

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

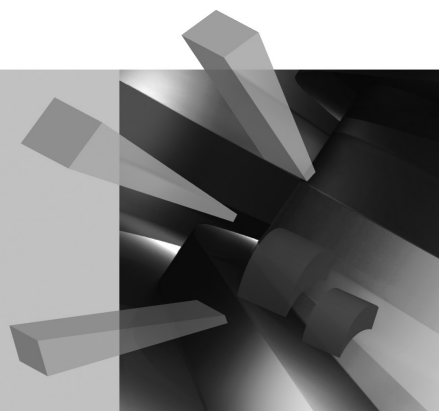
RESEARCH PAPERS

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 Światowiec-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

Justyna Światowiec-Szczepańska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ARCHITEKTURA WSPÓŁPRACY PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Celem artykułu jest identyfikacja nowych form organizacyjnych opartych na współpracy prawnie autonomicznych jednostek. W pierwszej części przedstawiono koncepcje architektury organizacyjnej oraz kierunki ewolucji organizacji w kontekście nowych wyzwań i problemów przedsiębiorstw. Wskazano na spadek roli struktur hierarchicznych i wzrost znaczenia władzy nieformalnej w utrzymywaniu przez przedsiębiorstwa efektywnych relacji zewnętrznych. W artykule przedstawiono koncepcję metaorganizacji obejmujących sieci przedsiębiorstw i innych jednostek powiązanych systemem celów. Reprezentują one kolejną erę w rozwoju form organizacyjnych w biznesie. W drugiej części opracowania zaprezentowano kryteria podziału nowych form organizacyjnych, ich klasyfikację oraz główne wyznaczniki.

Słowa kluczowe: architektura organizacyjna, metaorganizacja, współpraca przedsiębiorstw

1. Wstęp

Zgodnie z klasyczną zasadą zmiana strategii pociąga konieczność zmiany struktury organizacyjnej [Chandler 1962]. Szczególnie silną presję na organizację wywiera ostatnio wykorzystanie wielostronnej współpracy zewnętrznej w procesie kreowania przewagi i renty synkretycznej [Światowiec-Szczepańska 2011, s. 299-309] oraz wzrastająca tożsamość sieciowa przedsiębiorstw. Zjawisku temu towarzyszy coraz bardziej intensywne wykorzystanie technologii informatyczno-komunikacyjnych, które warunkują istnienie zewnętrznych relacji względem przedsiębiorstwa. Dzięki różnego typu współpracy wyspecjalizowanych przedsiębiorstw i innych jednostek innowacje przekroczyły granice przedsiębiorstw, a proces tworzenia wartości uległ modularyzacji i eksternalizacji. Przedsiębiorstwa ograniczają kluczową działalność (*core business*) przy jednoczesnym rozszerzaniu peryferii w postaci sieci powiązań kooperacyjnych. Tendencję tę zauważa się niemal we wszystkich sektorach gospodarczych, aczkolwiek najbardziej nowatorskie formy współpracy związane są z sektorami, w których kluczowe znaczenie mają wiedza i jej dyfuzja.

Przyjmując założenie o współpracy przedsiębiorstw jako trwałej strategii kreowania wartości oraz o nieodwracalnym sojuszu biznesu z rozwojem *information technology* (IT), należy dążyć do identyfikacji konsekwencji tych zjawisk w sferze

organizacyjnej przedsiębiorstw oraz ich wpływie na architekturę biznesu. Zmiany mają charakter rewolucyjny, najistotniejsze z nich to upadek hierarchii jako głównego mechanizmu koordynacji i kontroli warunkującej podstawy architektoniczne organizacji gospodarczych oraz rozmycie granic przedsiębiorstw. Wzrost kooperacji między prawnie autonomicznymi jednostkami w ramach otwartych społeczności stawia poważne wyzwanie dla teorii organizacji i zarządzania.

Głównym celem artykułu jest identyfikacja nowych form organizacyjnych wykorzystujących współpracę autonomicznych jednostek. W pierwszej części przedstawiono koncepcję architektury organizacyjnej oraz kierunki ewolucji organizacji w kontekście nowych wyzwań i problemów przedsiębiorstw. W drugiej części przedstawiono kryteria podziału i typologię struktur opartych na współpracy oraz główne wyznaczniki nowatorskich form organizacyjnych.

2. Kierunki zmian w architekturze organizacyjnej przedsiębiorstw

Architektura, termin najczęściej stosowany na określenie charakterystyki materialnych struktur, takich jak budynki lub miasta, z powodzeniem jest także wykorzystywany w opisach bardziej abstrakcyjnych pojęć, takich jak sektory gospodarcze, systemy informatyczne czy różnego typu organizacje. W każdym jednak zastosowaniu termin architektura ma wyrażać syntezę formy w odpowiedzi na funkcję. W literaturze zarządzania koncepcja architektury organizacyjnej została rozpropagowana w latach 90. ubiegłego stulecia zwłaszcza w pracach D. Nadlera i jego współautorów [Nadler, Gerstein, Shaw 1991; Nadler, Tushman, Nadler 1997]. Idea architektury w organizacji przedsiębiorstw wciąż jest aktualnym tematem poruszonym także w najnowszych opracowaniach¹.

Architektura określa zasadniczą organizację systemu odzwierciedloną w jego komponentach, ich wzajemnych relacjach i relacjach z otoczeniem, a także główne zasady jego funkcjonowania i ewolucji [Fjeldstad i in. 2012, s. 735]. Początkowo w teorii organizacji główną uwagę koncentrowano na projekcie danej struktury. Z czasem przesunięto ją na zasady wspierające spójność, wzrost oraz zmianę opisywanych form organizacyjnych [Ethiraj, Levinthal 2004, s. 404-437]. Za podstawę architektury organizacyjnej uznaje się różnorodne mechanizmy zapewniające realizację aktywności ukierunkowanych na osiągnięcie celów. W tradycyjnych, hierarchicznych strukturach dominują mechanizmy kontroli i koordynacji zagwarantowane systemem wewnętrznych kontraktów. Hierarchiczne struktury organizacyjne przejawiają się w wielu wzorcach stanowiących w danym czasie odpowiedzi

¹ Przykładem jest specjalne wydanie "Strategic Management Journal" w czerwcu 2012 r., poświęcone w całości problemom architektury organizacyjnej: R. Gulati, P. Puranam, M. Tushman, (eds.), *Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts*, "Strategic Management Journal" (Special Issue: *Strategy and the Design of Organizational Architecture*) 2012, vol. 33, no. 6, s. 571-586.

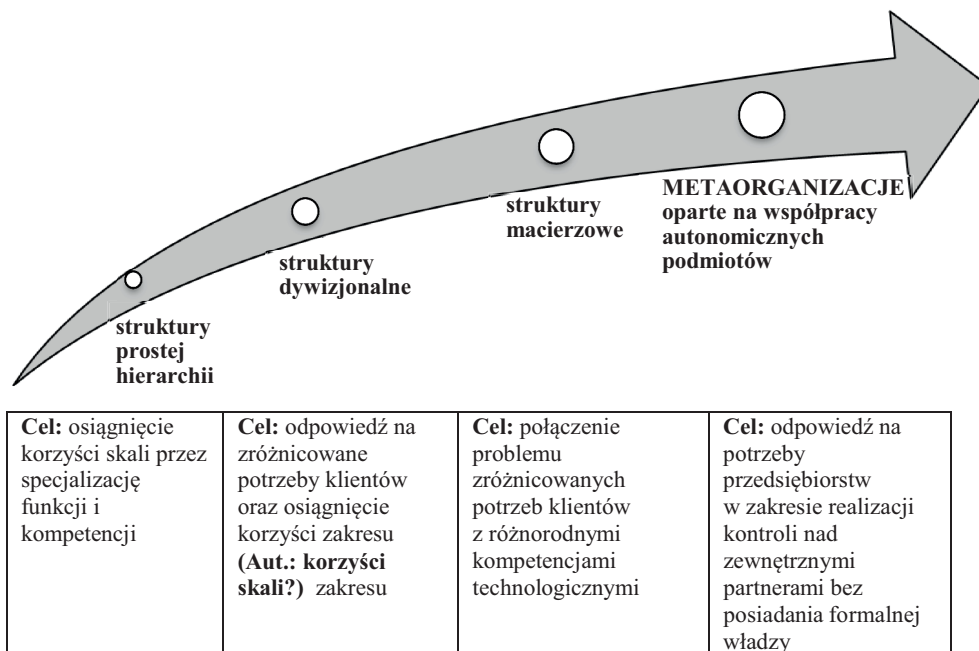
na szanse i wyzwania, przed jakimi stawały przedsiębiorstwa. Oprócz prostej funkcjonalnej formy hierarchicznej wypracowano struktury dywizjonalne, macierzowe czy hierarchiczne sieci przedsiębiorstw. Struktury te zasadniczo zmieniały się ze względu na trzy kluczowe czynniki: podział pracy (liczba różnych jednostek organizacyjnych), liczba poziomów oraz liczba jednocześnie nadzorujących przełożonych. Dzięki ewolucji architektury hierarchicznej powstawały w początkach XX wieku przemysłowe imperia, a ostatnio potężne globalne łańcuchy podaży.

Wzrost znaczenia zewnętrznych relacji oraz strategii kooperacji w wysokim stopniu przyczyniają się do erozji władzy hierarchicznej w organizacjach. Ograniczenia hierarchii jako skutecznego mechanizmu kontroli i koordynacji tkwią głównie w konieczności filtrowania zewnętrznych kontaktów i wynikających z tego opóźnień w interakcji z partnerami. Tymczasem wzrost złożoności globalnego biznesu wymaga coraz szybszej i bardziej efektywnej odpowiedzi na nowe wyzwania i szanse. W sytuacjach związanych ze zwiększoną niepewnością konieczność przetwarzania znacznie większej ilości informacji powoduje przeciążenie struktur hierarchicznych i ostatecznie przekreśla ich dawną efektywność. W dużych hierarchicznych organizacjach kierownictwo najwyższego szczebla napotyka poważne trudności w organizowaniu zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych zasobów w sposób zapewniający osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i wykorzystujący pojawiające się szanse.

Odkąd przesunięto perspektywę organizacji z poziomu przedsiębiorstwa na sieć, można mówić o nowej erze w ewolucji form organizacyjnych związanej z rozwojem metaorganizacji. Zmiany te ilustruje rys. 1.

Obejmują one sieć przedsiębiorstw lub innych jednostek prawnie niezależnych, w tym także osoby fizyczne, połączonych systemem wspólnych celów [Gulati, Puranam, Tushman 2012, s. 571-586]. Nieodłączną cechą metaorganizacji jest nieograniczona komunikacja wspomagana nowoczesnymi narzędziami informatyczno-komunikacyjnymi. W ich kształtowaniu coraz większe znaczenie mają struktury heterarchiczne z niskim poziomem władzy formalnej.

Metaorganizacje można porównać do biologicznych superorganizmów, składających się z innych różnorodnych mikroorganizmów współegzystujących, współpracujących i współewoluujących w ramach złożonego układu symbiotycznych relacji, łącznie tworzących większy „nadorganizm”. Metaorganizacje odznaczają się specyficzną technologią organizacyjną. Ich uczestników nie łączy władza oparta na umowach o zatrudnienie czy tytule własności. Formalna władza wynikająca z umów o pracę może wprawdzie istnieć w ramach granic jednostek tworzących metaorganizację, lecz nie rozszerza się ona na powiązania je łączące. Z tego względu wiele złożonych przedsiębiorstw, kontrolujących inne jednostki poprzez własnościowe pakiety kontrolne lub umowy zatrudnienia, mimo rozwiniętej sieci wewnętrznej nie spełnia kryteriów metaorganizacji. Z drugiej strony wielu globalnym graczom udaje się odgrywać rolę architekta metaorganizacji. Przykładem są sieci podaży utworzo-



Rys. 1. Ewolucja form organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

ne przez Toyotę i Li&Fung [Jankowiak, Mazurek 2011, s. 57-66] oraz społeczności otwartego dostępu (OS – *open source*) Apple i Google.

Liczne udane projekty metaorganizacji świadczą o istnieniu skutecznego substytutu dla formalnej władzy, pozwalającego kreatorom oddziaływać na budowę sieci. Funkcję tę pełni nieformalna władza oparta na ekspertyzie, reputacji, statusie, przywilejach udostępnianych członkom lub kontroli nad kluczowymi zasobami lub technologiami. Źródło władzy w społecznościach otwartych zazwyczaj tkwi w postrzeganych technicznych kompetencjach i wkładzie wnoszonym w rozwój technologii. Ta nieformalna władza tworzy asymetryczną zależność, która daje siłę podobną do tej wynikającej z władzy formalnej. Li&Fung lub Toyota kształtują swoją politykę dostaw w sieci równie skutecznie jak siedziba korporacyjna w wielonarodowej firmie. Istotną cechą metaorganizacji jest drugorzędne znaczenie bieżących wynagrodzeń pieniężnych w stosunku do zaufania i dążenia do dalszego uczestniczenia w sieci. Wiele metaorganizacji o charakterze otwartych społeczności (np. Wikipedia, Linux) wystrzega się pieniężnych wynagrodzeń.

Metaorganizacje powstają jako odpowiedź na potrzeby przedsiębiorstw w zakresie realizacji kontroli nad zewnętrznymi partnerami bez posiadania formalnej władzy. Rozwijają się w wielu sektorach, przybierając różne formy. W sektorze motorycyjnym metaorganizacje działają jako sieci dostawców OEM (Original Equipment

Manufacturer), orkiestrowane centralnie przez producentów OEM. W sektorze IT platformy dostawców takich jak Microsoft, Apple, Google, SAP czy Cisco rozwijają prosperujące już społeczności, które zazwyczaj składają się z tysięcy globalnie rozproszonych małych i dużych organizacji, powiązanych w różnym stopniu z platformą i tym samym znajdujących się na różnych poziomach wzajemnych interakcji.

Metaorganizacje mimo wspólnych cech mogą także się od siebie istotnie różnić. W dalszej części przedstawiono propozycję kryteriów identyfikujących typy metaorganizacji zgodną z koncepcją R. Gulatiego, P. Puranama i M. Tushmana.

3. Typologia metaorganizacji opartych na współpracy

Każda metaorganizacja musi posiadać substytut formalnej władzy. Jednak sposoby, w jaki osiąga i sprawuje nieformalną władzę, mogą być różne. Jedną z prób takiej systematyzacji jest podział metaorganizacji ze względu na „przepuszczalność” granic oraz stopień wewnętrznej stratyfikacji [Gulati, Puraman Tushman 2012, s. 575]. Kryteria te pełnią istotną funkcję w tworzeniu typologii organizacyjnej architektury współpracy.

Jednym z ważniejszych strategicznych aspektów organizacyjnych są zasięg zorganizowania oraz jego celowe ograniczenia. Aby podkreślić znaczenie relacji międzyorganizacyjnych, często stosuje się określenie „organizacje bez granic”. Jednak interorganizacyjny kolektyw rzadko pozbawiony jest granic; ich istnienie daje podstawy do identyfikacji członków organizacji. Są one określone poprzez sposób przyciągania, selekcji oraz retencji członków zbiorowości. Podstawowymi aspektami w wyznaczaniu tak pojmowanych granic organizacji są ustalenia w zakresie: 1) gremium wyborczego członków, 2) kryteriów członkostwa, 3) czasu trwania i wyłączności członkostwa (tzn. możliwości uczestniczenia w innych metaorganizacjach). Decyzje te wpływają na dynamikę zachowań w ramach organizacji. Zamknięte członkostwo przypomina tradycyjne międzyorganizacyjne formy, takie jak alianse strategiczne czy zintegrowane łańcuchy podaży. Każdy z członków ma z góry ustalone miejsce, rolę i zadanie, często wcześniej starannie wynegocjowane. Taka forma członkostwa wiąże się zazwyczaj z mniejszą liczbą uczestników i łatwiejszym nadzorem całości. Otwarte członkostwo przeciwnie, znacznie utrudnia kontrolę i koordynację, często uniemożliwia również standaryzację ról nowych członków. Proces współpracy przybiera bardziej luźny charakter. Wady te rekompensowane są liczbą członków i liczbą wnoszonych przez nich wkładów w rozwój sieci.

Drugim niezwykle ważnym kryterium podziału metaorganizacji jest poziom ich stratyfikacji. Wysoki poziom odzwierciedla zróżnicowane role lub więzi członków. Stratyfikacja pomaga zredukować złożoność koordynacji przez podpodziały zbiorowości na mniejsze subgrupy. Podobnie jak hierarchia w tradycyjnych organizacjach, tak warstwowość oferuje pewien zakres kontroli w ramach metaorganizacji. Przykładem są sieci dostawców OEM, w których najwyższa warstwa dostawców jest odpowiedzialna za planowanie, harmonogramy oraz kontrole jakości dostawców ni-

żej sytuowanych. W pewnych przypadkach są oni także odpowiedzialni za selekcję i strategiczny rozwój dostawców z niższych warstw. W takich sytuacjach stratyfikacja zastępuje hierarchę zadań związanych z łańcuchem wartości.

Wysoki stopień stratyfikacji daje możliwość osiągnięcia struktury władzy opartej na statusie lub roli. Mimo że taka władza może być ograniczona, zwłaszcza w kontekście otwartego członkostwa, nadal tworzy społeczną strukturę, która może prowadzić do identyfikacji i przypisywania zadań, podejmowania decyzji oraz rozwiązywania konfliktów.

Z kolei niska stratyfikacja wzmacnia równość w wyłaniających się społecznościach, których członkowie odgrywają jednocześnie rolę pryncypałów i agentów. W takich zbiorowościach w celu koordynacji działań przyjmuje się podejście polegające na wzajemnej ocenie przez równych sobie. Bardziej płaskie i egalitarne struktury są związane z heterarchiczną koordynacją, gdzie wszyscy członkowie mają podobne lub zachodzące na siebie prawa i odpowiedzialności wspierające doskonalenie aktywności w ramach społeczności. Często obejmują one wielostronne negocjacje i wzajemne wysiłki zmierzające do budowy konsensusu. Zadania nadzoru mogą być czasowo przypisywane do poszczególnych członków, w zależności od ich zdolności i specyfiki zadań. Niski poziom stratyfikacji może wzmacniać poczucie własności i przynależności oraz zobowiązania członka wobec organizacji, może jednak także zniechęcać do wspólnej specjalizacji i prowadzić do czasochłonnego procesu podejmowania decyzji i rozwiązywania konfliktów.

Zastosowanie wskazanych wyżej kryteriów pozwala wyłonić cztery typy struktur metaorganizacyjnych przedstawionych na rys. 2.

		<i>Stopień stratyfikacji</i>	
		<i>Niski poziom stratyfikacji – heterarchiczny proces podejmowania decyzji</i>	<i>Wysoki poziom stratyfikacji – hierarchiczny proces podejmowania decyzji</i>
<i>Granice</i>	<i>Zamknięte członkostwo/ granice</i>	Zamknięte społeczności: konsorcja, komitety standardów technicznych	Poszerzone przedsiębiorstwa: sieci dostawców OEM, sieci franchisingowe
	<i>Otwarte członkostwo/ granice</i>	Otwarte społeczności: Wikipedia, <i>open source</i>	Zarządzane ekosystemy: system operacyjny Android

Rys. 2. Typologia metaorganizacji

Źródło: [Gulati, Puranam, Tushman 2012, s. 576].

Struktury charakteryzujące się znaczną stratyfikacją oraz zamkniętym członkostwem przypominają modele **poszerzonych przedsiębiorstw** (*extended-enterprise*), w których główne przedsiębiorstwo zawiera kontrakty z dostawcami i odbiorcami

(*upstream and downstream partners*) lub z partnerami horyzontalnymi, posiadającymi komplementarne aktywa wzmacniające jego własne zdolności, dostęp do rynku, technologię lub reputację. Przykładem może być sieć franchisingowa McDonald's, jak również ściśle zarządzana sieć dostawców Toyoty czy Li&Fung. W tego typu organizacjach władza nieformalna oparta na sile wynikającej z ekspertyzy, reputacji i unikatowych zdolności jest starannie pielęgnowana i realizowana poprzez ustalenia i decyzje w zakresie przepuszczalności granic oraz stratyfikacji organizacji. Powiązania między członkami takiej metaorganizacji są raczej kierowane niż emergentne.

Nowsze obserwacje i badania wskazują jednak, że sieć dostawców Toyoty przesuwa się w kierunku modelu **zamkniętej społeczności** (*closed community*), w której podejmowanie decyzji oraz odpowiedzialności są równo rozdzielone (choć pozostają liderzy), a podejmowane działania mają charakter bardziej multilateralny niż unilateralny. Toyota (a także inni producenci w branży motoryzacyjnej) oczekują od dostawców odgrywania znacznie poważniejszej roli niż tylko realizatora zamówienia. Spodziewają się proaktywnego uczestnictwa dostawców w strategicznym kierowaniu metaorganizacją oraz ich inwestycji w jej przyszłość. Inne przykłady typów zamkniętych społeczności to konsorcja przemysłowe oraz komitety standaryzacyjne, dążące do budowania konsensusu członków odnośnie do technicznych i kontrolnych standardów.

Otwarte członkostwo metaorganizacji połączone z niskim poziomem stratyfikacji prowadzi do rozwoju otwartych społeczności (*open communities*), bardziej przypominających fora publiczne niż tradycyjne organizacje. Biorąc pod uwagę ich elastyczne granice oraz cechy strukturalne, takie jak: grupy, frakcje lub klastry członków – organizacje te pozostają w stanie ciągłych zmian [Faraj, Jarvenpaa, Majchrzak 2011, s. 1224-1239]. Władza jest znacznie słabiej zdefiniowana, natomiast powiązania między członkami mają zdecydowanie charakter emergentny, a nie kierowany. Głównymi cechami otwartych społeczności są samoorganizacja oraz bezpłatne dzielenie się wiedzą [Baldwin von Hippel 2011, s. 1399-1417]. Społeczności tego typu są najczęściej skupione wokół oprogramowania otwartego dostępu (*open-source software* – OSS).

Przykładem takiej społeczności była także pierwotnie Wikipedia. Charakteryzowała się otwartym dostępem oraz brakiem hierarchii. Z czasem w Wikipedii różnicowano role i prawa edytujących. Tym samym organizacja społeczności otwartej stopniowo przesunęła się w kierunku modelu zarządzanego ekosystemu (*managed ecosystem*). Większość członków wnosi wkład jako edytorzy haseł i treści, mniejszość natomiast pełni funkcję redaktorów czuwających nad procesem selekcji i retencji umieszczanych treści [Internet 1].

Podójście zbliżone do architektury zarządzanych ekosystemów wprowadziły także firmy. Przykładem jest Open Handset Alliance zarządzany przez Google, w ramach którego udostępniono mobilną platformę Android (w ramach licencji *open-source*), której członkowie otrzymują możliwości i narzędzia do tworzenia komplementarnego oprogramowania i rozwoju urządzeń opartych na systemie Android.

Uaktualnianie i udostępnianie nowych cech technologii na platformie jest kontrolowane przez Google, a wprowadzane zmiany podlegają ocenie, oprócz Google i zrzeszonych producentów, także kluczowych użytkowników (*approvers*) [Internet 2]. Podobne rozwiązania organizacyjne wprowadza coraz większa liczba przedsiębiorstw i instytucji, niezależnie od sektora. Przykładem może być radykalna reorganizacja działalności badawczej Procter&Gamble, polegająca na intensywnej współpracy zewnętrznej na bazie platformy internetowej z różnymi podmiotami w zakresie rozwoju produktów koncernu (projekt: *connect and develop*) [Internet 3]. Tworzenie otwartych społeczności wokół idei, technologii, produktów i usług wkrótce stanie się kolejnym standardem, do którego przedsiębiorstwa powinny przystosować się organizacyjnie.

4. Zakończenie

Architektura współpracy jest przedmiotem licznych badań i obserwacji. Istnieje wiele publikacji poświęconych nowym typom organizacji, różnie nazywanych w literaturze: jako sieci i organizacje hybrydowe, wirtualne organizacje, przemysłowe klastry czy ekosystemy. Istotnym problemem staje się niska konwergencja poszczególnych badań i opracowań, mimo że wszystkie dotyczą nowych form organizacyjnych. W tym artykule przedstawiono propozycję klasyfikacji struktur opartych na współpracy, pozwalającą na integrację podejścia i dalsze badania dotyczące metaorganizacji, stanowiących kolejną erę w rozwoju organizacyjnym działalności gospodarczej i społecznej.

Literatura

- Baldwin C., von Hippel E., *Modeling a paradigm shift: from producer innovation to user and open collaborative innovation*, "Organization Science" 2011, vol. 22, no. 6, s. 1399-1417.
- Chandler A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge (MA) 1962.
- Ethiraj S.K., Levinthal D., *Bounded rationality and the search for organizational architecture: an evolutionary perspective on the design of organizations and their evolvability*, "Administrative Science Quarterly" 2004, vol. 49, no. 3, s. 404-437.
- Faraj S., Jarvenpaa S.L., Majchrzak A., *Knowledge Collaboration in Online Communities*, "Organization Science" (Special Issue: *New Perspectives in Organization Science*) 2011, vol. 22, no. 5 (September-October), s. 1224-1239.
- Fjeldstad Ø.D., Snow C.C., Miles R.E., Lettl C., *The architecture of collaboration*, "Strategic Management Journal" (Special Issue: *Strategy and the Design of Organizational Architecture*) 2012, vol. 33, no. 6, s. 734-750.
- Gulati R., Puranam P., Tushman M., *Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts*, "Strategic Management Journal" (Special Issue: *Strategy and the Design of Organizational Architecture*) 2012, vol. 33, no. 6, s. 571-586.
- Internet 1: <http://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Zasady>.

Internet 2: <http://www.openhandsetalliance.com/>.

Internet 3: http://www.pg.com/connect_develop/index.shtml.

Jankowiak A.H., Mazurek S., *Globalne przedsiębiorstwo sieciowe na przykładzie Li&Fung Group*, [w:] J. Schroeder (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym*, Zeszyty Naukowe nr 180, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań, 2011, s. 57-66.

Nadler D.A., Gerstein M.S., Shaw R.B., *Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco (CA) 1991.

Nadler D.A., Tushman M.L., Nadler M.B., *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*, Oxford University Press, Oxford (UK) 1997.

Światowicz-Szczeptańska J., *Synkretyzm konkurencji i kooperacji w sieciach przedsiębiorstw jako źródło renty ekonomicznej*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, Zeszyt Naukowy nr 170, Wydawnictwo UEP, Poznań 2011, s. 299-309.

ARCHITECTURE OF FIRMS' COOPERATION

Summary: The aim of this article is the identification of new organizational forms based on collaboration of the legally autonomous entities. The first part presents the concept of organizational architecture and directions of organization's evolution in the context of contemporary challenges and problems. It indicates the decrease of the role of hierarchy structures and increase of importance of informal authority in maintaining firm's effective external relationships. The article presents the concept of meta-organizations which comprise networks of firms and other entities connected by a system of goals. It represents next era in the development of organizational forms in business. The second part of the paper presents criteria of new organizational forms' division, their taxonomy and key parameters.

Keywords: organizational architecture, meta-organization, firms' cooperation.