

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

219

Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw



pod redakcją
Jana Skalika



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Małgorzata Czerska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej
bazie danych

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities

<http://cejsh.icm.edu.pl>

oraz w 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 Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-123-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Robert Banasiak: Bariery przedsiębiorczości jako hamulce rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw	11
Grzegorz Belz: Potencjał dostosowawczy w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	18
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju	29
Wojciech B. Cieśliński: Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni – problemy barier wzrostu	38
Szymon Cyfert: Przełamywanie barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw	46
Maciej Czarnecki: Bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	55
Krzysztof Ćwik: Grupa kapitałowa sposobem na dalszy wzrost przedsiębiorstwa.....	64
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne	72
Marta Gancarczyk: Czynniki wzrostu przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym	81
Katarzyna Grzesik: Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa	88
Monika Kłos: Wpływ talentów na potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa....	96
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji	103
Agnieszka Kołodziejczyk: Wykorzystanie wirtualno-sieciowej koncepcji do przełamywania barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MMŚP – studium przypadku.....	112
Kazimierz Krzakiewicz: Pułapka aktywnej inercji i zmiana zarządczych stereotypów.....	121
Krystyna Kubik: Menedżer wobec barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	129
Anna Kwiecień: Zaangażowanie pracowników jako sposób na rozwój przedsiębiorstw	141
Anna Kwiotkowska: Przełamywanie barier rozwoju firm odpryskowych w kontekście przedsiębiorczości akademickiej	147
Janusz Marek Lichtarski: Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa przez projekty	155

Joanna Mróz: Kulturowe czynniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.....	165
Jerzy Niemczyk: Mechanizmy rozwoju i wzrostu z perspektywy ujęcia zasobowego.....	172
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku	179
Katarzyna Olejczyk-Kita: Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa.....	189
Jacek Pasieczny: Nauki z kryzysu – ewolucja strategii restrukturyzacyjnych.....	195
Magdalena Pichlak: Przywództwo czynnikiem rozwoju i wzrostu innowacyjnej organizacji.....	203
Anna Pietruszka-Ortyl: Rola pracowników wiedzy w kształtowaniu potencjału rozwojowego organizacji	211
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Współdziałanie gospodarcze jako strategia wzrostu małych przedsiębiorstw	219
Jan Skalik: Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych przedsiębiorstwa na jego wzrost i rozwój	227
Anna Sławik: Asymetria instytucjonalna barierą wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce	235
Sylwia Stańczyk: Kobiecość poszukiwana – kulturowe uwarunkowania rozwoju firm	242
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa.....	249
Aleksandra Sus: Wybrane aspekty strategii w ujęciu dynamicznym. Kontekst rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw	258
Witold Szumowski: Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej.....	266
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Koncepcja potencjału implementacji systemów zarządzania w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	275
Arkadiusz Wierzbic: System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kreatywność – czynnik wspomagający czy hamujący wzrost?.....	285
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych – bariery wzrostu	294
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Wzrost i rozwój w kontekście <i>Mission Oriented Scorecard</i> w publicznej organizacji ochrony zdrowia	301
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym.....	310
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.....	319

Summaries

Robert Banasiak: Entrepreneurship's barriers and their role in the growth and development of enterprises	17
Grzegorz Belz: Dynamic capabilities in overcoming the barriers of enterprises' growth.....	28
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Entrepreneurial orientation and organization effectiveness in the context of strategic problems development.....	37
Wojciech B. Cieśliński: Management of processes in cyberspace – problems of barriers growth.....	45
Szymon Cyfert: Breaking the barriers in the boundary management of Polish enterprises.....	54
Maciej Czarnecki: Enterprises' growth barriers: literature review and future research directions.....	63
Krzysztof Ćwik: Business group as a way to continue the company growth	71
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Effectiveness of network as a critical factor of development of organizations implementing social services.....	80
Marta Gancarczyk: Factors of company growth from the resource-based perspective.....	87
Katarzyna Grzesik: The impact of the strategic leadership on survival and development of an organization.....	95
Monika Kłos: The influence of talents on the developmental potential of a company.....	102
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Entrepreneurial behaviors as stimulants of the organizational growth	111
Agnieszka Kołodziejczyk: The use of the virtual-network conception to break barriers in the development of enterprises in SME's sector – case study.....	120
Kazimierz Krzakiewicz: The active inertia trap and changing managerial stereotypes	128
Krystyna Kubik: A manager towards the barriers of SMEs development.....	140
Anna Kwiecień: Commitment of employees as a way to business development.....	146
Anna Kwiotkowska: Overcoming barriers of the development of spin-offs in the context of academic entrepreneurship.....	154
Janusz Marek Lichtarski: Enterprise's growth and development by projects.....	164
Joanna Mróz: Cultural determinants of growth and development of enterprises	171

Jerzy Niemczyk: Mechanisms of growth and development from the Resource Based View perspective.....	178
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Exploiting innovativeness as a chance of enterprise development. Case study	188
Katarzyna Olejczyk-Kita: Resources redundancy as a tool of enterprise growth.....	194
Jacek Pasieczny: Lessons from crisis – evolution of restructuring strategies	202
Magdalena Pichlak: Leadership as a factor of development and growth of innovative organization	210
Anna Pietruszka-Ortyl: Role of knowledge workers in creating the developing potential of organization	218
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Economic cooperation as a strategy for the growth of small enterprises	226
Jan Skalik: The impact of organized social forces of an enterprise on its growth and development.....	234
Anna Sławik: Institutional asymmetry as a barrier to growth and development of the companies in the steel processing industry in Poland.....	241
Sylwia Stańczyk: Femininity wanted – cultural way to company’s growth...	248
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relational business growth models	257
Aleksandra Sus: Chosen elements of the dynamic strategy – development and growth of enterprises nowadays.....	265
Witold Szumowski: Barriers of business growth and the realization of personnel function.....	274
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Concept of management systems implementation capabilities in overcoming the barriers of companies growth.....	283
Arkadiusz Wierzbic: Management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by creativity – the factor of growth acceleration or hindrance?.....	293
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Directions of development of sports undertakings, barriers to growth	300
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Growth and development in the context of the Mission Oriented Scorecard in the public health care organization	309
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Growth strategies of high-tech enterprises – empirical perspective	318
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Corporate Social Responsibility as a chance of companies growth and development	325

Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KONCEPCJA POTENCJAŁU IMPLEMENTACJI SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA W PRZEŁAMYWANIU BARIER WZROSTU PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Współcześnie zarządzający stosują wiele tzw. systemów zarządzania, wynikających np. z analizy najlepszych praktyk i trendów w zarządzaniu. Powoduje to wzrost złożoności samego procesu zarządzania, a jednocześnie obserwuje się sytuację, w której deklaracje co do stosowanych systemów zarządzania bywają dalekie od realiów ich praktycznego stosowania w przedsiębiorstwie. Autorzy – na bazie krótkiego studium czterech przypadków – starają się wskazać istotną przyczynę takiego problemu.

Słowa kluczowe: bariery wzrostu, efektywność systemu zarządzania, system zarządzania.

1. Wstęp

Niniejszy artykuł został zainspirowany naszymi doświadczeniami z projektów rozwoju systemów zarządzania przedsiębiorstw. Na szczególną uwagę zasługują przypadki firm, które podjęły wysiłek przekształcania tych systemów w obliczu narastania wewnętrznych barier dalszego wzrostu. Postanowiliśmy się skoncentrować na przedsiębiorstwach dużych, w tym jednostkach biznesowych zagranicznych korporacji, gdyż występujące w nich systemy są zaawansowane, a wprowadzane tam procesy rozwojowe wywołują wyższą intensywność zjawisk charakterystycznych dla procesów zmian. Uważamy, że niezwykle istotnym problemem praktyki i teorii zarządzania jest identyfikacja kluczowych czynników rozwoju systemów zarządzania wspierających przełamywanie barier wzrostu.

Celem artykułu jest prezentacja koncepcji potencjału implementacji systemu zarządzania oraz jego weryfikacja na bazie studium czterech przypadków.

Nasze rozważania w zakresie systemów zarządzania opieramy na wypracowanej w Katedrze Projektowania Systemów Zarządzania definicji, według której system zarządzania jest całokształtem wartości i celów, regulacji i struktur, metod i praktyk zarządzania oraz wynikających z mechanizmów regulacyjnych relacji między nimi. Całokształt ten warunkuje sposób realizacji procesu zarządzania, przez który z kolei rozumiemy ciągły i zorganizowany zespół wszelkich działań informacyjno-decyzyj-

nych i koordynacyjnych służących osiągnięciu celów organizacji. Co istotne dla omawianych poniżej zagadnień, człowiek nie jest elementem tak rozumianego systemu, choć w swych działaniach zarządczych stosuje się do celów, wartości, hierarchii, reguł oraz metod działania przyjętych w danej organizacji. Ma również możliwość, na bazie doświadczenia i wiedzy, kształtowania tych elementów i wpływania na nie, aby podnosić sprawność procesu zarządzania, a co za tym idzie – efektywność organizacji [Belz 2011, s. 69].

Poniżej przedstawiamy wybrane zagadnienia teoretyczne stanowiące podstawę naszych rozważań, prezentujemy ideę potencjału implementacji systemów zarządzania, a następnie wskazujemy możliwości diagnozy takiego potencjału.

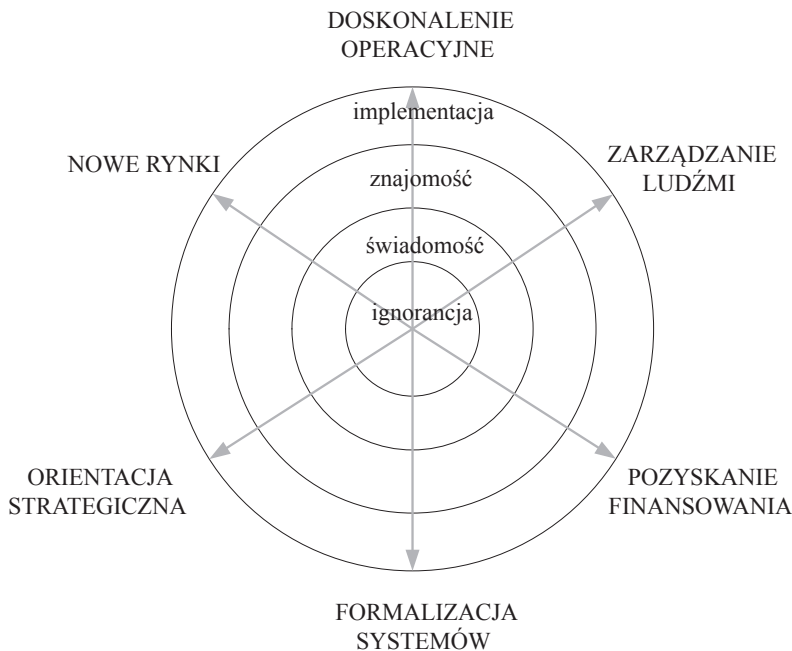
2. Punkty przelomu a przerywana równowaga w rozwoju organizacji

Rozwój i wzrost organizacji analizowane są najczęściej na podstawie modeli opierających się na tzw. cyklach życia organizacji. Nie jest to jednak jedyna perspektywa. Jej krytycy wskazują, że czasem konieczne są zmiany istotnych strukturalnych i kontekstowych wymiarów organizacji, a gdy te zmiany następują, niezbędne staje się rozwiązanie pewnych charakterystycznych problemów po to, aby organizacja mogła dalej przetrwać [Phelps i in. 2007, s. 6].

R. Phelps, R. Adams i J. Bessant prezentują taką alternatywną perspektywę, opartą na specyficznych problemach doświadczanych w procesach rozwoju i wzroście. Wskazują oni, że przetrwanie i wzrost w dynamicznym, konkurencyjnym otoczeniu wiążą się z wieloma wyzwaniem zarządczymi. Dodatkowo wraz ze wzrostem wielkości i złożoności przedsiębiorstw ich menedżerowie stają w obliczu różnych problemów, które wymagają coraz to bardziej zaawansowanych umiejętności. Głównym elementem poddawanych badaniom są punkty przelomu czy przejścia między kolejnymi etapami rozwojowymi w kategoriach dominujących problemów lub punktów krytycznych, które muszą rozwiązać zarządzający. Takie podejście ma być udoskonaleniem następujących po sobie zjawisk kryzysu i rewolucji zawartych w modelu Greinera [Phelps i in. 2007, s. 6]. Jednak patrząc na rozwój organizacji, należy stwierdzić, że ważne jest nie tyle definiowanie, jakie kolejne fazy rozwojowe ma ona przejść w określonym czasie, ale założenie, że po stabilnym okresie rozwoju, opartym na spójnej recepcie na sukces, wystąpią pewne dające się przewidzieć problemy. Problemy te mogą nosić znamiona kryzysu, a ich przezwyciężenie ma umożliwić wypracowanie nowej recepty na sukces i dalszy rozwój. W tym zakresie R. Phelps, R. Adams i J. Bessant opierają się na koncepcji przerywanej równowagi (*punctuated equilibrium*), prezentując podejście związane z kluczowym poznawczo w takich sytuacjach faktem, iż kształt organizacji wypracowany dla poprzedniego stanu równowagi przestaje gwarantować efektywność, rozwój lub nawet przetrwanie przedsiębiorstwa. Uważają oni, że eliminacja tak określonych zagrożeń

wymaga zmiany o charakterze nieciągłym, która doprowadzi do osiągnięcia nowego poziomu równowagi.

Przywoływani autorzy w swoim modelu wskazują na dwa wymiary: punkty przełomowe oraz stopnie absorpcji wiedzy, które są związane z rozwiązywaniem problemów wynikających z wymiaru pierwszego. Zidentyfikowali oni sześć punktów przełomowych, takich jak: zarządzanie ludźmi, orientacja strategiczna, formalizacja systemów, wejście na nowe rynki, pozyskanie finansowania oraz doskonalenie operacyjne. Stopnie absorpcji wiedzy opisują za pomocą czterech stopni: ignorancji, świadomości, znajomości oraz implementacji [Phelps i in. 2007, s. 13]. Opisywany model prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Model rozwoju oparty na punktach przełomowych i stopniach absorpcji wiedzy

Źródło: [Phelps i in. 2007, s. 13, za Bełz 2011, s. 27].

Założenia modelu są co prawda dopasowane do specyfiki funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw, a klasyfikacja punktów przełomowych odpowiada perspektywie tej grupy przedsiębiorstw, jednak zasadniczą wartością modelu jest zwrócenie uwagi na znaczenie upowszechnienia w organizacji wiedzy nt. sposobu rozwiązywania problemów rozwojowych umożliwiających przekroczenie punktu przełomowego. Wskazując na analogię do rozwoju systemu zarządzania, zakładamy na potrzeby niniejszego opracowania, że jego zaawansowanie da się kwantyfikować stopniem posiadania cech wymaganych na podstawie diagnozy strategicznego do-

pasowania oraz powszechności ich stosowania w procesie zarządzania. Głównymi barierami rozwoju i wzrostu organizacji w takim ujęciu będzie trudność dostosowania występujących w organizacji poziomu i stopnia absorpcji wiedzy do specyfiki wyzwań wynikających z przełomowego punktu rozwoju, w jakim się ona znajduje.

3. Model potencjału implementacji systemów zarządzania

Mając na uwadze konieczność stałego rozwoju, organizacje starają się znajdować różne drogi przechodzenia na wyższy poziom zaawansowania rozwojowego nie tylko w zakresie skali działania, ale również w zakresie złożoności systemów zarządzania. Takie działania mają swoje źródła w standardach wynikających z ładu korporacyjnego, ale również wynikają z konieczności znalezienia adekwatnego do warunków jej funkcjonowania stanu złożoności systemów.

Poniżej analizujemy przykłady czterech organizacji, które w wyniku zmian o charakterze zarówno dostosowawczym, jak i antycypacyjnym w zadanym czasie wdrożyły zmiany w obszarze systemu zarządzania. Analizę opieramy na koncepcji potencjału implementacji systemu zarządzania. Aby dokonać porównania pozwalającego na wnioski dotyczące czynników o kluczowym znaczeniu, różnicujących przypadki udane od nieudanych, dokonaliśmy oceny każdego z powyższych przypadków w ramach każdej ze składowych systemu zarządzania (wartości i cele, struktury i regulacje, metody i praktyki zarządzania) z uwzględnieniem trzech kryteriów wynikających z diskutowanych wcześniej założeń potencjału implementacji systemu zarządzania. Zaliczyliśmy do nich:

- 1) poziom strategicznego dopasowania wprowadzonych rozwiązań do specyfiki przedsiębiorstwa wynikającej m.in. z napotkanych przez nie barier wzrostu,
- 2) poziom absorpcji wiedzy w organizacji i kompetencji jej członków wobec złożoności nowo wprowadzanych rozwiązań,
- 3) poziom sensoryczności behawioralnej wprowadzanych rozwiązań przejawiającej się stopniem, w jakim są one w stanie skutecznie stymulować oczekiwane zachowania pracowników.

O ile pierwsze dwa kryteria można przyjąć za dość oczywiste w kontekście poruszanych powyżej zagadnień, o tyle warto zwrócić uwagę na kryterium trzecie. Uwzględniając zarówno znaczenie internalizacji wiedzy, które w przytoczonej koncepcji Phelps'a prowadzi do implementacji, jak i problem złożoności stosowanych współcześnie systemów zarządzania i ich przekształcania, postanowiliśmy wyodrębnić dodatkowe kryterium. Jest ono nakierowane na sprawność oddziaływania systemu zarządzania. Jeśli ma on bowiem warunkować procesy zarządzania, to prostą tego miarą jest zdolność warunkowania zachowań pracowników. Postanowiliśmy zastosować do tego celu określenie sensoryczności behawioralnej systemu zarządzania, aby wypuklić znaczenie układu: *regulacja systemu -> reakcja pracownika*. Zakładamy, że obok strategicznego dostosowania oraz niezbędnego poziomu wiedzy i kompetencji wspomniana sensoryczność może stanowić kluczowy czynnik

sukcesu w rozwoju systemu zarządzania na drodze do przełamywania barier wzrostu przedsiębiorstw.

Na podstawie efektów osiągniętych przez poszczególne przedsiębiorstwa oraz wniosków z analizy pokażemy możliwości interpretacji oraz kluczowe czynniki wpływające na sukces we wprowadzaniu nowych rozwiązań w zakresie systemów zarządzania.

Przypadek A

Przedsiębiorstwo A działa w sektorze energetyki. Skala prowadzonej działalności wiąże się z dużą liczbą klientów, co wymusza wysoką standaryzację m.in. w procesach obsługi klienta, fakturowania czy też rozrachunków. W związku z dużą liczbą pracowników zaangażowanych w te procesy w rozproszonych lokalizacjach istotnym problemem jest zapewnienie przestrzegania standardów realizacji kluczowych procesów. Jako że sam system ISO nie gwarantował skutecznego upowszechniania i przestrzegania zestandaryzowanych procedur, przedsiębiorstwo A postanowiło wdrożyć informatyczny system opisu procesów, który został zintegrowany z definicjami przepływów pracy zaimplementowanymi w podstawowym systemie informatycznym firmy (ERP). Umożliwiło to natychmiastową propagację każdej zmiany standardów tak, że sposób pracy pracowników uczestniczących we wspomnianych kluczowych procesach jest warunkowany logiką i kolejnością działań w systemie ERP, który z kolei sterowany jest przez system definiujący procesy opisywanej organizacji. Co istotne w kontekście omawianych w artykule zagadnień – nie udaje się obecnie zachować pełnej zgodności pomiędzy modelem procesowym definiującym przebieg pracy w systemie ERP a dokumentacją ISO.

Przypadek B

Przedsiębiorstwo B działa w sektorze produkcji urządzeń elektroenergetycznych. Sposób prowadzonej działalności opiera się na dużej liczbie różnej długości serii produkcyjnych znacznie zróżnicowanych wyrobów. Wymusiło to na przedsiębiorstwie wdrożenie systemu pomiaru efektywności pracy zespołów projektowych oraz usystematyzowanie sposobu naliczania premii dla pracowników zaangażowanych często w dynamicznie zmieniające się zespoły projektowe. Sam system zdefiniowania poziomów KPI dla pracowników nie rozwiązywał problemu zaangażowania pracowników w realizację prac projektowych, w związku z tym zaimplementowany został system informacyjny monitorujący bieżącą efektywność pracowników. Dodatkowo w pomieszczeniach socjalnych pracowników umieszczono stacje elektronicznego dostępu do bieżących danych oraz do wszystkich wymaganych instrukcji i zadań związanych z realizowanymi projektami. Umożliwiło to dopasowanie poziomu zaangażowania pracowników do wymagań terminów i zakresów serii produkcyjnych związanych z projektami, w które pracownicy są zaangażowani. Można zatem w kontekście artykułu wysunąć wniosek, że po pierwsze – udało się osiągnąć wymagany poziom świadomości pracowników związanych z nowym rozwiązaniem systemowym, a po drugie – na tyle rozpropagowano samo narzędzie, że element wdrożonego systemu stał się znany pracownikom i użytkowany przez nich.

Przypadek C

Przedsiębiorstwo C działa w sektorze energetyki w różnych krajach. Przypadek odnosi się do jednej z głównych dywizji firmy. Wprowadzenie nowych rozwiązań w zakresie systemu zarządzania wymusił zarówno dotychczasowy, jak i planowany wzrost. W wyniku realizowanej na szczeblu kierownictwa firmy C strategicznej diagnozy wypracowane zostały wnioski dotyczące priorytetów i kierunków restrukturyzacji. Ze względu na jej zakres, koncentrujący się na mechanizmach integracji, koordynacji i budowy synergii opartej na kompetencjach oraz kosztach, restrukturyzacja ta sprowadzała się do wypracowania nowego modelu organizacyjnego. Powołane zostały w związku z tym zespoły projektowe na poszczególnych poziomach struktury firmy. Projekt ten zakładał również gruntowne „uproszczenie” struktury organizacyjnej w skali całego przedsiębiorstwa C. Miało to na celu standaryzację głównych obszarów aktywności na podstawie upowszechniania najlepszych praktyk, wynikających z tego redukcji kosztów operacyjnych oraz sprawniejszej koordynacji na poziomie centralnym czy też lepszego zarządzania kompetencjami w zakresie zarówno innowacji, jak i realizacji planowanych projektów rozwojowych. Na etapie implementacji powyższego planu wystąpiły jednak istotne opóźnienia. Ich powodem był nieadekwatny poziom priorytetów kluczowych dla powodzenia zmiany osób oraz duże różnice regulacji prawnych pomiędzy poszczególnymi krajami, co utrudniało wypracowywanie standardów w firmie C. Analiza zakładanych rozwiązań i trudności akceptacji wśród menedżerów różnych szczebli zwraca także uwagę na zasadność przyjęcia podejścia procesowego będącego formułą rozwiązania zidentyfikowanych problemów firmy C. Analiza socjometryczna przedsiębiorstwa C wskazywała również bardzo słabe więzi komunikacyjne pomiędzy poszczególnymi jednostkami biznesowymi. Ponadto proces po ponad dwóch latach od uruchomienia nie przyniósł zamierzonych efektów, sprowadzając się jedynie do redukcji części kosztów operacyjnych.

Przypadek D

Przedsiębiorstwo opisywane w przypadku D działa w sektorze środków transportu realizowanych kompleksowo w ramach struktur korporacyjnych zakładu. Wprowadzany element systemu zarządzania w przedsiębiorstwie D wynikał z potrzeby dopasowania standardów organizacji i zarządzania do nowo tworzonego korporacyjnego systemu zarządzania. Głównym powodem wprowadzanych zmian była potrzeba uzyskania adekwatności porównań efektywności poszczególnych zakładów produkcyjnych wchodzących w skład korporacji oraz wzrost elastyczności współdziałania zakładów produkcyjnych. Miało to zapewnić możliwość sprostania rosnącej wielkości zamówień dostosowywanych do specyficznych potrzeb odbiorców. Jednym z kluczowych założeń nowego systemu był wzrost partycypacji i autonomii podstawowych zespołów produkcyjnych, które miały w zdecydowanie wyższej mierze dostosowywać swój udział w procesie produkcyjnym do zmiennych warunków realizacji poszczególnych projektów. W ramach wdrożenia nowego systemu zarządzania dokonano reorganizacji procesu produkcyjnego, wskazania liderów każde-

go z kilkudziesięciu zespołów produkcyjnych oraz zmian formalnych w zakresie dokumentacji organizacyjnej. Wielomiesięczne szkolenia pracowników produkcji nie zmieniły jednak efektywności, a nowe rozwiązanie organizacyjne nie podniosło wydajności pracy. Punktem przełomowym procesu zmian była jego reorientacja na kluczowe znaczenie interdyscyplinarnych zespołów inżynierskich wspierających merytorycznie funkcjonowanie procesów produkcyjnych. Wyodrębniono ze struktury pionów technicznych wspierających i sterujących procesami produkcyjnymi inżynierów i wcielono ich do zespołów koordynujących. Praca z tymi zespołami umożliwiła szybsze przyswojenie nowego modelu przez członków zespołów. Nie wpłynęło to jednak na postęp w zakresie implementacji propagowanych rozwiązań z powodu utrzymania wcześniejszego systemu oceny i premiowania zorientowanego na kryteria funkcji, a nie procesów/projektów. Benchmark uzyskany z pilotowego projektu ujednolicenia celów, a także kryteriów oceny i premiowania członków zespołu pilotażowego wykazał natomiast znaczny wzrost zaangażowania oraz efektywności i elastyczności wspieranych przez niego procesów produkcyjnych.

Cztery przypadki przedstawione powyżej różnią się między sobą zarówno charakterem barier wzrostu, wprowadzanymi rozwiązaniami, jak i osiągniętymi efektami. Dla zapewnienia przejrzystości uzyskiwanych ocen zastosowaliśmy w każdym ze wskazanych powyżej kryteriów czteropunktową skalę oceny, którą prezentuje tab. 1.

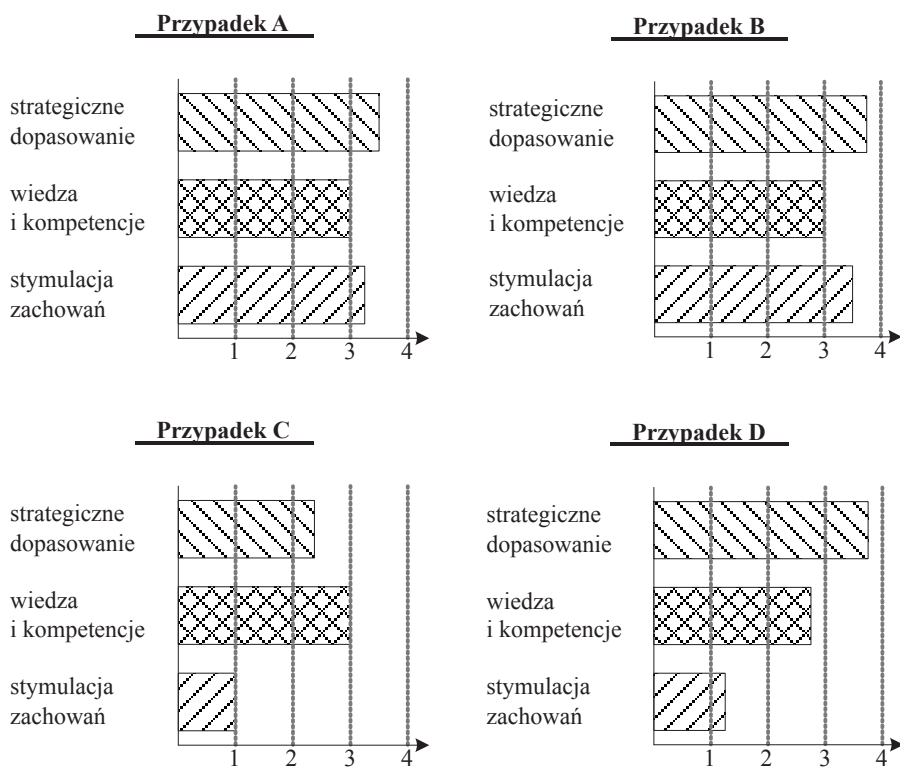
Tabela 1. Definicja skal w poszczególnych kryteriach potencjału implementacji systemu zarządzania

Lp.	Strategiczne dopasowanie	Wiedza i kompetencje	Stymulacja zachowań
1	nieadekwatne do wyzwań	ignorancja	brak
2	przeciętne	znajomość	deklaratywność zachowań
3	wysokie	świadomość	operacyjne działanie według wzorców
4	wyróżniające	implementacja	internalizacja zachowań

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy każdego przypadku w odniesieniu do każdego z trzech powyższych kryteriów prezentuje rys. 2.

Zaprezentowane oceny zwracają uwagę, iż tym spośród analizowanych czynników, który w najwyższym stopniu różnicował przypadki implementacji udanych od nieudanych, była behawioralna sensoryczność nowo wprowadzanych elementów systemów zarządzania. Przejawiała się ona w zdolności do takiego stymulowania zachowań pracowników i kadry kierowniczej niższych i średnich szczebli, aby były one adekwatne do celów, jakim służyły wprowadzane zmiany w systemach zarządzania. Można zapewne zwrócić także uwagę na poziom strategicznego dopasowania, choć jak wskazała analiza przypadku D, poprawność nowych rozwiązań w systemach zarządzania powiązana z przygotowaniem pracowników w zakresie wiedzy



Rys. 2. Analiza potencjału implementacji systemu zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

i kompetencji nie gwarantowała jeszcze sukcesu w implementacji takich rozwiązań. Warto także odnieść się do wpływu właściwego poziomu wiedzy i kompetencji na powodzenie implementacji nowych systemów zarządzania, a w tym sensie przełamywania barier rozwojowych. W analizowanych przypadkach kryterium to nie odegrało roli różnicującej przypadki udane i nieudane. Nie należy jednak naszym zdaniem wyciągać wniosku, iż kryterium to nie jest istotne. Jako że analizowane przedsiębiorstwa należą do grupy dużych firm i mają rozwinięte funkcje zarządzania zasobami ludzkimi, nie wystąpiły w tym przypadku zauważalne braki w szkoleniach i treningu pracowników. Jak pokazuje przypadek C, można nawet przypuszczać, że działania takie realizowane są w stopniu wyższym od realnych potrzeb. Zapewne w przypadku niedostatków w zakresie działań rozwojowych i szkoleniowych pracowników, jakie mogą występować częściej w grupie przedsiębiorstw średnich i małych, omawiane kryterium może bardziej uwidaczniać różnice pomiędzy udanymi i nieudanymi implementacjami nowych systemów zarządzania.

4. Podsumowanie

System zarządzania może być istotnym czynnikiem wspierającym przełamywanie barier wzrostu – zwłaszcza tych wynikających z wewnętrznych uwarunkowań złożoności rosnącej organizacji. Przedstawiona propozycja zjawiska sensoryczności behawioralnej systemów zarządzania, zobrazowana krótkim studium przypadków, zwraca uwagę na to, że dopiero internalizacja wartości i celów wynikających z danego systemu oraz ich faktyczne stosowanie (struktury i regulacji oraz metody i praktyki zarządzania) prowadzi do skutecznego przełamania barier rozwojowych przedsiębiorstwa. W takim bowiem przypadku wzrastająca złożoność sfery regulacyjnej idzie w parze z wykształceniem cech decydujących o jej efektywności (np. wzrost przedsiębiorczości na średnich szczeblach organizacji, wzrost innowacyjności produktowej czy też osiąganie zadanego poziomu efektywności realizowanych projektów) na danym etapie rozwoju determinowanym przez jej wielkość i złożoność.

Należy jednak zastrzec, że takie ujęcie przedstawionych powyżej czterech studiów przypadków nie daje możliwości jednoznacznego wnioskowania dla wszystkich przedsiębiorstw, a jedynie służy strukturyzacji proponowanej przez nas koncepcji.

Literatura

- Auserwald Ph., Branscomb L., *Research and innovation in a networked world*, "Technology in Society" 2008, vol. 30.
- Belz G., *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, UE, Wrocław 2011.
- Evgeniou Th., *Information integration and information strategies for adaptive enterprises*, "European Management Journal" vol. 20, no 5, October 2002.
- Farrell D., *The real new economy*, "Harvard Business Review", October 2003.
- Ghoshal S., Gratton L., *Integrating the enterprise*, "MIT Sloan Management Review", Fall 2002.
- McAfee A., *Mastering the three worlds of information technology*, "Harvard Business Review", November 2006.
- Phelps R., Adams R., Bessant J., *Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning*, "International Journal of Management Reviews" 2007, vol. 9, no 1.
- Sawhney M., *Don't homogenize, synchronize*, "Harvard Business Review", vol. 79, no 6, July 2001.

CONCEPT OF MANAGEMENT SYSTEMS IMPLEMENTATION CAPABILITIES IN OVERCOMING THE BARRIERS OF COMPANIES GROWTH

Summary: Nowadays a lot of managers use the so-called management systems being an outcome of for example the analysis of best practices and trends in management. It increases the

complexity of the management processes. In the same time we can also observe the situation in which official declarations concerning the utilization of management systems tend to be far from the reality of their practical application in an enterprise. The authors – basing on a brief study of four cases – try to point out an important cause of this problem.

Keywords: barriers of companies growth, management system, effectiveness of management system.