

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

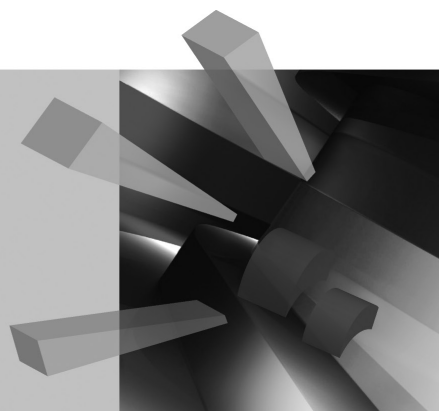
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

277

Zmiana warunkiem sukcesu

Współczesne uwarunkowania
i metody wspomaganie procesu
zarządzania zmianami



Redaktorzy naukowi

Jan Skalik

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-313-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Przemiany modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji.....	15
Krzysztof Machaczka: Ewolucja paradygmatów organizacji jako element zmiany praktyki zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa.....	24
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane metody badawcze w niereprezentacyjnych próbach z perspektywy rozwoju przedsiębiorczej organizacji	33
Janusz Marek Lichtarski: Strategiczne zarządzanie projektami	40
Marek Krasiński: Zmiana modelu interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce.....	52
Beata Skowron-Mielnik: Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych	61
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: Realizacja strategii CRS wybranych przedsiębiorstw poprzez przedsięwzięcia sportowe.....	70
Iwona Markowska-Kabała: Identyfikacja interesariuszy mających wpływ na zakres i przebieg zmian w systemie ochrony zdrowia.....	79
Sabina Ostrowska: Strategiczne zarządzanie wynikami a modelowanie przyszłych decyzji organizacji publicznej	89

Część II. Metodyczne wspomaganie zarządzania zmianami w organizacji

Joanna Kulczycka: Ekoefektywność w rozwoju i doskonaleniu organizacji .	103
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Epoki strukturalne	113
Agnieszka Bienkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania.....	120
Jarosław Ropęga: Zagrożenie niepowodzeniem w procesie wprowadzania zmian w małych firmach.....	134
Alina Kozarkiewicz: Wartość dla interesariuszy w ocenie projektów i portfeli projektów – przesłanki koncepcji a wyniki badań empirycznych.....	144
Dariusz Porębski: Wykorzystanie strategicznej karty wyników w polskim szpitalu.....	155

Aldona Frączkiewicz-Wronka: Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej – perspektywa zarządzania publicznego.....	165
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementacja wybranych metod szczupłego zarządzania produktem w elastycznym zakładzie wytwórczym	182
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszok: Racjonalizacja podejmowania decyzji w sektorze publicznym na przykładzie jednostek oświatowych.....	195
Anna Kwiotkowska: Ewolucja przedsiębiorczych kompetencji w rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych	207
Katarzyna Półtoraczyk: Motywowanie pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania a funkcjonowanie współczesnych organizacji	216
Marcin Klimek, Piotr Lebkowski: Nowoczesne metody harmonogramowania projektu w warunkach niepewności.....	224
Magdalena Dolata: Rola intuicji w zarządzaniu projektami.....	234

Część III. Społeczne i kulturowe uwarunkowania sukcesu organizacji

Maciej Malarski: Stymulacja zaangażowania pracowników szansą efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej.....	245
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań...	254
Anna Wieczorek-Szymańska: Profile kompetencji menedżerów różnych szczebli zarządzania w sektorze krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych	265
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Audyt kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranej organizacji	275
Anna Mazurkiewicz: Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej.....	285
Elżbieta Kowalczyk: Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi	295
Joanna Mróz: Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sprawności działania współczesnego menedżera	306
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem dopasowania jako wyzwanie dla współczesnych organizacji.....	315
Łukasz Sulkowski: Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty.....	322

Część IV. Sieci we współczesnych organizacjach

Arkadiusz Kawa: Sieci pionowe i poziome w gospodarce.....	333
--	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: Granice organizacji sieciowej – z perspektywy komunikacyjnej	341
Wiesław Danielak: Normy relacyjne w procesie współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw	350
Agata Austen: Koncepcja sieci w zarządzaniu publicznym: pomiar efektywności partnerstw lokalnych	360
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architektura współpracy przedsiębiorstw	367

Summaries

Part. I. Transformations of enterprise's organizational model

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Idea of change management in business environment	23
Krzysztof Machaczka: Evolution of organization paradigms as an element of changes in the practices management in business strategy dimension.....	32
Bartłomiej J. Gabryś: Specific research methods for non-representative research: challenge from entrepreneurial growth perspective	39
Janusz Marek Lichtarski: Strategic project management	51
Marek Krasiński: The change of the cultural interactions model in Japanese companies operating in Poland	60
Beata Skowron-Mielnik: Human resource management in the context of demographic challenges	69
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: CSR strategy implementation of chosen enterprises through sports projects	78
Iwona Markowska-Kabała: Identification of stakeholders influencing the scope and course of changes in the healthcare	88
Sabina Ostrowska: Strategic performance management and modeling future decision in public organization	100

Part. II. Methodological support of management of changes in an organization

Joanna Kulczycka: Eco-efficiency in development and advancement of organization.....	112
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Structural epochs	119
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The effects of TQM in conjunction with other management methods	130
Jarosław Ropęga: Danger of failure in the process of changes implementation in small companies	143

Alina Kozarkiewicz: Value for stakeholders in project and project portfolio assessment – basic assumptions and results of empirical research.....	154
Dariusz Porębski: The use of Balanced Scorecard in Polish hospital	164
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Public-private partnerships as an instrument of multi-sectoral public policy – public management perspective.....	181
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementation of selected methods of lean management with a product at a flexible production plant	194
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajsok: Decision-making rationalization in public sector in case of educational institutions	206
Anna Kwiotkowska: The evolution of entrepreneurial competencies in spin-off venture's development	215
Katarzyna Półtoraczyk: Employees' motivating in classical management concepts vs. functioning of contemporary organizations	223
Marcin Klimek, Łebkowski Piotr: Modern methods of project's scheduling in uncertainty conditions.....	233
Magdalena Dolata: Role of intuition in projects management	242

Part. III. Social and cultural determinants of success of organization

Maciej Malarski: Stimulation of employees' engagement as a chance for effective change introduction.....	253
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Development of employees' engagement through competition and cooperation – research results.....	264
Anna Wieczorek-Szymańska: The profiles of competencies of managers on different levels of management in national universal commercial banks...	274
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Competence management audit on the example of chosen organization	284
Anna Mazurkiewicz: Talent management in the achievement of strategic advantage.....	294
Elżbieta Kowalczyk: Competence in negotiating as a condition of effective human resource management	305
Joanna Mróz: Personal and competence determinants of efficiency of the modern manager	314
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem of adjustment as a challenge for a contemporary organization	321
Łukasz Sułkowski: Cultural conditions of organizational changes – four paradigms.....	330

Part. IV. Network of contemporary organizations

Arkadiusz Kawa: Vertical and horizontal business networks in economy	340
---	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: The boundaries of network organization – the communication perspective	349
Wiesław Danielak: Relational norms in the process of cooperation between small and medium enterprises	359
Agata Austen: Network theory in public management: effectiveness mea- surement of local partnership.....	366
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architecture of firms' cooperation	375

Magdalena Zalewska-Turzyńska

Uniwersytet Łódzki

GRANICE ORGANIZACJI SIECIOWEJ – Z PERSPEKTYWY KOMUNIKACYJNEJ

Streszczenie: W niniejszym artykule przedstawiono próbę określenia granicy organizacji sieciowej z perspektywy komunikacyjnej. Prawdopodobnie nie jest to jedyny punkt widzenia, z jakiego taką granicę można próbować wyznaczać. W tym celu określono pojęcie granicy organizacji na podstawie teorii systemów oraz przedstawiono charakterystykę i konstrukcję organizacji sieciowych, ponieważ specyfika takiej organizacji sprawia, że jej granica nie jest łatwa do określenia.

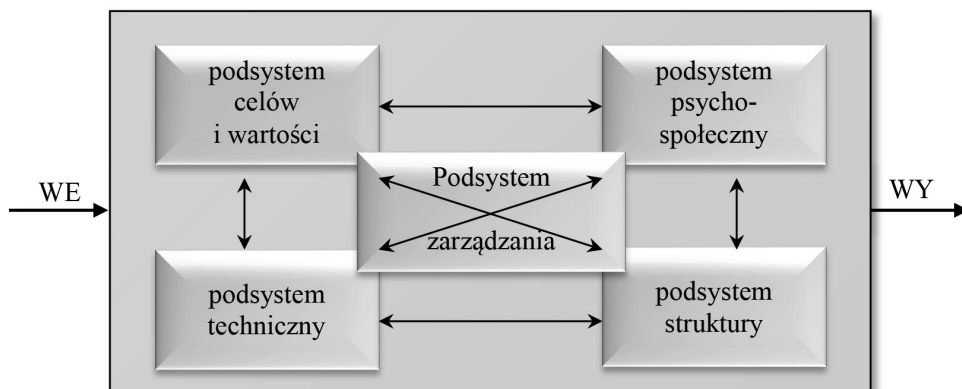
Słowa kluczowe: wyznaczanie granic organizacji, struktury sieciowe, komunikacja

1. O wyznaczaniu granic organizacji

Granica to „linia zamykająca lub oddzielająca pewien określony obszar” lub „linia podziału lub czynniki różnicujące coś” [*Słownik języka polskiego* – Internet]. W tym przypadku ‘linia’ oddziela organizację od jej otoczenia. W wieku XX określanie granic organizacji było w zasadzie proste. Budowa i funkcje tradycyjnych organizacji, określane zwłaszcza na gruncie teorii systemów Bertalanffy’ego [1984], znacznie ułatwiły możliwość określania ich granic.

Systemowy model organizacji – wskazany na rys. 1 – przedstawia granicę organizacji w postaci prostokąta, w którym mieści się cała organizacja.

System, czyli organizacja, „to zestaw składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki i gdzie każdy składnik połączony jest z każdym innym pośrednio lub bezpośrednio” [Ackoff 1973, s. 2]; otoczenie systemu zaś „to zestaw składników i ich istotnych cech, gdy składniki nie są częściami systemu, przy czym zmiana któregoś z nich może wywołać zmianę stanu systemu” [Kozłowski 1979, s. 15]. Należy jednak podkreślić, że „Każdy system jest »zanurzony« w jego otoczeniu. Oznacza to, że badając określony system, obserwator ustala jego granice” [Flakiewicz 2002, s. 4].



Rys. 1. Systemowy model organizacji

Źródło: [Bielski 2001, s. 81].

Określenie na tym poziomie ogólności organizacji, jej otoczenia i granicy pomiędzy nimi nie straciło w żaden sposób na aktualności – straciła ich interpretacja na gruncie teorii organizacji. Klasycznie granica przebiegała w zasadzie ‘wzdłuż’ stanu posiadania organizacji – organizacja posiadała zasoby, zarówno finansowe, rzeczowe, jak i naturalne, posiadała (sic!) pracowników i dzięki temu lub raczej przez to – ich umiejętności i kompetencje. Natomiast do elementów otoczenia bliższego zaliczano [Bielski 2001, s. 128]: dostawców, odbiorców, konkurencję, instytucje państwowe bezpośrednio wpływające na organizację, czynniki społeczne i czynniki techniczne bezpośrednio oddziałujące na organizację. Do dalszego zaliczano [Bielski 2001, s. 128-129]: kulturowe, techniczne i technologiczne, edukacyjne, polityczne, prawne, ekonomiczne, socjologiczne, demograficzne i naturalne.

Skoro organizacja nie jest izolowana od otoczenia, to za pomocą wejść i wyjść korzysta z elementów przepływowych: materii, energii i informacji, często przechodzących przez granice systemu. Z kolei elementy wychodzące z systemu i przekazywane do otoczenia stanowią jego wyjście. Praktycznie systemy rozważa się za pomocą ich wejść i wyjść, by w ten sposób określić granice rozważanego systemu i zdefiniować kontakt organizacji z otoczeniem. Metoda ta w zasadzie się nie zmieniła, modyfikacji uległo jednak rozumienie wejść i wyjść oraz zawartość nimi transmitowana. Do tej pory na wejściu pobierana przez organizację materia przyjmowała postać surowca i finansów – w zasadzie wyłącznie, czasem zaś informacji o tym, co produkować lub jakie usługi oferować; na wyjściu odbierano towar lub usługę.

Jednak wraz z ewolucją struktur organizacyjnych zmianie uległ sposób określania granic, także wejść, wyjść i ich zawartości – nie ma już sztywnej bariery pomiędzy przedsiębiorstwem a jego kooperantami, klientami, dostawcami etc. Granica taka, jeśli wówczas ulegała zmianie, to w długim okresie, ujmując inaczej – na osi czasu odległość pomiędzy t_0 a t_1 liczona była w latach, jeśli nie w ich dziesiątkach.

Ze względu na ograniczoną objętość opracowania nie można w tym miejscu szczegółowo przedstawić charakterystyki granic, ich typologii, funkcji i procesu ich kształtowania w ujęciu statycznym oraz dynamicznego aspektu zarządzania granicami (więcej o tym [Cyfert 2012]).

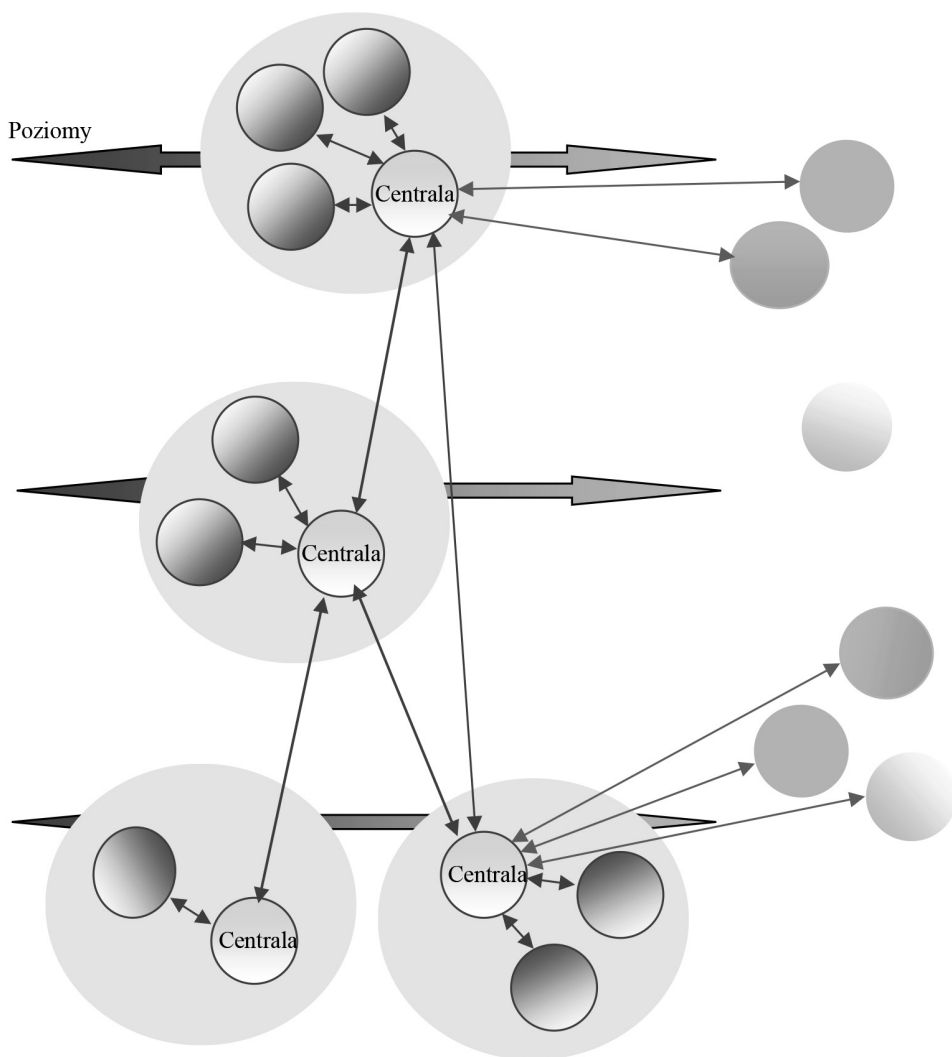
2. Organizacji sieciowej

Siecią [Strategor 1999, s. 390] określa się typ struktury organizacyjnej: struktura sieciowa [Foltyn 2007, s. 169-170], nowy styl zarządzania, forma zorganizowania stosunków między organizacjami – sieci międzyorganizacyjne [Sikorski 1998, s.21]. Należy zauważyć, że powyżej wymienione określenia ‘sieci’ są ze sobą logicznie powiązane, dlatego ze względu na ich wzajemne zazębianie, nakładanie się i przenikanie trudno postawić pomiędzy nimi jednoznaczną granicę.

Zespoły zadaniowe występujące w strukturach macierzowych dały początek strukturom sieciowym [Bielski 2002, s. 108-154]. Sieć (przedstawiona w postaci graficznej na rys. 2) składa się z zespołów – wierzchołków zwanych węzłami oraz powiązań między węzłami, czyli połączeń powstających pomiędzy nimi. Występuje wiele rodzajów zespołów wewnątrzorganizacyjnych realizujących rozmaite zadania – zespoły naczelnego kierownictwa, zespoły międzyfunkcjonalne, autonomiczne grupy robocze [Mills 1991, s. 26-29], takie funkcje mogą też pełnić nie tylko zespoły wewnątrzorganizacyjne, ale także inne organizacje. Jeśli sieć jest formą ustalenia stosunków pomiędzy organizacjami, to wtedy opiera się na współpracy. Związki kooperacyjne zespołów i przedsiębiorstw wykorzystują zdolności i zasoby organizacyjne, wzajemnie je uzupełniając do realizacji i koordynacji złożonego przedsięwzięcia. Po zrealizowaniu zadania lub zlecenia, wykonaniu usługi, dostarczeniu towaru związki te mogą (choć nie muszą) zostać rozwiązane. Wówczas uczestnicy dotychczasowej sieci rozstają się i znów funkcjonują oddzielnie. Sposób ten pozwala na tworzenie dowolnych konstelacji sieci. Rodzaj i wielkość zlecenia są decydujące przy tworzeniu sieci i warunkują liczbę podmiotów wchodzących w jej skład.

Wierzchołki sieci klasyfikowane ze względu na cel to zespoły [Sikorski 1998, s. 30]:

- *core team* – naczelnego kierownictwa (wierzchołek strategiczny);
- *business units* – prowadzące działalność w bezpośrednim kontakcie z zewnętrznymi klientami;
- *staff units* – pełniące funkcje usługowe w stosunku do innych zespołów sieci, ale działające zgodnie z regułami rynkowymi, tzn. sprzedające swoje usługi;
- *project teams* – tworzone do dokonywania usprawnień lub porównywania projektów strategicznych;
- *alliance teams* – powoływane do realizacji całościowych przedsięwzięć podejmowanych wspólnie z innymi firmami;
- *change teams* – ustanowione do dokonywania kompleksowych reorganizacji.



Rys. 2. Sieć organizacyjna

Źródło: [Kołodziejczak, Zalewska-Turzyńska (artykuł w druku)].

Połączenia pomiędzy wierzchołkami mogą mieć rozmaity charakter – od powiązań administracyjnych, ustanowionych na podstawie tożsamy standardów i procedur, przez układy operacyjne, decyzyjne, kulturowe i wreszcie informacyjne.

Pod względem formalnoprawnym organizacje nadal stanowią samodzielne podmioty, lecz pomiędzy nimi występuje współzależność. Zarządzanie organizacją sieciową polega zatem na koordynowaniu, integrowaniu i kontrolowaniu przepływów, głównie informacji i zasobów w sieci [Nambisan, Sawhney 2011, s. 40-57].

Chociaż w literaturze przedmiotu można odnaleźć dość stanowcze stwierdzenia, że struktury sieciowe charakteryzuje brak hierarchii, podporządkowania i formalnego kierownictwa [Czakon 2011, s. 37-45; Fołtyn 2007, s. 169], to dysponowanie określonymi zasobami i kompetencjami, i co za tym idzie, osiąganie wskazanych celów, powodują powstawanie pewnych zależności, jeśli nie *sensu stricto* hierarchicznych, to w jakimś sensie ‘podległościowych’ – występuje bowiem szczebel strategiczny i wykonawczy (jest to również uwidocznione na rys. 2). Władza jest zatem rozproszona pomiędzy członków zespołu, podstawą zarządzania zaś staje się projektowanie procesów społecznych i relacji interpersonalnych w nowej sytuacji rozproszenia ośrodka władzy organizacyjnej [Rakowska 2005, s. 17]. Podsumowując, istotę sieci organizacyjnej opisują następujące charakterystyki [Jurga 2005, s. 67-73]:

- odejście od klasycznych koncepcji organizacji;
- brak wyznaczonego na stałe członu kierowniczego;
- tymczasowość ustaleń i zasad;
- specjalizacja organizacji;
- minimalizacja formalności;
- łatwość dostępu do informacji i szybkość jej obiegu.

W literaturze przedmiotu [Fołtyn 2007, s. 169] można odnaleźć dwa przeciwstawne poglądy na temat pochodzenia zjawiska sieci:

- Ewoluowała i istnieje od dawna, występuje w gospodarce oraz w przyrodzie – sieci neuronowe w mózgu, sieci pajęczce, sieci wodne itp. Te poglądy częściej dotyczą struktury sieciowej.
- Pojawiła się stosunkowo niedawno jako rezultat tworzenia określonych czasowo, raczej krótkotrwałych relacji komunikacyjnych pomiędzy samodzielnymi jednostkami (pojedynczymi osobami, zespołami lub organizacjami). Kontakty te mogą być realizowane w Internecie, wówczas określane są mianem sieci wirtualnych.

Podejścia te zasadzają się jednak na dwóch odmiennych perspektywach rozumienia i analizy pojęcia, i zjawiska sieci – pierwsze z punktu widzenia struktury organizacyjnej, drugie – nowoczesnej technologii umożliwiającej i wspomagającej komunikację bezpośrednią, pośrednią, synchroniczną i asynchroniczną.

Niezależnie jednak od podejścia, zalety sieci – jako konglomeratu obu powyższych podejść – można określić jako [Łobos 2000, s. 101-103; Cygler 2002, s. 152-155]:

- szybkość zarówno działania, jak i przepływu informacji – poziomy przepływ informacji między rozproszonymi jednostkami dotyczy wyznaczonego zadania i jest skoncentrowany głównie na alokacji zasobów i maksymalizacji efektów,
- elastyczność i efektywność funkcjonowania, głównie z powodu minimalizacji procedur i formalności wynikających z krótkotrwałości powiązań,
- dobrowolny charakter przyłączania się do sieci opartej na osobistych zainteresowaniach i możliwościach osób, a także podyktowany spodziewanymi korzyściami,

- wysoka specjalizacja i kompetencje uczestników sieci, przekładające się na organizację,
 - koncentrację na celach i wartościach,
 - efektywność działania.
- Dla równowagi wadami mogą być (choć niekoniecznie muszą):
- tymczasowość zasad działania,
 - brak poczucia przynależności i bezpieczeństwa uczestników sieci,
 - trudności z kontrolą i egzekwowaniem odpowiedzialności,
 - brak hierarchii organizacyjnej,
 - szef zespołu zwykle pełni funkcję inicjatora, koordynatora i moderatora, nie zwierzchnika,
 - ponoszenie odpowiedzialności za sposób wykonania oferowanej usługi przez partnerów sieci – towar lub usługa o jakości niezgodnej z ofertą, dostarczona przez jednego uczestnika sieci powoduje negatywną ocenę całej organizacji sieciowej [Łobos 2000, s. 101-103; Cygler 2002, s. 152-155].

Struktura sieciowa bywa czasem nazywana strukturą wirtualną, ponieważ jej trwałe elementy bywają ograniczane do minimum, np. do właściciela lub menedżera i sekretarki [Masłyk-Musiał 1996, s. 83]. Wówczas firma wyposażona w komputer, posiadająca rozległą bazę danych oraz dostęp do Internetu może z powodzeniem działać nawet na globalnym rynku. Pozostała część struktury organizacyjnej takiej firmy może mieć charakter zespołów projektowych lub pojedynczych osób czasowo współpracujących z firmą.

Pojęcie granicy organizacji w odniesieniu do sieci traci zatem na swej ostrości, ponieważ jej węzłami mogą być zarówno pojedyncze elementy wielu organizacji, jak i całe organizacje. Co więcej, przyczyną zacierania się granic pomiędzy taką organizacją a jej otoczeniem jest przeniesienie realizacji wielu funkcji przedsiębiorstwa na jej kooperantów. Wykonywanie działań przez rozmaite zespoły i organizacje w ramach sieci umożliwia i ułatwia sprawne i efektywne działanie w warunkach wysokiej złożoności i niepewności otoczenia. Najczęściej sposobem na skuteczną realizację zadań jest złożenie sieci z dużej liczby małych, a dzięki temu mobilnych i elastycznych jednostek, łatwo wchodzących w sieć różnorodnych stosunków zewnętrznych [Sikorski 1999, s. 43].

Skoro istotą sieci jest to, że niezależne podmioty, powiązane technologiami informatycznymi, tworzą dowolne i dobrowolne, każdorazowo inne konfiguracje, to w tym samym czasie poszczególne organizacje mogą stanowić elementy (węzły) różnych sieci. Z tego powodu granice organizacji są jeszcze trudniejsze do ustalenia.

Organizacje sieciowe, stając się mniejsze, rezygnują z wykonywania wielu zadań. Aby temu zapobiec, zlecają je podwykonawcom, wówczas stają się większe i mogą uczestniczyć w rozległej sieci światowej współpracy [Rakowska 2005, s. 17]. Dzieląc się wewnątrz na zespoły, tworzą małe jednostki, z których każda może samodzielnie działać we własnym, sobie przynależnym otoczeniu organizacyjnym – zatem otoczenie sieci i elementu sieci jest różne. Nie można założyć, że występuje tu efekt synergii w otoczeniu, co dodatkowo jeszcze utrudnia jego identyfikację.

3. O granicach organizacji sieciowej

Organizacja, aby istnieć, nie potrzebuje już zasobów materialnych, ich posiadanie nie determinuje już powstania i istnienia organizacji. Przewaga konkurencyjna zasada się na kompetencjach, jakimi organizacja dysponuje, struktura sieciowa zaś pozwala, aby takie zasoby pozyskiwać *ad hoc* do realizacji pojedynczego zadania (oczywiście z zachowaniem odpowiednich procedur, przynależnych strukturze sieciowej). Dotychczasowy klient może obecnie stać się elementem sieci, aby np. wyspecyfikować potrzeby i zdefiniować warunki dostawy, a następnie przekształcić się w dostawcę dla organizacji sieciowej.

Zatem nie można już definiować granicy poprzez zasoby posiadane przez organizację. Czy w takiej sytuacji w ogóle można ustalić granice organizacji sieciowej? Podejmując taką próbę, należy traktować ją jako głos w dyskusji.

Granice organizacji sieciowej można postawić w miejscu, do którego dochodzą komunikaty organizacji, lecz obarczone warunkiem: związane w sposób bezpośredni z wykonaniem zadań, jakie w danym momencie realizuje organizacja sieciowa. Jest to warunek konieczny, aby celem komunikacji było osiągnięcie celu organizacji sieciowej. Wszystkie inne komunikaty (np. dotyczące samopoczucia byłego partnera sieciowego) nie są traktowane jako sprzyjające realizacji zadania i jako takie nie wchodzi w skład tych komunikatów organizacji sieciowej, które mogą być traktowane jako wytyczne do oznaczenia granicy sieci.

Co oczywiste, partnerzy komunikacyjni będą się zmieniali, często dość szybko, co z kolei pociąga zmianę granic. Czas, jaki upłynie pomiędzy poprzednim stanem granicy w czasie t_0 a czasem jej obecnego kształtu w czasie t_1 , może być liczony w tygodniach lub nawet w godzinach.

Organizacja sieciowa może pozyskiwać – w skrajnych przypadkach – partnerów na bardzo krótki czas, np. w celu pozyskania konkretnej informacji niezbędnej do realizacji zadania – wówczas na tę właśnie chwilę partner komunikacyjny staje się elementem systemu. Przy takim określeniu granica organizacji nie ma znaczenia, krótkotrwały partner komunikacyjny współpracuje również z inną organizacją, przez ten czas stając się zasobem organizacji sieciowej, przesuwając jej granicę.

Na wejściu do systemu, poza dotychczasowymi elementami, pojawiają się teraz wiedza, kompetencje, umiejętności, ogólnie rozmaite wartości niematerialne i prawne. Te same elementy mogą pojawić się na wyjściu – znaczną zmianą w stosunku do uprzedniego definiowania wyjścia systemu jest to, że również informacja może pojawić się jako efekt pracy organizacji sieciowej.

W tym miejscu powstaje pytanie, czy fluktuująca granica jest granicą w ogóle. Posługując się przyziemną metaforą z zakresu wojskowości – jeśli prowadzone są aktywne działania wojenne, to linia granicy może zmieniać się nieustannie, przy wojnie pozycyjnej może nie zmieniać się miesiącami – ale w obu przypadkach istnieje. Odpowiedź, jaka się rysuje, potwierdza możliwość jej istnienia. Zmienność

w czasie jest jej immanentną cechą wynikającą z definicji struktury sieciowej, zatem jest ona parametrem opisującym granicę organizacji sieciowej, nie wykluczając możliwości jej istnienia.

4. Zakończenie

Dyskusyjny jest fakt, czy w odniesieniu do organizacji sieciowych można w ogóle mówić o wyznaczaniu ich granic. Podejmując jednak taką próbę i traktując ją jako głos w dyskusji, należy, z należytą ostrożnością, ustalić warunki jej istnienia. Trzeba także pamiętać, że przedstawiony w niniejszym opracowaniu sposób określenia granic organizacji sieciowej jest jednym z możliwych sposobów czy perspektyw. Zatem z komunikacyjnego punktu widzenia granica przebiega tam, gdzie istnieje partner komunikacyjny. Warunki są dwa: cel komunikacji – wyłącznie na potrzeby realizacji zadania, i założenie zmienności granicy.

Elektroniczna forma komunikacji pozwalająca na dotarcie z komunikatem (np. ofertą) do dowolnego odbiorcy w dowolnym miejscu na świecie (pod warunkiem, że ma dostęp i umiejętności w posługiwaniu się komputerem) pozwala na określenie granic organizacji w dowolnym miejscu na świecie.

Literatura

- Ackoff R.L., *O systemie pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973, nr 2.
- Bertalanffy L. von, *Ogólna teoria systemów*, PWN, Warszawa 1984.
- Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Cyfert Sz., *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012.
- Cygler J., *Organizacje sieciowe jako forma współdziałania przedsiębiorstw*, [w:] M. Romanowski, M. Tracki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.
- Czakon W., *Podejście procesowe do orkiestracji sieci innowacji*, [w:] S. Nowosielski (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011.
- Flakiewicz W., *Systemy informacyjne w zarządzaniu*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Fołtyn H., *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji*, Key Test, Warszawa 2007.
- Jurga A., *Przedsiębiorstwo wirtualne jako szczególny przypadek organizacji sieciowej*, [w:] S. Trzcieliński (red.), *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, Politechnika Poznańska, Poznań 2005.
- Kołodziejczak M., Zalewska-Turzyńska M., *Symbioza konkurencyjna – rozwiązania strukturalne komunikacji międzyorganizacyjnej* (artykuł w druku).
- Koźmiński A.K., *Analiza systemowa organizacji*, PWE, Warszawa 1979.
- Lobos K., *Organizacja sieciowa*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Placet, Warszawa 2000.
- Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996.
- Mills D.Q., *Rebirth of the Corporation*, J. Wiley & Sons, New York 1991.
- Nambisan S., Sawhney M., *Orchestration processes in network-centric innovation: Evidence from the field*, “Academy of Management Perspectives” 2011 (August).

Rakowska A., *Paradoksy zarządzania potencjałem społecznym w czasach hiperkonkurencji*, [w:] K. Markiewicz, M. Wawer (red.), *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2005.

Sikorski Cz., *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.

Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Słownik języka polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/granica> [data pobrania: 14.09.2012].

Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.

THE BOUNDARIES OF NETWORK ORGANIZATION – THE COMMUNICATION PERSPECTIVE

Summary: In this paper there is an attempt to define the net-organization boundary from the communication point of view. This is probably not the only one perspective to define its border, but the attempt was committed. For this purpose the idea of boundary concept based on system theory was presented as well as the characteristic and construction of net-organizations. The unusual feature of net-organizations makes it difficult to settle its boundary.

Keywords: determining the boundaries of organization, network structures, communication.