

## Wprowadzenie

W pracy zostały zaprezentowane wybrane koncepcje organizacji i metody zarządzania<sup>1</sup>. Dotychczas ukazało się wiele publikacji poświęconych tym zagadnieniom. Większość z nich ma charakter przeglądowy, a oparte zostały na ograniczonej liczbie wyników badań empirycznych. Właśnie jednym z celów przyjętych w tej pracy jest uwzględnienie w opisie metod i koncepcji informacji zgromadzonych dzięki badaniom empirycznym, przeprowadzonym zarówno przez jej autorów, jak również innych badaczy. Takie podejście pozwoliło uzyskać bardziej wszechstronny obraz części istotnych rozwiązań proponowanych praktykom zarządzania. Tym samym powinno ułatwić obecnym i przyszłym kadrom kierowniczym bardziej racjonalne stosowanie metod zarządzania i urzeczywistniania koncepcji organizacji. W opracowaniu starano się również uniknąć często spotykanego w literaturze przedmiotu jednostronnego ujęcia tych praktyk zarządzania. W związku z tym położono nacisk na zagrożenia związane z ich stosowaniem, a także wskazano szereg negatywnych skutków ich wdrażania. Należy bowiem pamiętać, że dotyczą one nie tylko organizacji, ale również jej pracowników, ich rodzin, a także społeczności lokalnych. Uzyskane dotychczas wyniki badań mogą pomóc w ograniczaniu niekorzystnych skutków. Niewątpliwie wyniki badań zostały wykorzystane przez różnych autorów na potrzeby opracowanych metodyk wdrażania metod zarządzania, których część zaprezentowano w pracy. Podążanie za nimi ma m.in. na celu ograniczenie negatywnych postaw pracowników względem zmiany. Zagadnienie to zostało opisane w pierwszej części opracowania. Znalazło się w nim również miejsce na omówienie rzadko podejmowanej w polskojęzycznej

---

<sup>1</sup> W tej pracy koncepcja organizacji utożsamiana jest ze zbiorem pożądanych właściwości organizacji. Natomiast metoda zarządzania traktowana jest jako systematycznie stosowany sposób działania niezbędny do osiągnięcia określonego celu w organizacji.

literaturze przedmiotu problematyki pozytywnych postaw pracowników względem zmiany.

W drugiej części opracowania opisano koncepcje organizacji, których urzeczywistnienie wydaje się trudne, przy równoczesnym stosowaniu metod powodujących znaczną redukcję personelu. Wśród nich znalazły się: organizacja ucząca się, inteligentna i twórcza. Ponadto scharakteryzowano instrument urzeczywistnienia organizacji uczącej się oraz inteligentnej, a mianowicie zarządzanie wiedzą.

W pierwszym rozdziale drugiej części omówiono wiedzę jako przedmiot zarządzania – zaprezentowano cechy wiedzy jako zasobu organizacji, starając się podkreślić szczególne jej atrybuty. Dokonano też wielokryterialnych klasyfikacji wiedzy. Pojęcie „zarządzania wiedzą” nie jest jednoznaczne, podobnie jak nie ma powszechnie akceptowanej definicji wiedzy. Przedstawiono więc różne perspektywy, z których definiowane jest zarządzanie wiedzą w organizacji. Kolejno omówiono strukturę systemu zarządzania wiedzą oraz założenia jego stosowania, a potem skoncentrowano się na zaprezentowaniu procesów zarządzania wiedzą. Różnorodność procesów i ich interpretacji nierzadko utrudnia wdrażanie koncepcji zarządzania wiedzą w praktyce. W związku z tym podkreślono, iż implementując koncepcję zarządzania wiedzą, należy przyjąć konkretny model, który wydaje się najbardziej adekwatny do specyfiki funkcjonowania danej organizacji. Podjęto więc próbę klasyfikacji modeli zarządzania wiedzą, a także omówiono typologie strategii zorientowanych na wiedzę. Następnie skoncentrowano się na korzyściach, które niesie zorientowanie na wiedzę w organizacji, jak również słabych stronach i ograniczeniach koncepcji zarządzania wiedzą.

W drugim rozdziale drugiej części przedstawiono proces organizacyjnego uczenia się. Przywołano występujące w literaturze przedmiotu modele organizacyjnego uczenia się oraz przedstawiono formuły pojedynczej (*single-loop learning*) i podwójnej pętli (*double-loop learning*), jak również uczenie doskonalące (*deutero-learning*). Omówiono czynniki kształtujące system organizacyjnego uczenia się oraz modele uczenia się. Kolejno zdefiniowano organizację uczącą się i przedstawiono jej cechy oraz fazy rozwoju. Zaprezentowano też główne przyczyny tworzenia takich organizacji oraz zjawiska zakłócające przekształcanie organizacji w organizacje uczące się. Następnie zdefiniowano organizację inteligentną i omówiono jej cechy. Wyróżniono czynniki – wewnętrzne i zewnętrzne – warunkujące rozwój w kierunku organizacji inteligentnych, jak również bariery zakłócające ten proces. Ze względu na fakt, iż w literaturze przedmiotu koncepcje organizacji uczącej się i organizacji inteligentnej są przez wielu autorów utożsamiane, a są też badacze różnie je interpretujący – rozdział kończy wskazanie podstawowych podobieństw i różnic między tymi koncepcjami.

W trzecim rozdziale tej części pracy omówiono koncepcję organizacji twórczej. Zainteresowanie samym zjawiskiem twórczości na gruncie nauk o zarządzaniu pojawiło się w latach 50. XX wieku. Niemniej dopiero w latach 90. XX wieku

doszło do znacznego ożywienia refleksji nad tym zjawiskiem. To wówczas sformułowano pierwsze teorie twórczości w organizacji opisane w prezentowanym rozdziale. W ich ramach wskazano na cechy organizacji związane z twórczością pracowników. Nie uwzględniały one wielu właściwości organizacji, które wpływają na twórczość w miejscu pracy. W związku z tym w rozdziale dokonano przeglądu badań empirycznych dotyczących związków między cechami organizacji a aktywnością twórczą osób w niej zatrudnionych. Ich znajomość pozwala bowiem urzeczywistnić koncepcję organizacji twórczej, tj. organizację, która sprzyja generowaniu przez pracowników nowych i użytecznych idei. Przy czym nadawanie systemowi społeczno-technicznemu właściwych cech jest tylko jednym ze sposobów intensyfikacji aktów twórczych pracowników. Oprócz tego należy zorientować proces rekrutacji na pozyskiwanie pracowników o znacznym potencjale twórczym, a proces rozwoju personelu na jego wzmocnienie. W związku z tym w rozdziale znalazło się miejsce na wskazanie cech indywidualnych powiązanych z aktywnością twórczą oraz opis treningu twórczości. Do ważnych elementów środowiska twórczej organizacji należy również wykorzystanie technik heurystycznych oraz systemu racjonalizatorskiego. Oba te zagadnienia zostały opisane w prezentowanym rozdziale.

W trzeciej części pracy zaprezentowano wybrane metody zarządzania, których wdrożenie zwykle powoduje zwolnienia pracowników, a mianowicie reengineering, lean management, outsourcing oraz downsizing.

Pierwsza z tych metod narodziła się w Stanach Zjednoczonych zasadniczo w drugiej połowie lat 80. XX wieku, aczkolwiek jej początki datuje się nawet na koniec XIX wieku. Reengineering stanowił odpowiedź na problemy klasycznego zarządzania, które stały się podstawą wprowadzania poważnych zmian w przedsiębiorstwach, określanym mianem restrukturyzacji.

W rozdziale położono nacisk na procesową istotę metody, korzyści jakie ma przynieść jej wdrożenie, metodykę implementacji i koszty wdrożenia.

Druga metoda, tj. lean management jest uznawana jako rozwiązanie, które pozwala jednocześnie skracać czas przebiegu i realizacji przedsięwzięć, obniżać koszty operacyjne i zwiększać wydajność, zapewniając podniesienie poziomu jakości, a także utrzymać zaangażowanie pracowników i ich wysokie morale. Rodowód koncepcji lean sięga lat 50. XX wieku i wiąże się ze światowym kryzysem gospodarczym, wymuszającym dokonywanie oszczędności w różnych obszarach aktywności organizacji. Opisując tę metodę, przede wszystkim poświęcono uwagę jej różnym ujęciom, metodyce oraz potencjalnym korzyściom i kosztom jej stosowania.

Trzecia metoda, tj. outsourcing uważana jest za jedno z najważniejszych i przynoszących największe korzyści rozwiązań biznesowych. U swych źródeł outsourcing powodowany był motywami oszczędnościowymi, finansowymi, jednak obecnie coraz częściej ma podłoże strategiczne. Otwiera on bowiem organizacji

nowe możliwości i dostęp do kluczowych dla niej kompetencji. Jakkolwiek redukcja kosztów nie straciła na swojej aktualności, warto zwrócić uwagę na inne, równie ważne, aspekty stosowania outsourcingu przez zarządzających organizacjami. Podkreślono zatem pełniejsze wykorzystanie kluczowych kompetencji będących podstawą przewagi konkurencyjnej oraz możliwość korzystania z wiedzy dostępnej na zewnątrz ze względu na fakt, iż transfer wiedzy wydaje się zyskiwać na znaczeniu, zaś outsourcing staje się coraz dojrzałszym narzędziem wspomagającym ten proces. Poza korzyściami, stosowanie outsourcingu związane jest także z zagrożeniami, którym poświęcono dość dużo miejsca w pracy.

Nazwa czwartej metody, tj. downsizingu, została użyta po raz pierwszy w latach 70. XX wieku dla określenia zjawiska zwolnień grupowych powodowanych zmianami technologicznymi. Do trzech najważniejszych obszarów badań nad downsizingiem należą: identyfikowanie czynników wpływających na podjęcie decyzji o jego zastosowaniu, określanie wpływu tej metody na pracowników oraz na organizację. W rozdziale zostały opisane, w oparciu o bogatą literaturę przedmiotu o charakterze empirycznym, skutki implementacji downsizingu dla funkcjonowania organizacji. Wiele miejsca poświęcono również wpływom tej metody na odczucia i zachowania pracowników. Dotyczy to zarówno osób, które przetrwały redukcję personelu oraz tych zwolnionych z pracy. Co więcej, przedstawiono dane wskazujące na negatywne skutki zastosowania downsizingu ujawniające się również w życiu rodziny i społeczności lokalnych. Niewątpliwie konsekwentne stosowanie tej metody w praktyce zarządzania, i to mimo szeregu wyzwalanych przez nią niepożądanych konsekwencji, skłoniło wielu autorów do sformułowania metodyk jej implementacji. Nie mogło zatem w rozdziale tym zabraknąć propozycji dotyczących ograniczania negatywnych skutków implementacji downsizingu. Treść tego fragmentu pracy powinna wzbudzić refleksję praktyków zarządzania i być może skłonić ich do poszukiwania alternatywnych rozwiązań prowadzących do poprawy wyników funkcjonowania organizacji.

Przy stosowaniu wielu wskazanych koncepcji organizacji i metod zarządzania praktycy mogą wykorzystać doświadczenia zgromadzone w innych systemach społeczno-technicznych, posługując się benchmarkingiem. Został on opisany w czwartej części pracy. Metoda benchmarkingu osadzona jest na gruncie zasad najlepszych praktyk stosowanych w procesie zarządzania, w szczególności zarządzania strategicznego, których wdrażanie umożliwi poprawę osiągniętych wyników w różnych obszarach poddawanych działaniom optymalizacyjnym. Realizacja tej idei wymaga obserwacji poprzez wdrażanie procesów porównawczych, permanentnego uczenia się od innych, przyjmowania standardów uznawanych za skuteczne w odniesieniu do procesów, działań, struktur aktywów, w aspekcie zarządzania i kontroli wyników. W rozdziale wskazano na kilka właściwości benchmarkingu, których nie można uznać za tradycyjne, takich jak: wyjście organizacji w celu uczenia się poza własne granice, a także poza ramy własnej branży, dążenie

do usprawniania poprzez twórcze adaptowanie rozwiązań różnych organizacji, wykorzystywanie instrumentów badawczych innych dyscyplin, współpraca w oparciu o normy etyczne, ujęte formalnie w kodeksach postępowania benchmarkingowego, promocja i lobbing czy interdyscyplinarność. Ponadto zwrócono uwagę na perspektywę benchmarkingu, wskazując na tendencję rozwojową ze względu na powszechność jego stosowania, zwłaszcza przez organizacje uczące się, ukierunkowane na rozwijanie swoich umiejętności, zorientowane na wyniki i poprawę efektywności działania. Wykazano, iż benchmarking daje organizacjom możliwość doskonalenia doskonalenia praktyk stosowanych w dowolnym obszarze przedsiębiorstwa wskazując przy tym na bariery i zagrożenia, z którymi stosowanie benchmarkingu jest związane.

Prezentowana publikacja jest skierowana do zróżnicowanej grupy odbiorców. Może być wykorzystywana jako podręcznik akademicki dla studentów studiujących na kierunkach z obszaru nauk ekonomicznych oraz nauk o zarządzaniu. Polecana jest także kadrze kierowniczej różnych szczebli organizacyjnych oraz właścicielom firm, jak również osobom zajmującym się consultingiem.

*Stanisława Sokołowska*