Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania

Nauki o organizacji

kierunek: Zarządzanie

WYKŁAD

część III

dr Rafał Kusa

Plan wykładu

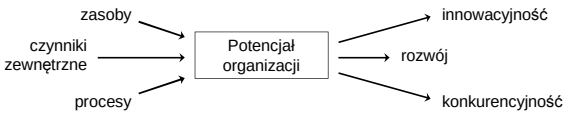
Potencjał organizacji
Zasoby organizacji
Kluczowe kompetencje organizacji
Konfiguracja organizacji
System zarządzania
Wiedza w organizacji
Zarządzanie wiedzą
Kultura organizacyjna

Potencjał organizacji

Potencjał organizacji – zdolność organizacji do poprawy skuteczności i efektywności

Potencjał organizacji zależy głównie od posiadanych zasobów (w szczególności zasobów wiedzy).

Przejawem potencjału organizacji jest jej konkurencyjność, innowacyjność oraz rozwój.



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]

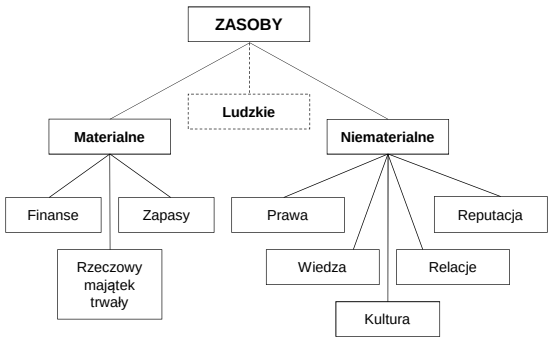
Zasoby pierwotne, wtórne i wynikowe

Zasoby pierwotne – filozofia przedsiębiorcy oraz możliwości zgromadzenia w przedsiębiorstwie *know-how* i niezbędnego do działania kapitału.

Zasoby wtórne obejmują: materialne czynniki produkcji, zasoby kadrowe, innowacje, kanały dystrybucji, sposób zorganizowania przedsiębiorstwa i zasoby informacyjne.

Zasoby wynikowe – image (a w szczególności znajomość marki), stosunek (przywiązanie) nabywcy do produktu oraz bariery przestawienia się odbiorców na innych dostawców

Klasyfikacja zasobów organizacji



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.

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).

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.

Zasoby a aktywa

A. A k t y w a t r w a ł e

I. Wartości niematerialne i prawne

II. Rzeczowe aktywa trwałe

1. Środki trwałe
   - a) grunty
   - b) budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej
   - c) urządzenia techniczne i maszyny
   - d) środki transportu
   - e) inne środki trwałe
2. Środki trwałe w budowie
3. Zaliczki na środki trwałe w budowie

III. Należności długoterminowe

IV. Inwestycje długoterminowe

V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe

1. Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego
2. Inne rozliczenia międzyokresowe

B. A k t y w a o b r o t o w e

I. Zapasy

1. Materiały
2. Półprodukty i produkty w toku
3. Produkty gotowe
4. Towary
5. Zaliczki na dostawy

II. Należności krótkoterminowe

1. Należności od jednostek powiązanych
2. Należności od pozostałych jednostek
   - a) z tytułu dostaw i usług
   - b) z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń
   - c) inne

d) dochodzone na drodze sądowej

III. Inwestycje krótkoterminowe

IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe

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 nierzeczowego, 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**.

Zasoby zewnętrzne

Organizacje w swojej działalności wykorzystują coraz częściej zasoby niebędące ich własnością. Dotyczy to zarówno zasobów materialnych, jak i niematerialnych – poprzez wspólny marketing i dystrybucję przejąć można nawet prestiż i reputację

Dostęp do zasobów zewnętrznych można uzyskać m.in. poprzez:

- wynajem,
- umowy partnerskie,
- współpracę sieciową,
- kopiowanie i naśladowanie (wzorów, technologii produkcji, sprzedaży),
- współdziałanie z konkurentami,
- fuzje
- przejęcie konkurenta.

[por. M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s.299-300].

Zasoby zewnętrzne

Ważniejsze od posiadania zasobów stają się zatem umiejętności umożliwiające **zapewnienie sobie dostępu** do potrzebnych zasobów, przy czym umiejętności te związane są z posiadaniem takich zasobów jak:

- wiedza i umiejętności,
- postawy i motywacje pracownicze,
- zasoby relacyjne

– posiadając te zasoby, organizacja jest w stanie pozyskać pozostałe.

[R. Krupski, *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie", 2011, Nr 4 (147), s.17]

Coraz częściej spotkać można opinię, że poprzez nawiązywanie uprzywilejowanych relacji z wybranymi partnerami ze swojego otoczenia, organizacja może wręcz poprawić swoją konkurencyjność

[B. Kożuch, B. Plawgo, *Współdziałanie jako imperatyw współczesnych przedsiębiorstw i instytucji*. w: R. Rutka (red.), *Dostosowanie polskich przedsiębiorstw i instytucji do wymogów gospodarki rynkowej. Relacje z otoczeniem*, Zeszyty Naukowe UG, Organizacja i Zarządzanie, Zeszyt nr 17, Fundacja Rozwoju UG, Gdańsk 2003, s.237].

Zasoby zewnętrzne

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

[W. Czakon, *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd organizacji", 5/2005, s.7].

Jednym z rozwiązań organizacyjnych bazujących na wykorzystywaniu zasobów zewnętrznych jest outsourcing. Dostępność i łatwość korzystania z zasobów zewnętrznych umożliwia powstawanie organizacji sieciowych i wirtualnych.

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** (niekiedy w oparciu o bardzo słabe, niezauważalne dla innych sygnały) posiadanych zasobów oraz zdobycia dostępu do tych, którymi przedsiębiorstwo nie dysponuje. **Bystrość, zdolność do szybkich zmian i czujność na zmiany na rynku** – 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.

Kompetencje

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

Kompetencje organizacji warunkują domenę i wyniki działalności organizacji. Składają się na nie przede wszystkim:

- kompetencje zarządcze,
- kompetencje pracowników i współpracowników,
- wiedza i pamięć zbiorowa,
- kompetencje przejęte z zewnątrz (licencje, patenty itp.),
- kompetencje w sferze produktów i technologii,
- kompetencje społeczne związane ze współpracą w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym oraz etyką.

[T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 21].

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.**

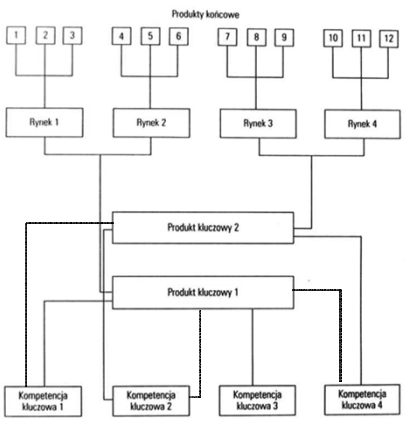
Prawdziwym źródłem przewagi jest zdolność menedżerów do konsolidacji, w skali całego przedsiębiorstwa, technologii i umiejętności oraz przełożenia ich na kompetencje, które pozwalają pojedynczym jednostkom biznesowym szybko adaptować się do zmieniających się warunków.

[C.K. Prahalad, G. Hamel, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, 1999, str. 83-84].

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



por.: R. Stocki, P. Prokopowicz, G. Żmuda, *Pełna partycypacja w zarządzaniu*, 2008, str. 126

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.

Procesy

Proces – logiczny ciąg czynności, których celem jest zamierzona produkcja lub dostarczenie wyrobu/usługi klientowi (wewnętrznemu lub zewnętrznemu). Kolejność wykonywanych czynności jest specyficzna dla poszczególnych procesów. Niektóre procesy mają charakter fizyczny i widzialny, inne zaś są niewidzialne i sprowadzają się głównie do przetwarzania informacji.

Procesy gospodarcze dzieli się najczęściej na:

- operacyjne (*business processes*), określane także mianem procesów centralnych, za pomocą których wytwarzana jest wartość dla klienta oraz dla innych zainteresowanych stron,
- pomocnicze, tworzące warunki do realizacji procesów operacyjnych (mają one klientów wewnętrznych). Niektórzy autorzy dzielą je na procesy wspomagania i procesy zarządzania.

Zasobowa szkoła strategii organizacji

Resource-based view (RBV)

W odróżnieniu od klasycznego podejścia do strategii, w którym źródeł sukcesu szukano przede wszystkim w umiejętności dostosowania się organizacji do układu warunków zewnętrznych, podejście zasobowe docenia możliwości sukcesu tkwiące w samej organizacji.

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.

Konfiguracja organizacji

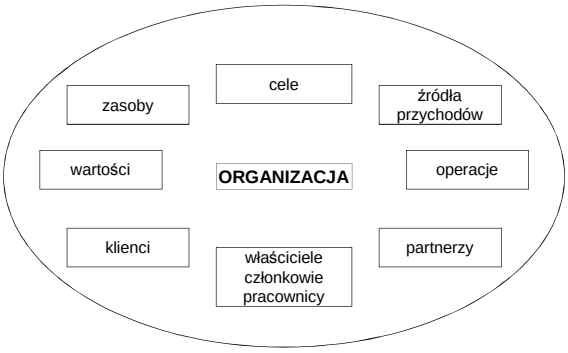
Konfiguracja organizacji to układ jej elementów, w szczególności ludzi, celów i zasobów oraz związanych z nią elementów otoczenia. Konfiguracja określa ich wzajemne powiązania, w tym sposoby oddziaływań i komunikacji. Organizacje zmieniają swoją konfigurację wraz ze zmianami otoczenia i swoim rozwojem.

Konfiguracja organizacji jest wyrazem wiedzy odnoszącej się do funkcjonowania organizacji i jej otoczenia.

Odpowiednia konfiguracja zasobów jest warunkiem osiągnięcia efektu synergicznego i organizacyjnego.

Konfiguracja organizacji jest pojęciem szerszym od struktury organizacji, która odnosi się głównie do relacji w obrębie podsystemu społecznego organizacji, które odzwierciedlone są m.in. na schematach organizacyjnych. Jednocześnie konfiguracja organizacji jest pojęciem węższym od modelu organizacji – o ile model organizacji (np. model H.J. Leavitta) ma charakter uniwersalny i odnosi się do całej kategorii systemów, jakimi są organizacje, to konfiguracja organizacji odnosi się do konkretnej organizacji.

Elementy konfiguracji organizacji



Model biznesu (I)

Model biznesu to system połączonych i zależnych między sobą działań, który determinuje sposób, w jaki przedsiębiorstwo prowadzi działalność biznesową („robi biznes") ze swoimi klientami, partnerami i sprzedawcami

[R. Amit, Ch, Zott, *Creating Value Through Business Model Innovation*, "MITSloan Management Review", Spring 2012, Vol.53 No.3, p.40-50]

Model biznesu przedsiębiorstwa ukazuje, w jaki sposób powiększa ono i wykorzystuje zasoby w celu przedstawienia klientom oferty produktów, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i jednocześnie zapewnia dochodowość.

A.N. Afuah, C.I. Tucci, *Internet Business Models and Strategies*, Mc Graw-Hill, New York 2003

Model biznesu (II)

Model biznesu to opis, w jaki sposób firma zamierza tworzyć wartość na rynku (dla klientów). Model biznesu obejmuje unikatową kombinację produktów i usług, wizerunku oraz sposobu dystrybucji. Model biznesu określa także rozwiązania organizacyjne oraz infrastrukturę operacyjną, w której te działania są realizowane.

www.kmlab.com/4Gwarfare.html, stan na dzień 20.06.2000

Model biznesu to pomysł na zarabianie pieniędzy przez przedsiębiorstwo

A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 123

Model biznesu a strategia

Model biznesu systemowo opisuje sposób w jaki poszczególne elementy przedsięwzięcia pasują do siebie, ale nie uwzględniają jednego z zasadniczych czynników, który wpływa na wynik finansowy, a mianowicie konkurencji.

Strategia konkurencyjna wyjaśnia, jak osiągnąć lepsze wyniki niż konkurencja i jak się od niej w tym celu odróżnić.

Czasem model jest elementem odróżniającym firmę od innych, ale czasem wiele firm stosuje ten sam model, a jego powodzenie jest wtedy uzależnione od strategii odróżniającej firmę od innych.

J. Magretta, *Tajniki modelu biznesowego*, HBRP 1, 2003

Model biznesu
elementy konstytuujące (I)

1. Propozycja wartości dla klienta
- korzyści materialne
- korzyści emocjonalne
- cykl transakcyjny
- relacje z ostatecznymi konsumentami/użytkownikami
- relacja korzyść/koszt

2. Zasoby/Kompetencje
- maszyny/urządzenia/infrastruktura
- zasoby finansowe
- zaawansowane technologie
- marka/wzory użytkowe
- kompetencje menedżerskie
- wiedza na temat rynku

Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008, s. 62

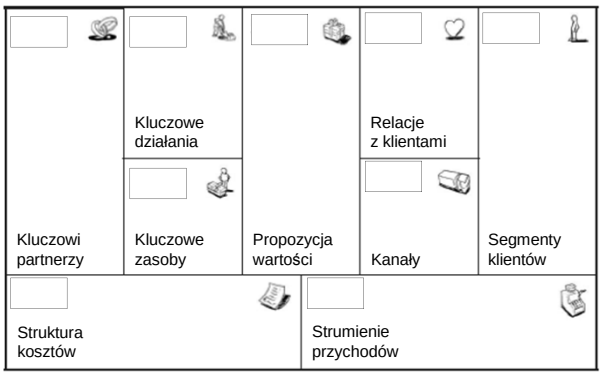
Model biznesu
elementy konstytuujące (II)

3. Miejsce w łańcuchu dostaw
- projektowanie
- wytwarzanie
- marketing
- sprzedaż
- powiązania transakcyjne
- powiązania partnerskie
- rola koordynacyjna
- rola pasywna

4. Źródła przychodów
- wytwarzanie dóbr materialnych / świadczenie usług
- pośrednictwo handlowe
- inne niż sprzedaż formy udostępniania produktów

Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008, s. 62

Model biznesu
szablon



źródło: Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych*, OnePress 2012, s.48

Przykładowe modele biznesu

- **model tradycyjny**
- **model reklamowy**, w którym użytkownikom dostarczane są bezpłatne usługi (np. poczta e-mail lub serwis informacyjny) wraz z reklamami innych podmiotów, które są źródłem przychodu dzięki któremu usługi mogą być dostarczane nieodpłatnie.
- ***razor and blade***, polega na oferowaniu wyposażenia podstawowego w niskich cenach (lub nawet bezpłatnie), przy równoczesnym pobieraniu stosunkowo wysokich opłat za wyposażenie dodatkowe.
- **model butikowy** (konsultanta), w którym oferowane są zindywidualizowane usługi, za które pobierane jest wynagrodzenie uzależnione częściowo od dostarczonej klientowi korzyści .
- **model przewoźników niskokosztowych**

Por. C. Baden-Fuller, S.Haefliger, *Business Models and Technological Innovation*, "Long Range Planning", 2013, http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023., s.3.

Architektura organizacji

Architektura organizacji – model funkcjonowania organizacji, tworzenia i dostarczania produktów/usług na wybrane rynki

[K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s.287]

Architektura organizacji – ukształtowana w procesie rozwoju sieć relatywnych kontraktów wewnątrz i wokół organizacji z niepowtarzalnością jako jej podstawowym wyróżnikiem

[B. Kożuch, s.263]

Architektura organizacji

Rodzaje architektury organizacji:

- architektura informacyjna – obowiązujące systemy komunikacji międzyludzkiej i międzywydziałowej,
- architektura społeczna – ogólnie przyjęte normy postepowania i domyślna hierarchia wartości,
- architektura finansowa – konkretna struktura bilansu, procesy sprawozdawczości finansowej oraz proces budżetowania kapitałowego,
- architektura strategiczna – generalny plan dotyczący wykorzystania nowych atrybutów funkcjonalnych, kształtowania nowych cech konkurencyjności oraz dokonywania przesunięć w zakresie istniejących cech konkurencyjności, jak również zmian w istniejących sposobach kontaktu z klientem.

C.K. Prahalad, G. Hamel, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, 1999, s.88

System zarządzania

System zarządzania – uporządkowany zbiór instrumentów, reguł i procedur zarządzania oraz aparat zarządzający organizacją, który powiązany jest z jej otoczeniem rozlicznymi wzajemnymi relacjami

[L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu,* WN PWN, Warszawa 1992, s.227]

System zarządzania – całokształt: wartości i celów, regulacji i struktur, metod i praktyk zarządzania oraz wynikających z mechanizmów dostosowawczych relacji między nimi, który to całokształt warunkuje sposób realizacji procesu zarządzania

[J. Skalik, A. Barabasz, G. Bełz, *Systemowe uwarunkowania rozwoju metod zarządzania. Przykład modelu Triady*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica, 234, 2010 71-83, s.73].

W ramach systemu zarządzania realizowany jest proces zarządzania.

System zarządzania odpowiada także za procesy informacyjno-decyzyjne oraz regulacyjne, w tym koordynację i nadzór nad pozostałymi podsystemami organizacji. [por. M. Bednarek, *Doskonalenie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2007, s. 39-40]

Harmonizacja

Karol Adamiecki (1866-1933)

Prawo harmonii:

Poszczególne elementy procesu produkcyjnego powinny być dobrane w taki sposób, aby straty wynikające ze współdziałania tych elementów były jak najmniejsze, przy założeniu, że spodziewane efekty wynikłe z zakresu harmonizowania procesu pracy w czasie nie mogą być mniejsze, niż poniesione nakłady.

Prawo harmonii doboru – jest to dobór jednostek wytwórczych, współdziałających ze sobą tak aby miały one zbliżone do siebie produkcje wzorcowe i aby łączny koszt straconego czasu był jak najmniejszy (zbliżone produkcje wzorcowe)

Prawo harmonii działania – organy te muszą ze sobą działać w ścisłym związku, każda czynność mysi być wykonana w określonym czasie (wyeliminowanie przestoi i tzw. wąskich gardeł)

Prawo harmonii duchowej – to konieczność istnienia więzi emocjonalnych łączących jednostki ludzkie

Zintegrowane systemy zarządzania

Podsystemy zarządzania odnoszą się do różnorodnych procesów i zasobów organizacji. Współcześnie w organizacjach dąży się do integrowania podsystemów w jeden system zarządzania.

Dążenie to uwidacznia się wyraźnie na poziomie narzędzi informatycznych wspierających zarządzanie organizacjami. Narzędzia takie wspierają obecnie niemal wszystkie funkcje i procesy realizowane w organizacjach (m.in. logistyczne, produkcyjne, sprzedażowe, księgowe, personalne, informacyjne, szkoleniowe, badawczo-rozwojowe, kontaktów z klientami). Początkowo powstawały narzędzia dedykowane poszczególnym funkcjom i procesom, następnie dążono do ich kompatybilności (dzięki której można było wymieniać dane pomiędzy systemami), a obecnie powstają systemy zintegrowane, łączące w sobie wszystkie funkcje. Zwykle mają one budowę modułową, co umożliwia ich dopasowanie do potrzeb danej organizacji.

Moduły systemu klasy ERP

Źródło: Hajduk I.K., Grudzewski W.M., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin 2004, s.89

Moduły systemu klasy CRM
(*Consumer Relationship Management*)

- sprzedaż – zarządzanie kontaktami i kontami klientów
- zarządzanie sprzedażą – analizy sprzedaży, monitorowanie klientów i transakcji
- zarządzanie czasem i terytorium – kalendarze i bazy danych
- korespondencja – mailing, e-mailing, faksy
- marketing – konfiguratory produktów, cenniki, oferty, analizy
- obsługa zgłoszeń handlowych
- telemarketing
- serwis w wsparcie klienta po sprzedaży
- informacja
- integracja z systemami ERP
- synchronizacja danych (z innymi bazami i urządzeniami mobilnymi)
- e-commerce
- call-center

Dostawcy: SAP, Oracle, Siebel, Peoplesoft, Onyx, Pivotal, Comarch, Asseco

Źródło: Hajduk I.K., Grudzewski W.M., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin 2004, s.119

Standaryzacja

Standaryzacja oznacza powtarzalność typowych przebiegów organizacyjnych według takich samych reguł oraz trwałość tych reguł [A. Nalepka, *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków 2001, s.49].

Standaryzacja, dzięki ujednoliceniu procedur i zmniejszeniu liczby kontroli umożliwia m.in.

•skrócenie czasu (np. ustalania warunków współpracy czy specyfikacji zamówienia),

•obniżenie kosztów (np. poprzez możliwość stosowania różnych rozwiązań odpowiadających standardowi) i

•obniżenie ryzyka (np. przy zamówieniach od nowych dostawców)

•wzrost elastyczności organizacji (np. ułatwiając wszelkie przesunięcia zasobów w zależności od zmieniających się potrzeb).

Jednocześnie może powodować obniżenie innowacyjności

Normalizacja

Normalizacja to działalność zmierzająca do uzyskania optymalnego, w danych okolicznościach, stopnia uporządkowania w określonym zakresie, poprzez ustalanie postanowień przeznaczonych do powszechnego i wielokrotnego stosowania, dotyczących istniejących lub mogących wystąpić problemów.

Celem normalizacji jest m.in.

•racjonalizacja produkcji i usług poprzez stosowanie uznanych reguł technicznych lub rozwiązań organizacyjnych,

•zapewnienie ochrony życia, zdrowia, środowiska i interesu konsumentów oraz bezpieczeństwa pracy,

•poprawy funkcjonalności, kompatybilności i zamienności wyrobów, procesów i usług

•ułatwiania porozumiewania się przez określanie terminów, definicji, oznaczeń i symboli do powszechnego stosowania.

Efektem działalności normalizacyjnej są **normy**, czyli dokumenty ustalające zasady, wytyczne lub charakterystyki odnoszące się do różnych rodzajów działalności lub ich wyników.

[Ustawa z dn. 12 września 2002 r. o normalizacji, Dz.U. z 2002 r., nr 169, poz. 1386].

Certyfikacja

Stosowanie większości norm jest dobrowolne, ale niektóre normy mają charakter obligatoryjny (np. normy dotyczące bezpieczeństwa użytkowania).

Certyfikacja – potwierdzenie spełniania wymogów określonych w konkretnych normach następuje.

Celem certyfikacji jest uzyskanie certyfikatu zgodności z daną normą. Certyfikaty takie wydawane są przez podmioty uprawnione do potwierdzania zgodności z daną normą.

Zgodność z normami i posiadanie potwierdzających to certyfikatów wpływa pozytywnie na wizerunek organizacji oraz ułatwia współpracę z innymi podmiotami, a w niektórych przypadkach może być ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej.

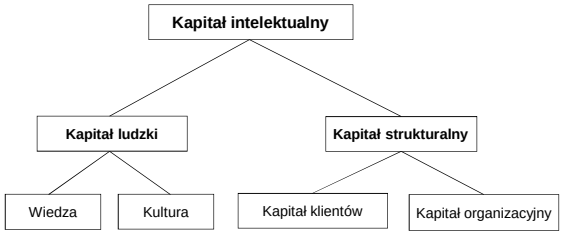
Wiedza organizacji

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]

Obejmuje ona zarówno elementy teoretyczne, jak i praktyczne, ogólne zasady i szczegółowe wskazówki postępowania. Zasoby wiedzy w organizacji obejmują zarówno wiedzę pojedynczych pracowników oraz zespołów pracowników, którą organizacja wykorzystuje w działaniach, jak i dane i informacje, na bazie których budowana jest wiedza indywidualna i zbiorowa [G.Probst, S.Raub, K.Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, 2002, s.35].

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.

Kapitał intelektualny organizacji



Na podstawie: M. Strojny, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd organizacji", 2000, nr 7-8, s.19

Cechy kapitału intelektualnego

- **dominacj**a – wiedza zajmuje priorytetowe, jeśli nie nadrzędne miejsce wśród pozostałych zasobów, ma strategiczne znaczenie dla funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa; dominujący charakter oznacza, że jest ona najważniejszym zasobem w firmie, od którego zależy jej sukces, a pozostałe czynniki produkcji stanowią jej uzupełnienie,
- **niewyczerpalność** – oznacza, że wartość zasobów wiedzy nie zmniejsza się w rezultacie jej przekazywania; im więcej i częściej korzysta się z wiedzy, tym bardziej jest ona rozwijana, a jej wartość rośnie,
- **symultaniczność** – z wiedzy może w tym samym czasie korzystać wiele osób, w wielu miejscach jednocześnie (dotyczy to tylko wiedzy jawnej)
- **nieliniowość** – brak jednoznacznej korelacji między wielkością zasobów wiedzy a korzyściami z tego faktu wynikającymi; nieliniowość oznacza, że nawet mały wkład może zaowocować olbrzymimi efektami (zjawisko znane jako „efekt motyla"), jednocześnie duży wkład nie gwarantuje dużych efektów. [Toffler]

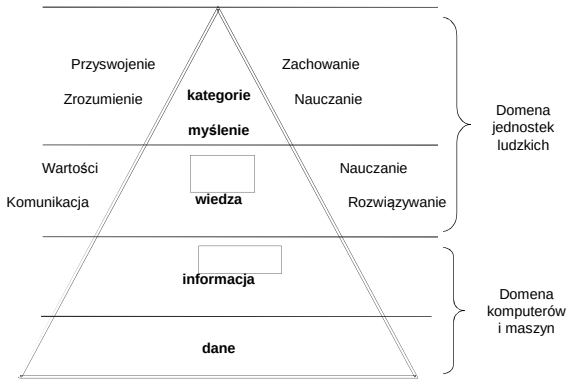
Dane, informacja i wiedza (I)

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

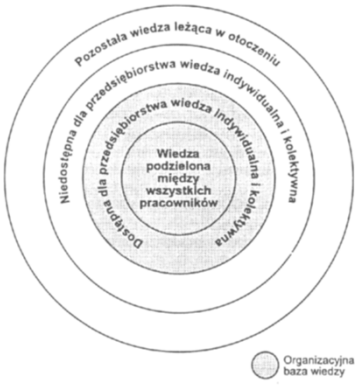
Informacje to merytoryczne i logiczne połączenie danych, pozwalające na objaśnianie zjawisk, identyfikację kategorii oraz podejmowanie działań z wykorzystaniem pętli sprzężenia zwrotnego. Dzięki informacji człowiek lub urządzenie może działać sprawnie i celowo.

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

Dane, informacja i wiedza (II)



Wiedza organizacji i wiedza społeczna



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.

Konwersja wiedzy

[Nonaka, Takeuchi]

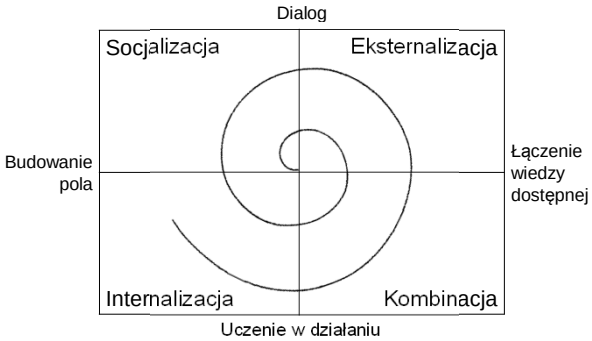
Wiedza ludzka jest tworzona i upowszechniana na drodze społecznych interakcji między wiedzą ukrytą i dostępną. Te interakcje określamy mianem „**konwersji wiedzy**". Konwersja jest procesem społecznym zachodzącym między różnymi osobami, a nie we wnętrzu jednostki.

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:

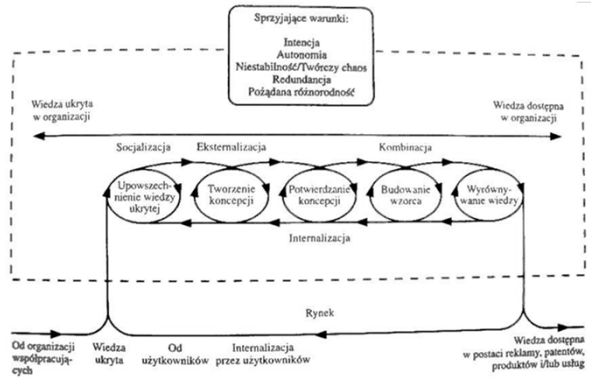
- od wiedzy ukrytej do ukrytej (**socjalizacja**)
- od wiedzy ukrytej do dostępnej (**eksternalizacja**)
- od wiedzy dostępnej do dostępnej (**kombinacja**)
- od wiedzy dostępnej do ukrytej (**internalizacja**)

Spirala wiedzy [Nonaka, Takeuchi]

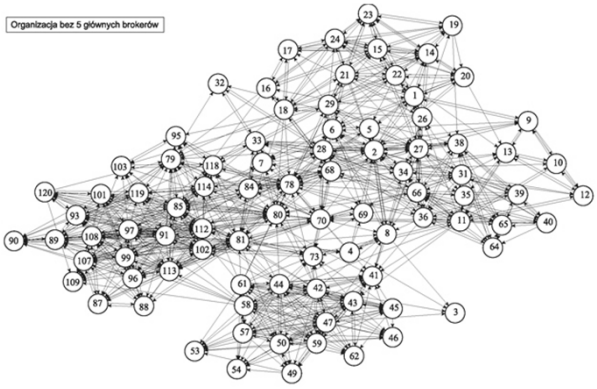
Tworzenie wiedzy organizacyjnej jest procesem spiralnym, rozpoczynającym się na poziomie indywidualnym i przenoszonym ku górze przez poszerzanie zakresu interakcji, przecinających granice oddziałów, wydziałów i organizacji



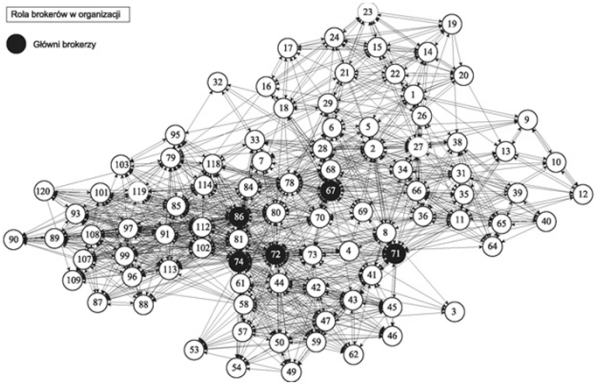
Model procesu organizacyjnego tworzenia wiedzy



Sieci społeczne



Sieci społeczne



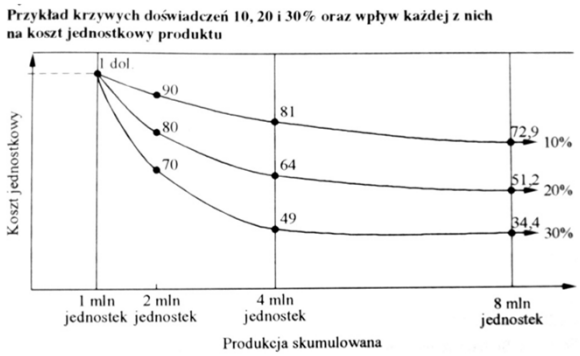
Efekt doświadczenia

Efekt doświadczenia jest wynikiem ekonomiki skali, ale także efektu specjalizacji i uczenia się oraz efektu innowacji oraz substytucji kapitału pracy Przejawem efektu doświadczenia jest obniżka kosztów jednostkowych w miarę zdobywania coraz większego doświadczenia w wytwarzaniu danego wyrobu, dystrybucji, logistyce czy w zakresie innych funkcji.

Wyrazem graficznym efektu doświadczenia jest krzywa doświadczenia. Jest ona określana na podstawie wielkości produkcji skumulowanej oraz kosztów jednostkowych przedsiębiorstw sektora i oznacza średnie dla danego wyrobu tempo spadku kosztów jednostkowych w miarę podwajania się produkcji skumulowanej Efekt doświadczenia ujawnia się w różnym stopniu w poszczególnych rodzajach działalności – im bardziej są skomplikowane proces produkcyjny i sam produkt, tym istnieją większe potencjalne możliwości wykorzystania krzywej uczenia się.

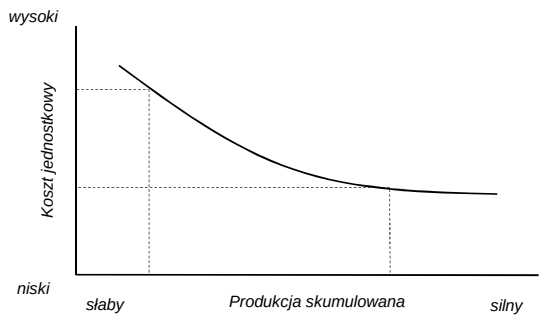
[G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, s.142].

Krzywa doświadczeń



Gierszewska, Romanowaska, s.131

Krzywa doświadczeń



[por. Gierszewska, Romanowaska, s.131]

Zarządzanie wiedzą

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

Zarządzanie wiedzą to zintegrowany zestaw działań, którego celem jest odpowiednie kształtowanie zasobów wiedzy [G.Probst, S.Raub, K.Romhardt, Kraków 2002, s.42].

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

Elementy zarządzania wiedzą

Kluczowe procesy zarządzania wiedzą to:

- **lokalizowanie wiedzy** (w jaki sposób osiągnąć wewnętrzną i zewnętrzną przejrzystość wiedzy),
- **zachowywanie wiedzy** (jak nie utracić tego, co już mamy),
- **wykorzystywanie wiedzy** (jak sprawić by wiedza była odpowiednio wykorzystywana),
- **dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej** (w jaki sposób udostępniać zasoby wiedzy),
- **rozwijanie wiedzy** (w jaki sposób tworzyć specjalistyczną wiedzę),
- **pozyskiwanie wiedzy** (jakie zasoby wiedzy pozyskiwać z zewnątrz)
- **weryfikacja i selekcja** pozyskiwanych informacji,
- **ograniczenie dostępu** do posiadanych zasobów wiedzy dla podmiotów zewnętrznych (szczególnie konkurentów), przy równoczesnym zapewnieniu dostępu do niej wewnątrz organizacji,
- **aktualizowanie i poszerzanie** zasobów wiedzy

[G.Probst, S.Raub, K.Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002,s. 231]

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

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**

Organizacja ucząca się

Uczenie się organizacji to proces na który składają się zmiany w obrębie zasobów wiedzy, tworzenie wspólnych wzorców działań oraz wzrost organizacyjnych kompetencji służących bieżącej działalności i rozwiązywania problemów.

[G.Probst, S.Raub, K.Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s.35].

Organizacje mogą osiągać przewagę konkurencyjną dzięki możliwościom zdobywania, manipulowania i przekazywania danych w szybszy i bardziej efektywny sposób niż konkurencja

[T. Warner, *Umiejętności w komunikowaniu się*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 1999, str.15].

Aby zdobyć i utrzymać przewagę nad konkurentami, organizacje muszą uczyć się szybciej niż konkurenci, do czego niezbędna jest znajomość charakteru i procesów organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą

Organizacja inteligentna

Rosnąca dynamika zmian oznacza równocześnie, że wiedza zmienia się szybko w czasie i organizację 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.

Myślenie systemowe

„***Myślenie systemowe*** *to dyscyplina umożliwiająca dostrzeganie skończonych całości. Stanowi schemat ułatwiający percepcję wzajemnych relacji, a nie pojedynczych części; schematów zmian, a nie statycznych obrazów rzeczywistości. (…) Myślenie systemowe jest też rodzajem wrażliwości – wyczuleniem na subtelne, wzajemne powiązania, które decydują o wyjątkowym charakterze poszczególnych schematów. Obecnie myślenie systemowe jest potrzebne bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, ponieważ złożoność rzeczywistości jest przytłaczająca*."

[P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s.89].

Sednem **organizacji uczącej** się jest zmiana sposobu myślenia – przejście od postrzegania problemów jako powodowanych przez kogoś lub coś innego do spostrzeżenia, że nasze własne działania tworzą problemy, których doświadczamy

[P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002, s. 25].

Kultura organizacji

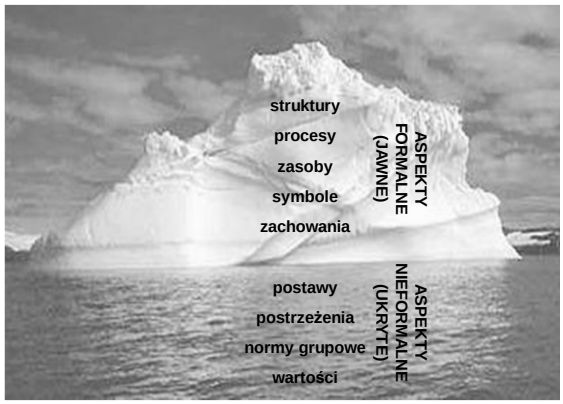
Kultura organizacyjna to system wartości, norm i zachowań oraz sposobów postępowania i myślenia, który został wykształcony i zaakceptowany przez pewien zespół ludzi i wyraźnie odróżnia ten zespół od innych [Gableta M., *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie,* 2006, s.63].

Kultura organizacyjna jest też postrzegana jako proces charakterystyczny dla ograniczonej czasoprzestrzeni danej organizacji, w której odbywają się działania organizacyjne, tak jak są postrzegane przez ich autorów [Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI w. Jakość, twórczość, kultura*, 2010, s.82].

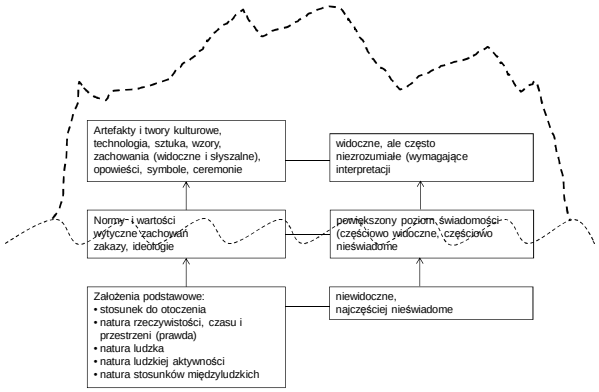
Kultura organizacji

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]

Kultura organizacji jako góra lodowa



Kultura organizacji jako góra lodowa



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)

Przejawy kultury organizacji (I)

- symbolika (wyraz i środek ustalania znaczeń)
  - symbolika architektoniczna (fasada budynku, rozplanowanie biura, wystrój wnętrz, organizacja parkingów, dekoracje, rodzaj mebli),
  - symbole fizyczne (sposób ubierania się, standard wyglądu (np. ozdoby, fryzury, makijaż, odznaki, identyfikatory)
  - symbole statusu i hierarchii (np. przywileje służbowe: samochód, sekretarka, członkostwo w klubach elitarnych).
- sposób komunikowania się
  - język (wspólne wyrażenia, skróty myślowe, wyrazy trudne do zrozumienia dla kogoś z zewnątrz);
  - formuły lingwistyczne, hasła, zawołania, przydomki, krótkie zwroty; sposób przyjmowania interesantów, klientów; sposób odnoszenia się ludzi do siebie nawzajem,
- rytuały związane z przekazywaniem treści – bazując na powtarzalności gestów i sytuacji zawierają przekaz i odnoszą się m.in. do witania się ludzi, przyjmowania nowych pracowników do pracy, rozpoczynania dnia pracy, obchodzenia uroczystości (także prywatnych), spędzania przerw w pracy i wspólnego spędzania wolnych dni

[Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 44-51]

Przejawy kultury organizacji (II)

- wartości to przedmioty, stan rzeczy czy też sytuacje, które ludzie cenią i starają się je osiągnąć. Są bardzo stabilne, określają co jest słuszne i pożądane i maja utrwalić działania. Ważne jest, aby wartości uznawane w organizacji były zgodne z indywidualnymi wartościami ludzi.
- mity to utrwalone w organizacji anegdoty i opowieści (także wymyślone), które podkreślają co w danej kulturze jest akceptowalne i uprawnione, a także to, co nie jest w niej tolerowane. Mity pełnią funkcję socjalizacyjną, tkwi w nich zbiorowa mądrość i zawarte są porady. Legendy i historie mogą dotyczyć powstania firmy, jej założycieli, sukcesów oraz bohaterów
- tabu, czyli sprawy o których nie wypada mówić, czy też działania, których wykonanie nie jest możliwe

[Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 44-51].

Poziomy kultury
(John Kotter, James Heskett)

WIDOCZNE ↕ NIEWIDOCZNE

GRUPOWE NORMY ZACHOWAŃ

Powszechne lub często występujące sposoby postępowania w danej grupie, utrzymujące się ponieważ członkowie grupy są skłonni do zachowań uczących nowych członków takiego postępowania (a także wspólnych wartości), nagradzając tych, którzy się podporządkowują, a karząc tych, którzy tego nie uczynią

Przykład: pracownicy szybko reagują na życzenia klientów, kierownicy często włączają pracowników z niższych szczebli do podejmowania decyzji

WSPÓLNE WARTOŚCI

Ważne sprawy i cele wspólne dla niemal wszystkich ludzi w grupie, kształtujące zachowania grupowe, czesto utrzymujące się mimo zmian w składzie grupy

Przykład: kierownicy troszczą się o klientów

ŁATWIEJSZE DO ZMIANY ↕ TRUDNIEJSZE DO ZMIANY

Czynniki kształtujące kulturę organizacji

Wewnętrzne:
- cechy osobowości osób, które tworzą daną firmę,
- tradycje kulturowe wynikające z jej historii,
- obrane rozwiązania organizacyjne,
- kadra kierownicza.

[Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, C.H.Beck, Warszawa 2002, s.74]

Zewnętrzne:
- czynniki ekonomiczne: obszar działalności, system gospodarczy, wielkość rynku i panujące na nim zwyczaje, konkurencja, systemy płacowe,
- czynniki społeczne: organizacje społeczne, związkowe itp.
- czynniki techniczne: postęp techniczny, informatyka, poziom programów innowacyjnych, nowości technologiczne.

[*Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia,* pod red. A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s.488]

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	sztywność ról płci – w „męskim" społeczeństwie występuje znaczny podział ról społecznych według płci oraz narodowe nastawienie na pewność siebie, zdobywanie pieniędzy i dóbr materialnych

Wymiary kultury narodowej
(Geert Hofstede)

Kraj	Indywidualizm a kolektywizm	Odległość władzy	Unikanie niepewności	Męskość i kobiecość
Kanada	indywidualizm	umiarkowana	małe	umiarkowana męskość
Wlk. Brytania	indywidualizm	mała	umiarkowane	silna męskość
Francja	indywidualizm	duża	znaczne	słaba męskość
Grecja	kolektywizm	duża	znaczne	umiarkowana męskość
Włochy	indywidualizm	umiarkowana	znaczne	silna męskość
Japonia	kolektywizm	umiarkowana	znaczne	silna męskość
Singapur	kolektywizm	duża	małe	umiarkowana męskość
Szwecja	indywidualizm	mała	małe	słaba męskość
USA	indywidualizm	mała	małe	silna męskość

[Robbins, s.55]

Pozytywne i negatywne kultury organizacyjne

Kultura pozytywna (konstruktywna) – zakorzenione w kulturze reguły działania determinują zdolność firmy do kreacji i wywiązywania się z celów strategicznych. [Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 53]. Kultura może motywować ludzi do wydajnej pracy oraz pomagać organizacji bardziej efektywnie odpowiadać na różne zmiany [Berman H.W., Neider L.L., *The Human Relations of Organization,* Boston 1987].

Kultury negatywne – posiadają następujące cechy: chłód emocjonalny w relacjach pomiędzy uczestnikami organizacji i depersonalizacja relacji, subordynacja i pasywność w działaniu, konserwatyzm i brak elastyczności wobec nowych sytuacji, izolowanie się i ograniczanie się do tych czynności za które jest się odpowiedzialnym, wzajemna antypatia [Bate P., *The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organisational Problem Solving*, „Organisational Studies", 1984, nr.5].

Elastyczne i sztywne kultury organizacji

	Elastyczne kultury	Sztywne kultury
Podstawowe wartości	Większość kierowników bardzo się troszczy o klientów, akcjonariuszy i pracowników. Cenią ludzi i procesy, które mogą prowadzić do pożytecznych zmian (np. do przywództwa na rozmaitych poziomach hierarchii)	Większość kierowników troszczy się głównie o siebie, własną grupę roboczą albo o wyrób (lub technologię) wiążący się z ta grupą. Znacznie wyżej cenią uporządkowane procesy zarządzania ograniczające ryzyko, niż inicjatywy przywódcze
Powszechnie występujące zachowania	Kierownicy zwracają baczną uwagę na wszystkich interesariuszy, zwłaszcza na klientów, oraz inicjują zmiany leżące w ich uzasadnionym interesie, nawet jeżeli to się wiąże z pewnym ryzykiem	Kierownicy zachowują się w sposób nieco zaściankowy, biurokratyczny i politykierski. W efekcie nie zmieniają dostatecznie szybko strategii aby się dostosować lub aby wykorzystać zmiany zachodzące w otoczeniu

Funkcje kultury organizacyjnej

Kulturze organizacji przypisywane są dwie podstawowe funkcje:

- integracji wewnętrznej – kultura ma integrować wszystkich członków organizacji wokół wartości, norm, tradycji.
- integracji zewnętrznej. – kultura ma zapewnić dostosowalność organizacji do wymagań otoczenia (dzięki kulturze organizacja jest w stanie sprostać wymaganiom klientów, dostawców, grup nacisku

[Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 16-17].

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.

Kultura organizacji a sukces

Wartości, charakterystyczne dla kultury organizacyjnej przyczyniające się do sukcesu organizacji:

- profesjonalizm, zaangażowanie, kreatywność, przedsiębiorczość i innowacyjność, konkurencyjność,
- umiejętność szybkiego uczenia się i zdobywania nowych kompetencji,
- skłonność do podejmowania ryzyka i ponoszenia za nie odpowiedzialności,
- elastyczność w myśleniu i działaniu,
- ambicja, entuzjazm, duch walki, inicjatywa, sukces,
- umiejętność przewidywania przyszłości.

[Z. Jasiński, A. Smolik-Jęczmień, *Nowe tendencje w kształtowaniu rozwoju zawodowego pracowników wobec integracji z Unią Europejską*, w: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 426]

Zalecana literatura

R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005

J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauk o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 1999

J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele strategie, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998

I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000

C.K. Prahalad, G. Hamel, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999

L. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999

Przykładowe pytania egzaminacyjne

1. Istota, przykłady i specyficzne cechy zasobów niematerialnych
2. Cechy zasobów mających stanowić źródło trwałej przewagi konkurencyjnej
3. Istota i znaczenie zasobów zewnętrznych oraz sposoby zapewnienia dostępu do nich
4. Istota i cechy kluczowych kompetencji organizacji
5. Istota i elementy modelu biznesu
6. System zarządzania jako źródło przewagi konkurencyjnej
7. Istota i znaczenie standaryzacji
8. Rodzaje wiedzy oraz specyficzne cechy wiedzy jako zasobu organizacji
9. Dane, informacje i wiedza
10. Rodzaje wiedzy oraz istota i sposoby konwersji wiedzy
11. Elementy zarządzania wiedzą w organizacji
12. Elementy kultury organizacji
13. Podstawowe poziomy kultury organizacji
14. Kultura organizacji jako źródło przewagi konkurencyjnej