



Akademia Górniczo-Hutnicza

Wydział Zarządzania



Nauki o organizacji

kierunek: Zarządzanie

WYKŁAD

część IV

dr Rafał Kusa

Plan wykładu

Atrybuty organizacji

Konkurencyjność organizacji

Przedsiębiorczość organizacji

Innowacyjność organizacji

Elastyczność organizacji

Zmiana i rozwój organizacji

Doskonalenie organizacji

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

2

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

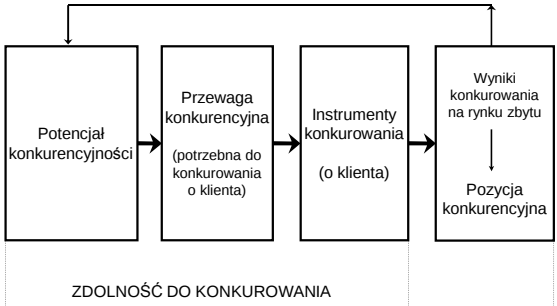
Instrumenty konkurowania – środki świadomie kreowane przez organizację w celu pozyskania kontrahentów dla przedstawionej lub projektowanej (przyszłej) oferty

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

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

3

Model konkurencyjności organizacji



dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

4

Konkurencyjność ex post i ex ante

Konkurencyjność ex post to obecna pozycja konkurencyjna, której osiągnięcie jest skutkiem zrealizowanej strategii konkurencyjnej i strategii konkurencyjnych rywali.

Konkurencyjność ex ante to przyszła (prospektywna) pozycja konkurencyjna. Jest ona określona między innymi przez relatywną (czyli odniesioną do umiejętności rywali) zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania w przyszłości, czyli przez jego potencjał konkurencyjny. Budowę i wykorzystanie potencjału konkurencyjnego opisuje strategia konkurencyjna (planowana lub zamierzona).

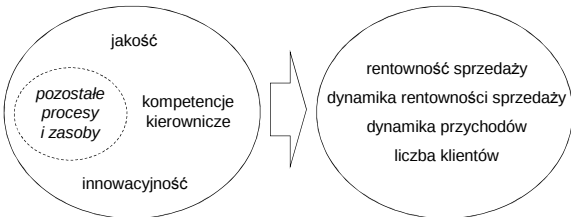
dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

5

Dwuelementowy model konkurencyjności organizacji

POTENCJAŁ KONKURENCYJNOŚCI

POZYCJA KONKURENCYJNA



dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

6

Przedsiębiorczość

Przedsiębiorczość – proces planowania, organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka [R.Griffin]

Przedsiębiorczość to pogoń za rynkową szansą, bez względu na aktualnie dysponowane zasoby [H.Stevenson, HBS]

Przedsiębiorczość wyraża się w czujności na możliwe nowe, wartościowe cele i możliwe nowe, dostępne zasoby, a przedsiębiorcze zachowanie polega na dostosowaniu środków realizacji obranych przez siebie celów do zmieniających się warunków działania [I.Kirzner]

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV7

Proces przedsiębiorczości

```
graph TD; Admin[Administrowanie] --> Identyfikacja[Identyfikacja szans/potrzeb i sposobów ich wykorzystania/zaspokojenia]; Identyfikacja --> Planowanie[Planowanie i ocena ryzyka]; Planowanie --> Inicjowanie[Inicjowanie działalności (dobór zasobów, wdrażanie struktur, operacji i procesów)]; Inicjowanie --> Prowadzenie[Prowadzenie działalności]; Prowadzenie --> Admin;
```

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV8

Proces przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość – proces obejmujący identyfikację rynkowych szans i potrzeb oraz sposobów ich wykorzystania i zaspokojenia, planowanie działalności wraz z oceną ryzyka, inicjowanie działalności oraz jej prowadzenie.

Inicjowanie działalności obejmuje m.in. dobór zasobów, wdrażanie struktur, operacji i procesów

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV9

Przedsiębiorczość

Przedsiębiorczość jako funkcja (kategoria) ekonomiczna – nowatorstwo, znajdowanie bardziej skutecznych sposobów działania na rynku, dających wyższą użyteczność produktów i usług oraz większą efektywność gospodarowania [por. M. Pietraszewski, Szansa dla przedsiębiorczych, 2002, s.11]

Przedsiębiorczość jako cecha (przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa) – gotowość i zdolność do podejmowania ryzyka, rozwiązywania w sposób twórczy i nowatorski powstałych problemów, umiejętność rozpoznawania i wykorzystywania pojawiających się szans i okazji oraz elastycznego przystosowania się do warunków rynkowych [por. S. Rudolf (red.), Przedsiębiorczość i twórcze ..., UŁ 2002, s.29]

Przedsiębiorczość jako sposób zarządzania – zdolność i umiejętność zorganizowania czynników wytwórczych i zarządzania nimi oraz uruchomienie nowych dziedzin działalności na bazie autentycznych innowacji lub ich twórczego naśladownictwa [por. M. Pietraszewski, Szansa dla przedsiębiorczych, 2002, s.16]

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV10

Przedsiębiorczość

Przedsiębiorczość – postawa

Przedsiębiorczość – jeden z aspektów działalności gospodarczej

Przedsiębiorczość – prowadzenie działalności gospodarczej na własny rachunek

Przedsiębiorczość – prowadzenie działalności gospodarczej na własny rachunek na małą skalę (→ drobna przedsiębiorczość)

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV11

Poziomy przedsiębiorczości

```
graph TD; Root[Przedsiębiorczość jako postawa] --> EG[W działalności gospodarczej]; Root --> ES[W działalności społecznej]; EG --> PWR[Prowadzonej na własny rachunek]; EG --> WR[Wykonywanej na rzecz pracodawcy]; PWR --> ND[Na dużą skalę]; PWR --> NM[Na małą skalę]; ES --> PS([przedsiębiorczość społeczna]); ES --> IP([intra przedsiębiorczość]); ES --> DP([drobna przedsiębiorczość]);
```

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV12

Cechy organizacji przedsiębiorczej

- nastawienie na poszukiwanie i wykorzystanie okazji
- bliski kontakt z klientami i wrażliwość na ich potrzeby
- nacisk na szybkość działania
- nastawienie na maksymalizowanie korzyści (poprzez minimalizowanie nakładów i/lub maksymalizowanie efektów)
- uzależnienie wynagrodzenia pracowników od wyników
- premiowanie sukcesów
- akceptacja dla podejmowanego przez pracowników ryzyka
- akceptacja dla niepowodzeń
- decentralizacja
- autonomia zespołów i pracowników
- dostępność wiedzy
- niski poziom formalizacji

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

13

Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości (I)

Etyka protestancka i duch kapitalizmu, Max Werber, 1905

Weber utrzymywał, że pod wpływem kalwinizmu praca uległa przekształceniu z wysiłku służącego przetrwaniu i doraźnemu zyskowi w narzędzie indywidualnego zbawienia. [...] Surowe przykazania kalwinizmu nakazywały **uczciwość** i zachęcały do **dotrzymywania umów**. To stworzyło podstawy do rozwinięcia się cnoty indywidualnej odpowiedzialności i zaufania rozciągającego się poza członków najbliższej rodziny. Co więcej, pojawiły się nowe wzory postępowania przywiązujące wielką wagę do **pracowitości, rzetelności i wiarygodności** – cnót, których kultywowanie było wzmacniane tym, co dzisiaj nazwalibyśmy „naciskiem otoczenia”.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

14

B. Berger, *Kultura przedsiębiorczości*, Oficyna Literatów „Rój”, Warszawa, 1994, s. 28

Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości (II)

Etyka protestancka i duch kapitalizmu, Max Werber, 1905

Kładąc nacisk na duchowy ascetyzm kalwinizmu Weber ukazuje, jak nakaz prowadzenia skromnego i prostego życia przyczynił się do akumulacji kapitału, ukazuje też i to, że pierwsi kalwiniści niezdolni do życia w nieustannym strachu, iż nie dostąpią zbawienia, zaczęli „oszukiwać” swojego Boga: **doczesny sukces zaczęli traktować jako oznakę Bożej łaski**. [...] i **symptom wartości człowieka**.

„Niezamierzonym efektem” tego stylu życia stała się, pierwsza na taką skalę w historii, **akumulacja kapitału**. Ponieważ ludziom nie wolno było korzystać z luksusu na jaki mogli sobie pozwolić dzięki posiadaniu pieniędzy, zmuszeni byli do ich nieustannego inwestowania i reinwestowania.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

15

B. Berger, *Kultura przedsiębiorczości*, Oficyna Literatów „Rój”, Warszawa, 1994, s. 28

Przedsiębiorcza kultura organizacji

Wśród cech przedsiębiorczej kultury organizacji wymieniane są:

- nastawienie na klienta i na przyszłość,
- realizacja pomysłów przez właścicieli i pracowników,
- przedsiębiorcza postawa wobec firmy odnosząca się do kierownictwa wszystkich szczebli i pracowników,
- nastawienie na zarządzanie przez cele i delegowanie uprawnień,
- identyfikacja pracowników z firmą, przywiązanie do jej misji i strategii,
- dobre stosunki społeczne,
- przedsiębiorcza organizacja pracy,
- praca zespołowa,
- umożliwianie pracownikom rozwoju zawodowego.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

16

[Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s.486]

Determinanty przedsiębiorczości organizacji (I)

- rozwiązania organizacyjne, w tym struktura organizacyjna (zależności pomiędzy członkami organizacji oraz zakresy ich zadań i uprawnień określone w opisach stanowisk pracy)
- sposobu podejmowania decyzji i zakres uprawnień decyzyjnych, przypisanych pracownikom
- system motywowania, w tym kryteria oceny
- podejście do niepowodzeń i błędów, popełnianych przez pracowników podejmujących przedsiębiorcze działania.
- oczekiwania wobec pracowników i udzielone im wsparcie w wypełnieniu tych oczekiwań (np. szkolenia i doradztwo)

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

17

[Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s.486]

Determinanty przedsiębiorczości organizacji (II)

- stwarzanie warunków upodabniających funkcjonowanie pracowników, a zwłaszcza menedżerów, do przedsiębiorców
 - zwiększenie swobody działania i uprawnień decyzyjnych,
 - rozwijanie poczucia osobistej odpowiedzialności za kierowaną część organizacji i zwiększanie zaangażowania kierowników,
 - silne uzależnienie wynagrodzenia od osiągniętych wyników,
 - zachęcanie do poszukiwania okazji i nowych rozwiązań oraz wynajdowania zastosowań dla posiadanych zasobów,
 - zmniejszenie dystansu wobec klientów i kontrahentów.
- zapewnienie odpowiedniej kontroli nad podejmowanymi działaniami i związanym z nimi ryzykiem, przy czym nie powinna ona ograniczać pożądanych zachowań przedsiębiorczych

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

18

[Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s.486]

Innowacyjność

Innowacyjność – zdolność do wprowadzania innowacji

Innowacyjność – zdolność przedsiębiorstw do tworzenia i wdrażania innowacji oraz faktyczna umiejętność wprowadzania nowych i zmodernizowanych wyrobów, nowych lub zmienionych procesów technologicznych lub organizacyjno-technicznych. [POIG]

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

19

Innowacje

Innowacja – każda zmiana o charakterze materialnym lub niematerialnym, pozwalająca sprawniej poruszać się na rynku oraz osiągać lepsze wyniki ekonomiczne.

Innowacja – wszelka myśl, zachowanie się lub rzecz, która jest nowa, ponieważ jest jakościowo różna od dotychczas istniejących [Barnett]

Innowacja – praktyczne zastosowanie jakiejś twórczej idei, które przekłada się na zwiększenie sprzedaży lub zmniejszenie kosztów [3M]

Innowacja – połączenie znanych elementów w nową całość (niekiedy bez wynajdowania nowych elementów) [Berger]

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

20

Działalność innowacyjna

Działalność innowacyjna – działalność związaną z przygotowaniem i uruchomieniem wytwarzania nowych lub udoskonalonych materiałów, wyrobów, urządzeń, usług, procesów lub metod, przeznaczonych do wprowadzenia na rynek albo innego wykorzystania w praktyce.

Obejmuje ona wszystkie zmiany o charakterze technicznym i organizacyjnym, jakie mogą mieć miejsce w jednostkach gospodarczych. [Schumpeter, 1960]

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

21

Innowacje

Innowacja – wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem.

Przyjęto, że minimalnym wymogiem zaistnienia innowacji jest, aby produkt, proces, metoda marketingowa lub metoda organizacyjna były nowe (lub znacząco udoskonalone) dla firmy. Zalicza się tu produkty, procesy i metody, które dana firma opracowała jako pierwsza, oraz te, które zostały przyswojone od innych firm lub podmiotów.

Wspólną cechą innowacji jest fakt, że zostały one *wdrożone*. Nowy lub udoskonalony produkt zostaje wdrożony, gdy jest wprowadzony na rynek. Nowe procesy, metody marketingowe lub metody organizacyjne zostają wdrożone, kiedy rozpoczyna się ich faktyczne wykorzystywanie w działalności firmy.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

22

Podręcznik Oslo, 2008, s. 48-49

Oblicza innowacji

Według Petera F. Druckera innowacja jest raczej pojęciem ekonomicznym lub społecznym niż technicznym.

Według M.E. Portera „*innowacja może się przejawiać zarówno w nowym wzorze wyrobu, w nowym procesie produkcyjnym, w nowym podejściu marketingowym, jak i w nowych sposobach szkolenia*”.

Często stosowaną innowacją jest zastosowanie istniejącego procesu do nowych produktów i usług – okazuje się, że nawet jeśli nowe produkty i usługi mogą się wydawać zupełnie odmienne od istniejących, to może się zdarzyć, że można je dostarczać przy względnie małych zmianach w istniejących procesach.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

23

Zakres innowacji

- maksymalne – nowość na skalę światową
- pośrednie
- minimalne – nowość na skalę przedsiębiorstwa

Innowacje a kaizen

Obecnie innowacje częściej polegają na drobnych odkryciach i udoskonaleniach, niż na pojedynczym poważnym przełomie technicznym. Takie rozumienie innowacji jest zbieżne z koncepcją **kaizen** (Kai – zmiana, Zen – dobro), która koncentruje się na wprowadzaniu niewielkich, stopniowych rozwiązań w sposób ciągły, w długim okresie.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

24

Ekonomiczny wymiar innowacji

Ekonomicznym wymiarem innowacji zajmował się w swych rozważaniach już **Jean B. Say**, według którego innowacja jest „zastosowaniem” (*application*) przedsiębiorcy, które pojawia się razem z jego wysiłkiem i wiedzą w procesie wytwarzania dóbr. J.B. Say zwraca przy tym uwagę, że aby naród bogacił się ekonomicznie i korzystał z coraz to lepszych rozwiązań technicznych i organizacyjnych musi „być dobrze zaopatrzony” w inteligentnych kupców, producentów i ziemian”, którzy są w stanie znaleźć „najkorzystniejsze zastosowanie wiedzy”. J.B. Say postrzegał społeczną rolę przedsiębiorców jako twórców, a przynajmniej efektywnych dystrybutorów bogactwa. Rola przedsiębiorcy polega na podnoszeniu uzysku z zasobów, poprzez przeniesienie ich z obszaru niższej na obszar wyższej wydajności i wyższego uzysku.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

25

Innowacja jako „twórcza destrukcja” Joseph A. Schumpeter

Joseph A. Schumpeter postawił tezę, że dynamiczna nierównowaga, wywołana przez innowacyjnego przedsiębiorcę, jest „normą” zdrowej gospodarki, a zarazem osią teorii i praktyki ekonomicznej, w większym stopniu niż równowaga i optymalizacja.

Wynalazki i odkrycia mające znaczenie gospodarcze J.A. Schumpeter nazywał **nowymi kombinacjami**, a współcześnie określa się je jako innowacje. Innowacjami są także nowe (w założeniu bardziej produktywne) technologie wytwórcze, nowe produkty oraz nowe formy gospodarki.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

26

Innowacyjność jako komercjalizacja wynalazków

Podstawą innowacji mogą być **wynalazki**.

Wynalazki stają się innowacjami poprzez **komercjalizację**, czyli znalezienie dla nich rynkowego zastosowania i możliwości osiągnięcia dzięki nim zysku.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

27

Wynalazczość, innowacyjność, przedsiębiorczość

Wynalazczość – proces wynajdowania nowych rozwiązań

Innowacyjność – proces wynajdowania rynkowych zastosowań dla nowych rozwiązań

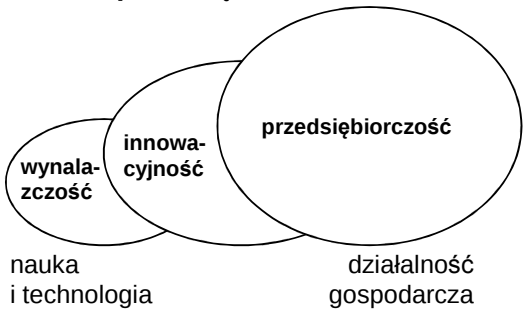
Przedsiębiorczość – proces tworzenia trwałych rozwiązań (np. organizacji) w oparciu o innowacje

Według P.F. Druckera, przedsiębiorczość powinna wyrażać się w „celowym poszukiwaniu źródeł innowacji, wypatrywaniu zmian i ich symptomów, wskazujących na możliwość wprowadzenia udanej innowacji”.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

28

Wynalazczość, innowacyjność, przedsiębiorczość



dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

29

Znaczenie przedsiębiorcy w procesie innowacyjnym według Josepha A. Schumpetera

Funkcja przedsiębiorcy polega na wprowadzaniu w życie pomysłów (odkryć lub wynalazków).

Rolą przedsiębiorcy jest reformowanie lub rewolucjonizowanie wzorca produkcji poprzez wykorzystanie nowych pomysłów, czy – ogólnie mówiąc – nie rozpoznanej dotąd technicznej możliwości produkcji nowego towaru lub wytwarzania znanego towaru za pomocą nowych metod, poprzez:

- udostępnienie nowych źródeł podaży surowców lub
- nowych rynków zbytu dla wytwarzanej produkcji lub
- poprzez zmiany organizacyjne w produkcji itp.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

30

Innowacyjność i innowacje

Innowacyjność – zdolność do wprowadzania innowacji

Innowacja – każda zmiana o charakterze materialnym lub niematerialnym, pozwalająca sprawniej poruszać się na rynku oraz osiągać lepsze wyniki ekonomiczne.

Innowacja – wszelka myśl, zachowanie się lub rzecz, która jest nowa, ponieważ jest jakościowo różna od dotychczas istniejących [Barnett]

Innowacja – praktyczne zastosowanie jakiejś twórczej idei, które przekłada się na zwiększenie sprzedaży lub zmniejszenie kosztów [3M]

Według Petera F. Druckera innowacja jest raczej pojęciem ekonomicznym lub społecznym niż technicznym.

dr Rafał Kusza, Nauki o organizacji, Wykład IV

31

Oblicza innowacji

Według M.E. Portera „*innowacja może się przejawiać zarówno w nowym wzorze wyrobu, w nowym procesie produkcyjnym, w nowym podejściu marketingowym, jak i w nowych sposobach szkolenia*”.

Obecnie innowacje częściej polegają na drobnych odkryciach i udoskonaleniach, niż na pojedynczym poważnym przełomie technicznym. Takie rozumienie innowacji jest zbieżne z koncepcją **kaizen** (Kai – zmiana, Zen – dobro), która koncentruje się na wprowadzaniu niewielkich, stopniowych rozwiązań w sposób ciągły, w długim okresie.

Często stosowaną innowacją jest zastosowanie istniejącego procesu do nowych produktów i usług – okazuje się, że nawet jeśli nowe produkty i usługi mogą się wydawać zupełnie odmienne od istniejących, to może się zdarzyć, że można je dostarczać przy względnie małych zmianach w istniejących procesach.

dr Rafał Kusza, Nauki o organizacji, Wykład IV

32

Ekonomiczny wymiar innowacji

Ekonomicznym wymiarem innowacji zajmował się w swych rozważaniach już **Jean B. Say**, według którego innowacja jest „**zastosowaniem**” (*application*) przedsiębiorcy, które pojawia się razem z jego wysiłkiem i wiedzą w procesie wytwarzania dóbr. J.B. Say zwraca przy tym uwagę, że aby naród bogacił się ekonomicznie i korzystał z coraz to lepszych rozwiązań technicznych i organizacyjnych musi „*być dobrze zaopatrzony w inteligentnych kupców, producentów i ziemian*”, którzy są w stanie znaleźć „*najkorzystniejsze zastosowanie wiedzy*”. J.B. Say postrzegał społeczną rolę przedsiębiorców jako twórców, a przynajmniej efektywnych dystrybutorów bogactwa. Rola przedsiębiorcy polega na podnoszeniu uzysku z zasobów, poprzez przeniesienie ich z obszaru niższej na obszar wyższej wydajności i wyższego uzysku.

dr Rafał Kusza, Nauki o organizacji, Wykład IV

33

Innowacja jako „twórcza destrukcja” (I)

Joseph A. Schumpeter postawił tezę, że dynamiczna nierównowaga, wywołana przez innowacyjnego przedsiębiorcę, jest „normą” zdrowej gospodarki, a zarazem osią teorii i praktyki ekonomicznej, w większym stopniu niż równowaga i optymalizacja.

Kluczową rolę w procesie „**twórczej destrukcji**” – który jest faktem o zasadniczym znaczeniu dla kapitalizmu – odgrywają **przedsiębiorcy-pionierzy**, którzy wprowadzają do praktyki wynalazki i odkrycia, które – przed praktycznym zastosowaniem – są pozbawione znaczenia. Wynalazki i odkrycia mające znaczenie gospodarcze J.A. Schumpeter nazywał **nowymi kombinacjami**, a współcześnie określa się je jako innowacje. Innowacjami są także nowe (w założeniu bardziej produktywnie) technologie wytwórcze, nowe produkty oraz nowe formy gospodarki.

dr Rafał Kusza, Nauki o organizacji, Wykład IV

34

Innowacja jako „twórcza destrukcja” (II)

Według J.A. Schumpetera funkcja przedsiębiorcy nie sprowadza się ani do dokonywania jakichkolwiek odkryć czy wynalazków, ani też do tworzenia warunków, które wykorzystuje przedsiębiorstwo, lecz polega na wprowadzaniu tych pomysłów w życie. Rolą przedsiębiorcy jest reformowanie lub rewolucjonizowanie wzorca produkcji poprzez wykorzystanie nowych pomysłów, czy – ogólnie mówiąc – nie rozpoznanej dotąd technicznej możliwości produkcji nowego towaru lub wytwarzania znanego towaru za pomocą nowych metod, poprzez udostępnienie nowych źródeł podaży surowców lub nowych rynków zbytu dla wytwarzanej produkcji lub poprzez zmiany organizacyjne w przemyśle itp. Zachęceniu sukcesem przedsiębiorców-pionierów zjawiają się **przedsiębiorcy-imitatorzy**, których udziałem jest rozpowszechnianie nowych rozwiązań, które – po uprzednim wdrożeniu – nie mają już charakteru innowacji.

dr Rafał Kusza, Nauki o organizacji, Wykład IV

35

Innowacje i ryzyko

Działalność innowacyjna – jak każda działalność gospodarcza – związana jest z ryzykiem. Jednak, jak wskazuje P.F. Drucker „*obrona dnia wczorajszego – to znaczy nie wprowadzanie innowacji – jest znacznie bardziej ryzykowna niż działanie na dzień jutrzejszy*”. Powodzenie działalności innowacyjnej zależy od trafnego określenia i ograniczania ryzyka. „*Skuteczni nowatorzy są konserwatywni. [...] Nie są nastawieni na ryzyko, lecz na okazję*”.

dr Rafał Kusza, Nauki o organizacji, Wykład IV

36

Innowacje jako rezultat lub proces

Innowacje rozumiane jako **rezultat** to zmiany w sferze produkcji, które prowadzą w konsekwencji do nowych produktów.

Innowacje rozumiane jako **proces** obejmują wszelkie procesy twórczego myślenia zmierzające do zastosowania i użytkowania ulepszonych rozwiązań w technice, technologii, organizacji i życiu społecznym.

Rzeczowe i czynnościowe znaczenie innowacji

znaczenie rzeczowe	znaczenie czynnościowe
rzecz nowa wprowadzona (wytwór materialny, idea, proces)	czynności polegające na wprowadzaniu czegoś nowego

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

37

Klasyfikacja innowacji

```
graph TD; A[INNOWACJE] --> B[Produktywne]; A --> C[Procesowe]; A --> D[Marketingowe]; A --> E[Organizacyjne];
```

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

38

Główne typy innowacji

Innowacja produktowa – wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań. Zalicza się tu znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych.

Innowacja procesowa – wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. Do tej kategorii zalicza się znaczące zmiany w zakresie technologii, urządzeń oraz/lub oprogramowania.

Innowacja marketingowa – wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej.

Innowacja organizacyjna – wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

39

Zakresy innowacji

- maksymalne – nowość na skalę światową
- pośrednie
- minimalne – nowość na skalę przedsiębiorstwa

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

44

Znaczenie innowacji organizacyjnych

Powody, dla których badacze i menedżerowie zwracają coraz większą uwagę na innowacje organizacyjne:

- innowacje organizacyjne są ważnym źródłem wzrostu produktywności i konkurencyjności i mogą mieć także silny wpływ na zatrudnienie
- innowacje organizacyjne i technologiczne są ściśle powiązane, a często zmiany organizacyjne warunkują skuteczność innowacji technologicznych
- wszystkie technologie są tworzone przez ludzi funkcjonujących w ramach określonych form organizacyjnych – są one „społeczne ukształtowane” przez formy organizacyjne

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

45

Strategiczne i taktyczne innowacje w sferze zarządzania

Innowacyjny system zarządzania polega na wykreowaniu zinstytucjonalizowanego mechanizmu tworzenia, rozwijania i promowania nowych pomysłów i rozwiązań oraz zapewnieniu w przedsiębiorstwie warunków do stałego, a nie okazjonalnego reagowania na sygnały i wyzwania rynku. Menedżerowie, którzy reagują dopiero wtedy, gdy zostaną do tego zmuszeni, najprawdopodobniej stracą masę czasu na pośpieszne i chaotyczne działania. Bardziej skuteczne jest wyprzedzanie zdarzeń, które wymuszają zmiany i planowe przygotowanie się do nich.

Innowacje strategiczne – mają charakter przedsięwzięć długofalowych i wpływają w sposób istotny na rozwój całego przedsiębiorstwa, na poszczególne jego części lub wypełniane funkcje.

Innowacje taktyczne – różnego rodzaju bieżące zmiany w produkcji, metodach wytwarzania oraz organizacji

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

46

Źródła innowacji	dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład IV
- wyniki własnych prac naukowo-badawczych i rozwojowych - działalność wynalazcza i racjonalizatorska - systematyczna obserwacja i badania marketingowe rynku krajowego i zagranicznego - obecność na targach, konferencjach i wystawach - internet - kontakty ze szkołami wyższymi, ośrodkami badawczymi, firmami doradczymi, a także z innymi przedsiębiorstwami - benchmarking - przynależność do organizacji branżowych - szkolenia i kursy dla pracowników, a zwłaszcza kierowników	47

Wewnętrzne uwarunkowania innowacyjności	dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład IV
Wewnętrzne uwarunkowania działalności innowacyjnej: - możliwości finansowe (własne środki finansowe i zdolność do pozyskiwania środków zewnętrznych), - personel (liczba zatrudnionych, kwalifikacje i umiejętności oraz motywacja do wprowadzenia innowacji), - technologia (potencjał rzeczowy, wiedza techniczna i informacje rynkowe) - kultura organizacyjna (akceptacja dla zmian, niski stopień formalizacji, delegowanie odpowiedzialności, łatwy dostęp do informacji, poszerzanie wiedzy, sposób komunikacji) - sposób zarządzania firmą (wizja i strategia rozwoju, efektywne wykorzystywanie zasobów finansowych, informacyjnych, a przede wszystkim wiedzy, system motywowania pracowników) - kompetencje kierującego firmą - rodzaj działalności i kierunek rozwoju - wielkość firmy - czas funkcjonowania na rynku (faza rozwoju, doświadczenie)	48

Proinnowacyjna kultura organizacji	dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład IV
Zdolność generowania i komercjalizacji nowych idei w istotnym stopniu jest uwarunkowana przez kulturę przedsiębiorstwa. Kultura przedsiębiorstwa, jest także istotnym czynnikiem kształtującym innowacyjność jednostek (osób). Dlatego podejmowanie działań innowacyjnych wymaga rozwinięcia proinnowacyjnej kultury, która charakteryzuje się wysoką akceptacją dla zmian, niskim stopniem formalizacji, delegowaniem odpowiedzialności, łatwym dostępem do informacji bezpośrednim, wielokierunkowym, opartym na szacunku sposobie komunikowania się oraz wspieraniem przez kadrę zarządzającą procesu uczenia się pracowników, poszerzania wiedzy oraz nabywania nowych kompetencji.	49

Zewnętrzne uwarunkowania innowacyjności	dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład IV
Do czynników zewnętrznych stymulujących innowacyjność należą między innymi: - postęp technologiczny, - zmieniające się wymagania odbiorców, - skracanie cyklu życia produktu, - wzrastająca konkurencja w skali globalnej. Do działań wspierających innowacyjność zalicza się ponadto: - podnoszenie poziomu edukacji i wykształcenia, - rozwój infrastruktury, zwłaszcza teleinformatycznej, ułatwiającej przyrost, a także przekazywanie informacji, wiedzy i umiejętności, jak również wzrost synergii pomiędzy nauką, techniką, gospodarką i społeczeństwem, - działalność standaryzacyjną, normalizacyjną oraz działalność na rzecz ochrony własności przemysłowej i intelektualnej. Innowacyjność wspierana może być także przez działania promujące i rozwijające współpracę. Szczególne warunki dla rozwoju konkurencyjności stwarza funkcjonowanie w ramach klastra.	50

Klaster (I)	dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład IV
Klaster to geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących. [Porter]	51

Klaster (II)	dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład IV
Obecność w klastrze licznych rywali zmusza firmy do wyróżniania się w sposób twórczy, co z kolei podtrzymuje nieustanne procesy innowacyjne. Równocześnie bliskie relacje sprzyjają utrzymaniu w środowisku specyficznej, proinnowacyjnej atmosfery, która jest wynikiem akumulacji umiejętności, nowych pomysłów i wiedzy wynikającej z doświadczenia. Przepływ informacji, związanych np. z kreowaniem nowych produktów, usług, strategii promocyjnych czy ulepszeń organizacyjnych jest bardzo sprawny. Informacje przekazywane są zarówno formalnie, jak i nieformalnie, tzn. na zasadzie kontaktów międzyludzkich wewnątrz klastrow, w rodzinach pracowników lub poprzez lokalne organizacje branżowe, handlowe, związkowe czy społeczne. Bliskość partnerów rynkowych sprzyja wzajemnemu uzupełnianiu się przy wprowadzaniu wszelkich innowacji wewnątrz klastra, a także przy lansowaniu innowacji rynkowych. Obecność na miejscu wyspecjalizowanych, doświadczonych pracowników oraz możliwość wpływania lokalnych firm na programy nauczania w wyższych uczelniach, szkołach zawodowych, kursach specjalistycznych, pozwalają na wypełnienie luk kadrowych, pojawiających się przy wdrażaniu innowacji technologicznych[3].	52

Czynniki ograniczające innowacyjność

Innowacyjność przedsiębiorstw podlega także wpływowi czynników ograniczających, wśród których wymienić można:

- brak środków finansowych,
- trudno dostępny i drogi kapitał,
- wysokie koszty wdrożeń,
- wysokie ryzyko wdrożeń,
- brak badania rynku i informacji o nowościach,
- niskie kwalifikacje pracowników.

Czynnikiem hamującym innowacyjność w przedsiębiorstwie jest także nadmierna biurokracja, przejawiająca się w skomplikowanych systemach sterowania i kontroli.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

53

Innowacyjność a wielkość organizacji

Zwykle duże organizacje, a w szczególności globalne korporacje, posiadają największy potencjał (finansowy, technologiczny, organizacyjny, marketingowy) w zakresie innowacji. Jednak „*instytucjonalne siły wielkiej organizacji są zabójcami innowacji*”. Rzadko zdarza się firma, taka jak 3M, której mimo wzrostu udało się zachować swoje przedsiębiorcze tradycje.

Małe przedsiębiorstwa mają w obszarze innowacji przewagę, której źródłem są czynniki o charakterze behawioralnym. Należą do nich przede wszystkim: dynamizm przedsiębiorczy, organizacyjna elastyczność i szybkość komunikacji wewnętrznej, duże możliwości przystosowawcze do zmiennych warunków rynkowych, działanie w wąskich niszach rynkowych oraz specjalizacja produktowa. Uzyskanie przewag behawioralnych przez duże firmy jest możliwe przy zastosowaniu wewnętrznej organizacji wzorowanej na małych firmach i nowego podejścia do zarządzania firmą określanego mianem zarządzania przedsiębiorczego. Taka kombinacja daje im nadzwyczajną przewagę w postaci podejmowania różnych projektów badawczych, szybkości realizacji innowacji, korzystania z efektów ekonomicznych z innowacji, jak i umocnienia pozycji rynkowej.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

54

Współczesne oblicze innowacyjności (I)

Po okresie rewolucji przemysłowej, źródłem której było wiele przełomowych wynalazków, na początku XX wieku „*wynalazczość*” przekształciła się w „*badanie*” – w systematyczną, celową działalność, planowaną i organizowaną, z dużymi możliwościami przewidywania wyników, zarówno tych, do których się zmierza, jak i tych, które się przypuszczalnie osiągnie. Innowacja została wręcz sprowadzona do rutyny – postęp techniczny stał się sprawą zespołów odpowiednio wyszkolonych specjalistów, którzy dają produkt, jakiego się od nich wymaga i zapewniają jego funkcjonowanie w możliwy do przewidzenia sposób. Dziś mówimy wręcz o „*fabrykach innowacji*”, w których prowadzona jest celowa i sformalizowana działalność nakierowana na kreowanie innowacji. Dotyczy to zwłaszcza innowacji technologicznych, aczkolwiek także organizacyjnych, które niekiedy także są wynikiem sformalizowanej działalności badawczo-rozwojowej, jaką prowadzą firmy doradcze specjalizujące się w „rozwoju organizacyjnym”.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

55

Współczesne oblicze innowacyjności (II)

Autorzy książki „*Strefa zysku*” stawiają tezę, iż „*innowacja modelu działalności firmy jest siłą napędową wzrostu wartości*”. Model działania jest szczególnie istotnym przedmiotem innowacji przedsiębiorstw działających w zmiennym otoczeniu. Ideałem przedsiębiorstwa przyszłości jest „*inteligentny innowator*” – firma niekoniecznie wielka, ale mająca zasoby intelektualne trudne do skopiowania i zdolność do wyprzedzającego kształtowania zmian swojego modelu działania.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

56

Decentralizacja

Osoby przedsiębiorcze winny być mile widziane na wszystkich szczeblach organizacji i znaczną część władzy formalnej należy przenieść na niższe poziomy hierarchii służbowej.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

57

Adaptacyjność i elastyczność

Adaptacyjność to zdolność do dostosowania się do nowych warunków.

Adaptacja – to przystosowanie, a elastyczność – to zwinność, ruchliwość, rozciągliwość, ale także i szybkie odreagowanie (a więc również i adaptacja)

[R Krupski, *Elastyczność organizacji – elementy teorii*, „Refleksje społeczno-gospodarcze” Zeszyty Naukowe WWSZIP NR 9 (2)2006, s.4].

Odpowiednia elastyczność organizacji pozwala sprawnie funkcjonować w turbulentnym otoczeniu i stanowi ważny komponent budowania konkurencyjności i efektywności przedsiębiorstwa

[G. Osbert-Pociecha, M. Moroz, J.M. Lichtarski, *Elastyczność przedsiębiorstwa jako konfiguracja elastyczności cząstkowych*, „Gospodarka narodowa”, 2008, nr 4, s.59].

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

58

Narzędzia elastyczności

Zasoby stanowią podstawowe narzędzie dla kształtowania elastyczności organizacji jako całości. Podstawowymi narzędziami osiągania elastyczności są tu z jednej strony redundancje pojedynczych zasobów (trzymanie ich na pojawiające się okazje), zaś z drugiej dywersyfikacja działań i zasobów, zapewniająca zachowanie zdolności do kontynuowania działalności przy nieciągłym, turbulentnym otoczeniu

[G. Osbert-Pociecha, M. Moroz, J.M. Lichtarski, *Elastyczność przedsiębiorstwa jako konfiguracja elastyczności cząstkowych*, „Gospodarka narodowa”, 2008, nr 4, s.59].

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład IV

59

Mechanizmy elastyczności

- redundancja zasobów i kompetencji,
- dywersyfikacja zasobów i rodzajów działalności,
- monitoring otoczenia,
- procesy decyzyjne
- zachowania charakterystyczne dla „organizacji w ruchu”.

Ważnym mechanizmem elastyczności organizacji jest czas decyzji podejmowanych przez kadry kierownicze – niekiedy systemy podejmowania decyzji (np. nadmiernie demokratyczne) oraz postawy decydentów (bojaźliwe, asekuranckie, itp.) uniemożliwiają szybkie podejmowanie decyzji, co z kolei uniemożliwia wykorzystanie okazji przed konkurentami.

[R Krupski, *Elastyczność organizacji – elementy teorii*, „Refleksje społeczno-gospodarcze” Zeszyty Naukowe WWSZIP NR 9 (2)2006, s.9-10]

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład IV

60

Wyznaczniki elastyczności

- zdolność nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurenci,
- sprawny system poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania,
- krótkie procesy decyzyjne i sprzyjająca im płaska struktura i uprawnocnienie pracowników wykonawczych,
- personel przyzwyczajony do zmian

[Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa, s.391].

- liczba nowych produktów i procesów oraz ich ulepszeń,
- procent zysków pochodzących z produktów zaprojektowanych nie wcześniej niż przed pięciu laty,
- czas wdrożenia nowego produktu
- częstotliwość modyfikacji produktów

[Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na*

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład IV

61

Poziomy elastyczności (I)

niska podatność na elastyczność i zmianę (poziom I): organizacja przyjmuje postawę odrzucającą realną możliwość aktywacji zmian dostosowawczych, oczekując od decyzyjnych czynników zewnętrznych (właścicieli) ochrony przed wpływem zakłócających oddziaływań otoczenia; brak przekonania i wewnętrznej motywacji do przekonfigurowania systemu organizacyjnego lub akceptacji dla restrukturyzacji w kierunku usprawnienia sposobów działania. Słaby system obserwacji otoczenia; niewielkie, kosmetyczne usprawnienia możliwe pod wpływem silnej zewnętrznej presji; możliwy rezultat – kryzys, upadek, przejście,

elastyczność opóźniona adaptacyjna (poziom II): organizacja przyjmuje postawę wyczekującą na silne impulsy zewnętrzne i reaguje dopiero w sytuacjach zagrażających stabilności systemu jej działania; groźba upadku głównym impulsem do zmian naprawczych ; zmiana systemu działania i konfiguracji struktury opóźniona w stosunku do konkurentów i wymogów rynku; możliwy rezultat – wysoki koszt zmiany i niedostateczny efekt przedsięwzięć restrukturyzacyjnych, dostosowawczych,

[P. Grajewski, *Granice elastyczności organizacji, w: Granice zarządzania, Oficyna*

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład IV

62

Poziomy elastyczności (II)

elastyczność równoległa (poziom III): organizacja tworzy aktywny system obserwacji otoczenia dla uzyskania zdolności szybkiej reakcji na zewnętrzne impulsy zakłócające stabilności harmonijne działanie systemu; zmiana dostosowawcza nie wymaga zatrzymania operatywnego działania organizacji; jest ona w stanie implementować nowe rozwiązania i reagować plastycznie przez dostosowanie procesów obsługi klienta do struktury jego oczekiwań; możliwy rezultat – utrzymanie wysokiej pozycji na rynku, nadążanie za najlepszymi w branży konkurentami,

elastyczność wyprzedzająca (poziom IV): organizacja buduje efektywny system innowacyjny oparty na regułach organizacji uczącej się i inteligentnej; zmiana systemu działania ma charakter wyprzedzający w stosunku do antycypowanych realiów kreowanych w otoczeniu ; organizacja przoduje we wdrażaniu najnowszych rozwiązań systemowych, często inwestuje w ich opracowanie; możliwy rezultat – utrzymanie pozycji dominującej w stawce konkurentów i/lub stosunkowo wysoki poziom ryzyka niepowodzenia związanego z eksperymentowaniem i wdrażaniem nowych koncepcji rozwiązań systemowych w obszarze zarządzania (np. reengineering).

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład IV

63

Zmiana

Zmiana – przejście z jednego stanu do drugiego

Zmiana organizacyjna – każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji

Zmiana planowana – zmiana przygotowana i wprowadzona w sposób uporządkowany i terminowy, wyprzedzająca oczekiwane przyszłe wydarzenia

Zmiana dostosowawcza – zmiana w reakcji na pojawiające się okoliczności, raczej fragmentaryczna niż całościowa

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład IV

64

Obszary najczęstszych zmian w organizacji

Struktura i schemat organizacji	Technika i operacje	Ludzie
Projekt stanowisk pracy Podział na wydziały Relacje podporządkowania Rozkład formalnych uprawnień władczych Mechanizmy koordynacji Struktura w przekroju linia-sztab Ogólna struktura i schemat Kultura Zarządzanie zasobami ludzkimi	Techniki informacyjne Sprzęt Procesy robocze Sekwencje robocze Systemy kontroli	Umiejętności i zdolności Wyniki działania Odczucia Postawy Wartości

65

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

Źródła oporu wobec zmian

- niepewność
- zagrożenie osobistych interesów
- odmienność spostrzegania
- uczucie straty

66

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

Sposoby przełamywania oporu wobec zmian

- **uczestnictwo** – osoby uczestniczące w planowaniu i wprowadzaniu zmian są lepiej przygotowane do zrozumienia ich przyczyn i łatwiej jest im te zmiany zaakceptować
- **edukacja i komunikowanie się** – uświadomienie uczestnikom organizacji potrzeby i oczekiwanych wyników zmiany może wpłynąć na złagodzenie ich oporu wobec tej zmiany
- **ułatwianie** – np. stopniowe wprowadzanie zmian, eliminowanie zmian „towarzyszących”, wczesna zapowiedź i pozostawienie czasu na przygotowanie się do zmiany
- **analiza „pola sił”** – sporządzenie listy sił działających na rzecz zmiany i przeciwko niej i próba usunięcia lub ograniczenia sił hamujących, tak aby siły sprzyjające zmianom miały przewagę

67

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

Proces zarządzania zmianą

Uznanie potrzeby zmian

↓

Ustalenie celów zmian

↓

Diagnoza istotnych zmiennych

↓

Wybór odpowiedniej metody zmian

↓

Planowanie wprowadzania zmian

↓

Faktyczne wprowadzanie

↓

Ocena i kontynuacja

68

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

Istota konfliktu organizacyjnego

69

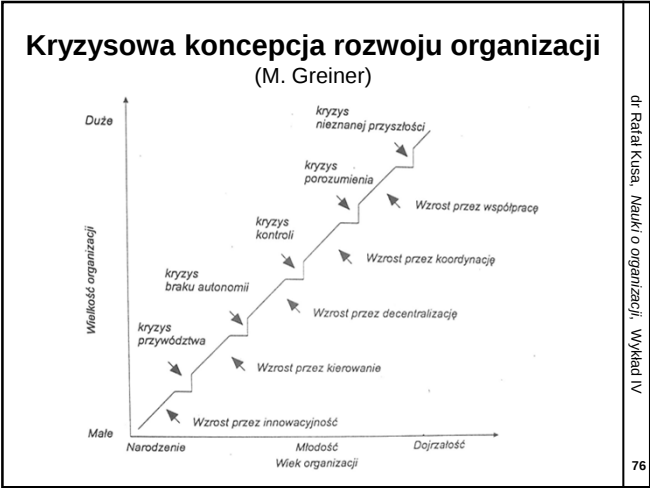
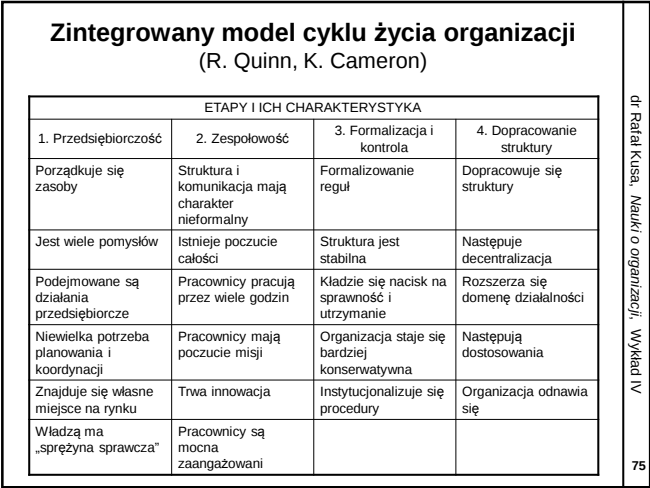
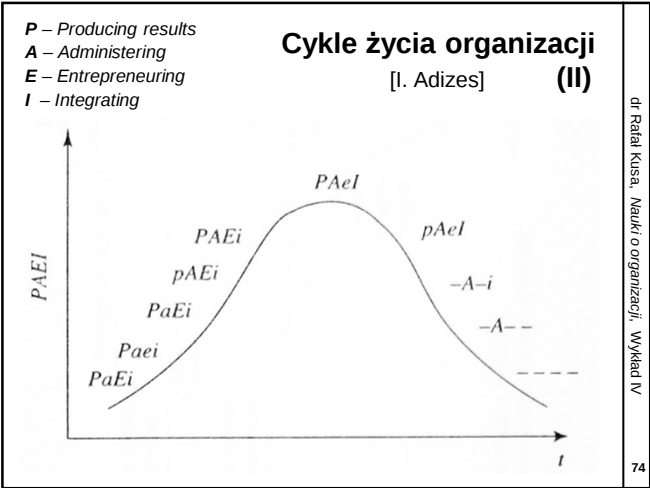
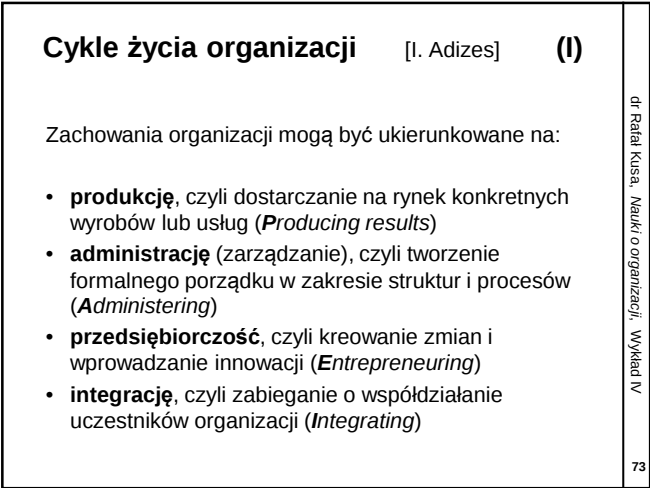
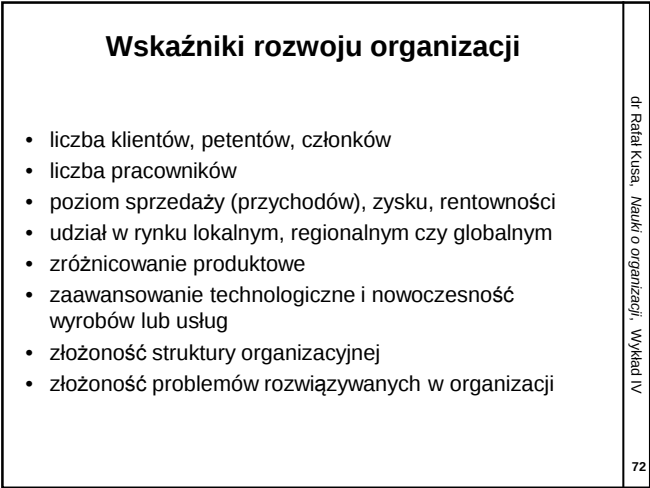
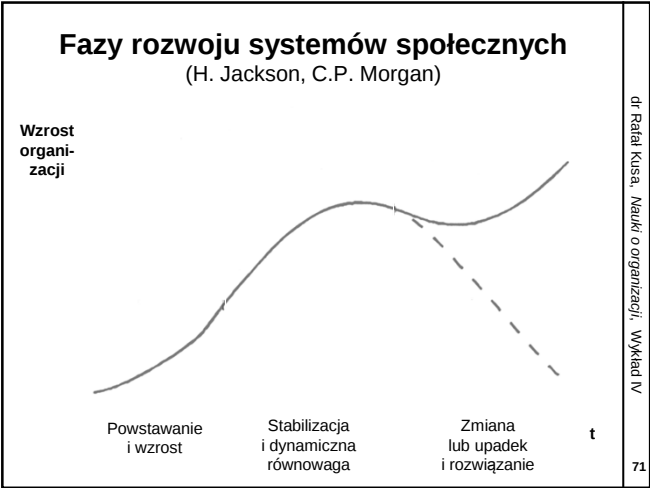
dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

Rozwój organizacji

Rozwój to długotrwały proces ukierunkowanych zmian, w którym można wyróżnić następujące po sobie prawidłowo etapy zmian (fazy rozwoju) danego obiektu, wykazujące różnicowanie się tego obiektu pod określonym względem

70

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV



Doskonalenie organizacji (OD – Organization Development)

Doskonalenie organizacji – wspierane przez naczelne kierownictwo długofalowe działanie obejmujące całą organizację, zmierzające do ulepszenia procesów **rozwiązywania problemów** i **odnowy organizacji**.

Osiąga się to zwłaszcza dzięki skuteczniejszej, opartej na współdziałaniu diagnozie oraz opartym na współdziałaniu kierowaniu kulturą organizacji – ze szczególnym akcentowaniem kultury zespołów stałych i doraźnych oraz kultury międzygrupowej – przy pomocy doradcy-przewodnika i przy wykorzystaniu teorii oraz zastosowań nauk behawiorystycznych, w tym badań nad działaniem [French, Bell]

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

78

Profil zgodności podsystemów (I)

Pytania dotyczące stosunków między organizacją a jej otoczeniem:

1. Jaki charakter ma otoczenie organizacji?
2. Jakiego rodzaju strategię się stosuje?
3. Jakiego rodzaju techniką (mechaniczną czy niemechaniczną) posługuje się organizacja?
4. Jakiego rodzaju ludzie są zatrudnieni w organizacji i jaka dominuje w niej kultura czy etos?
5. Jaką strukturę ma organizacja i jaka filozofia przeważa u jej menedżerów?

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

79

Profil zgodności podsystemów (II)

	Profil cech organizacji			
PODSYSTEMY ORGANIZACJI	Strategiczny	stabilne i pewne	(A) (D) (C) (B)	burzliwe i nieprzewidywalne
	Technologiczny	defensywne ustalenie celów operacyjnych	(A) (D) (C) (B)	tworzenie systemu ucznia się sprzyjającego działaniu
	Ludzko-kulturowy	role rutynowe, mało dowolności	(A) (D) (C) (B)	role złożone, dużo dowolności
	Strukturalny	ekonomiczno-instrumentalne nastawienie do pracy	(A) (D) (C) (B)	nastawienie do pracy oparte na samorealizacji, główne zainteresowania życiowe
	Menedżerski	mechaniczno-biurokratyczne	(A) (D) (C) (B)	organiczne
		autorytarne (teoria X)	(A) (D) (C) (B)	demokratyczne (teoria Y)

(A) (B) (C) - zgodność relacji między podsystemami
(D) - niezgodność relacji między podsystemami

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

80

Metody doskonalenia organizacji

- działania diagnostyczne
- tworzenie zespołów
- sprzężenie zwrotne przez ankietę
- działalność międzygrupowa
- postępowanie rozjemcze z udziałem trzeciej strony
- działania techniczno-strukturalne
- konsultacja procesów
- planowanie życia i kariery
- szkolenie i doradztwo
- planowanie i ustalanie celów

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

81

Reengineering

Reengineering (przeprojektowywanie) – radykalna przebudowa wszystkich aspektów działalności organizacji w celu osiągnięcia poważnych korzyści z punktu widzenia kosztów, obsługi lub czasu

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

82

Proces reengineeringu

Opracowanie celów i strategii reengineeringu

↓

Położenie nacisku na zaangażowanie najwyższego kierownictwa w proces reengineeringu

↓

Wytworzenia u członków organizacji poczucia pilności zadania

↓

Oczyszczanie przedpola – w efekcie stworzenie organizacji na nowo

↓

Optymalizacja sposobów podejścia: od góry ku dołowi i od dołu ku górze

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV

83

Restrukturyzacja przedsiębiorstw Rodzaje restrukturyzacji: • naprawcza • rozwojowa Obszary restrukturyzacji: • organizacja przedsiębiorstwa • orientacja rynkowa • technologia produkcji	dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV 84
--	--

Zalecana literatura R.W. Griffin, <i>Podstawy zarządzania organizacjami</i>, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005 J. Lichtarski (red.), <i>Podstawy nauk o przedsiębiorstwie</i>, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 1999 J. Machaczka, <i>Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele strategii, diagnoza</i>, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998 I. Nonaka, H. Takeuchi, <i>Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne</i>, Poltext, Warszawa 2000 A. Peszko, <i>Rada nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem</i>, Difin, Warszawa 2006 Peszko	dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV 85
---	--

Przykładowe pytania egzaminacyjne 1. Potencjał a pozycja konkurencyjna organizacji 2. Cechy organizacji przedsiębiorczej 3. Uwarunkowania przedsiębiorczości organizacji 4. Istota i klasyfikacja innowacji 5. Źródła innowacji 6. Wewnętrzne uwarunkowania innowacyjności organizacji 7. Istota innowacyjności jako zjawiska ekonomicznego 8. Istota i mechanizmy i poziomy elastyczności organizacji 9. Istota zmiany, źródła oporu wobec zmian i sposoby jego przełamywania 10. Charakterystyka organizacji na różnych etapach rozwoju 11. Model rozwoju organizacji według I. Adizesa 12. Metody doskonalenia organizacji	dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład IV 86
--	--