dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa polskiej branży motoryzacyjnej, jak również całego polskiego sektora przemysłowego posiadają już teraz bardzo dobrą podstawę pod implementację koncepcji odnowy, w postaci wysokiego udziału firm z najwyższym poziomem dojrza-

łości procesowej. Przedsiębiorstwa pozostałych sektorów potrzebują jeszcze dopracowania swego „uproszowania się”, a jest to podstawa do tego, aby oprócz wdrażania odnowy, budować nowe mechanizmy organizacyjne, umożliwiające uczenie się.

Literatura

- Banaszyk P., Cyfert S., *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007.
- Belz G., *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Cieśliński B.W., *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw: model platformy treningu procesowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Cieśliński B.W., Mierzyński J., *Roadmapping – Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw*, materiały konferencyjne Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji, Opole 2013, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/arttyk_pdf_2013/p005.pdf, 1.04.2014.
- Cieśliński B.W., Mierzyński J., Nosek W., *Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Współczesne trendy i przeobrażenia metod i praktyk zarządzania w przedsiębiorstwach*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Kisielnicki J., *MIS – systemy informatyczne zarządzania*, Placet, Warszawa 2008.
- SAMAR – dane Instytutu Badań Rynku Motoryzacyjnego, http://m.wyborcza.biz/biznes/1,106501,13171487,Polski_przemysl_motoryzacyjny_cofnal_sie_o_szesc_lat.html, 14.01.2013.
- Sange P.M., *Piąta dyscyplina*, Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- Stabryła A., *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.

MODEL OF STRATEGIC RENEWAL OF BUSINESS PROCESSES OF AUTOMOTIVE INDUSTRY

Summary: The article discusses the subject of strategic renewal of enterprises in the context of their organizational learning and innovation-oriented activities. The renewal sets new capabilities in carrying out various kinds of difficult transitions. This indicates that the renewal processes of enterprises form the basis of organizational changes to allow evolutionary development. Enterprises process orientation is the foundation supporting the transformation process towards renewal. The article is complemented by the results of the research in the field of process maturity of companies realized based on the methodology of proceedings described in the book by W.B. Cieśliński [Cieśliński 2011].

Keywords: change, strategic renewal, process orientation, innovation, organizational learning.