

PRACE NAUKOWE

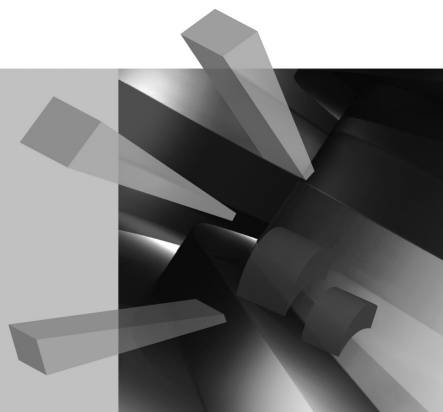
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

276

Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw



Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Szymon Cyfert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redakcja wydawnicza i korekta: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

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 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-324-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	7
------------	---

Część I

Mariusz Bratnicki: Zastosowanie ujęcia konfiguracyjnego do przedsiębiorczego rozwoju. Koncepcja i wyniki badań empirycznych	11
Wojciech Dyduch: Rola twórczości i przedsiębiorczości w organizacjach jako czynników zmiany podwyższających efektywność – założenia modelu teoretycznego	18
Jan Skalik: Ewolucja metodycznego wspomagania procesu zarządzania zmianami w organizacjach.....	28
Aleksandra Sus: Dynamiczny system planowania strategicznego	38
Katarzyna Walecka-Jankowska: Przywództwo a innowacyjność polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych.....	47
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska: Znaczenie modelu biznesu w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej na przykładzie UK-POL Sp. z o.o.	58

Część II

Malgorzata Syrek-Sądej: Uwarunkowania transformacji przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka	71
Andrzej Stańda: Skuteczność przywództwa w praktyce procesu zarządzania zmianą	80
Anna Zablocka-Kluczka: Odporność organizacji na kryzys.....	89
Maja Sajdak: Koncepcja zwinności w doskonaleniu przedsiębiorstwa	102
Michał Flieger: Doskonalenie funkcjonowania urzędów gmin poprzez osiągnięcie dojrzałości procesowej.....	113

Część III

Szymon Cyfert: Systemowy model organizacji: perspektywa procesów odnowy organizacyjnej	123
Grzegorz Belz, Zdzisław Olejczyk: Kształtowanie potencjału samoodnowy przedsiębiorstw	130
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Przywództwo w procesie odnowy przedsiębiorstw	144

Łukasz Wawrzynek: System zarządzania w procesie odnowy organizacyjnej	154
Maciej Czarnecki: Odnowa ewolucyjna i rewolucyjna: przegląd zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	162

Summaries

Mariusz Bratnicki: Applying configurational framework to the entrepreneurial growth. Theoretical development and empirical results.....	17
Dyduch Wojciech: The role of organizational creativity and entrepreneurship in stimulating performance – some conceptual advances.....	27
Jan Skalik: Evolution of methodological support of change management process in organizations	37
Aleksandra Sus: Dynamic System Planning model.....	46
Katarzyna Walecka-Jankowska: Leadership vs. innovation of Polish enterprises – results of empirical research.....	57
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska: Role of business model in shaping a competitive advantage. An example of UK-POL Ltd.	67
Malgorzata Syrek-Sądej: Conditions of enterprise transformation. Theory and practice.....	79
Andrzej Stańda: Efficiency of leadership in practice of management change process	88
Anna Zabłocka-Kluczka: Organization's immunity to crisis.....	101
Maja Sajdak: The concept of agility in an enterprise improvement.....	112
Michał Flieger: Improvement of municipal offices functioning through reaching process maturity	120
Szymon Cyfert: The system model of organization: prospect of organizational renewal processes	129
Grzegorz Belz, Zdzisław Olejczyk: Shaping enterprises' self-renewal capabilities	143
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Leadership in the process of corporate renewal.....	153
Łukasz Wawrzynek: Management system in the process of organizational renewal.....	161
Maciej Czarnecki: Revolutionary and evolutionary approach to corporate renewal: literature review and future research directions.....	172

Łukasz Wawrzynek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SYSTEM ZARZĄDZANIA W PROCESIE ODNOWY ORGANIZACYJNEJ

Streszczenie: W artykule omówiono znaczenie efektywności i sprawności systemu zarządzania w procesie odnowy organizacyjnej. System zarządzania ujęty został jako swoista dźwignia na drodze do modelowania organizacji w procesie jej odnowy organizacyjnej.

Słowa kluczowe: sprawność systemu zarządzania, system zarządzania, odnowa organizacyjna.

1. Wstęp

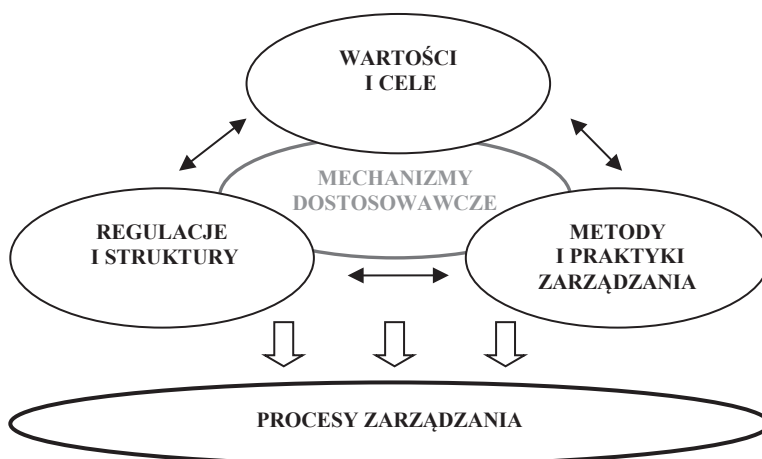
Działania organizacji ukierunkowane na zaspokajanie stale tych samych potrzeb klientów w dzisiejszych czasach niestety nie są już skuteczne. Przedsiębiorstwa muszą poszukiwać nowych ścieżek zapewniania usług czy produktów, szczególnie gdy dynamiczna sytuacja na rynku bezpośrednio powiązana jest z ze zmianami wymagań klientów. Wówczas mamy do czynienia z sytuacją, gdy dotychczasowe działania firmy przestają być wystarczające.

Jednym z elementów, który decyduje o możliwości przeprowadzenia odnowy organizacyjnej, jest system zarządzania, postrzegany jako element z jednej strony spajający wypływające z modelu biznesu sygnały o nowym układzie organizacyjnym, a z drugiej jako sterujący poziomem operacyjnym, czyli elementami układu procesów realizacyjnych przedsiębiorstwa. Tak postrzegany system zarządzania może przyspieszać i pomagać w realizacji celów procesu odnowy lub utrudniać, blokować czy wydłużać osiągnięcie rezultatów działania odnowy organizacyjnej. System zarządzania i jego rola będą w artykule analizowane pod kątem sprawności systemu zarządzania w rozumieniu jego oddziaływania jako siły sprawczej w procesie odnowy.

2. System zarządzania

Próby definiowania systemu zarządzania były podejmowane wielokrotnie, jednak tę różnorodność i wielość definicji można traktować jako brak istnienia jednoznacz-

nego rozumienia tego pojęcia. Mając to na uwadze, autor wykorzystuje w pracach badawczych definicję systemu zarządzania, zgodnie z opracowaną w Katedrze Projektowania Systemów Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (patrz: [Skalik, Belz 2007]). Definicja, którą autor przywołuje, określa system zarządzania jako całość trzech obszarów aktywności organizacji: wartości i celów, regulacji i struktur, metod i praktyk zarządzania oraz dodatkowo wynikających z tych obszarów mechanizmów dostosowawczych, stanowiących relację między nimi. Całość ten warunkuje sposób realizacji procesu zarządzania, co obrazuje rys 1.



Rys. 1. Model systemu zarządzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Skalik, Belz 2007].

Tym samym proces zarządzania rozumiany jest jako ciągły i zorganizowany zespół wszelkich działań informacyjno-decyzyjnych i koordynacyjnych, służących osiągnięciu celów organizacji [Belz 2011, s. 69]. Jednym z tych celów systemu w rozpatrywanym aspekcie jest wspieranie organizacji w dążeniu do osiągnięcia założeń realizowanego procesu odnowy organizacyjnej.

Tak postrzegany system jest abstrakcyjnym, lecz uświadomionym abstraktem wynikającym z założeń, jakie stawiają sobie w organizacji kluczowe postaci. Kształtowanie tak pojmowanego systemu realizowane jest w celu standaryzacji i strukturyzacji działań zarządczych, podnoszących tym samym efektywność ich działań. Tak ukształtowany system powinien prowadzić do realizowania procesu zarządzania, niezależnie od liczby kierowników w danej organizacji, w spójny, sprawny i efektywny sposób. Kierownicy czy inni kluczowi gracze organizacji powinni opierać się na zasadach wynikających z systemu, a równocześnie w oparciu o wiedzę poniekąd go kształtować, wpływając na poszczególne jego elementy. Wyodrębnione elementy systemu można podzielić na części stabilizujące, do których zalicza się

wartości i cele, regulacje i struktury, oraz metody i praktyki zarządzania. Mają one za zadanie utrzymywanie organizacji w stanie optymalnej równowagi w kontekście teorii równowagi. Elementem stanowiącym zaś o dynamice systemu jest obszar mechanizmów dostosowawczych, które w momentach zmiany modelu biznesu lub konieczności istotnego dopasowania się organizacji do zmian zewnętrznych lub wewnętrznych prowadzą do roztopiania i przebudowy elementów stabilizujących. Przyjmowanie nowych stanów równowagi jest natomiast wywoływaniem zmian adaptacyjnych, które mogą być przeprowadzane poprzez ewolucyjne zmiany systemu zarządzania, jak również zmiany rewolucyjne, których w ramach dotychczasowego systemu przeprowadzić nie można, gdyż wymagają one gruntownego przeprojektowania lub zaprojektowania od nowa kluczowych elementów systemu [Belz 2011, s. 74]. Szczególnie w sytuacji odnowy organizacyjnej silne oddziaływanie w systemie zarządzania elementów dostosowawczych powinno skutkować silnym i jednoznacznym wspieraniem procesów zmian.

Rolę elementów dynamizujących w systemie zarządzania omawiają w literaturze stosunkowo często autorzy zajmujący się tematyką przeobrażeń w kontekście organizacyjnym. Wskazują oni na konieczność podchodzenia do systemów zarządzania w sposób umożliwiający destrukcję dotychczasowych i kreowanie nowych rozwiązań organizacyjnych, lepiej odpowiadających zmieniającym się warunkom działania przedsiębiorstwa [Ghoshal, Bartlett 1995]. Również elementem zmienności w samym systemie zajmował się M. Hammer, zwłaszcza w warunkach zdolności do odnowy i przeobrażeń [Hammer 1996, s. 215]. Wskazuje on na istnienie systemu wierzchniego (*surface system*), ucieleśnianego w procesach, systemach, strukturach i wartościach, oraz głębokiego (*deep system*), nietworzącego wartości dla klienta, lecz służącego do monitorowania, kierowania, dostosowywania oraz reformowania systemu wierzchniego.

Konstrukcja systemu zarządzania, która zawiera w sobie zarówno elementy stabilizacji, jak i dynamiki, wskazuje na możliwą rolę systemu w działaniach związanych z przeobrażeniami organizacji, procesami zmian czy odnowy wynikającej ze zmiany modelu biznesu. Poziom natężenia i intensywność działań elementów dynamiki w systemie zarządzania mogą być różne i zależeć od zmienności otoczenia, dynamiki rozwoju i wzrostu oraz stabilności lub zmian w modelu biznesowym organizacji.

3. Odnowa organizacyjna

Głównym powodem podejmowania przez organizację procesu odnowy staje się zmiana pewnych założeń jej funkcjonowania. Oczywiście, wynika to ze zmian o charakterze zewnętrznym, kiedy organizacja osiągnęła pewien poziom rozwoju i nie widzi możliwości dalszego wzrostu, lub z powodu zmian o charakterze wewnętrznym, kiedy to kluczowe osoby wskazują na możliwość nowego podejścia do realizowanego biznesu.

Dotychczas nie powstała jednolita definicja odnowy. Spowodowane to jest szczególnie brakiem jednoznacznej granicy między pojęciami „odnowa” a „zmiana organizacyjna”. Tym samym jednak R. Agarwal i C. Helfat zwracają uwagę na odmiennosc pojęć „odnowa” i „zmiana” zarówno w sensie leksykalnym, jak i teorii zarządzania [Bełz 2011, s. 33]. Wskazują oni na różnice pomiędzy zmianą rozumianą jako „stawaniem się innym” a odnową w rozumieniu „stawania się nowym” [za: Bełz 2011, s. 34]. W badaniach podejmowanych w zespole, w którym uczestniczył autor, przyjęto definicję odnowy rozumianą jako: treść, proces i efekt przekształceń kluczowych elementów systemu zarządzania warunkowanych zmianami modelu biznesowego. Wspomniany zespół przyjmuje również, iż w rezultacie procesu odnowy organizacyjnej zarządzający organizacją, dążąc do osiągnięcia nowego poziomu równowagi, przekształcają system zarządzania, uwzględniając wymagania zdefiniowane w modelu biznesowym oraz to, że w procesie odnowy organizacyjnej zarządzający dokonują wyboru pomiędzy procesami rewitalizacji, zasadzającymi się na wykorzystaniu dotychczasowych kompetencji bądź też nakierowanymi na przemodelowanie kluczowych kompetencji procesami adaptacji.

Mówiąc bardziej obrazowo, odnowa związana jest ze zmianą głównego trzpienia organizacji, mającą na celu osiągnięcie nowego poziomu równowagi za pomocą przemodelowania dziewięciu obszarów: domeny działalności, propozycji wartości, kanałów dystrybucji, relacji z klientami, strumieni przychodów, kluczowych zasobów, kluczowych działań, kluczowych partnerów, struktury kosztów [Osterwalder 2004].

Odnowa jest narzędziem czy środkiem do tego, by przedsiębiorstwo przetrwało w długim okresie. Zatem należy również podjąć odpowiednie działania mające na celu wyszukanie i wykorzystanie tych składowych organizacji, które z jednej strony stanowią o tożsamości organizacji, a z drugiej dają podstawę do utrzymania bądź osiągnięcia konkurencyjnej pozycji na rynku. Tak więc z jednej strony można ujmować odnowę organizacyjną przez pryzmat posiadanych zasobów, które należy rewitalizować, i na nich się opierać, a z drugiej strony można pokusić się o zarzucenie ewolucyjnego charakteru przemian, o poszukanie w otoczeniu nowych możliwości działania i opieranie się na podejściu modelowym czy adaptacyjnym. Takie podejście zmusza organizację do wyjścia poza określone obecnymi zasobami ramy i poszukiwanie nowych kompetencji na zewnątrz.

W przywoływanych wcześniej badaniach zespołu należy jeszcze wskazać na uwarunkowania samego procesu odnowy, który aby mógł być kompletny, powinien opierać się na trzech warstwach organizacji: definicyjnej, regulacyjnej i realizacyjnej. Warstwa definicyjna zawiera definicje wzorca rozwoju organizacji w oparciu głównie o model biznesu. Warstwa regulacyjna – najistotniejsza dla niniejszego opracowania – zawiera zestaw regulacji i struktur, narzędzi i praktyk oraz wartości i celów systemu zarządzania. I na koniec warstwa realizacyjna – opiera się na procesach realnych, operacyjnych przedsiębiorstwa.

4. Sprawność systemu zarządzania – próba definicji

Mając na uwadze istotną rolę, jaką przypisuje się systemowi zarządzania w procesach odnowy, należy podjąć próbę określenia jego optymalizacji, zarówno pod kątem podnoszenia efektywności, jak i osiągnięcia celu odnowy organizacyjnej.

Aby organizacje mogły osiągać wysoki poziom wydajności, muszą posiadać zdolność do zmian i odnowy organizacyjnej, a zgodnie z powyższymi rozważaniami elementem, który umożliwia osiąganie nowego poziomu standardów organizacyjnych, jest system zarządzania. Wysoki poziom sprawności systemu zarządzania wpływa na poziom zdolności zarówno do zmian, jak i rozpatrywanej tu odnowy organizacyjnej.

Sprawność zdefiniowana przez J. Joule'a w ujęciu energetycznym wyrażona jest stosunkiem energii wyjścia do energii wejścia:

$$\eta = \frac{E_{wy}}{E_{we}},$$

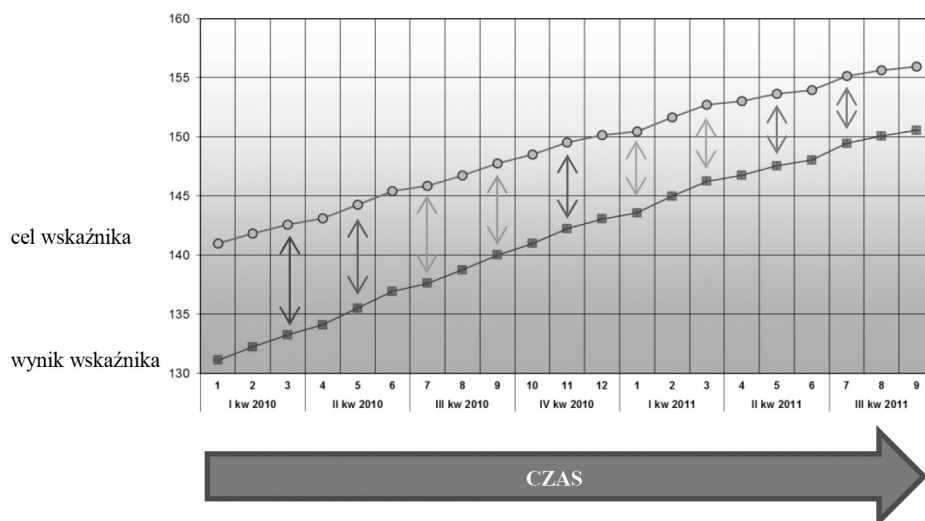
gdzie: η – sprawność, E_{wy} – energia przetworzona w dżulach (J), E_{we} – energia dostarczona.

Odmienne Kotarbiński w *Abecadle praktyczności* definiuje ocenę sprawnościową (praktyczną), która dokonywana jest na podstawie skuteczności i ekonomiczności działania. Uważa, że te działania są skuteczne, które prowadzą do określonego celu. Natomiast działanie jest ekonomiczne wtedy, gdy charakteryzuje się wydajnością i oszczędnością. Mając na uwadze kategorie skuteczności, ekonomiczności i korzystności, nieco zamazujemy obraz samej sprawności systemu zarządzania jako narzędzia, które użytkowane przez menedżerów ma przyczyniać się do osiągania ich celów. Przyjmując, że celem przedmiotowego użycia systemu zarządzania jest osiągnięcie sukcesu w procesie odnowy organizacyjnej, założmy, że – jak każde inne narzędzie pracy kierownika – jest mu dostarczony i służy realizacji stawianych przed nim celów. Zatem, do dalszych rozważań zostawmy wskazywane w prakseologii kategorie ekonomiczności i korzystności, a skupmy się na chwilę na skuteczności. Jeśli system zarządzania, który ma być użyty jako narzędzie wdrażania odnowy organizacyjnej, ma być skuteczny, należy się zastanowić nad jego sprawnością w ujęciu przedmiotowym. Przyjmijmy zatem kolejne założenie, że jeśli odnowa organizacyjna realizowana jest w dwóch przedsiębiorstwach o skrajnie różnych systemach zarządzania z punktu widzenia ich sprawności, wydaje się oczywiste, że większe szanse na uzyskanie pozytywnych rezultatów przyniesie wykorzystanie narzędzia w postaci „sprawniejszego” niż mniej sprawnego systemu zarządzania.

Powstaje zatem pytanie, jak kwantyfikować założoną wielkość określoną w opracowaniu jako sprawność systemu zarządzania. Wydaje się, że można popatrzeć na zagadnienie na dwa sposoby:

- w ujęciu dynamicznym,
- w ujęciu statycznym.

Ujęcie dynamiczne i pomiar tak rozumianej sprawności systemu zarządzania można przeprowadzić poprzez porównywanie określonych, obserwowanych parametrów, na które wpływa system zarządzania (np. *Internal Controls*, *Benchmark*, *Performance Indicator*, *Key Performance Indicator*), w stosunku do stawianych przed organizacją celów. Przykładowe porównanie prezentuje rysunek 2. W przypadku ujęcia dynamicznego założeniem wartości pomiaru jest fakt, iż im krótszy czas pomiędzy podjęciem decyzji o realizacji a osiągnięciem celu, tym wyższy poziom sprawności systemu zarządzania.

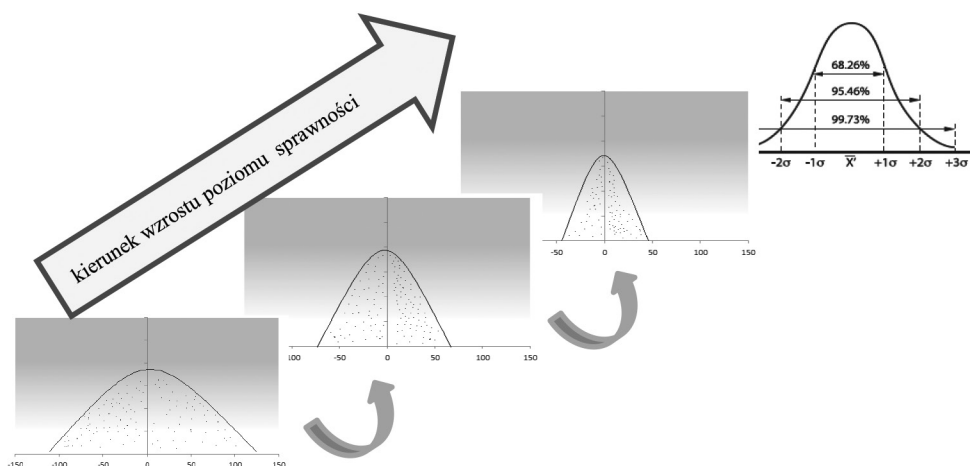


Rys. 2. Pomiar sprawności systemu zarządzania – ujęcie dynamiczne

Źródło: opracowanie własne.

Odmienne w ujęciu statycznym należy popatrzeć na sprawność pod kątem różnicy pomiędzy wartościami zakładanymi a osiągniętymi w przyjętych wcześniej momentach. Tutaj głównym założeniem pomiaru jest fakt, że im mniejszy rozrzut pomiędzy wartością oczekiwaną a rezultatem działania systemu zarządzania, tym wyższym poziomem sprawności systemu zarządzania, co obrazuje rysunek 3.

Przy proponowanym podejściu pomiaru sprawności z wykorzystaniem przedziałów czasowych założono, że w organizacji, podobnie jak w ujęciu dynamicznym, ilość danych może być bardzo duża. W związku z tym istnieje wysokie prawdopodobieństwo kształtowania się ich zgodnie z założeniami Gaussa o rozkładach parametrycznych. Wykorzystując to założenie, można się spodziewać, że im wyższy poziom sprawności, tym wynik graficzny pomiaru będzie bliższy wartości środkowej, która w naszym przypadku będzie równa zero. To oczywiście wynika ze sposobu definiowania celów w organizacji, poziomu zasobów czy kompetencji ludzi, ale



Rys. 3. Pomiar sprawności systemu zarządzania – ujęcie przedziałów czasowych

Źródło: opracowanie własne.

wypreparowany „czysty” system jako narzędzie ma szansę być mierzony pod kątem przydatności w procesach odnowy w przyjętej w opracowaniu kategorii sprawności.

5. Podsumowanie

Systemy zarządzania są stałym elementem dzisiejszych organizacji – być może często nieświadomym czy nieformalnym, ale znaczącym w całym układzie organizacyjnym.

Odnowa organizacyjna, która w dynamicznym otoczeniu staje się zjawiskiem coraz bardziej widocznym, musi opierać osiągnięcie celów na pewnym instrumentarium. Można zatem przyjąć, że jednym z elementów warunkujących osiągnięcie celów procesów odnowy jest właśnie system zarządzania. System zarządzania zaś, by stał się przyczynkiem do sukcesu odnowy, musi mieć określone cechy. Jedną z nich jest sprawność – im wyższa, tym większe prawdopodobieństwo wspierania procesów odnowy. Jednak we współczesnych organizacjach brakuje jednoznacznych informacji o potencjale systemu zarządzania jako elementu wsparcia prowadzenia procesów odnowy, a proponowany bardzo wstępnie sposób jego pomiaru może dawać zarządzającym w przyszłości bardzo wymierną informację.

Literatura

- Belz G., *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 153, Wrocław 2011.
- Ghoshal S., Bartlett C.A., *Rebuilding behavioral context: A blueprint for corporate renewal*, „Sloan Management Review”, Winter 1996, vol. 37, no. 2.
- Hammer M., *Beyond Reengineering. How the Process-centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives*, HarperCollins Publishers, Inc., New York 1996.
- Osterwalder A., *The Business-Model Ontology – A Proposition in Design Science Approach. Academic Dissertation*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne, Lausanne 2004.
- Skalik J., Belz G., *Istota systemu zarządzania w procesie kształtowania i rozwoju organizacji*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, red. J. Skalik, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1184, Wrocław 2007.

MANAGEMENT SYSTEM IN THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL RENEWAL

Summary: This paper presents the importance of effective and efficient management system in the process of organizational renewal. The management system has been recognized as a kind of leverage on the way to model the organization in the process of organizational renewal.

Keywords: management system performance, management system, organizational renewal.