

Iwona Chomiak-Orsa

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ROZWÓJ RYNKU USŁUG INFORMATYCZNYCH A WSPÓŁCZESNE ROZWIĄZANIA ORGANIZACYJNE

Streszczenie: Współczesne organizacje działają w dynamicznie zmieniającym się środowisku, dlatego też poszukujemy nowych rozwiązań, które pomagają zwiększyć efektywność zarządzania. Tradycyjne modele zarządzania nie są już wystarczające do optymalizacji działań realizowanych przez organizacje. Toteż nowoczesne modele zarządzania i rozwiązań organizacyjnych są dziś szczególnie ważne. Dzisiejsze organizacje muszą stawiać czoła wyzwaniom wynikającym z globalizacji procesów gospodarczych i dynamicznemu rozwojowi technologii informatycznych, które stwarzają większe możliwości dla organizacji. Dlatego celem niniejszego artykułu jest wskazanie na ścisły związek między rozwojem usług IT oraz nowoczesnymi modelami zarządzania i stosowanymi rozwiązaniami organizacyjnymi.

Słowa kluczowe: usługi informatyczne, koncepcje zarządzania, rozwiązania organizacyjne.

1. Wstęp

Współczesne organizacje działające w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu poszukują nowych rozwiązań systemowych umożliwiających zwiększenie efektywności zarządzania. Tradycyjne paradygmaty zarządzania są już niewystarczające dla optymalizacji rozwiązań implementowanych w podmiotach gospodarczych. Dlatego też szczególnie znaczenia nabierają rozwijające się w teorii przedmiotu współczesne modele zarządzania i rozwiązania organizacyjne, które podlegają bezwzględnej weryfikacji przez praktykę gospodarczą [Perechuda 2000, s. 7-8].

Obecnie przedsiębiorstwa stają przed wyzwaniami wynikającymi z globalizacji procesów gospodarczych oraz szalenie rozwijających się technologii informacyjnych, które stwarzają szersze i ciekawsze możliwości w zakresie funkcjonowania organizacji.

Dlatego też celem niniejszego artykułu jest wskazanie ścisłego związku zachodzącego między rozwojem rynku usług informatycznych oraz dostępnymi rozwiązaniami technologicznymi a współczesnymi modelami zarządzania i stosowanymi rozwiązaniami organizacyjnymi w podmiotach gospodarczych.

2. Determinanty rozwiązań organizacyjnych

Skuteczność działania podmiotów gospodarczych uzależniona jest od poziomu procesów przystosowawczych do zmieniających się uwarunkowań, w jakich funkcjonują.

W teorii organizacji i zarządzania wymienia się wiele czynników wpływających na przyjęte w podmiocie gospodarczym rozwiązania organizacyjne.

W tabeli 1 przedstawiono główne determinanty, które wymieniane są przez wybranych badaczy z zakresu problematyki teorii organizacji i zarządzania.

Tabela 1. Główne determinanty stosowanych rozwiązań organizacyjnych wymieniane w literaturze przedmiotu

Główne determinanty rozwiązań organizacyjnych	Autorzy wymieniający determinanty
Specyfika otoczenia	A. Bednarski [1998, s. 169], M. Bielski [1998, s. 131], B.R. Kuc [1999, s. 127], J. Skalik [1997, s. 60], H. Steinmann, G. Schreyögg [2001, s. 237], J. Szczupaczyński [2002, s. 47-50], R. Rutka [1996, s. 29-50], A. Stabryła [2008, s. 61-72], J. Lichtarski [2007], R. Krupski [2007, s. 40-72], P. Grajewski
Strategia organizacji	A. Bednarski, M. Bielski, B.R. Kuc, J. Skalik, H. Steinmann, G. Schreyögg, J. Szczupaczyński, R. Rutka, A. Stabryła, J. Lichtarski, P. Grajewski
Wykorzystywane technologie, w tym informacyjne	A. Bednarski, M. Bielski, B.R. Kuc, J. Skalik, H. Steinmann, G. Schreyögg, Szczupaczyński J., A. Stabryła, J. Lichtarski, P. Grajewski, W. Grudzewski, I. Hejduk [2008, s. 155-175], K. Ziemięwicz [2003, s. 53-61], W. Błaszczak [2005]
Kultura organizacyjna i zasoby ludzkie	A. Bednarski, M. Bielski, B.R. Kuc, H. Steinmann, G. Schreyögg, J. Szczupaczyński, A. Stabryła, J. Lichtarski, P. Grajewski
Wielkość organizacji i rozproszenie terytorialne	A. Bednarski, B.R. Kuc, H. Steinmann, G. Schreyögg, J. Szczupaczyński, A. Stabryła, J. Lichtarski

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Grajewski 2007, s. 11-23].

Przytaczając za P. Grajewskim [2007, s. 11-23], należy wskazać, że do podstawowych determinant warunkujących przyjęte rozwiązania organizacyjne można zaliczyć:

- otoczenie organizacji,
- zaimplementowaną strategię działania,
- wykorzystywaną technologię.

Systemowa koncepcja organizacji i zarządzania przyjmująca paradygmat, że całość organizacji to więcej niż suma jej części, implikuje konieczność badania poszczególnych elementów, ale również zachodzących relacji i związków między nimi.

Każdy z powyżej wymienionych czynników, jak również zachodzące między nimi interakcje, mają znaczny wpływ na przyjęte rozwiązania organizacyjne.

W najczęściej stosowanym podejściu sytuacyjnym zakłada się, że najważniejszym czynnikiem ze względu na zakres wpływu na organizację jest otoczenie [Morgan 2005, s. 50-55]. Brak reakcji przedsiębiorstwa na czynniki zewnętrzne może skutkować jego upadkiem. M. Bielski [1998, s. 131-135] stwierdza, że zmiennymi niezależnymi od przedsiębiorstw jest otoczenie i funkcja genotypowa, natomiast wykorzystywana technologia i kształtowanie się zasobów ludzkich są czynnikami, które tylko w sposób częściowy determinują przyjęte rozwiązania organizacyjne. Jednakże współczesne organizacje – otwarte na nowoczesne technologie informacyjne oraz wykorzystujące nowe kanały dystrybucji, jakie umożliwia stosowanie Internetu w działalności handlowej – dokonują zmian organizacyjnych wynikających z konieczności implementowania rozwiązań technologicznych (zob. tab. 1). We współczesnych czasach – gdy technologia informacyjna umożliwia lub niejednokrotnie narzuca nowe sposoby funkcjonowania przedsiębiorstw – większość badaczy uważa, że podstawową determinantą zmian funkcjonowania organizacji jest właśnie rozwój technologii informacyjnej.

Rozwój rynku technologii informacyjnych (IT), spadek cen produktów oraz usług informatycznych, coraz większe możliwości wykorzystania IT otwierają przed organizacjami całkowicie nowe możliwości prowadzenia działalności oraz sposoby zaistnienia w otoczeniu rynkowym.

Przyjęte strategie działania oraz rozwiązania organizacyjne są modyfikowane i podlegają reinżynierii na skutek zaimplementowanych technologii informacyjnych w podmiocie gospodarczym bądź kupowanych czy świadczonych usług informatycznych.

W opracowaniach związanych z wdrażaniem technologii informacyjnych w organizacjach poświęca się wiele miejsca znaczeniu oraz kierunkom reinżynierii organizacji w celu właściwego i optymalnego wykorzystania implementowanych technologii. Niewielką natomiast wagę przykładają do oceny możliwości, jakie daje rozwój świadczonych usług w zakresie rynku IT. Ponadto nie bez znaczenia jest rozwój podmiotów gospodarczych, których podstawową działalnością lub jednym z obszarów dziedzinowych jest świadczenie usług informatycznych.

Toteż w dalszej części artykułu omówione zostaną rodzaje usług związanych bezpośrednio z rynkiem IT oraz możliwości organizacyjne, jakie usługi te stwarzają dla podmiotów gospodarczych.

3. Kierunki rozwoju rynku usług informatycznych

Pojęcie rynku IT jest bardzo szerokie [Nowicki 2009]. Przyjmując najczęściej stosowany podział, definiuje się trzy podstawowe obszary rynku IT (Raporty Computerworld TOP 200 [Raport Computerworld TOP 200 – 2007... 2007, s. 22-46; Raport Computerworld TOP 200 – 2008... 2008]):

- a) usługi,
- b) sprzęt,
- c) oprogramowanie.

Jako rynek usług IT traktuje się zakres działalności firm informatycznych i telekomunikacyjnych, które zaspokajają potrzeby związane z obsługą procesów dotyczących wytwarzania, sprzedaży, i serwisy produktów informatycznych z zakresu sprzętu i oprogramowania. Cytując podział usług z zakresu IT przedstawiony w raportach Computerworld w latach 2006-2007 [Raport Computerworld TOP 200 – 2007... 2007, s. 22-46; Raport Computerworld TOP 200 – 2008... 2008]], można wyróżnić następujące grupy usług:

- outsourcing – polegający na zleceniu wykonania usług, np. w obszarze administrowania systemem informatycznym, przetwarzania bądź archiwizowania danych poza podmiot gospodarczy. Tego typu usługi mają na celu obniżenie kosztów działalności operacyjnej i funkcjonalnej przedsiębiorstwa przez zmniejszenie liczby zatrudnionych pracowników [Niemczyk 2008]. Rozwój tej grupy usług w bardzo wydatny sposób przyczynił się do zmian zachodzących w przyjmowanych przez przedsiębiorstwa rozwiązaniach organizacyjnych. Rozwój firm świadczących usługi outsourcingowe – zarówno w obszarze informatyki, jak w i innych obszarach, tj. obsłudze księgowej, transporcie, sprzątaniu itd., przyczynił się do rozwoju organizacji wirtualnych, sieciowych, które decentralizują ośrodki zarządzania;
- usługi projektowania i budowy sieci – są typowymi usługami współlistniejącymi z procesem wdrażania nowych rozwiązań w zakresie sprzętu i oprogramowania. Nowoczesne rozwiązania informatyczne zawierające systemy wspomagające pracę grupową, pozwalające na przekazywanie informacji w czasie rzeczywistym, muszą być odpowiednio zaplanowane pod względem zarówno architektonicznym, jak i możliwości technicznych danego podmiotu gospodarczego. Dla tego też niezwyklego znaczenia nabrał proces projektowania przyszłej sieci informatycznej;
- usługi doradcze – które niejednokrotnie przyczyniają się do dokonania zmian organizacyjnych. Współczesne systemy informatyczne mają tak wielki stopień złożoności, że czasami dostosowanie rozwiązań organizacyjnych do rozwiązań zaproponowanych w systemie jest łatwiejsze i tańsze niż tworzenie kolejnej – dedykowanej specyficznym warunkom – wersji systemu informatycznego;
- usługi dostarczania oraz instalacji sprzętu – są kolejną grupą usług związaną bezpośrednio z procesem wdrażania nowych rozwiązań informatycznych w organizacji. Zintegrowane systemy klasy ERP czy *Business Intelligence* obsługujące rozbudowane bazy danych wymagają stawiania serwerowni wraz z siecią urządzeń będących komputerami klienckimi oraz ze sprzętem obsługującym, typu faksy, kserokopiarki, drukarki, które będą działać w sposób połączony. Dobór odpowiednich parametrów sprzętowych do wybranej klasy systemu oraz stworzenie poprawnie funkcjonującej, sprawnej sieci urządzeń stały się tak

- skomplikowanym i specjalistycznym zadaniem, że na rynku IT jest to usługa świadczona przez grupę podmiotów specjalizujących się w takiej działalności;
- wdrożenia oprogramowania – rozwój rynku IT oraz produktów informatycznych spowodował, że proces wdrażania oprogramowania stanowi odrębną grupę usług powiązaną z produkcją i sprzedażą oprogramowania. Wdrażanie oprogramowania świadczone jest jako jedna z usług producentów oprogramowania lub podmiotów partnerskich. Wdrożenie oprogramowania stanowi najczęściej ostatni z etapów realizowania projektów informatycznych. Prowadzenie projektów informatycznych oraz prac wdrożeniowych stanowi jedną z podstawowych determinant zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach. Analiza potrzeb użytkowników, badanie i ocena aktualnych rozwiązań organizacyjnych oraz realizowanych w organizacji procesów informacyjnych przyczynia się do podejmowania kroków modernizacyjnych. One z kolei mogą spowodować zmiany w przyjętym stylu zarządzania czy strukturze organizacyjnej;
 - usługi serwisowe – dotyczą nadzorowania stanu stworzonych sieci komputerowych, monitorowania wdrożonych SI oraz infrastruktury sprzętu. Jest to szeroki obszar działalności prowadzony przez producentów oprogramowania oraz firmy partnerskie polegający na utrzymaniu odpowiedniej jakości wdrożonych w organizacji rozwiązań IT. Prowadzenie usług serwisowych przyczynia się do udoskonalania i rozwoju produktów informatycznych, a co z tym jest związane – wzrastają możliwości zastosowań organizacyjnych;
 - usługi szkoleniowe – podnoszące kwalifikacje w zakresie rozwiązań IT są zazwyczaj realizowane w dwóch perspektywach. Pierwsza dotyczy szkolenia przyszłych użytkowników wdrażanego systemu. Producenci oprogramowania czy partnerzy, podpisując umowę wdrożeniową, zawierają w niej pakiet godzin przeznaczonych na szkolenia użytkowników bądź udostępniają realizację takiej usługi. Druga perspektywa dotyczy usług szkoleniowych realizowanych na kursach ogólnych i specjalistycznych, prowadzonych we współpracy z ośrodkami akademickimi. Kształcenie w zakresie zastosowania rozwiązań proponowanych przez producentów oprogramowania odbywa się na wyspecjalizowanych kierunkach uniwersyteckich, politechnicznych i w akademiach ekonomicznych. Wiele z tych ośrodków jest wspomagane firmami informatycznymi, jak np. Cisco, Microsoft, SAP Polska, Accenture, IBM Polska oraz BPSC i Rodan System.

Rozwój podmiotów gospodarczych świadczących wymienione grupy usług w zakresie rynku IT przyczynił się do zmian w koncepcjach zarządzania podmiotami organizacyjnymi korzystającymi z powyżej wymienionych usług. Ponadto firmy zajmujące się świadczeniem usług w zakresie IT – ze względu na specyfikę prowadzonej działalności – tworzą i przyjmują nowoczesne, niestandardowe rozwiązania organizacyjne. Dlatego też kolejny punkt artykułu poświęcony został krótkiej charakterystyce współczesnych koncepcji zarządzania implementowanych w organizacjach wykorzystujących nowoczesne rozwiązania technologii informacyjnych.

4. Współczesne koncepcje w zarządzaniu wykreowane przez rozwój technologii informatycznych

W odpowiedzi na zmieniające się warunki otoczenia i rozwijające się technologie informacyjne, otwierające wiele możliwości, kadra zarządzająca podmiotami zaczęła poszukiwać nowych rozwiązań w zakresie organizacji, jak również przyjętych metod zarządzania i implementować je.

Przyjmowane rozwiązania organizacyjne determinowane są przez wiele czynników (por. tab. 1), o różnej sile wpływu. Natomiast wpływ usług z zakresu rynku IT oraz wzrost świadomości informacyjnej przyczynia się do zmian w perspektywach oceny funkcjonowania podmiotów organizacyjnych.

W ostatnich latach naukę o zarządzaniu zdominowało procesowe podejście do organizacji [Kasprzak 2005]. Obecnie niewiele obszarów przedsiębiorstwa obywat się bez myślenia w perspektywie procesowej [Krupski 2007, s. 483-493]. Pierwsze podejścia procesowe pojawiły się już w latach 30. ubiegłego wieku, gdy F. Nordsick dokonał podziału organizacji na dwie perspektywy – organizację strukturalną oraz organizację procesów [Romanowska, Trocki 2004]. Natomiast w latach 80. – kiedy promowano marketingową orientację na klienta – podejście procesowe pozwoliło stworzyć nową jakość zarządzania umożliwiającą szybką adaptację do warunków otoczenia [Hammer, Champy 1997]. Kolejnym krokiem gruntującym procesową koncepcję zarządzania było formalizowanie działalności poprzez wdrażanie norm ISO 9000:2000 oraz rozwój usług informatycznych z zakresu analizy systemów informacyjnych pod kątem wdrażania nowoczesnych technologii informacyjnych.

Wzrost świadomości informacyjnej pracowników organizacji oraz kadry zarządzającej przyczynił się do rozwoju koncepcji organizacji wirtualnej, w której kluczowe znaczenie przypisuje się zasobom informatyczno-informacyjnym. Koncepcja organizacji wirtualnej polega na ogniskowaniu uwagi na zasobach niematerialnych i ich roli w zaspokajaniu potrzeb zarówno organizacji, jak i jej otoczenia [Perechuda 1997, s. 8]. W koncepcji tej szczególnego znaczenia nabierają zasoby informacyjne gromadzone, posiadane i przetwarzane w organizacji. Ponadto koncepcja organizacji wirtualnej wykorzystywana jest wielokrotnie w obszarze realizowania usług IT. Firmy informatyczne świadczące usługi z zakresu projektowania i budowy sieci, wdrażania sprzętu i oprogramowania tworzą wirtualne zespoły wdrożeniowe powoływane do wykonania konkretnego wdrożenia stanowiącego unikatowe rozwiązanie. Zespoły takie – składające się z pracowników usługodawcy, jak również z pracowników organizacji wdrażającej nowoczesne rozwiązanie – przez wymianę wiedzy i doświadczeń precyzują zakres funkcjonalny wdrażanej technologii oraz zakres prowadzonych usług dodatkowych. W obszarze usług IT klasyczne, niezmiennie produkty są wypierane przez produkty modyfikowane w odpowiedzi na indywidualne potrzeby zgłaszane przez klientów.

Rozwój rynku usług i produktów IT oraz wysoka specjalizacja podmiotów tworzących ten rynek przyczyniają się do tworzenia kolejnej nowoczesnej formy orga-

nizowania działalności, jaką jest sieć międzyorganizacyjna [Pierścionek 2003, s. 315]. Koncepcja ta polega na zawiązywaniu współpracy między podmiotami organizacyjnymi, których zasoby się uzupełniają. Współpraca ma na celu takie wykorzystanie zasobów materialnych i niematerialnych, aby możliwy był efekt synergiczny. Połączone w ten sposób potencjały organizacji dają możliwość realizowania takich strategii rynkowych, które nie byłyby dostępne w przypadku podjęcia samodzielnych działań [Rugman, D’Cruz 2003, s. 18; Perechuda, Sobińska 2008; Perechuda 2007]. We współczesnych realiach organizacyjnych nie istnieją wymogi formalne, które definiowałyby konkretny układ partnerski jako sieć międzyorganizacyjną. Natomiast praktycznymi przykładami tworzenia sieci międzyorganizacyjnych są sieci tworzone przez firmy działające na rynku IT, specjalizujące się z kolei w wybranym obszarze usług czy produktów [Witkowski 2005]. Zrealizowanie dużego projektu wdrożeniowego jest możliwe do wykonania przez kilka mniejszych firm z rynku IT, gdy ich zasoby zostaną połączone w taki sposób, że producent oprogramowania nawiąże współpracę z partnerem zajmującym się analizą i specyfikacją potrzeb użytkowników, a odrębna firma na podstawie otrzymanej analizy przedsiębiorstwa i funkcjonalności produktu informatycznego zajmie się dostarczeniem i przygotowaniem sprzętu itd.

Na gruncie powyższych koncepcji organizacyjnych w ostatnich latach rozwinęły się modele zarządzania kapitałem intelektualnym czy zarządzania wiedzą. Koncepcja ta ma łączyć w sobie zalety organizacji wirtualnych oraz sieci międzyorganizacyjnych z równoczesnym unikaniem zagrożeń, jakie powstają w trakcie ich tworzenia. Organizacja zarządzająca wiedzą przyjmuje strategię definiowaną najczęściej jako:

- zarządzanie informacjami, wiedzą i doświadczeniem pracowników mające na celu zapewnienie organizacji przyszłego rozwoju na podstawie posiadanych zasobów [Bukowitz, Williams 2000, s. 41],
- inteligentne wykorzystanie nowoczesnych technologii, zrównoważone z odpowiednią oceną umiejętności i doświadczenia posiadanego przez pracowników [Handy 1998, s. 50].

Zarządzanie wiedzą często utożsamiane jest z koniecznością stosowania rozwiniętych technologii informatycznych oraz tworzonych przy ich wykorzystaniu baz danych, inteligentnych systemów, technologii zarządzania pracą grupową czy stosowania Internetu lub intranetu w przesyłaniu danych.

W obszarze usług IT zarządzanie wiedzą jest jedną z podstawowych strategii organizacyjnych. Pozwala na wykorzystywanie zasobów intelektualnych pracowników, łączenie ich w zespoły zadaniowe – a przez to efektywność podejmowanych działań wzrasta. Ponadto zintegrowanie specjalistycznej wiedzy pracowników branży IT z nowoczesnymi rozwiązaniami technologicznymi przyczynia się do bardziej racjonalnego zarządzania zasobami materialnymi.

5. Podsumowanie

Przedstawione w artykule koncepcje zarządzania i nowoczesne rozwiązania organizacyjne stanowią tylko przykładowe charakterystyki wskazujące na znaczenie, jakie ma rozwój rynku IT, a w tym usługi informatyczne, dla przyjmowanych w podmiotach gospodarczych koncepcji zarządzania.

Reasumując przegląd najnowszych koncepcji i strategii zarządzania, można śmiało postawić tezę, że rozwój technologii informatycznych, jak również towarzyszących im usług, zdeterminował powstanie nowych paradygmatów zarządzania, które zmieniają całkowicie pogląd na sposób zarządzania organizacją – z zarządzania zasobami materialnymi nastąpiło przejście do zarządzania zasobami niematerialnymi, takimi jak informacja czy wiedza.

Literatura

- Bednarski A., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, TNOiK, Toruń 1998.
- Bielski M., *Organizacja. Istota. Struktury. Procesy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
- Błaszczak W., *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005.
- Bukowicz W., Williams R., *The Knowledge Management Field Book*, London 2000.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie technologiami*, Difin, Warszawa 2008.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1997.
- Handy Ch., *Wiek przezwycięzonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.
- Kasprzak T. (red.), *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, Difin, Warszawa 2005.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, UE, Wrocław 2007.
- Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Oskar–Master o/Biznes, Warszawa 1999.
- Lichtarski J., *Specyfika doboru pracowników do struktur zadaniowych w teorii i praktyce*, IPiSS, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007 no 6.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Niemczyk J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, UE, Wrocław 2008.
- Nowicki A., *Rynek technologii informacyjnych – aspekt pojęciowo-znaczeniowy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, UE, Wrocław 2009.
- Perechuda K., *Dyфуzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, AE, Wrocław 2007.
- Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Warszawa 1997.
- Perechuda K., Sobińska M. (red.), *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*, Difin, Warszawa 2008.
- Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2000.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 2003.
- Raport Computerworld TOP 200 – 2007, Warszawa, IDG Poland, maj 2007.
- Raport Computerworld TOP 200 – 2008, Warszawa, IDG Poland, czerwiec 2008.
- Romanowska M., Trocki M., *Podejście procesowe w zarządzaniu*, SGH, Warszawa 2004.
- Rugman A.M., D’Cruz J.R., *Multinationals as Flagship Firms*, Regional Business Networks, Oxford, New York 2003.

- Rutka R., *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, Wyd. UG, Gdańsk 1996.
- Skalik J., *Projektowanie systemów zarządzania*, AE, Wrocław 1997.
- Stabryła A., *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, UE, Kraków 2008.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
- Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacją*, Wydawnictwo Międzynarodowej Szkoły Menedżerów, Warszawa 2002.
- Witkowski J. (red.), *Strategie i logistyka organizacji sieciowych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1078, AE, Wrocław 2005.
- Ziemińiczek K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

DEVELOPMENT OF IT SERVICES MARKET AND MODERN ORGANIZATION SOLUTIONS

Summary: Contemporary organizations operating in a dynamically changing environment are looking for new solutions that help improve management efficiency. The traditional management paradigms are no longer sufficient to optimize the solutions implemented by organizations. Developed in theory, modern models of management and organizational solutions are nowadays particularly important. Today's organizations face challenges arising from the globalization of economic processes and dynamic developing information technologies that create more opportunities for organizations. Therefore, the purpose of this article is to indicate the close relationship between the development of IT services and modern management models and organizational solutions.