

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

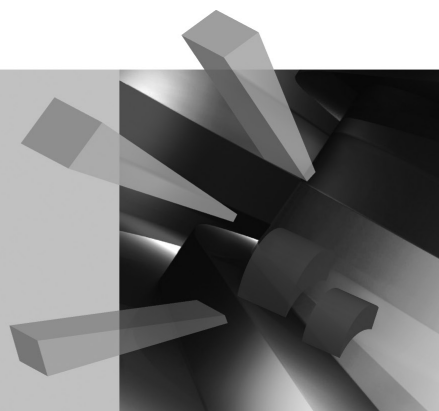
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

277

Zmiana warunkiem sukcesu

Współczesne uwarunkowania
i metody wspomaganie procesu
zarządzania zmianami



Redaktorzy naukowci

Jan Skalik

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

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 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-313-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Przemiany modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji.....	15
Krzysztof Machaczka: Ewolucja paradygmatów organizacji jako element zmiany praktyki zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa.....	24
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane metody badawcze w niereprezentacyjnych próbach z perspektywy rozwoju przedsiębiorczej organizacji	33
Janusz Marek Lichtarski: Strategiczne zarządzanie projektami	40
Marek Krasiński: Zmiana modelu interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce.....	52
Beata Skowron-Mielnik: Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych	61
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: Realizacja strategii CRS wybranych przedsiębiorstw poprzez przedsięwzięcia sportowe.....	70
Iwona Markowska-Kabała: Identyfikacja interesariuszy mających wpływ na zakres i przebieg zmian w systemie ochrony zdrowia.....	79
Sabina Ostrowska: Strategiczne zarządzanie wynikami a modelowanie przyszłych decyzji organizacji publicznej	89

Część II. Metodyczne wspomaganie zarządzania zmianami w organizacji

Joanna Kulczycka: Ekoefektywność w rozwoju i doskonaleniu organizacji .	103
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Epoki strukturalne	113
Agnieszka Bienkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania.....	120
Jarosław Ropęga: Zagrożenie niepowodzeniem w procesie wprowadzania zmian w małych firmach.....	134
Alina Kozarkiewicz: Wartość dla interesariuszy w ocenie projektów i portfeli projektów – przesłanki koncepcji a wyniki badań empirycznych.....	144
Dariusz Porębski: Wykorzystanie strategicznej karty wyników w polskim szpitalu.....	155

Aldona Frączkiewicz-Wronka: Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej – perspektywa zarządzania publicznego.....	165
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementacja wybranych metod szczupłego zarządzania produktem w elastycznym zakładzie wytwórczym	182
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszok: Racjonalizacja podejmowania decyzji w sektorze publicznym na przykładzie jednostek oświatowych.....	195
Anna Kwiotkowska: Ewolucja przedsiębiorczych kompetencji w rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych	207
Katarzyna Półtoraczyk: Motywowanie pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania a funkcjonowanie współczesnych organizacji.....	216
Marcin Klimek, Piotr Lebkowski: Nowoczesne metody harmonogramowania projektu w warunkach niepewności.....	224
Magdalena Dolata: Rola intuicji w zarządzaniu projektami.....	234

Część III. Społeczne i kulturowe uwarunkowania sukcesu organizacji

Maciej Malarski: Stymulacja zaangażowania pracowników szansą efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej.....	245
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań...	254
Anna Wieczorek-Szymańska: Profile kompetencji menedżerów różnych szczebli zarządzania w sektorze krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych	265
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Audyt kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranej organizacji	275
Anna Mazurkiewicz: Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej.....	285
Elżbieta Kowalczyk: Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi	295
Joanna Mróz: Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sprawności działania współczesnego menedżera	306
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem dopasowania jako wyzwanie dla współczesnych organizacji.....	315
Łukasz Sulkowski: Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty.....	322

Część IV. Sieci we współczesnych organizacjach

Arkadiusz Kawa: Sieci pionowe i poziome w gospodarce.....	333
--	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: Granice organizacji sieciowej – z perspektywy komunikacyjnej	341
Wiesław Danielak: Normy relacyjne w procesie współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw	350
Agata Austen: Koncepcja sieci w zarządzaniu publicznym: pomiar efektywności partnerstw lokalnych	360
Justyna Światowicz-Szczepańska: Architektura współpracy przedsiębiorstw	367

Summaries

Part. I. Transformations of enterprise's organizational model

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Idea of change management in business environment	23
Krzysztof Machaczka: Evolution of organization paradigms as an element of changes in the practices management in business strategy dimension.....	32
Bartłomiej J. Gabryś: Specific research methods for non-representative research: challenge from entrepreneurial growth perspective	39
Janusz Marek Lichtarski: Strategic project management	51
Marek Krasiński: The change of the cultural interactions model in Japanese companies operating in Poland	60
Beata Skowron-Mielnik: Human resource management in the context of demographic challenges	69
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: CSR strategy implementation of chosen enterprises through sports projects	78
Iwona Markowska-Kabała: Identification of stakeholders influencing the scope and course of changes in the healthcare	88
Sabina Ostrowska: Strategic performance management and modeling future decision in public organization	100

Part. II. Methodological support of management of changes in an organization

Joanna Kulczycka: Eco-efficiency in development and advancement of organization.....	112
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Structural epochs	119
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The effects of TQM in conjunction with other management methods	130
Jarosław Ropęga: Danger of failure in the process of changes implementation in small companies	143

Alina Kozarkiewicz: Value for stakeholders in project and project portfolio assessment – basic assumptions and results of empirical research.....	154
Dariusz Porębski: The use of Balanced Scorecard in Polish hospital	164
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Public-private partnerships as an instrument of multi-sectoral public policy – public management perspective.....	181
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementation of selected methods of lean management with a product at a flexible production plant	194
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajsok: Decision-making rationalization in public sector in case of educational institutions	206
Anna Kwiotkowska: The evolution of entrepreneurial competencies in spin-off venture's development	215
Katarzyna Półtoraczyk: Employees' motivating in classical management concepts vs. functioning of contemporary organizations	223
Marcin Klimek, Łebkowski Piotr: Modern methods of project's scheduling in uncertainty conditions.....	233
Magdalena Dolata: Role of intuition in projects management	242

Part. III. Social and cultural determinants of success of organization

Maciej Malarski: Stimulation of employees' engagement as a chance for effective change introduction.....	253
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Development of employees' engagement through competition and cooperation – research results.....	264
Anna Wieczorek-Szymańska: The profiles of competencies of managers on different levels of management in national universal commercial banks...	274
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Competence management audit on the example of chosen organization	284
Anna Mazurkiewicz: Talent management in the achievement of strategic advantage.....	294
Elżbieta Kowalczyk: Competence in negotiating as a condition of effective human resource management	305
Joanna Mróz: Personal and competence determinants of efficiency of the modern manager	314
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem of adjustment as a challenge for a contemporary organization	321
Łukasz Sułkowski: Cultural conditions of organizational changes – four paradigms.....	330

Part. IV. Network of contemporary organizations

Arkadiusz Kawa: Vertical and horizontal business networks in economy	340
---	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: The boundaries of network organization – the communication perspective	349
Wiesław Danielak: Relational norms in the process of cooperation between small and medium enterprises	359
Agata Austen: Network theory in public management: effectiveness mea- surement of local partnership.....	366
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architecture of firms' cooperation	375

Krzysztof Machaczka

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

EWOLUCJA PARADYGMATÓW ORGANIZACJI JAKO ELEMENT ZMIANY PRAKTYKI ZARZĄDZANIA W WYMIARZE STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Klasyczne podejścia w zarządzaniu opierane tylko i wyłącznie na istotności racjonalności ekonomicznej organizacji z całą pewnością napotkały znaczące ograniczenia w wymiarze rozwoju organizacji drugiej połowy XX wieku oraz początku wieku XXI. Nie jest to twierdzenie głoszące dewaluację racjonalności czynnika, jakim jest racjonalność ekonomiczna, bardziej akcentuje ono problem w konstruowaniu fundamentów biznesu czynników niefinansowych lub budowania potencjału firmy w oparciu o wartości istotne z punktu widzenia otoczenia systemu zarządzania. Niezbędnym tego narzędziem jest zwiększanie kompleksowości patrzenia na problemy funkcjonowania i rozwoju firmy. Powiązane z tym zmiany w wymiarze strategicznym zarządzania przedsiębiorstwem są konsekwencją ewolucji perspektywy definiowania samego przedsiębiorstwa i zmian jego modeli.

Słowa kluczowe: zmiana, model zarządzania, strategia zarządzania.

1. Wstęp

Zmiana warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa pociągała i pociąga za sobą konieczność ewolucji samej teorii zarządzania. Sprzyja to nie tylko systematyzowaniu wiedzy jako efektu odkryć racjonalizatorskich, ale również z czasem staje się podstawą rozwoju wiedzy i wprowadzania innowacyjnych rozwiązań wypracowanych w pierwszej fazie jako koncepcje, a następnie wdrażanych do praktyki biznesu. Od końca XIX wieku do chwili obecnej powstał niezmiernie bogaty zbiór wiedzy będący efektem pracy i prowadzonych badań w obszarze nauki o zarządzaniu. Zbiór ten jest stymulatorem poszukiwania kolejnych kierunków badań, które stają się w konsekwencji podstawą opracowywania nowych modeli i metod zarządzania. Pozwala to na generowanie odpowiedniego zasobu wiedzy aktualnej, będącej stymulatorem kolejnych zmian oraz rozwoju bieżących narzędzi możliwych do zastosowania w praktycznych modelach biznesowych.

Bogactwo wiedzy w ogóle, w tym i bogactwo wiedzy o zarządzaniu, często wywołuje wrażenie nie tylko różnorodności, ale też i oczywistych antagonizmów

w definiowaniu poszczególnych pojęć. Powoduje to wzrost poczucia zawilosci teorii oraz jej nadmiernego oddalenia od pragmatyki funkcjonowania organizacji. Jednym ze stwierdzeń opisujących niezmiernie trafnie wskazany powyżej stan wiedzy jest stwierdzenie sformułowane przez H. Koontza. Powiedział on, starając się dokonać systematyki i opisu podstawowych podejść, że nauka o zarządzaniu przypomina „dżunglę, dżunglę zarządzania” [Koontz 1961, s. 174-188].

Należy jednak pamiętać, że przytoczony autor stworzył to pojęcie nie tylko z powodu, a może głównie nie z powodu zawilosci tej nauki, ale między innymi jej wieloaspektowości oraz nakładania się i uzupełniania poszczególnych teorii. Dokonywanie systematyki nauki o zarządzaniu jest zatem konieczne. Pomaga to rozumieć zaistniałe zmiany w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem w kontekście nie tylko spojrzenia retrospektywnego, ale również koniecznej wiedzy potrzebnej do rozumienia bieżących i przyszłych zmian. Dodatkowym argumentem przemawiającym za słusnością takiego podejścia jest twierdzenie, że nauki o zarządzaniu rozwijają się w sposób ewolucyjny, w którym wiedza jest z jednej strony efektem odkryć wymiarów do tej pory nieznanych lub niezauważanych, a z drugiej – pojawia się jako efekt badań i innowacyjnych rozwiązań, które jednak muszą zawsze przejść długą drogę weryfikacji praktycznej przydatności.

Kierując się słusnością powyższych twierdzeń, można dokonać identyfikacji znanych trzech podstawowych sposobów modelowania wymiarów przedsiębiorstwa, które stają się podstawą formułowania trzech głównych modeli identyfikowanych w wymiarze strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Ujęte zostały one w kolejności chronologicznej pojawiania się w teorii i praktyce zarządzania, ważna jest jednak oczywista świadomość, że każdy z nich jest mechanizmem nadal spotykanym. Są to:

- model racjonalno-mechanistyczny,
- model racjonalno-behawioralny,
- model transformacyjno-systemowy.

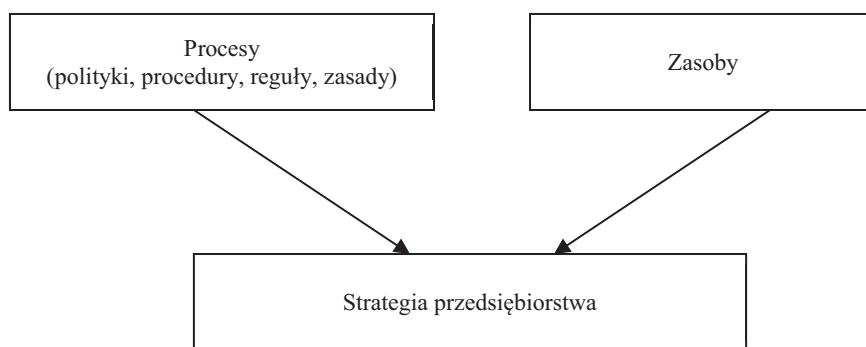
2. Klasyczne podejście zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa

Pierwszym ze wskazanych modeli jest model racjonalno-mechanistyczny, charakterystyczny dla klasycznego zarządzania przedsiębiorstwem. W wymiarze mechanistycznym przedsiębiorstwo postrzegane jest jako mechanizm racjonalny, który opiera swoją zasadność funkcjonowania na zdolności osiągania celów, stawianych głównie w wymiarze ekonomicznym. Wskazana racjonalność ekonomiczna znajduje swoje odzwierciedlenie w sposobie podejmowania decyzji, które odnoszą się do dylematu, co produkować oraz jak i za ile sprzedać. Przedsiębiorstwo w wymiarze zasad funkcjonowania odnajduje swoją racjonalność w modelu biurokracyjnym organizacji, zaproponowanym i propagowanym przez M. Webera, a dominującą koncepcją zarządzania jest zarządzanie naukowe, którego głównym twórcą

był F.W. Taylor. Naukowe zarządzanie opiera swoje założenia na stwierdzeniu, że podobnie jak cała organizacja, również ludzie w niej funkcjonujący zachowują się racjonalnie, można zatem cały układ poddawać ciągłej analizie, poszukując dzięki otrzymywanym informacjom obszarów racjonalizacji procesów oraz wykorzystywanych zasobów.

Założenia perspektywy mechanicznej w spojrzeniu na organizację znalazły swój efekt w modelu zarządzania administracyjnego, zaproponowanym przez H. Fayola. Model zarządzania administracyjnego był efektem usystematyzowania wiedzy praktycznej w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstw oraz pracy i zadań kierowniczych. Wprowadził on tradycyjny sposób definiowania funkcji zarządczej oraz realizowanych w ramach niej działań sprowadzających się do planowania, organizowania, rozkazywania, koordynacji i kontroli, które dobitnie pokazują klasyczny sposób rozumienia przedsiębiorstwa [Koontz, O'Donnell 1969, s. 40].

Model mechanistyczny rozumienia przedsiębiorstwa koncentruje się na trzech podstawowych elementach: strategii, procesie i zasobach, rozumianych w charakterystyczny dla tego ujęcia sposób. Sposób ten polega na opracowaniu skutecznej strategii za pomocą właściwie sformułowanych i uporządkowanych procesów opartych na efektywnej technologii, pozwalającej na odpowiednie gospodarowanie i wykorzystanie zasobów głównie materiałowo-finansowych (rys. 1).



Rys. 1. Model racjonalno-mechanistyczny w definiowaniu przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Skuteczność przedsiębiorstwa w tym modelu jest osiągnięta dzięki właściwemu systemowi administrowania, umożliwiającemu uzyskiwanie pożądanej rentowności kapitału, zadłużenia, kosztów, kapitału obrotowego i inwestycji [Cardona, Rey 2009, s. 34]. Należy podkreślić, że tak skonstruowana organizacja nie jest systemem spotykanym tylko w opisach książek sprzed kilku dziesięcioleci i nie ma charakteru historycznego. Opisany logiczny i w swojej budowie nieskomplikowany model rozumienia i funkcjonowania przedsiębiorstwa spotykany jest do dziś jako jeden z modeli projektowania firmy. Podstawowymi zaletami tego systemu są jego nie-

skomplikowanie oraz logika konstrukcji wpływająca na relatywną łatwość doboru strategii działania. Głównymi wadami natomiast są jednostronne ujmowanie przedsiębiorstwa jako systemu tylko racjonalnego, ekonomicznego oraz zagrożenie łatwym naśladownictwem w warunkach szerokiego i taniego dostępu do informacji.

3. Podejście organiczne zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa

Drugim modelem jest model racjonalno-behawioralny, który ewoluuje z tzw. podejścia organicznego zarządzania, związanego z nurtem neoklasycznym. Możemy powiedzieć, że główni zwolennicy wymiaru mechanicznego patrzyli na organizację z punktu widzenia problemu organizacji systemu i jego kontroli. Organizację rozumie się jako swoistą maszynę, a pracownika jako jej element, można powiedzieć: tryb. Nie dokonuje się negacji znaczenia jednostki w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Uwaga koncentrowana jest jednak na znaczeniu kontrolowania pracy i efektów pracy przy jednoczesnym dążeniu do standaryzacji zachowań jednostek [Griffin 1998, s. 78]. Podstawą wymiaru behawioralnego w modelowaniu organizacji staje się natomiast jednostka. Rola organizacji i kontroli nie zostaje zdeprecjonowana, ale to pracownik, wraz z jego motywami, zachowaniami oraz relacjami międzyludzkimi jako efektem pracy w grupie i podstawą pracy ludzi w przedsiębiorstwie, zostaje uznany za najważniejszego.

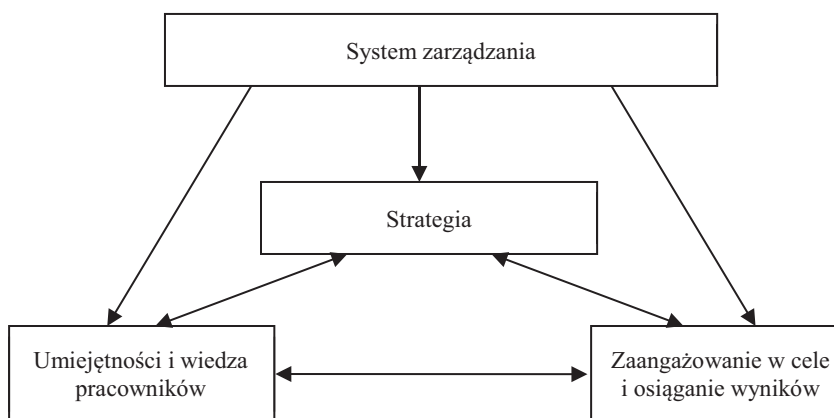
Podstawą rozwoju spojrzenia behawioralnego były wyniki badań i eksperymentów prowadzonych przez E. Mayo i jego współpracowników podczas prac w zakładach Western Electric w Hawthorne koło Chicago w latach 1927-1932. W ich efekcie wysnuto teorię, która mówiła, że wpływu na wzrost wydajności pracy zatrudnionych w zakładach nie miały modyfikowane warunki pracy i zatrudnienia, ale sam fakt skierowania uwagi na pracowników. Można śmiało powiedzieć, że to, co stwierdził E. Mayo, nie było przez niego pierwotnie zakładane jako hipoteza. Z drugiej strony, otworzył on szeroko drzwi dla wykorzystania w problematyce zarządzania takich nauk jak psychologia i socjologia.

W wymiarze organicznym u podstaw funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa znajduje się człowiek. W wyniku wzrostu zainteresowania wpływem czynnika ludzkiego na wzrost sprawności funkcjonowania organizacji powstają intensywnie w drugiej połowie XX wieku różne modele zarządzania organizacją, skierowane na zasób ludzki lub upatrujące jego podstawową rolę w potencjale przedsiębiorstwa. Jako główną przesłankę takiego spojrzenia można podać, po pierwsze, to, że tylko część aktywności ludzkiej można poddać planowaniu i kontroli, natomiast większość pracy ludzkiej zależy zdecydowanie od inicjatywy i kreatywności, u podstaw których znajduje się osobiste zaangażowanie. Po drugie, przedsiębiorstwo nie może być sprowadzane tylko do przestrzeni formalnej, ponieważ równoległą przestrzenią jest przestrzeń społeczna jej funkcjonowania, zapewniająca odpowiednią atmosferę pracy, motywację oraz komunikację.

W sposób niezmiernie komunikatywny problem ten opisał J. Pfeffer, konstruując siedem wymiarów obszaru zasobów ludzkich, wpływających na wzrost produktywności ludzi w organizacji [Pfeffer 1998, s. 64-65]:

- bezpieczeństwo zatrudnienia,
- selektywny proces zatrudniania nowych pracowników,
- samokierowane zespoły i decentralizacja podejmowania decyzji jako podstawowa zasada projektowania organizacji,
- stosunkowo wysokie wynagrodzenia uzależnione od efektów pracy,
- kompleksowe szkolenia,
- redukcja barier wynikających z różnic w statusie organizacji pracowników,
- kompleksowa wymiana informacji na temat finansów oraz efektów pracy w przestrzeni organizacyjnej.

Wskazania J. Pfeffera w licznych jego publikacjach, podobnie jak innych autorów w tym obszarze, obrazują wzbogacenie wymiaru wiedzy o zarządzaniu o takie elementy, jak: umiejętności, zaangażowanie ludzi w realizację celów i wyników oraz system zarządzania (rys. 2) [Cardona, Rey 2009, s. 37].



Rys. 2. Model racjonalno-behawioralny w definiowaniu przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Podjęcie w tworzeniu organizacji opartych na zasobie ludzkim i kontekście społecznym funkcjonowania organizacji, którego podstawą są obok celów ekonomicznych świadomość konieczności zaspokajania potrzeb członków organizacji oraz budowanie potencjału ich motywacji, wykracza daleko poza zwykłą racjonalność ekonomiczną przedsiębiorstwa. Odwołuje się jednak do naturalnych wymiarów funkcjonowania człowieka, czyli grupy oraz racjonalności społecznej. Dlatego też możemy określić taki system mianem organizacji o wymiarze organicznym. System taki jest systemem z całą pewnością bardziej złożonym, posiada on możliwość lepszego rozumienia rzeczywistości i pragmatyki zarządczej. Pozwala odwoływać się

do szerszej zbiorowości czynników, w tym do czynników związanych bezpośrednio z motywacjami człowieka, i tym samym pełniej wpływać na środowisko pracy i potencjał generowanych wyników, tworząc środowisko kreatywne i przedsiębiorcze. Trzeba jednak pamiętać, że w takim modelu istnieje realne zagrożenie utratą zrozumienia dla podstawowych mechanizmów i przesłanek prowadzonego biznesu, spowodowaną nadmiernym „uspołecznieniem” systemu, oraz wykorzystywanie w budowie i implementacji strategii podejścia deliberatywnego, które w konsekwencji stworzyć może zagrożenie utratą tzw. prymatu działania.

4. Współczesne podejście zintegrowane w systemowym zarządzaniu przedsiębiorstwem – model transformacyjno-systemowy

Ostatnim wreszcie modelem jest model transformacyjno-systemowy w wymiarze systemowego definiowania przedsiębiorstwa. Podstawą tworzenia się wskazanego modelu jest dynamika zmian ostatnich dziesięcioleci w wszystkich wymiarach funkcjonowania świata oraz aktywności ludzkiej, która wywołała burzliwą zmianę w wielu naukach, w tym i naukach o zarządzaniu. Przyczyny opisywanych zmian można poszukiwać w czterech podstawowych procesach, które współcześnie są wiodącymi na świecie. Wśród nich możemy wskazać:

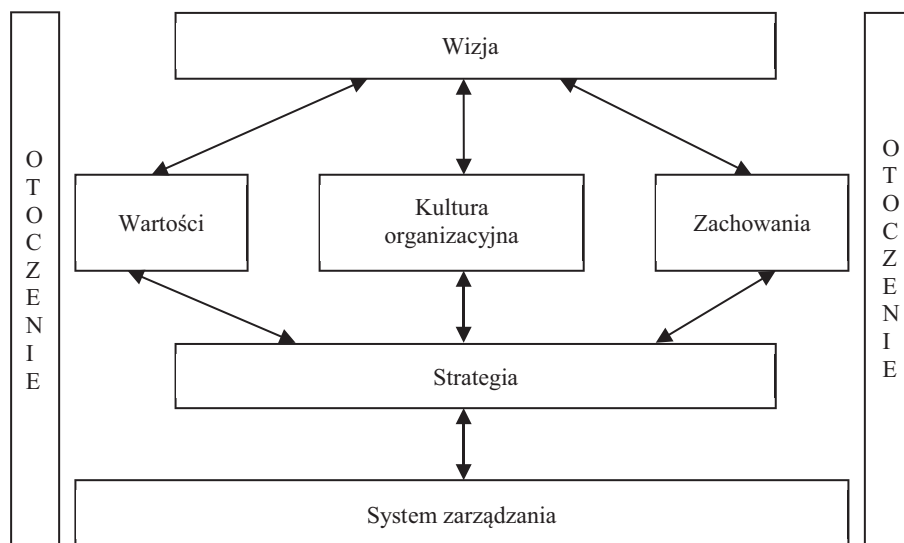
- zmiany technologiczne (powszechną digitalizację) – wpływają one na rozszerzenie rozumienia granic organizacji, tworzenie wirtualnej przestrzeni pracy, zwiększenie mobilności pracowniczej, wprowadzenie elastycznych form pracy, wzrost kompetencji decyzyjnych pracowników;
- wzrost wpływu ryzyka na bezpieczeństwo działalności – trend ten powiązany jest z równowagą na linii życie zawodowe, życie osobiste ludzi, dominujących procesów restrukturyzacyjnych, wzrastającego wpływu problemu szeroko pojętej dyskryminacji, procesów globalizacyjnych, zmian kulturowych, rosnącej ochrony pracowników etc.;
- wzrost akcentu etyki w wymiarze organizacji i zarządzania – zmiany w systemach wartości, odnowa znaczenia zaufania, wzrost znaczenia odpowiedzialności;
- wzrost intensywności konkurencji i znaczenia konkurencyjności – zmiany w znaczeniu innowacji, jakości, obsługi klienta, globalizacji rynków i produktów, internacjonalizacji firm, fundamentalnej roli skuteczności i efektywności w rozwoju organizacji.

Wskazane trendy wpływają na konieczność zmiany w definiowaniu przedsiębiorstwa i wymuszają niezbędne zmiany w zarządzaniu nimi. Zmiany nie odnoszą się jedynie do samego zarządzania i mają charakter interdyscyplinarny. Doprowadza to do konieczności stopniowej rezygnacji z dotychczasowego klasycznego paradygmatu, polegającego na objaśnianiu zjawisk złożonych za pomocą wyodrębnionych z nich prostszych elementów. Nauki takie jak fizyka, biologia, nauki

społeczne (w tym nauki o organizacji i zarządzaniu) ostatecznie przyjęły względnie nowy (bo wywodzący się jeszcze od Arystotelesa) paradygmat, że całość to więcej niż suma jej części. Konieczne stało się zatem badanie poszczególnych elementów nie w oderwaniu od siebie, ale wraz z uwzględnieniem relacji zachodzących między nimi. Staje się to podstawą zwycięstwa relacyjnej koncepcji G.W. Leibniza nad absolutystyczną koncepcją I. Newtona, co zaowocowało powstaniem wspólnie powszechnie obowiązującego podejścia holistycznego [Perechuda (red.) 2000, s. 11].

Postrzeganie organizacji jako systemów nie tylko jest źródłem ciekawego spojrzenia na rzeczywistość organizacyjną, ale pozwala na identyfikację i zrozumienie nowych elementów tak istotnych ze względu na konieczność dalszego wzbogacania wiedzy w tym zakresie. Do najważniejszych założeń możemy zaliczyć [Griffin 1998, s. 87-88]:

- założenie otwartości systemu – przedsiębiorstwa jako systemy są elementami otoczenia i jako takie wchodzą z otoczeniem w wielowymiarowe interakcje,
- założenie złożoności – przedsiębiorstwo jako tzw. system szerszy składa się z podsystemów, które są z jednej strony samodzielne, a z drugiej są częścią większej całości,
- założenie występowania synergii – współpraca wielu podsystemów w ramach większego systemu pozwala na generowanie wartości dodanych, które w przypadku działań indywidualnych nie byłyby możliwe,



Rys. 3. Model transformacyjno-systemowy w definiowaniu przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

- założenie występowania entropii – każdy system naturalnie dąży do rozkładu jako konsekwencji swojego rozwoju, przedsiębiorstwa mają jednak zdolność przeciwdziałania temu zjawisku, poprzez zdolność rekonstrukcji i odnowy odbudowując swój potencjał trwania.

Organizacja w wymiarze systemowym jest więc układem złożonym funkcjonującym w ramach wielowymiarowego otoczenia, które determinuje w stopniu podstawowym jego możliwości i kierunki rozwoju. Sam rozwój określany jest natomiast przez wspomniane zjawisko entropii, które organizacja, jeżeli chce przetrwać w otoczeniu, musi kompensować poprzez zdolność reagowania, dopasowania i zmiany (rys. 3).

Wskazane zdolności leżą u podstaw takich elementów organizacji, jak umiejętności, wartości, zdolność skutecznego przywództwa, umiejętności strategiczne i procesowe. Niezbędnym aspektem wskazanych umiejętności jest zdolność holistycznego ujęcia ich w wymiarze systemu zarządzania systemem. Zdolność ich dostosowania i zmiany, umożliwiająca osiągnięcie koherencji organizacji w powyższych wymiarach, pozwala tworzyć spójną kulturę organizacyjną. Widzimy więc, że w tej perspektywie przedsiębiorstwo jest czymś więcej niż tylko układem mechanicznym lub grupą ludzi charakteryzujących się przedsiębiorczością i kreatywnością.

Można powiedzieć, że przedsiębiorstwo jest tutaj raczej wielowymiarowym systemem mieszczącym się w ramach i warunkach tworzonych przez otoczenie, który posiada swoją własną tożsamość, definiowaną przez uświadomioną wizję oraz wyznawane wartości wszystkich jej członków podejmujących racjonalne działania w zakresie realizowanych celów.

5. Zakończenie

Konieczność zwiększania kompleksowości patrzenia na problemy funkcjonowania i rozwoju firmy oraz powiązanych z tym zmian w wymiarze strategicznym zarządzania przedsiębiorstwem jest, można powiedzieć, konsekwencją ewolucji perspektyw definiowania samego przedsiębiorstwa i zmian jego modeli. Oczywiście wskazane zmiany korespondują z wyzwaniem identyfikowanymi w praktyce zarządzania oraz stosowanymi w tym zakresie rozwiązaniami. Celem tych zmian jest zapewnienie przedsiębiorstwu zdolności do przeprowadzania procesu rekonfiguracji obrazu swojej rzeczywistości w zależności od potrzeb dyktowanych zarówno przez warunki endo-, jak i egzogeniczne. Wymagania związane z rosnącą konkurencyjnością, szybkim rozwojem technologii, globalizacją rynków i gospodarek powodują wytworzenie ogromnej presji związanej z osiąganiem odpowiedniej efektywności i skuteczności działań organizacji, to z kolei oznacza poszukiwania nowych sposobów nie tylko prowadzenia biznesu, ale również zasad i form jego funkcjonowania, przede wszystkim jednak wymusza zmiany w wymiarze strategicznym, a w konsekwencji normatywnym zarządzania [Carr, Hard, Trahant 1998, s. 9].

Literatura

- Allaire Y., Firsirotu M.E., *Myślenie strategiczne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Cardona P., Rey C., *Zarządzanie przez misje*, Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J., *Zarządzanie procesem zmian*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Koontz H., *The management theory jungle*, „Academy of Management Journal” 1961, no. 4(3).
- Koontz H., O'Donnell C., *Zasady zarządzania. Analiza funkcji kierowniczych*, PWN, Warszawa 1969.
- Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. Formy i narzędzia skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem*, Placet, Warszawa 2000.
- Pfeffer J., *The Human Equation*, „Harvard Business School Press” 1998, no. 30.

EVOLUTION OF ORGANIZATION PARADIGMS AS AN ELEMENT OF CHANGES IN THE PRACTICES MANAGEMENT IN BUSINESS STRATEGY DIMENSION

Summary: Classic approaches to management based solely on the significance of economic rationality of an organization certainly encountered significant limitations in the aspect of development of organizations during the second half of the XXth century and the beginning of the XXIst century. This is not a claim announcing the devaluation of rationality as a factor which is the economic rationality, but more stresses the problem of the role of non-financial factors in the construction of the foundations of business or construction of a company's potential based on the values important from the point of view of the environment of the management system. This tool is necessary to increase the complexity of looking at the problems of the functioning and development of the company. A consequence of the evolution of the outlook for the company to define and change the models can be related to the changes in the strategic dimension of business management.

Keywords: change, management model, business strategy.