



Koncepcje zarządzania

kierunek: Zarządzanie

WYKŁAD 4

dr Rafał Kusa

Plan wykładu

1. Szkoła zasobowa
2. Zarządzanie wiedzą
3. Współpraca organizacji
4. Społeczna odpowiedzialność organizacji
5. Zarządzanie partycypacyjne

Szkoła zasobowa wpływ otoczenia a wpływ zasobów

Wiele badań potwierdziło wpływ zarówno otoczenia, jak i zasobów przedsiębiorstwa na jego wynik. Mimo pewnego zróżnicowania w poszczególnych gałęziach przemysłu, wpływ zasobów firmy jest większy niż wpływ otoczenia. Problem w tym, iż kreowanie wewnętrznych atutów to zadanie długofalowe, które przebiega znacznie wolniej aniżeli rewolucja w uwarunkowaniach zewnętrznych.

Dlatego potrzebne są umiejętności **czujnego obserwowania otoczenia i szybkiego angażowania posiadanych zasobów oraz zdobycia dostępu do tych, którymi przedsiębiorstwo nie dysponuje.**

Szkoła zasobowa zasobowa szkoła strategii organizacji *Resource-Based View (RBV)*

Według koncepcji przyjmującej za punkt wyjścia zasoby, pomiędzy firmami występują różnice wynikające z uwarunkowań ich historycznego rozwoju, zróżnicowanej struktury majątku – tak w zakresie aktywów materialnych, jak i zasobów ludzkich – oraz wykształconych przez nie specyficznych umiejętności. Różnice te mogą mieć charakter długookresowy i mogą one tłumaczyć dlaczego niektóre firmy konsekwentnie osiągają lepsze wyniki od innych.

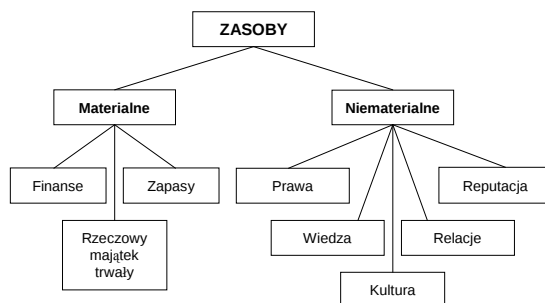
Szkoła zasobowa zasoby organizacji

Zasoby – zbiór czynników wytwórczych posiadanych lub kontrolowanych przez organizację.

Zasoby mogą być zmieniane na produkty finalne lub usługi, przy czym dzieje się to przy aktywnym udziale innych zasobów lub umiejętności organizacji [Czupiał]

Zasoby obejmują wszystko, o czym można pomyśleć w kategoriach silnych stron i słabości, a zatem np. kapitał, maszyny, efektywne procedury, kontrakty handlowe, marka i personel [Wernerfeit]

Szkoła zasobowa klasyfikacja zasobów organizacji



Szkoła zasobowa zasoby materialne i niematerialne

Zasoby materialne to składniki majątkowe odzwierciedlone w bilansie i stosunkowo łatwo podlegające wycenie.

Zasoby niematerialne obejmują prawa własności intelektualnej (np. patenty), tajemnice handlowe, kontrakty i licencje, bazy danych, informacje organizacyjne i osobiste sieci kontaktów, wiedzę pracowników, doradców, dostawców i dystrybutorów, reputację firmy i marki produktów oraz kulturę organizacyjną.

dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

7

Szkoła zasobowa cechy zasobów niematerialnych

Cechy zasobów niematerialnych:

- mogą być wykorzystywane równocześnie w wielu miejscach.
- nie deprecjonują się w trakcie wykorzystywania, lecz przeciwnie – najczęściej następuje ich wzbogacenie.
- zasoby niematerialne i umiejętności trzeba w firmie i jej otoczeniu bardzo długo wypracowywać.

Zwykle jedynymi sposobami zdobycia w krótkim czasie danego zasobu niematerialnego jest „podkupienie” menedżerów lub zakup całej firmy, która go posiada (ale nawet wtedy nie mamy gwarancji, że w nowej strukturze tak pozyskany zasób będzie równie efektywny, jak w starej).

dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

8

Szkoła zasobowa zasoby jako źródło trwałej przewagi konkurencyjnej

Badania polegające na ocenie wybranych zasobów i umiejętności przedsiębiorstw i odniesieniu tych ocen do wyników firmy wykazały, że firmy, które budują swoje strategie na bazie **wzajemnie powiązanych, skomplikowanych, złożonych społecznie**, niematerialnych aktywów pokonują firmy, które budują strategię w oparciu o majątek rzeczowy.

Według J.B. Barneya źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej mogą być te zasoby, które są **wartościowe, rzadkie, trudne do naśladowania i nie posiadają substytutów**. Mogą być one postrzegane jako części majątku rzeczowego i nierzecowego, włącznie z umiejętnościami kadry kierowniczej, procesami organizacyjnymi i procedurami postępowania oraz informacjami i wiedzą, jaką dysponuje firma.

Współcześnie uważa się, że zasoby organizacji powinny być ponadto **wzajemnie ze sobą powiązane, kumulować się i posiadać zdolność odnawiania się**.

dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

9

Szkoła zasobowa zasoby zewnętrzne

Zasoby zewnętrzne – zasoby którymi można się posłużyć poprzez: kopiowanie i naśladowanie (wzorów, technologii produkcji, sprzedaży), współdziałanie z konkurentami, fuzje lub przejęcie konkurenta. Poprzez wspólny marketing i dystrybucję przejąć można nawet prestiż i reputację.

Ważniejsze od posiadania zasobów stają się zatem umiejętności umożliwiające **zapewnienie sobie dostępu do potrzebnych zasobów**. Wobec tego faktu coraz częściej spotkać można opinie, że skutecznym sposobem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa jest nawiązywanie uprzywilejowanych **relacji** z wybranymi partnerami ze swojego otoczenia. W długim okresie posiadanie możliwości zmiany aktywów bez ponoszenia kosztów inwestycji oraz kosztów stałych z tytułu posiadania daje tzw. **szybkość strategiczną**. Umożliwia ona szybki i tani dostęp do nowych zasobów poprzez zmianę partnerów. Występować tu jednak może dylemat lojalność – elastyczność. Oznacza to, że dążenie do ograniczania kosztów transakcyjnych zakłada **wzajemną lojalność**. Jej ograniczenie poprzez dowolne lub częste zmienianie partnerów wpływać może ujemnie na możliwości ograniczenia kosztów transakcyjnych.

dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

10

Szkoła zasobowa umiejętności

Z zasobami związane są **umiejętności** przedsiębiorstwa, czyli zdolności do wykorzystania zasobów. Zalicza się do nich procesy organizowania, koordynowania, kształtowania kultury oraz gromadzenia i przetwarzania informacji. Wiele umiejętności (zwłaszcza te, które bazują na wiedzy) ma charakter niedostrzegalny dla otoczenia, co utrudnia innym firmom ich naśladowanie.

dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

11

Szkoła zasobowa czynności

Czynności są podstawowymi jednostkami przewagi konkurencyjnej.

Przewaga konkurencyjna wynika ze wszystkich czynności wykonywanych w firmie, a nie jedynie z pojedynczych czynności.

Według M.E. Portera „*znacznie łatwiej można utrzymać pozycję opartą na systemie czynności niż opartą na indywidualnych czynnościach*”. Podobnie jak w przypadku zasobów, ważne jest wzajemne dostosowanie do siebie czynności.

dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

12

Szkoła zasobowa kompetencje

Kompetencje – zdolność do rozwiązywania problemów profesjonalnych w określonym kontekście [Brillman]

Kompetencje pierwszego stopnia:

- operacyjne (zdolność do wykonywania określonych zadań)
- interpersonalne

Kompetencje drugiego stopnia (poznawcze, umysłowe):

- umiejętności intelektualne (strategie rozwiązywania problemów wyuczone podczas studiów i w trakcie pracy)
- wiedza (wiadomości teoretyczne i praktyczne)
- stosunek do czasu i przestrzeni (zdolność do dedukowania danych z informacji, umiejętność poszerzania obszaru analizy o problemy antycypowane)
- relacje z innymi ludźmi

dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

13

Szkoła zasobowa kluczowe kompetencje (core competence)

Kluczowe kompetencje pozwalają stworzyć technologie, które można zastosować w wielu produktach i rynkach.

Zdolność do budowania kluczowych kompetencji taniej i szybciej od konkurentów jest warunkiem utrzymania w długim okresie konkurencyjności.

Kluczowe kompetencje można zidentyfikować na podstawie co najmniej trzech cech:

- **umożliwiają dostęp do różnych rynków,**
- **decydują o dostrzeganych przez klientów korzyściach, jakich dostarczają produkty firmy,**
- **są trudne do imitacji.**

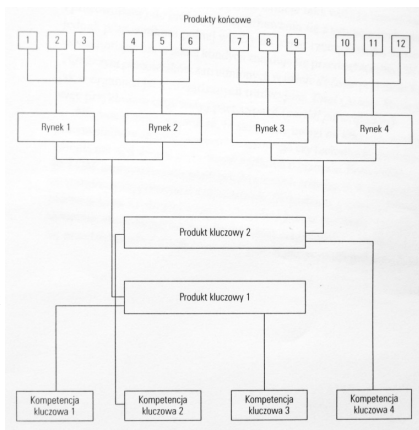
Prawdziwym źródłem przewagi jest zdolność menedżerów do konsolidacji, w skali całego przedsiębiorstwa, technologii i umiejętności oraz przełożenia ich na kompetencje, które pozwalają pojedynczym jednostkom biznesowym szybko adaptować się do zmieniających się warunków.

dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

14

Szkoła zasobowa kluczowe kompetencje i produkty

Canon opierając się na zestawie trzech kompetencji kluczowych (mechanika precyzyjna, optyka, mikroelektronika), jest w stanie produkować pełny wachlarz produktów – od kalkulatorów, przez aparaty fotograficzne, po skanery i drukarki laserowe



dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

15

Szkoła zasobowa kultura organizacji

Kultura organizacji – układ wspólnych podstawowych założeń, które grupa przyswoiła sobie w trakcie rozwiązywania problemów dostosowania się do otoczenia i wewnętrznej integracji, dostatecznie dobrze funkcjonujący, by można go było uznać za zasadny, a zatem – którego należy nauczyć nowych członków jako poprawnego sposobu postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów [Edgar Schein]

dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

16

Szkoła zasobowa podstawowe poziomy kultury

Artefakty – widoczne struktury i procesy organizacyjne

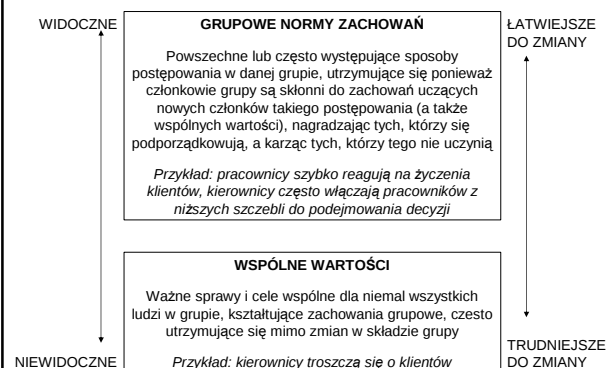
Uznawane wartości – strategie, cele, filozofia (przyjęte uzasadnienia)

Podstawowe wartości – nieświadomie i bezkrytycznie przyjmowane przekonania, postrzeżenia, myśli i uczucia (stanowiące ostateczne źródło wartości i działania)

dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

17

Szkoła zasobowa poziomy kultury [J. Kotter, J. Heskett]



dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

18

Szkoła zasobowa kultura organizacji a przewaga konkurencyjna

Kultura może wspomagać zdobywanie przewagi konkurencyjnej poprzez:

- promowanie ciągłego doskonalenia we wszystkich obszarach działalności firmy,
- otwarte wzorce komunikacji umożliwiające skuteczne dostosowania do zmian otoczenia oraz szybki proces decyzyjny,
- propagowanie swobody myśli oraz niskiego dystansu do władzy co uwalnia kreatywność i wspomaga innowacje,
- selektywną percepcję informacji z otoczenia co umożliwia proces uczenia się przedsiębiorstwa, a także kreowanie wiedzy.

dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

19

Szkoła zasobowa kultura narodowa a motywacja do pracy (Geert Hofstede)

Aspekt	Miara
Indywidualizm a kolektywizm	stosunki jednostki z innymi ludźmi stopień przeciwstawiania pragnienia osobistej wolności potrzebie więzi społecznej
Odległość władzy	sposób traktowania nierówności między ludźmi w danym społeczeństwie
Unikanie niepewności	stosunek społeczeństwa do niepewności dotyczącej przyszłości – społeczeństwo nie unikające niepewności to takie, które nie czuje się zagrożone tym, co przyniesie przyszłość, które jest tolerancyjne i spokojne o swoje losy
Męskość i kobiecość	szytywność ról płci – w „męskim” społeczeństwie występuje znaczny podział ról społecznych według płci oraz narodowe nastawienie na pewność siebie, zdobywanie pieniędzy i dóbr materialnych

dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

20

Konkurencyjność organizacji

Konkurencyjność – zdolność do konkurowania

Potencjał konkurencyjności – ogół zasobów materialnych i niematerialnych organizacji, niezbędnych do tego, aby mogła ona funkcjonować na rynkowej arenie konkurencji

Przewaga konkurencyjna – efekt takiego wykorzystywania potencjału konkurencyjności organizacji (uwzględniającego uwarunkowania otoczenia), jakie umożliwia efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania

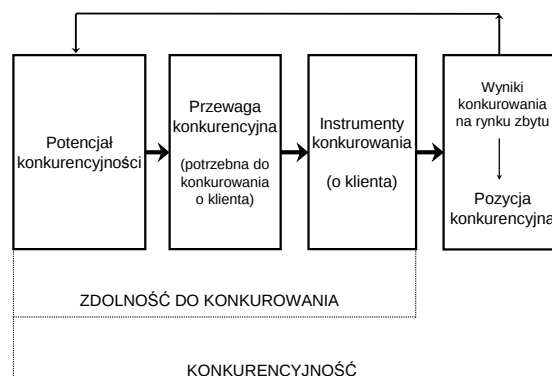
Instrumenty konkurowania – środki świadomie kreowane przez organizację w celu pozyskania kontrahentów dla przedstawionej lub projektowanej (przyszłej) oferty

Pozycja konkurencyjna – osiągnięty przez organizację wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiąganych przez konkurentów

dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

21

Model konkurencyjności organizacji



dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

22

Zarządzanie wiedzą wiedza organizacji

Wiedza organizacji to wspólny zbiór zasad, faktów, umiejętności oraz norm znajdujących wyraz w organizacyjnych procesach decyzyjnych, zachowaniach oraz działaniach, stanowiący podstawę kluczowych kompetencji organizacji [G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie]

Organizacje mogą osiągać przewagę konkurencyjną dzięki możliwościom zdobywania, manipulowania i przekazywania danych w szybszy i bardziej efektywny sposób niż konkurencja. Wiedza zawsze była postrzegana jako ważny zasób, czego wyrazem było przypisanie praw do niej najwyższemu kierownictwu. Obecnie zauważono, zaakceptowano i zaczęto wykorzystywać fakt, że wiedza jest rozproszona w całej organizacji (niekiedy to pracownicy zatrudnieni w komórkach usytuowanych na najniższych szczeblach organizacyjnej hierarchii posiadają wiedzę najważniejszą – o klientach i ich potrzebach). Warunkiem efektywnego wykorzystania wiedzy, jaka skumulowana jest w przedsiębiorstwie jest odpowiednia kultura organizacyjna.

dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

23

Zarządzanie wiedzą cechy kapitału intelektualnego

- wiedza zajmuje priorytetowe miejsce wśród innych zasobów organizacji i ma strategiczne znaczenie dla funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa,
- zasoby wiedzy są niewyczerpalne, czyli wartość zasobów wiedzy nie zmniejsza się przy jej przekazywaniu i po „sprzedaniu” wiedza dalej pozostaje u usługodawcy, a jeszcze prawdopodobnie zostanie rozwinięta o nowe elementy zdobyte w trakcie procesu nauczania,
- zasoby wiedzy są symultaniczne, czyli wiedza może być w tym samym czasie wykorzystywana przez wiele osób i w różnych miejscach, [Toffler]

dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

24

Zarządzanie wiedzą dane, informacja i wiedza (I)

Dane – szczerkowe, nie uporządkowane sygnały, które mogą pochodzić ze źródeł pierwotnych albo wtórnych tworzonych zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Dane stanowią elementy składowe informacji.

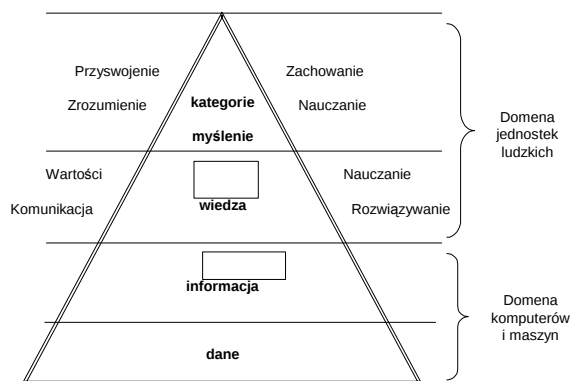
Informacje to merytoryczne i logiczne połączenie danych, pozwalające na objaśnianie zjawisk, identyfikację kategorii oraz podejmowanie działań z wykorzystaniem pętli sprzężenia zwrotnego. Dzięki informacji człowiek lub urządzenie może działać sprawnie i celowo.

Wiedza to połączone ze sobą, wartościowe i zaakceptowane, dane, informacje oraz, często, hipotezy. Tworzenie wiedzy wymaga, aby ktoś wcześniej informacje przetworzył, połączył i zinterpretował.

dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

25

Zarządzanie wiedzą dane, informacja i wiedza (II)



dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

26

Zarządzanie wiedzą wiedza organizacji i wiedza społeczna



dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

27

Zarządzanie wiedzą wiedza wyraźna i domniemana

Wiedza wyraźna (jawna) – poddaje się formalizacji i przekazowi za pomocą powszechnie zrozumiałych i dostępnych form przekazu jak dokumenty, dane, raporty, rysunki i tablice.

Wiedza domniemana (ukryta, niejawna) – stanowi zasób indywidualnych umiejętności, doświadczeń, intuicyjnych przekonań, nie sformalizowanych informacji teoretycznych i praktycznych, oraz wielu innych składników, stanowiących wiedzę człowieka – specjalisty w firmie. Wiedza domniemana organizacji stanowi swoisty niepisany kodeks wartości, wizji, zwyczajów i wzorców postępowania, postaw i opinii rządzących poczynaniami uczestników organizacji. Wiedza domniemana jest bardzo pragmatyczna, ma charakter eksperymentalny i sytuacyjny, wyrasta z bezpośredniego doświadczenia i działania, dlatego często nazywana jest wiedzą praktyczną. Wiedza ta stosowana jest podświadomie a przekazywanie jej jest trudne i najczęściej następuje w formie opowiadań i wspólnych doświadczeń.

dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

28

Zarządzanie wiedzą konwersja wiedzy [Nonaka, Takeuchi]

Wiedza ludzka jest tworzona i upowszechniana na drodze społecznych interakcji między wiedzą ukrytą i dostępną. Te interakcje określamy mianem „**konwersji wiedzy**”. Konwersja jest procesem społecznym zachodzącym między różnymi osobami, a nie we wnętrzu jednostki.

W oparciu o założenie zgodnie z którym samym jądrem wiedzy są interakcje tego, co ukryte, i tego, co dostępne, wyodrębniamy cztery różne sposoby konwersji wiedzy:

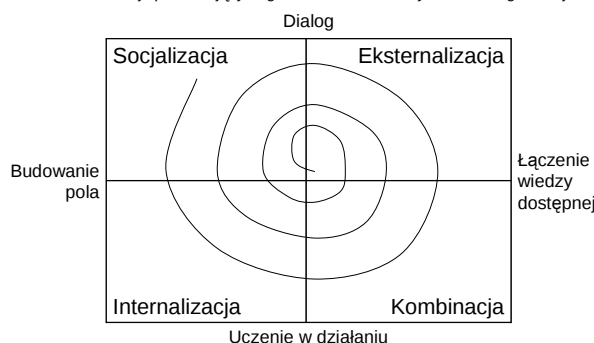
- od wiedzy ukrytej do ukrytej (**socjalizacja**)
- od wiedzy ukrytej do dostępnej (**eksternalizacja**)
- od wiedzy dostępnej do dostępnej (**kombinacja**)
- od wiedzy dostępnej do ukrytej (**internalizacja**)

dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

29

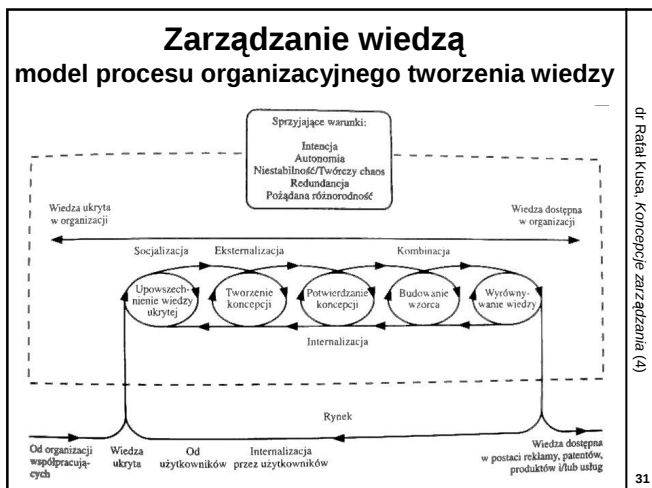
Zarządzanie wiedzą Spirala wiedzy [Nonaka, Takeuchi]

Tworzenie wiedzy organizacyjnej jest procesem spiralnym, rozpoczynającym się na poziomie indywidualnym i przenoszonym ku górze przez poszerzanie zakresu interakcji, przecinających granice oddziałów, wydziałów i organizacji



dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

30



Zarządzanie wiedzą

istota

Zarządzanie wiedzą jest procesem, przy pomocy którego organizacja generuje bogactwa w oparciu o swoje intelektualne lub oparte o wiedzę aktywa organizacyjne [Bukowicz, Williams]

W dobie rosnącej dynamiki zaawansowanych technologii i globalizacji, rynki nie mają już zdefiniowanych granic, a główną wartością firmy staje się kapitał intelektualny, który zdominował pozycję kapitału finansowego.

dr Rafał Kusa, Koncepcje zarządzania (4) 32

Zarządzanie wiedzą

elementy zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą obejmuje następujące procesy:

- **tworzenie wiedzy** organizacji, polegające na uczeniu się i przyswajaniu wiedzy indywidualnej i organizacyjnej
- **formalizacja wiedzy**, obejmująca tworzenie zasad, norm i procedur, które umożliwiają dzielenie się wiedzą z uczestnikami organizacji
- **przechowywanie wiedzy**, sprowadzające się właściwie do wyboru i zastosowania odpowiedniego nośnika przechowywania wiedzy, umożliwiającego dzielenie się nią
- **propagowanie wiedzy** – upowszechnienie wiedzy w organizacji i ograniczenie przekazywania jej poza granice organizacji
- **koordynacja i kontrola wiedzy** – zapewnienie, że wiedza organizacyjna jest spójna i regularnie wykorzystywana

dr Rafał Kusa, Koncepcje zarządzania (4) 33

Zarządzanie wiedzą

wymagania wobec systemu zarządzania związane z zasobami wiedzy

Dla programowania rozwoju organizacji ważne są:

- umiejętności **samodzielnego tworzenia nowej wiedzy** organizacyjnej
- zdolności do **nowych zastosowań wiedzy** dostępnej dla organizacji poprzez promowanie postaw innowacyjnych
- **aktualizacja i rozszerzanie zasobów wiedzy**

dr Rafał Kusa, Koncepcje zarządzania (4) 34

Zarządzanie wiedzą

organizacja inteligentna

Rosnąca dynamika zmian oznacza równocześnie, że wiedza zmienia się szybko w czasie i organizacje muszą się jej ciągle uczyć. Umiejętność reagowania i aktywność organizacji zależą od możliwości uczenia się szybciej od rywali. Przez analogię do inteligencji jednostek ludzkich możemy przyjąć, że szybciej uczyć się będą „**organizacje inteligentne**”. Prowadzi to nas do konkluzji, że osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną opartą o kluczowe kompetencje zdolne będą tylko organizacje, które stały się inteligentne poprzez podejmowanie aktywnych starań o zdobywanie i ciągłą aktualizację wiedzy o otoczeniu wewnętrznym oraz zewnętrznym i wzajemnych związkach między nimi. Aby uczyć się szybciej niż konkurenci, niezbędna jest znajomość charakteru i procesów organizacyjnego uczenia i się i zarządzania wiedzą.

dr Rafał Kusa, Koncepcje zarządzania (4) 35

Zarządzanie wiedzą

cechy organizacji uczącej się

- wykorzystywanie doświadczenia do kreowania nowej wiedzy
- sterowanie nabytymi umiejętnościami
- kultura zorientowana na uczenie się
 - gotowa na ścieranie się poglądów („kultura odmiennych zdań”)
 - otwarta na eksperymenty i nowe doświadczenia
 - zachęca do odpowiedzialnego podejmowania ryzyka
 - gotowa do akceptacji błędów i ciągłego uczenia się
- wielostronne i ścisłe powiązania pomiędzy wszystkimi jej elementami
- brak barier komunikacyjnych między przełożonymi i podwładnymi, a nawet instytucjami w otoczeniu
- dobór personelu nie na podstawie posiadanej wiedzy, lecz zdolności uczenia się [Zimniewicz]

dr Rafał Kusa, Koncepcje zarządzania (4) 36

Zarządzanie wiedzą przesłanki, cele i efekty budowy organizacji uczącej się

- odciążenie pracownika umysłowego od banalnych zajęć intelektualnych na rzecz zaangażowania go w pracy wymagającej twórczej aktywności – w organizacji uczącej się nie traci się czasu i talentów pracowników na wielokrotne wymyślanie tych samych rozwiązań, a wykorzystanie dostępnej wiedzy ma służyć rozwiązywaniu problemów, z którymi nikt sobie nie poradził
- zarządzanie wiedzą jest działaniem prowadzącym do nadania równie dużego znaczenia wiedzy pochodzącej z innych źródeł niż własna twórczość
- zarządzanie wiedzą ma zmniejszać rozdźwięk między wiedzą teoretyczną a możliwościami jej praktycznych aplikacji

dr Rafał Kuśa, *Koncepcje zarządzania (4)*

37

Zarządzanie wiedzą instrumenty integrujące uczenie się poszczególnych członków organizacji

- myślenie systemowe
- mistrzostwo osobiste
- modele myślowe
- wspólna wizja przyszłości
- zespołowe uczenie się

dr Rafał Kuśa, *Koncepcje zarządzania (4)*

38

Zarządzanie wiedzą uczenie się razem z klientem

Inteligentna organizacja rozwija zdolność uczenia się razem z klientem, gdyż pozwala to:

- dostrzec potrzeby klientów, integrować punkty widzenia klienta i firmy, zmniejszyć konflikty
- lepiej poznać własne przedsiębiorstwo, porównać swój obraz z innymi organizacjami i wprowadzić zmiany
- przebudować własne kluczowe kompetencje
- lepiej zrozumieć partnerów zewnętrznych
- zorganizować system komunikacji w taki sposób, aby zmniejszyć tarcia między przedsiębiorstwem a partnerami zewnętrznymi

[Bertels]

dr Rafał Kuśa, *Koncepcje zarządzania (4)*

39

Współpraca organizacji sieć

Sieć – efekt procesu kooperacji realizatorów kontraktu wraz z jego zleceniodawcami. Funkcjonowanie sieci jest oparte na wzajemnej wierze jej uczestników w posiadane przez wszystkich partnerów kompetencje. Pomysłodawca wspólnego przedsięwzięcia zostaje z reguły **integratorem** sieci realizatorów kontraktu, przyjmując na siebie rolę zarówno koordynatora przydzielającego wykonawcom procesy wraz z monitoringiem ich przebiegu, jak i osoby odpowiedzialnej za rozliczenie wewnętrznych i zewnętrznych transakcji.

dr Rafał Kuśa, *Koncepcje zarządzania (4)*

40

Współpraca organizacji sposoby powstania sieci [M.J. Hatch]

Sieć może powstać w wyniku:

- **współpracy** małych firm, którym skala działań nie pozwalałaby na samodzielne konkurowanie na rynkach międzynarodowych
- masowego **usamodzielniania** się co oznacza, że wiele działań organizacji, która kiedyś była złożona, zostaje wyprowadzonych poza jej granice.

Czasami dostawcy oddzielają się od organizacji wyjściowej, która prowadzi tylko te działania w których ma szczególne kompetencje, a wszystkie pozostałe potrzebne usługi kupuje od innych organizacji. W sytuacji, gdy usamodzielnieniu podlegają wszystkie działania, mamy do czynienia z **organizacją wirtualną**.

dr Rafał Kuśa, *Koncepcje zarządzania (4)*

41

Współpraca organizacji organizacja wirtualna

Organizacja wirtualna to sieć instytucji (lub ich części), firm, zespołów i osób zlokalizowanych w różnych miejscach, zorganizowanych w luźno związanych, nieprzejrzystych strukturach, które łączy wspólny cel – świadczenie usług (szeroko rozumianych) na rzecz tego samego klienta. [Rutka]

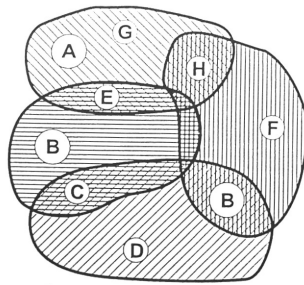
Organizacja wirtualna jest dynamicznym narzędziem zarządzania, wykorzystującym możliwości nowoczesnych systemów komunikacji w procesach tworzenia produktów wirtualnych, powstających jako efekt współpracy z klientem w celu zaspokojenia jego specyficznych potrzeb. [Grajewski]

Organizacja wirtualna jest tworem sztucznym, który bazuje na indywidualnych kompetencjach kluczowych i integruje niezależne podmioty wzdłuż łańcucha wartości [Zimniewicz]

dr Rafał Kuśa, *Koncepcje zarządzania (4)*

42

Współpraca organizacji koncepcja wirtualnej organizacji



zlecenie „A” z partnerem A, E, G, H
zlecenie „B” z partnerem B, C, E
zlecenie „C” z partnerem B, C, D
zlecenie „D” z partnerem B, F, H

dr Rafał Kuśa, Koncepty zarządzania (4)

43

Współpraca organizacji zasady działania organizacji wirtualnej

- orientacja na klienta dzięki budowaniu procesów zadaniowych, ukierunkowanych na realizację jego potrzeb
- wysoka zdolność dostrzegania szans rynkowych bez długotrwałego przebiegu procesów administracyjnych; tworzenie nowych konfiguracji realizacyjnych jako reakcja na nowe, pojawiające się okazje
- szybka reakcja decyzyjna na nadchodzące szanse rynkowe; podział zleceń wśród różnych partnerów zwiększa elastyczność i zdolność dostosowawczą
- kombinacja głównych uprawnień członków organizacji daje możliwość wykorzystania całego potencjału posiadanych zdolności
- zaufanie jako podstawa budowania więzi między członkami organizacji wirtualnej; dzięki temu minimalizuje się wpływ barier prawnych i koszty z tym związane

dr Rafał Kuśa, Koncepty zarządzania (4)

44

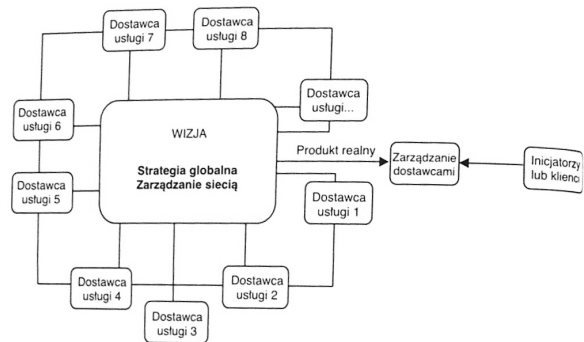
Współpraca organizacji cechy wirtualnego przedsiębiorstwa (Ch. Scholz)

cechy konstytuujące	• jednoczesne działanie na rzecz realizacji potrzeb klienta • wspólna optymalizacja całego łańcucha wartości produkcji
atrzybuty fizyczne	• brak wspólnego centrum administracyjnego • powiązania między elementami mają charakter wyłącznie prawny
specyficzne atrybuty	• najnowsza technologia informatyczna • występowanie absolutnego zaufania • najwyższe kompetencje kluczowe • brak rywalizacji (sytuacji konkurencyjnych)
korzyści	• elastyczność i zdolność dopasowania się do zmiennych sytuacji • tworzenie znacznego potencjału synergicznego

dr Rafał Kuśa, Koncepty zarządzania (4)

45

Współpraca organizacji model organizacji wirtualnej



dr Rafał Kuśa, Koncepty zarządzania (4)

46

Współpraca organizacji projektowanie organizacji wirtualnej

- ciągły charakter
- zaangażowanie wszystkich uczestników
- mierniki kwalifikacji kierowników i ich podwładnych:
 - gotowość do zaakceptowania zmiany
 - adaptacja do nowych warunków
 - umiejętność szybkiego reagowania na pojawiające się wyzwania

dr Rafał Kuśa, Koncepty zarządzania (4)

47

Współpraca organizacji zalety i wady organizacji wirtualnej

Zalety:

- wysoki poziom elastyczności i reaktywności jednostek organizacyjnych na sygnały i impulsy otoczenia
- optymalizacja łańcucha wartości
- silna motywacja do rozwoju i uczenia się nowych kompetencji

Zagrożenia:

- ryzyko utraty wiarygodności i prestiżu w wyniku współpracy z partnerami niekompetentnymi lub nieuczciwymi

dr Rafał Kuśa, Koncepty zarządzania (4)

48

Współpraca organizacji problem zaufania w organizacji wirtualnej

- zaufanie nie powinno być „ślepe” – nie należy obdarzać zaufaniem osób, których nie znamy
- nierealne jest obdarzanie kogoś bezgranicznym zaufaniem – kredyt zaufania musi być ograniczony
- zaufanie można zawieść tylko raz
- do podtrzymania zaufania potrzebne są stałe kontakty – dzięki kontaktom partnerzy nie tylko się poznają, ale i kontrolują

[Bruetsch, Frigo-Mosca]

dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

49

Kooperencja koopetycja – co-opetition

Kooperencją można nazwać układ strumieni jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami zachowującymi swoją odrębność organizacyjną. [J. Cygler]

Relacje kooperacyjne tworzone są dla realizacji konkretnych celów strategicznych w określonym i wydłużonym horyzoncie czasowym

Co-opetition = co-operation + competition

dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

50

Kooperencja formy współpracy

Formy współpracy w ramach kooperencji [J. Cygler]:

- licencja,
- franchising,
- *nonequity alliances* (jest to współpraca obejmująca jedną lub kilka funkcji łańcucha wartości, np. B+R, marketing, produkcję),
- umowy outsourcingowe,
- *joint ventures*,
- częściowy wykup,
- korzystanie ze wspólnych montowni
- wymienianie się pomocą techniczną

dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

51

Kooperencja typy

kryterium – poziom konkurencji i kooperacji:

- wojownik
- integrator
- samotnik
- partner

kryterium – liczba zaangażowanych konkurentów i zasięg geograficzny relacji:

- rozproszona
- sieciowa
- separacyjna
- geocentryczna

dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

52

Kooperencja czynniki sektorowe wpływające na kooperencję

Najsilniejszy wpływ na tworzenie relacji kooperacyjnych mają [Cygler]:

- zaawansowanie technologiczne
- podatność na globalizację
- nasilenie walki konkurencyjnej

dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

53

Elastyczność organizacji

Bystrość, czujność na zmiany na rynku i zdolność do szybkich zmian – są to cechy o wysokich kosztach imitacji, tak więc mogą one być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Ta przewaga trwać będzie dopóki cechy te będą ekonomicznie wartościowe, czyli dopóki konkurencyjne otoczenie będzie podlegać szybkim zmianom.

dr Rafał Kuśa, Koncepcje zarządzania (4)

54

Teoria interesariuszy

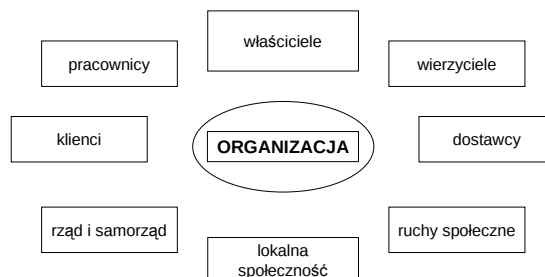
Teoria interesariuszy zakłada prowadzenie działalności gospodarczej przez budowanie przejrzystych, długoterminowych i trwałych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami (interesariuszami), a zatem z właścicielami, pracownikami, klientami, dostawcami i kooperantami (partnerami), ze społecznością lokalną i z przedstawicielami wszelakich organizacji, które mogą wpływać na działalność przedsiębiorstwa.

dr Rafał Kusa, Koncepcje zarządzania (4)

55

Teoria interesariuszy interesariusze

Interesariusze – podmioty, które mają bezpośredni lub pośredni wpływ na realizację celów organizacji lub podlegają wpływowi realizacji tych celów.



dr Rafał Kusa, Koncepcje zarządzania (4)

56

Teoria interesariuszy Oczekiwania różnych grup interesariuszy

Grupa interesariuszy	Kryteria oceny atrakcyjności z punktu widzenia interesariuszy	Kryteria oceny atrakcyjności (z perspektywy przedsiębiorstwa) wobec różnych grup interesariuszy
właściciele i potencjalni inwestorzy	poziom zysku (z dywidend i wzrostu wartości akcji) i ryzyka	nastawienie długookresowe, stabilna wartość firmy
pracownicy	plące, warunki rozwoju, warunki pracy	wysokie kwalifikacje, zaangażowanie, wierność
dostawcy	zdolność płatnicza	terminowość i jakość dostaw
klienci	wartość użytkowa produktów	liczba klientów
lokalna społeczność	nieuciążliwość, wspieranie inicjatyw lokalnych	„ugodowość”
władze lokalne i państwowe	wpływ na rynek pracy i sytuację gospodarczą regionu	możliwości wsparcia i sprawność obsługi
potencjalni subwencjonodawcy	zdolność realizacji priorytetowych zadań	dostępne środki i łatwość ich uzyskania

dr Rafał Kusa, Koncepcje zarządzania (4)

57

Spółeczna odpowiedzialność organizacji Corporate Social Responsibility – CSR

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw to koncepcja postulująca dobrowolne integrowanie przez przedsiębiorstwa zaangażowania społecznego i ekologicznego w ich działalności gospodarczej i kontaktach z interesariuszami.

Spółeczna odpowiedzialność organizacji ujawnia się poprzez „działania podejmowane przez kierownictwo organizacji, które chronią i rozwijają społeczeństwo w zakresie wykraczającym poza wymóg służenia bezpośrednim, ekonomicznym i technicznym interesom organizacji”

[Chrisidu-Budnik i inni]

dr Rafał Kusa, Koncepcje zarządzania (4)

58

Spółeczna odpowiedzialność organizacji przesłanki powstania koncepcji

- pogarszający się wizerunek biznesu w oczach opinii publicznej
- poszukiwania moralnych źródeł kapitalizmu oraz dyskusje nad jego moralnym statusem
- nacisk na etyczne prowadzenie działalności gospodarczej jako sposób realizowania idei wolności gospodarczej
- nacisk opinii publicznej na zagadnienia związane z odpowiedzialnością społeczną, z pozytywnymi i negatywnymi skutkami społecznymi działalności przedsiębiorstw
- częste zmiany przepisów prawnych prowadzenia działalności gospodarczej i okołobiznesowej
- procesy globalizacji ujawniające różnice kulturowe w funkcjonowaniu organizacji

dr Rafał Kusa, Koncepcje zarządzania (4)

59

Spółeczna odpowiedzialność organizacji podstawowe założenia [Keith Davis]

Podstawowe założenia społecznej odpowiedzialności organizacji:

- społeczna odpowiedzialność wynika z posiadania społecznej władzy
- biznes powinien funkcjonować jako system dwustronnie otwarty, tj. powinien posiadać otwarte wejścia (musi być otwarty na informacje o potrzebach społeczeństwa) i musi otwarcie ujawniać swoje funkcjonowanie społeczeństwu
- przed podjęciem decyzji o rozpoczęciu jakiegось przedsięwzięcia należy starannie oszacować i rozważyć zarówno społeczne korzyści, jak i społeczne koszty
- społeczne koszty związane z każdym przedsięwzięciem, produktem czy usługą powinny obciążać klientów
- tak jak obywatele, biznes jest odpowiedzialny za zaangażowanie się w pewne problemy społeczne, które znajdują się poza jego normalnym obszarem funkcjonowania.

dr Rafał Kusa, Koncepcje zarządzania (4)

60

Spółeczna odpowiedzialność organizacji zakres

Obszary społecznej odpowiedzialności

(wg projektu normy ISO 26000):

- ład organizacyjny (mający na celu poprawę efektywności zarządzania organizacją z uwzględnieniem interesu społecznego, poszanowania interesariuszy oraz zasad etycznych),
- prawa człowieka,
- stosunki pracy (z uwzględnieniem sfery współpracy z podwykonawcami, dostawcami, konkurencją),
- ochrona środowiska naturalnego,
- uczciwe praktyki rynkowe,
- relacje z konsumentami
- zaangażowanie społeczne

dr Rafał Kuśa, *Koncepcje zarządzania (4)*

61

Spółeczna odpowiedzialność organizacji przejawy społecznej odpowiedzialności

Do najczęściej podejmowanych przez przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnych działań należą:

- aktywne promowanie zdrowia i dobrego samopoczucia pracowników,
- tworzenie możliwości praktykowania i zdobywania doświadczenia zawodowego,
- wspieranie lokalnych inicjatyw i stowarzyszeń,
- aktywne promowanie różnicowania i równouprawnienia w miejscu pracy,
- zezwalanie na elastyczne formy zatrudnienia,
- doskonalenie gospodarki odpadami,
- poprawa efektywności energetycznej,
- udział w działaniach społecznych,
- doradzanie innym przedsiębiorcom,
- popieranie lokalnych lub etycznych dostawców

dr Rafał Kuśa, *Koncepcje zarządzania (4)*

62

Koncepcja zrównoważonego rozwoju

Zrównoważony rozwój to „zdolność zaspokajania globalnych potrzeb ekonomicznych, środowiskowych i społecznych obecnego pokolenia, bez odbierania szansy na zaspokojenie tych potrzeb przyszłym pokoleniom”

dr Rafał Kuśa, *Koncepcje zarządzania (4)*

63

Zarządzanie partycypacyjne *Total Participation Management*

Zarządzanie partycypacyjne to koncepcja bazująca na partycypacji pracowników w zarządzaniu.

Partycypacja pracownicza definiowana jest jako „proces przejścia przez pracowników szczebla wykonawczego, bezpośrednio lub przez swoich przedstawicieli, przynajmniej niektórych funkcji, zadań i uprawnień, które zgodnie z zasadą podziału władzy należą do podmiotów szczebla zarządzania w przedsiębiorstwie”. [Piwowarczyk]

dr Rafał Kuśa, *Koncepcje zarządzania (4)*

64

Zarządzanie partycypacyjne jako narzędzie motywowania i filozofia zarządzania

Partycypacja postrzegana jest jako narzędzie motywowania oraz rozwoju pracowników, ale także jako nowa, odmienna od tradycyjnego podejścia, koncepcja, czy wręcz filozofia zarządzania.

Odnosi się ona do wszystkich aspektów zarządzania organizacją, z formułowaniem strategii włącznie. Aby organizacja mogła czerpać korzyści z partycypacji w zarządzaniu, „pracownicy muszą odkryć swoją sprawczość, a zarząd, który zna złożoność procesu biznesowego, musi im w tym pomóc”. [Stocki]

dr Rafał Kuśa, *Koncepcje zarządzania (4)*

65

Zarządzanie partycypacyjne przejawy

Wśród przejawów partycypacji pracowników w zarządzaniu wymienia się:

- indywidualne pracownicze udziały we własności,
- zebrania pracowników w poszczególnych jednostkach oraz na forum całej firmy,
- udział pracowników w radzie nadzorczej,
- związki zawodowe,
- badania ankietowe załogi,
- koła jakości (wynałazczości),
- udział pracowników w zysku firmy,
- elastyczny czas pracy.

dr Rafał Kuśa, *Koncepcje zarządzania (4)*

66

Wyzwania przed organizacjami przyszłości

- dalsza globalizacja
- nasilająca się konkurencja i rosnące oczekiwania klientów
- większe możliwości współpracy
- dalszy wzrost udziału usług
- dalszy postęp techniczny (IT, miniaturyzacja, automatyzacja)
- telepraca (przysyłanie danych i video-konferencje)
- poszerzające się grono interesariuszy
- rosnąca troska o środowisko (przyrodnicze, pracy)
- większa mobilność
- wzrost poziomu wykształcenia i aspiracji
- skracanie tygodniowego czasu pracy
- przesuwający się granica wieku emerytalnego – coraz więcej starszych pracowników

dr Rafał Kusa, Koncepcje zarządzania (4)

67

Cechy organizacji przyszłości

- Upowszechnianie modelu organizacji – sieci jako efekt coraz to nowych, szybciej i częściej zawieranych aliansów strategicznych, przenikających zarówno granice państw, przemysłów, rynków, jak i sfer działania
- Sieci będą się składać z coraz mniejszych jednostek z jedynie podstawowymi umiejętnościami, dającymi w danej konfiguracji przewagę konkurencyjną
- Zmienia się hierarchia i model kariery. Struktury ulegają spłaszczeniu. Nowoczesne struktury są budowane poziomo wokół procesów, a zespoły mają zmienny skład i dość amorficzną strukturę. Stwarza to wymóg wielozadaniowości w układach strukturalnych, kompetencjach i kwalifikacjach pracowników
- Podstawowym elementem struktury stają się zespoły, które można porównać do drużyn sportowych
- Współczesne organizacje są otwarte na nowe pomysły, kierunki działania, informacje; w otoczeniu aktywnie szukają sygnałów zwiastujących nieznane zagrożenia i szanse

[W. Grudzewski, I. Hajduk]

dr Rafał Kusa, Koncepcje zarządzania (4)

68

Cechy struktury organizacji XXI wieku

Dawna charakterystyka sukcesu	Nowa charakterystyka sukcesu
Nastawienie na sprawność albo na cel	Wizja – długookresowa perspektywa
Struktura organizacji	
Funkcjonalna	Zintegrowana
Hierarchiczna	Płaska, zdecentralizowana
Lokalna, regionalna, narodowa	Globalna
Integracja wertykalna	Integracja sieciowa
Nastawiona na park maszynowy	Informacja technologiczna
Nastawiona na akcjonariuszy	Nastawiona na wszystkich partnerów
Sztywna i sformalizowana	Elastyczna, adaptacyjna, podatna na zmiany
Nastawiona na produkt	Nastawiona na klienta
Nastawiona na jakość produktu	Nastawiona na jakość całości
Opierająca się na mierniku monetarnym	Opierająca się na mierniku czasu
Sprawna i stabilna	Innowacyjna, przedsiębiorcza

dr Rafał Kusa, Koncepcje zarządzania (4)

69