

Spis treści

Wprowadzenie	9
---------------------------	----------

Rozdział 1

Odnowa i problemy wzrostu organizacji w teorii i praktyce zarządzania ...	13
--	-----------

1.1. Problematyka rozwoju, kryzysów wzrostu i odnowy przedsiębiorstw	13
1.1.1. Wyzwania rozwojowe polskich przedsiębiorstw	13
1.1.2. Rozwój a przełomowe punkty wzrostu i odnowy przedsiębiorstw	17
1.2. Koncepcje rozwojowe w interpretacji problemów wzrostu przedsiębiorstw	21
1.2.1. Modele normatywne oparte na cyklach życia organizacji	21
1.2.2. Podejście nienormatywne oparte na przełomowych punktach wzrostu	26
1.2.3. Problemy wzrostu przedsiębiorstw z perspektywy modeli rozwojo- wych	28
1.3. Strategiczna odnowa jako warunek przetrwania przedsiębiorstw	33
1.3.1. Istota zjawiska strategicznej odnowy przedsiębiorstwa	33
1.3.2. Formy odnowy przedsiębiorstw	36
1.3.3. Dynamika i składowe procesu odnowy przedsiębiorstw	39
1.3.4. Odniesienia do problemów odnowy polskich przedsiębiorstw	43

Rozdział 2

System zarządzania i jego rola w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa	46
---	-----------

2.1. Podejście systemowe w teorii zarządzania	46
2.1.1. Organizacja jako system	47
2.1.2. Perspektywy rozwoju nurtu systemowego – systemy złożone	51
2.2. System zarządzania – wybrane ujęcia definicyjne	54
2.2.1. Dorobek definicyjny polskich nauk o zarządzaniu	54
2.2.2. System zarządzania w wybranych ujęciach światowej literatury przedmiotu	59
2.3. Propozycja definiowania pojęcia „system zarządzania”	67
2.3.1. Składowe stabilizujące systemu zarządzania	70
2.3.2. Wymiar transformujący systemu zarządzania	73

2.4. System zarządzania a efektywność przedsiębiorstwa	75
2.4.1. Perspektywa teoretyczna	76
2.4.2. Perspektywa empiryczna	78

Rozdział 3

Koncepcja dopasowania i potencjału dostosowawczego systemu zarządzania 87

3.1. Determinanty wymiaru stabilizującego systemu zarządzania	87
3.1.1. Czynniki determinujące kształt organizacji	87
3.1.2. Kluczowe determinanty kształtujące system zarządzania	94
3.2. Model strategicznego dopasowania systemu zarządzania	105
3.2.1. Identyfikacja strategicznych wyzwań wobec systemu zarządzania	106
3.2.2. Dopasowanie cech systemu zarządzania	113
3.2.3. Poziom zaawansowania elementów systemu zarządzania	118
3.3. Struktura wymiaru transformującego systemu zarządzania	126
3.3.1. Procesy dostosowawcze głębokiego systemu	127
3.3.2. Triumwirat ról zarządczych	130
3.4. Model potencjału dostosowawczego systemu zarządzania	146
3.4.1. Natężenie mechanizmów regulacyjnych	148
3.4.2. Spójność mechanizmów regulacyjnych	152
3.4.3. Syntetyczne ujęcie potencjału dostosowawczego systemu zarzą-	
dzania	157

Rozdział 4

Analiza empiryczna regulacyjnej roli systemu zarządzania 160

4.1. Charakterystyka przeprowadzonych badań	160
4.1.1. Studia przypadków w badaniu potencjału dostosowawczego syste-	
mu zarządzania	160
4.1.2. Koncepcja, cele i procedura badawcza	165
4.2. Charakterystyka przypadków	168
4.2.1. Przypadki grupy IT	169
4.2.2. Przypadki grupy porównawczej	181
4.3. Wartość diagnostyczna potencjału dostosowawczego systemu zarządzania	193
4.3.1. Oddziaływanie mechanizmów regulacyjnych wobec presji determi-	
nant	193

4.3.2. Procesy zarządcze a występowanie ról triumwiratu	196
4.3.3. Znaczenie różnic w natężeniu mechanizmów regulacyjnych	199
4.3.4. Znaczenie różnic w spójności mechanizmów regulacyjnych	201
4.3.5. Wnioski dla rozumienia potencjału dostosowawczego	204
Podsumowanie	207
Literatura	212
Spis rysunków	221
Spis tabel	223
Summary	225

Wprowadzenie

Światowy kryzys finansowy, jakiego doświadczaliśmy w ostatnich latach, mimo że nie był szczególnie dotkliwy dla polskich przedsiębiorstw, uwydatnił problemy związane z dostosowywaniem się do zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych, ale również wewnętrznych. W moim przekonaniu, dążąc do poszukiwania rozwiązań powyższych problemów z perspektywy teorii zarządzania, warto zwrócić uwagę na dwa zjawiska. Pierwsze dotyczy odnowy przedsiębiorstw, rozumianej jako transformacja modelu biznesowego oraz wymiana tych cech organizacji, które mają istotny wpływ na jej długofalowe perspektywy funkcjonowania. Drugie natomiast odnosi się do przełomowych punktów wzrostu, w których nie jest możliwe utrzymanie dotychczasowej efektywności gospodarowania coraz większymi zasobami, zarówno materialnymi, jak i niematerialnymi, bez przebudowy modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa.

Obserwacja procesów rozwojowych polskich przedsiębiorstw w ostatnich dwóch dekadach pozwala na przyjęcie założenia, że funkcjonując w sprzyjających warunkach wznoszącej się gospodarki, wiele z nich – mniej lub bardziej świadomie – napotykało bariery wzrostu, które nie nosiły jednak istotnego zagrożenia dla ich istnienia, a często nawet dla utrzymania dotychczasowych wyników finansowych. Podobnie korzystnie warunki otoczenia oddziaływały na presję gruntownych zmian, dotyczącą głównie przedsiębiorstwa funkcjonujące już przed rokiem 1989. Wystąpienie w ostatnich latach fundamentalnych problemów funkcjonowania rynku przyniosło więc możliwość obserwacji i analizy trudności, jakie napotykali przedsiębiorcy i menedżerowie w związku z koniecznością dostosowywania, restrukturyzacji, ale i tworzenia podstaw do dalszego wzrostu przedsiębiorstw.

Zajmując się zarówno teoretycznie, jak i w praktyce doradczej zagadnieniami zmian organizacyjnych oraz restrukturyzacji i doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstw, kilka lat temu zwróciłem uwagę na wewnętrzne, systemowe uwarunkowania efektywności wprowadzania tego typu zmian. Dotyczyły one szczególnych, indywidualnych profili działania kluczowych postaci organizacji, a także zdolności trwałego, gruntownego przekształcania przez nie zasad działania przedsiębiorstw. Ich problematyka nie sprowadza się więc ani do samego zagadnienia wdrażania zmian, ani do kształtu struktur organizacyjnych oraz szerzej – systemów zarządzania tych organizacji. Odnosi się ona raczej do dylematów związanych z tym, kiedy system może wspierać przeobrażenia postaw i zachowań ludzi oraz jak konkretni ludzie mogą skutecznie oddziaływać na taki system, aby doprowadzać do tych

gruntownych przeobrażeń. Dzięki wspólnym pracom, jakie realizowaliśmy w Katedrze Projektowania Systemów Zarządzania, pytania o samą strukturę i sposób oddziaływania systemu na zachowania i postawy ludzi znalazły gotowe odpowiedzi, wynikające z wypracowanego rozumienia zagadnienia, z czego się składa i jak funkcjonuje system zarządzania przedsiębiorstwem. Wnioski z tych wspólnych prac wskazały też obszar systemu, w którym należało szukać odpowiedzi na nurtujące mnie pytania. Był nim czwarty element naszej definicji (obok wartości i celów, struktur i regulacji, metod i praktyk zarządzania), najmniej ustrukturyzowany i możliwy do zmierzenia, który określono mianem mechanizmów dostosowawczych.

Dla poszukiwania odpowiedzi na tego typu dylematy kluczowe znaczenie ma również kontekst, w jakim je postrzegamy. Jak zaznaczono powyżej, z jednej strony, naturalne wydają się procesy odnowy i zjawiska przełomowych punktów wzrostu przedsiębiorstw. Oba są dość dobrze opisane w literaturze przedmiotu, gdyż przełamywanie tzw. kryzysów wzrostu jest przedmiotem zainteresowania teorii zarządzania od czterech dekad, a zjawisko tzw. odnowy przedsiębiorstw od niemalże dwóch. Z drugiej jednak strony, w praktyce zarządzania rozwiązanie wskazanych wyżej problemów wciąż opiera się bardziej na intuicji i gaszeniu pożarów niż na metodycznym podejściu. Poruszane zagadnienia wydają się ważne, zwłaszcza jeśli się uwzględni doświadczenia analizy i wspierania dynamicznych procesów rozwoju polskich przedsiębiorstw, które zwracają uwagę na znaczenie podejścia systemowego w interpretacji i rozwiązywaniu tych problemów. Przypadki sukcesów i porażek w tym zakresie wskazują bowiem, że system zarządzania może zarówno blokować, jak i kreować efektywne procesy odnowy i wzrostu.

Przyjęte powyżej rozumienie tego, co stanowi jeden z kluczowych problemów rozwojowych polskich przedsiębiorstw, doprowadziło do określenia czterech podstawowych celów niniejszej pracy.

Pierwszy z nich dotyczy wypracowania metody diagnozy strategicznego dopasowania systemu zarządzania do wyzwań wynikających z presji odnowy i wzrostu. Wynika on przede wszystkim z określonego powyżej znaczenia uwarunkowań sytuacyjnych w analizie potencjału dostosowawczego danego systemu. Jeśli bowiem takie same rozwiązania systemowe mogą prowadzić do zupełnie odmiennych efektów, to istotne znaczenie ma wypracowanie płaszczyzny odniesienia, pozwalającej zweryfikować, na ile przyjęte rozwiązania odpowiadają specyficznemu kontekstowi danej organizacji.

Drugi cel dotyczy wyjaśnienia natury wewnętrznego dualizmu systemu zarządzania i jego wpływu na potencjał odnowy oraz wzrostu organizacji. Jeśli przyjęte rozumienie systemu zarządzania rozszerzone poza podstawowe elementy, takie jak struktura organizacyjna, cele oraz regulacje, to wciąż nie wyjaśnia ono istotnych czynników sukcesu przedsiębiorstw tkwiących w ich systemach zarządzania. Podob-

ne rozwiązania prowadzą bowiem często do odmiennych efektów. Znaczenie współistnienia sił stabilizujących i transformujących system wydaje się z tej perspektywy niezwykle istotne.

Kolejnym logicznym celem stało się rozpoznanie struktury sił regulujących dynamikę procesów dostosowawczych systemu zarządzania. Świadomość istnienia struktury transformującej statyczne elementy systemu zarządzania pozwoli wypracować model pomiaru jej potencjału. Dzięki temu możliwe staje się zbieranie jakichkolwiek danych opisujących badane zjawiska.

Czwarty cel natomiast dotyczy stworzenia modelu potencjału dostosowawczego systemu zarządzania, który wspierałby podnoszenie efektywności procesów odnowy oraz przechodzenia przełomowych punktów wzrostu. Jeśli bowiem członek wspólczesnej, złożonej organizacji funkcjonuje w systemie i oddziałuje poprzez system, istotne jest wypracowanie na gruncie teoretycznym modeli, które ułatwiłyby mu sprostanie wyzwaniom związanym z transformowaniem tego systemu.

Aby osiągnąć te cele, opieram się zarówno na przeprowadzonych studiach polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu, opracowanych przeze mnie koncepcjach teoretycznych dotyczących struktury mechanizmów dostosowawczych, diagnozie dopasowania poszczególnych składowych oraz modelu potencjału dostosowawczego systemu zarządzania. Wykorzystuję również przeprowadzone badania empiryczne oparte na studium ośmiu przypadków przedsiębiorstw przechodzących analizowane procesy transformacji. Cała poruszana problematyka jest zaprezentowana w czterech częściach niniejszej pracy.

Część pierwsza dotyczy zagadnienia rozwoju przedsiębiorstw jako kontekstu określającego sytuacyjne uwarunkowania systemowych przeobrażeń, z jakimi zmagają się przedsiębiorstwa. Omawiam w niej koncepcje opisujące procesy rozwojowe, odnosząc się zarówno do normatywnych modeli wzrostu, jak i nienormatywnych modeli przełomowych punktów wzrostu. Obie te perspektywy pozwalają wyjaśniać wyzwania i systemowy charakter procesów transformacji wynikających ze wzrostu skali i złożoności przedsiębiorstw. W części tej przedstawiam również zagadnienie strategicznej odnowy przedsiębiorstw, z jej formami oraz wewnętrzną strukturą.

Część druga poświęcona jest charakterystyce podejścia systemowego w naukach o zarządzaniu. Wychodząc od podstaw systemowego rozumienia organizacji, przedstawiam zagadnienie systemu zarządzania. Opierając się zarówno na dorobku polskich nauk o zarządzaniu, jak i koncepcjach prezentowanych w literaturze zachodniej, zwracam uwagę na wieloznaczność jego rozumienia. Przedstawiam także propozycję definiowania tego pojęcia z rozróżnieniem wymiaru stabilizującego oraz transformującego. Odnoszę się także do relacji między systemami zarządzania a efektywnością przedsiębiorstw, wskazując na empirycznie weryfikowalne znaczenie, jakie systemy te mają w tym zakresie.

W części trzeciej przedstawiam koncepcje teoretyczne opisu oraz diagnozy zjawisk o kluczowym znaczeniu dla będącego przedmiotem pracy zagadnienia regulowania przez systemy zarządzania procesów transformacji związanych z odnową i barierami wzrostu. W odniesieniu do wymiaru stabilizującego systemu skupiam się na problematyce jego dopasowania do specyfiki funkcjonowania organizacji. Opierając się na różnorodnych koncepcjach prezentowanych w literaturze przedmiotu, proponuję model diagnozy takiego dopasowania. Kluczowe znaczenie ma jednak prezentowana w tej części pracy struktura mechanizmów regulacyjnych stanowiących wymiar transformujący system. Przedstawiam w tym zakresie koncepcje procesów dostosowawczych głębokiego systemu oraz triumwiratu ról zarządczych. Na nich opieram także propozycję metody diagnozowania potencjału dostosowawczego systemu zarządzania.

Część czwarta poświęcona jest omówieniu przeprowadzonych badań empirycznych i wynikających z nich wniosków dotyczących kształtowania potencjału dostosowawczego systemu zarządzania. Wychodzę od uwarunkowań wyboru studium przypadków jako przyjętej metody badawczej oraz postawionego celu badawczego, jakim jest określenie struktury i metod pomiaru mechanizmów regulacyjnych systemu zarządzania, warunkujących sprawną adaptację i rozwój przedsiębiorstw w procesach odnowy i wzrostu. Przedstawiam założenia przyjętej procedury badawczej oraz charakterystykę dwóch grup przypadków wraz z indywidualnymi wynikami diagnozy potencjału dostosowawczego każdego z analizowanych przedsiębiorstw. Na tej podstawie prezentuję wnioski badawcze, odnosząc się zarówno do różnic między dwiema badanymi grupami, jak i różnic między przypadkami sukcesów oraz porażek w procesach transformacji, jakich doświadczały badane przedsiębiorstwa. Przedstawione we wcześniejszych częściach pracy koncepcje teoretyczne oraz propozycje diagnostyczne znajdują w tym miejscu zastosowanie, służąc interpretacji charakterystycznych, systemowych problemów doświadczanych przez zarządzających w procesach odnowy i przełomowych punktach wzrostu. Tworzą one tym samym teoretyczne podwaliny dla strategicznej diagnozy potencjału dostosowawczego, jaki tkwi w systemach zarządzania przedsiębiorstw.