

PRACE NAUKOWE

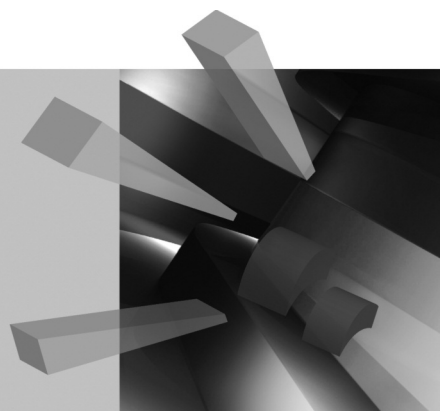
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

217

Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa



pod redakcją

Jana Skalika

Adeli Barabasz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Grażyna Bartkowiak, Małgorzata Bednarczyk, Małgorzata Czerska,
Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski, Barbara Kozuch,
Agnieszka Sopińska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Dorota Pitulec

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych 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 978-83-7695-115-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Od kooperacji do kooperencji – przełamywanie barier w zakresie procesów zarządzania zaufaniem w relacjach biznesowych.....	11
Zbigniew Antczak: Wirtualność i organizacja wirtualna (rozważania dekskryptywno-epistemologiczne).....	21
Agata Austen: Teoria sieci i teoria rozwoju w zarządzaniu organizacjami świadczącymi usługi publiczne.....	29
Jarema Batorski: Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego jako organizacyjne uczenie się.....	38
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Zagadnienie rozwoju organizacji a controlling.....	45
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinanty rozwoju procesów zorientowanych na klienta w gminie. Studium przypadku.....	54
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Zaufanie i wiarygodność w sieciach międzyorganizacyjnych.....	63
Janusz Czekaj: Z doświadczeń projektowania zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa.....	77
Marcin Galuszka: Od zarządzania procesowego do X-Engineeringu – transformacja przedsiębiorstw w kierunku sieciowości procesów.....	85
Dorota Jelonek, Iwona Chomiak-Orsa: Nadmiar informacji. Próba identyfikacji problemu w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	94
Sylwester Marek Kania: Najpierw żal po stracie, a dopiero później zmiana – czyli kiedy jest możliwa zmiana w organizacji.....	102
Piotr Karwacki: Czynniki ograniczające efektywność controllingu w przedsiębiorstwie.....	110
Małgorzata Kołodziejczak: Organizacja konwencjonalna <i>versus</i> ewoluująca – przeszkody i bariery.....	120
Marcin Komańda: Koncepcja <i>sustainable enterprise</i> jako podstawa nadzoru korporacyjnego.....	127
Elżbieta Kowalczyk: Wykorzystanie komunikacji jako narzędzia zarządczego w zmieniających się organizacjach.....	134
Janusz Kraśniak: Rozwój struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych.....	144
Rafał Krupski: Turbulencja otoczenia w badaniach empirycznych.....	152
Grzegorz Krzos: Wirtualna specyfika zarządzania projektami europejskimi.....	166
Krystyna Leszczewska: Zachowania przedsiębiorstw sektora MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce.....	171

Tomasz Malkus: Kierunki usprawniania współpracy w outsourcingu personalnym	178
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Ewolucja i kierunki restrukturyzacji modelu zarządzania państwowymi zasobami leśnymi o charakterze narodowym.....	186
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Kierunki zmian inteligentnych systemów wytwórczych.....	200
Katarzyna Piwowar-Sulej: Problemy społeczne jako czynnik ryzyka w organizacji „zarządzanej przez projekty”.....	210
Alicja Smolbik-Jęczmień: Nowy sposób myślenia o karierze zawodowej warunkiem sukcesu.....	219
Janina Stankiewicz: Zespoły jako ważny element organizacji sprzyjający jej rozwojowi	228
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań.....	237
Anna Wójcik-Karpacz: Międzyorganizacyjny efekt synergiczny jako kryterium oceny układu outsourcingowego.....	246
Joanna Żukowska: Kształtowanie potencjału rozwojowego pracowników przedsiębiorstw	255

Summaries

Anna Adamik: From cooperation to cooptation – breaking the barriers in the processes of trust in business relationships management.....	20
Zbigniew Antczak: Virtuality and virtual organization (descriptive-epistemological consideration).....	28
Agata Austen: Theory of networks and theory of growth in the management of public service organizations.....	37
Jarema Batorski: Management in crisis of a tourist enterprise as organizational learning.....	44
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: The issue of organization development and controlling	53
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinants of client oriented processes in local governments. Case study.....	62
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Trust and credibility in interorganizational networks.....	76
Janusz Czekaj: From the experience of projection of the changes within tariff system in an enterprise.....	84
Marcin Gałuszka: From process management to X-Engineering. Transformation of enterprises towards process networking	93

Dorota Jelonek, Iwona Chomiak: Information overload. The trial of problem identification in small and medium enterprises	101
Sylwester Marek Kania: Grief at the loss comes first and the change occurs afterwards i.e. when the organizational change is possible.....	109
Piotr Karwacki: Factors limiting the effectiveness of controlling in an enterprise	119
Malgorzata Kołodziejczak: Conventional versus evolving organization – obstacles and barriers	126
Marcin Komańda: The concept of sustainable enterprise as a conceptual framework of corporate governance.....	133
Elżbieta Kowalczyk: The use of communication as a managerial tool in changing organizations.....	143
Janusz Kraśniak: Organizational structure development of enterprises operating at international markets	151
Rafał Krupski: Environment turbulence in empirical research	160
Grzegorz Krzos: Virtual specificity of European projects management	170
Krystyna Leszczewska: Behaviour of SME sector in terms of the economic slowdown in Poland	177
Tomasz Malkus: Approaches in improvement of cooperation of HR outsourcing	185
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Restructuring of the state national forest management model	199
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Directions of changes of intelligent manufacturing systems.....	209
Katarzyna Piwowar-Sulej: Social problems as a personnel risk factor in project-oriented organizations.....	218
Alicja Smolbik-Jęczmień: A new way of thinking about professional careers condition for success.....	227
Janina Stankiewicz: Teams as an important element of the organization which contributes to its development	236
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Employees participation as a method of reduction of human resistance to organizational changes – research report....	245
Anna Wójcik-Karpacz: Inter-organizational synergistic effect as a criterion for outsourcing systems assessment.....	254
Joanna Żukowska: Creation of development potential of enterprises employees	264

Małgorzata Kołodziejczak

Uniwersytet Łódzki

ORGANIZACJA KONWENCJONALNA *VERSUS* EWOLUUJĄCA – PRZESZKODY I BARIERY

Streszczenie: Współczesne organizacje działające w turbulentnych warunkach otoczenia stają przed wymogiem wpisania w codzienne funkcjonowanie działań na rzecz ciągłego ich rozwoju jako warunku ich przetrwania. W niniejszym opracowaniu podjęto próbę ukazania tych ograniczeń i barier, które wynikają z utrwalonych, nieelastycznych rozwiązań organizacyjnych, wzmacnianych dodatkowo przez nieuświadomione, zakorzenione normy, wartości i wynikające z nich postawy pracowników. W związku z tym syntetycznie scharakteryzowano, na podstawie studiów literaturowych i obserwacji rzeczywistości organizacyjnej, dwa przeciwstawne pod względem wprowadzania zmian typy organizacji, by kontrastowo ukazać różnice między nimi, a w konsekwencji zarysować obszary zmian dla organizacji nieposiadających cech sprzyjających rozwojowi.

Słowa kluczowe: organizacja konwencjonalna, organizacja ewoluująca, kultura organizacyjna, rozwój organizacji.

1. Wstęp

Śledząc najnowsze publikacje z zakresu zarządzania, zauważyć można, że na drogowskazach do sukcesu organizacyjnego widnieją następujące hasła: innowacyjność, kreatywność, wiedza, uczenie się. Powodzenie organizacji uzależnia się obecnie w dużej mierze od zdolności kadry zarządzającej do tworzenia takich rozwiązań organizacyjnych oraz posługiwania się tymi metodami i technikami, które umożliwiają czerpanie z zasobów tzw. kapitału ludzkiego czy intelektualnego organizacji. Najogólniej ujmując, na ów kapitał składają się: wiedza pracowników wraz z umiejętnościami jej użytkowania, ich doświadczenie, zdolności i chęć do kreatywnego myślenia, postępowanie według norm, wartości wywodzących się z kultury organizacyjnej [Edvinsson, Malone 2001, s. 19-21]. Ideałem staje się organizacja inteligentna, ucząca się, w której sprawnie i efektywnie zarządza się zarówno wiedzą, jak i zmianą [Senge 1998, s. 30-39]. Przedsiębiorstwa współczesne, o ile zakładają swe istnienie w długiej perspektywie czasowej, powinny wpisać wymóg permanentnego rozwoju i jemu podporządkować podejmowanie decyzji organizacyjnych. Pojęcie rozwoju organizacyjnego, najogólniej ujmując, jest kategorią o charakterze

jakościowym, wynikającą z wprowadzania innowacji produktowych, strukturalnych czy dotyczących zmian w organizacji i zarządzaniu [Pierścionek 1998, s. 11], a jego filarami są ludzie o zróżnicowanych cechach tworzących potencjał w celu uzyskania efektu synergicznego [Blanchard 2007, s. 142]. Powstaje zasadnicze pytanie: jak skorzystać z owego potencjału? W toku poszukiwania odpowiedzi na nie w pierwszej kolejności należy doprowadzić do jego dezagregacji, wyłonić problemy szczegółowe, podjąć próbę sformułowania odpowiedzi, a w konsekwencji wskazać na ewentualne przeszkody i bariery. Celem opracowania jest próba wyłonienia tych problemów, które wynikają z tradycyjnych, zakorzenionych rozwiązań organizacyjnych, dodatkowo utrwalanych przez niesprzyjającą zmianie kulturę organizacyjną. Tak przyjęty cel zdeterminował strukturę artykułu: scharakteryzowano dwa przeciwstawne typy organizacji pod względem podejścia do wprowadzania zmian organizacyjnych, by ukazać, te cechy i rozwiązania, które sprzyjają rozwojowi organizacji, oraz te, które go skutecznie blokują. Podstawą opracowania jest analiza literatury.

2. Organizacja konwencjonalna i ewoluująca – próba charakterystyki

Obserwacja praktyki zarządzania pokazuje, że w odniesieniu do wielu organizacji, pomimo ewidentnych zmian warunków ich funkcjonowania, wynikających z otoczenia organizacyjnego, zastosowanie znajdują tzw. konwencjonalne systemy kierowania – skuteczne dla organizacji opierających swe funkcjonowanie na pielęgnowanej niezmienności. W przypadku przedsiębiorstw działających w turbulentnych warunkach otoczenia organizacyjnego zachodzi potrzeba zastępowania rozwiązań konwencjonalnych rozwiązaniami ewolucyjnymi [por. Müller 2000, s. 222], nastawionymi na pobudzanie ludzi do kreatywności i przedsiębiorczości na rzecz organizacji oraz wpierającymi wprowadzanie nowych rozwiązań w jej podsystemach.

Wychodząc z uprawnionego założenia, że w każdym dobrze przygotowanym procesie zarządzania zmiana rozpoczyna się od rozpoznania stanu wyjściowego, a kończy na określeniu stanu docelowego [Mills i in. 2009, s. 42-49], podjęto próbę wydobycia i określenia cech dwóch typów organizacji: tradycyjnej, konwencjonalnej i nowoczesnej, ewolucyjnej, oraz charakterystycznych dla nich sposobów zarządzania, by w konsekwencji skonfrontować je ze sobą oraz wskazać potencjalne kierunki zmian w określonych obszarach wraz z barierami do pokonania.

Niezmiernie trudno jest w ograniczonym opracowaniu wyczerpująco ująć wszystkie cechy i wymiary, które scharakteryzowałyby kompleksowo organizację i zasady zarządzania nią – wynika to z faktu, że nie można ustalić wszystkich sieci powiązań i ich współzależności – rodzi się potrzeba pewnego modelowego opisu i ogólnego doń podejścia. Ponadto należy zaznaczyć, że niełatwo jest porównać organizację mechanistyczną z jej powtarzalnymi procesami i taką, która wciąż ewolu-

uje. W przypadku tej pierwszej można rozpoznać, co jest dla niej właściwe, a co nie, a w przypadku drugiej co najwyżej stwierdzić, że rozwiązań właściwych (i niewłaściwych) jest wiele, bo są one uwarunkowane różnymi stanami zarówno organizacji samej w sobie, jak i jej otoczenia [por. Müller 2000, s. 223-224]. Dla uzyskania wyrazistego kontrastu pomiędzy nimi zestawiono ze sobą pary pewnych pojęć, którymi opisać można organizacje tradycyjne i te zdolne do ciągłej zmiany. Odniesiono je do podstawowych cech organizacji samej w sobie, następnie cech jej systemów zarządzania oraz charakterystycznych postaw i zachowań pracujących w niej ludzi (tab.1). Zaprezentowany zestaw nie jest próbą metodologicznego rozstrzygnięcia i przypisania wymienionych określeń do wyróżnionych kategorii – ma jedynie uświadomić i uwypuklić różnice powstałe pomiędzy jednym a drugim typem organizacji, a tym samym wskazać kierunki zmiany tych pierwszych.

Tabela 1. Cechy organizacji i warunków zarządzania

	Organizacja konwencjonalna	Organizacja ewoluująca
ORGANIZACJA	<ul style="list-style-type: none"> • zamknięta • statyczna • zdeterminowana • sztywna • konkretna • linearna • stabilna • prosta • przejrzysta • mechanistyczna • hierarchiczna • scentralizowana 	<ul style="list-style-type: none"> • otwarta • dynamiczna • niezdeterminowana • elastyczna • nieostra • cykliczna • fluktuująca • złożona • niewyraźna • organiczna • heterarchiczna • zdecentralizowana
ZARZĄDZANIE	<ul style="list-style-type: none"> • pewność • koncentracja na teraźniejszości • orientacja produktowa • orientacja zadaniowa • standaryzacja • specjalizacja zawodowa • kontrola • autokratyzm • depersonalizacja relacji międzyludzkich • szkolenie pracowników • kontakty i komunikacja formalne 	<ul style="list-style-type: none"> • niepewność • koncentracja na przyszłości • orientacja proklienska • orientacja procesowa • różnorodność • szerokie kompetencje • samokontrola • współpraca • podmiotowość • edukacja pracowników • kontakty i komunikacja nieformalne
LUDDZIE	<ul style="list-style-type: none"> • świadomość „ja” • pasywność • działania odtwórcze • podporządkowanie • nastawienie na przestrzeganie procedur 	<ul style="list-style-type: none"> • świadomość „my” • przedsiębiorczość • działania twórcze • autonomia • nastawienie na realizację celu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Cameron, Quinn 2003, s. 124; Müller 2000, s. 222; Pocz-
towski 1998, s. 12].

3. Warunki tworzenia organizacji ewoluującej oraz bariery jej wdrażania – wybrane aspekty

Zmiana w organizacji, a zwłaszcza w sposobie jej zarządzania, jest trudna i wymaga z jednej strony zaplanowanych działań, a z drugiej czasu. Na podstawie współczesnej wiedzy z zakresu zarządzania wywnioskować można, że poważną barierę stanowią tu mogą normy, wartości i wynikające z nich zachowania oraz przyzwyczajenia wszystkich pracowników organizacji. Wydaje się, że organizacje nowe, z krótką historią, są pod tym względem w lepszej sytuacji niż te, w których wykształciła się silna kultura organizacyjna mająca swe korzenie w „poprzedniej epoce”, kiedy przedsiębiorstwa traktowano jako obiekty mechanistyczne. To właśnie one stają przed koniecznością zmiany orientacji w sferze społecznej organizacji, swoistego przestawienia się z utrwalonych schematów myślenia i działania, zerwania z przepisami formalnymi służącymi utrzymaniu *status quo* na rzecz rozwiązań charakteryzujących się elastycznością [Ziębicki 2010, s. 387-388]. A zatem wyzwaniem staje się przeprowadzenie swoistej zmiany organizacyjnej na tkance społecznej organizacji, mającej na celu zmianę orientacji myślenia, a w konsekwencji zachowań jej uczestników.

O powodzeniu przekształcenia organizacji konwencjonalnej w kierunku ewoluującej decyduje szereg czynników – trudno o jednoznaczny katalog – są one od siebie uzależnione, jedno warunkują drugie. Z pewnością dużą rolę odgrywa uświadomienie pracownikom organizacji, że mają oni realny wpływ na jej funkcjonowanie, mogą ją współtworzyć i to od nich zależy jej sukces. Przede wszystkim dla organizacji ewoluującej korzystne jest poczucie zespołowości, wyłaniającej się z hołdowania wspólnym wartościom zgodnym z misją organizacji [West i in. 2003, s. 297]. Ludzi powinna cechować gotowość do zmiany wynikająca z koncentracji na przeszłości, a więc propagowane powinny być postawy otwartości na zmiany w zakresie: zadań, norm, pozycji i ról w grupie. Każdą zmianę poprzedza innowacja, zatem konieczne jest wyzwalanie kreatywności, nowatorstwa i oryginalności myślenia, zachęcanie do eksperymentowania oraz głoszenia nowych idei. Dlatego też niezbędna jest atmosfera wzajemnej akceptacji oraz prawo do popełniania błędów w określonych granicach. Postawy związane z przedsiębiorczością, swoistą odwagą w tym zakresie, powinny być propagowane. Zwiększenie stopnia elastyczności organizacji w dużej mierze zależy od szybkości podejmowania decyzji, a zatem wyłania się konieczność zwiększania stopnia autonomii poszczególnych pracowników i koncentracji rozdrobnionych zadań w bardziej złożone, co czyni pracę wielopodmiotową oraz interdyscyplinarną, opartą na procesach [Grajewski 2007, s. 170]. Zachodzi więc uzasadniona potrzeba podnoszenia kwalifikacji przez pracowników organizacji, co wywołuje konieczność inwestowania już nie tylko w szkolenie załogi, ale w jej edukację przyczyniającą się do zwiększania zdolności pracowników do podejmowania samodzielnych działań. W odniesieniu do pracy standardem powinny

być: osiągnięcie celów, terminowość, wysoki poziom wydajności i jakości, odejście od modelu pracownika kontrolowanego na rzecz osoby zdolnej do samokontroli. Zapewnienie szybkości reakcji na zmiany uzależnione jest w dużej mierze od tego, w jaki sposób kontaktują się ze sobą uczestnicy organizacji – zaleca się kontakty nieformalne, o charakterze wielostronnym oraz tworzenie warunków do nieskrępowanej, otwartej, sprzyjającej negocjacom komunikacji.

Szczególne rola przypada kierownikom, którzy w organizacji ewoluującej powinni być mentorami, doradcami [Christiansen 2000, s. 317]. Miarą ich skuteczności powinna stać się umiejętność włączania ludzi w proces podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów oraz stwarzania warunków do wzajemnego uczenia się. Kierownik powinien być wyposażony w szczególne kompetencje społeczne i zdolności motywacyjne, by ludzie zechcieli dążyć w swych działaniach do osiągnięcia wspólnego celu [Armstrong 1997, s. 225] – nieobcy powinien być mu model przywództwa sytuacyjnego oraz koncepcja empowermentu [Blanchard 2007, s. 58, 77].

Biorąc za punkt wyjścia przedstawioną powyżej listę cech organizacji konwencjonalnej, można wskazać następujące podstawowe bariery na jej drodze do stawania się organizacją ewoluującą:

1. Brak myślenia systemowego zarówno pracowników, jak i kadry menedżerskiej o organizacji jako całości oraz ignorowanie zjawisk zewnętrznych na rzecz nadmiernego skupiania się i zamykania w obszarach funkcjonalnych wyznaczanych przez formalnie ustanowioną strukturę organizacyjną o charakterze hierarchicznym, w wyniku której powstają tzw. silosy organizacyjne.

2. Hołdowanie przestrzeganiu procedur, częstokroć przestarzałych, istniejących tylko dlatego, że w organizacji zaniknął imperatyw zmiany, a tym samym przeświadczenie o możliwości sprawstwa, natomiast nastąpił wzrost zautomatyzowania, biurokracji i nadmiernego rozdrabniania obowiązków. W wymiarze społecznym skutkuje to swoistym psychicznym oddaleniem się członków organizacji, każdy bowiem koncentruje się na swoim fragmencie pracy, nie interesując się wynikami organizacji jako całości [por. De Marco, Lister 2002, s. 148-155].

3. Brak kultury pracy zespołowej zasadzającej się na dzieleniu wiedzą i tworzeniu nowej jej formy poprzez falsyfikację lub potwierdzanie przekonań oraz założeń czynionych względem konkretnego problemu oraz znajdowanie nowych koncepcji i nowych idei [Czapla, Malarski 2006, s. 157] na rzecz zarządzania defensywnego.

Wydaje się, że pokonanie ujawnionych powyżej barier łączy się nie tylko z koniecznością przeprowadzenia zmian w sferze społecznej organizacji, ale także z dużym wysiłkiem emocjonalnym jej uczestników. Są to zmiany trudne, ponieważ wiążą się z występowaniem luki pomiędzy dotychczasowymi dobrze znanymi zasadami a brakiem nowych wzorców, które należy samodzielnie wypracować w oparciu o nowe, nieutrwalone jeszcze, zasady. W takiej sytuacji wiele osób odczuwa stan nieprzyjemnego napięcia psychicznego związanego z niepewnością i utratą poczucia bezpieczeństwa, wynikającą z konieczności wykroczenia poza dotychczasowy zakres funkcjonowania – stosując nomenklaturę z obszaru kultury organizacyjnej,

można tu mówić o swoistym kulturowym rozchwianiu czy wręcz kryzysie [Sikorski 2009, s. 123-129]. Z kolei P. Senge udowadnia, że w takiej sytuacji należy pokonać barierę zmiany sposobu myślenia z linearnego na kołowy, by wytworzyć zdolność dostrzegania relacji w systemach złożonych (a takimi są organizacje i ich otoczenie) i wyzbyć się fragmentarycznego postrzegania świata stymulującego błędne działanie. Na przeszkodzie stają tu tzw. modele myślowe: nowe koncepcje zawodzą przy wprowadzaniu ich do praktyki, ponieważ pozostają w konflikcie z dotychczasowymi, wypróbowanymi obrazami – po prostu do nich nie pasują [Senge 1998, s. 82-83, 177-181].

4. Zakończenie

Złożoność i zasięg przedstawionych problemów jest duży i z pewnością nie wyczerpuje tematu – każdy z nich nadaje się na oddzielne opracowanie i wymaga interdyscyplinarnego podejścia, uwzględniającego dorobek z zakresu psychologii indywidualnej, psychologii organizacji, socjologii grup społecznych czy socjologii organizacji. Ogólne ich scharakteryzowanie jest konieczne, stanowi bowiem punkt wyjścia do zmiany sposobu myślenia o organizacji i pracujących w niej ludziach, ich postawach, oraz zarządzaniu nią. W pewnym stopniu ogranicza także niepewność i lęk przed zmianami, definiuje bowiem przyszłe cele, dając wizję przyszłości i podstawę projektowania rozwiązań szczegółowych. Współcześni menedżerowie nastawieni są na szybkie osiąganie wymiernych rezultatów, poszukują nowoczesnych, modnych metod i koncepcji – z zaprezentowanych treści wynika, że nie należy po nie sięgać, gdy nie istnieją sprzyjające warunki organizacyjne – wtłaczanie ich na siłę nie przynosi efektów, a w konsekwencji powoduje niechęć do ich stosowania. Pokonanie szeregu zaprezentowanych barier przez stałe inwestowanie w kapitał społeczny organizacji oraz modelowanie kultury zorientowanej na elastyczność jest konieczne, jeśli organizacja stawia sobie za cel trwanie i rozwój w warunkach turbulentnego otoczenia.

Literatura

- Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana, model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Christiansen A.A., *Building the Innovative Organization*, Macmillan Press Ltd., London 2000.
- Czapla T., Malarski M., *Wykorzystanie pracy zespołowej w doskonaleniu procesów wytwórczych*, [w:] A. Stabryła (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, t. 1, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- DeMarco T., Lister T., *Czynnik ludzki*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2002.

- Edvinsson L., Malene M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Mills J.H., Dye K., Mills A.J., *Understanding Organizational Change*, TJ International, Bodmin 2009.
- Müller U.R., *Zmiana warty w zarządzaniu. Dramat i szansa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 1998.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Sikorski Cz., *Kształtowanie kultury organizacyjnej: filozofia, metody, strategie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
- West M., Tjosvold D., Smith K., *International Handbook of Organizational Teamwork and Co-operative Working*, Wiley 2003.
- Ziębicki B., *Elastyczność jako kryterium efektywności organizacyjnej*, [w:] W. Błaszczyk, I. Bednarska-Wnuk, P. Kuźbik (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.

CONVENTIONAL VERSUS EVOLVING ORGANIZATION: OBSTACLES AND BARRIERS

Summary: Modern organizations which operate in turbulent environments are faced with the requirement of continuous development, as a condition for their survival. In the article the author attempts to identify these constraints and barriers that arise from inflexible organizational structures and organizational culture, synthetically characterized the two types of organizations: traditional and evolving, showed differences between them and pointed to areas of change.

Keywords: conventional organization, evolving organization, organizational culture, organizational development.