

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

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 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokiel: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokółowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sułkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization.....	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwovar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation.....	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Grzegorz Kobyłko

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

INFORMACYJNE I POZNAWCZE UWARUNKOWANIA RÓWNOWAGI ORGANIZACYJNEJ

Streszczenie: Utrzymywanie równowagi w systemie społecznym wymaga odpowiedniego ukształtowania systemu poznawczego regulatora i jest silnie zależne od jakości procesów informowania. Głównym celem regulacji jest zabezpieczenie ciągłości procesów, a jej skuteczność zależy od wiedzy regulatora i ciągłego dopływu odpowiedniej informacji. Wszelkie zniekształcenia tych procesów ograniczają, zarówno skuteczność regulacji, jak i efektywność wykorzystania zasobów społecznych (naturalnych, ludzkich itp.). Dla poniesienia sprawności systemu regulacji autor zaleca wspieranie procesów metapoznawczych podmiotu, podejmującego decyzje, w określonym miejscu systemu.

Słowa kluczowe: równowaga organizacyjna, system poznawczy i metapoznawczy organizacji.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.64

1. Wstęp

Równowaga na poziomie organizacji jest stanem zależnym nie tylko od przebiegu realnych procesów oraz działań regulacyjnych, realizowanych wewnątrz organizacji, ale również zewnętrznych stanów i zdarzeń stanowiących źródło presji ze strony systemów społecznych, naturalnych oraz innych organizacji (szczególnie gospodarczych). Z tego względu opis tych zjawisk wymaga całościowego ujęcia. Podejście redukcjonistyczne, które zawęży perspektywę badawczą do wąskiego wycinka organizacji, zwykle przyczynia się do pomijania wielu zależności ważnych dla wyjaśniania określonych zachowań organizacyjnych. W niniejszym opracowaniu, ze względu na wymogi formalne, ograniczono się jedynie do zarysowania niezwykle istotnych, zdaniem autora, zależności, jakie determinują realizację podstawowych celów każdej organizacji, tj. trwanie i rozwój, które jednak w głównym nurcie teorii organizacji pojawiają się rzadko.

Zdaniem autora istnieje uzasadniona potrzeba rozwijania teorii organizacji w kierunkach wykraczających poza tradycyjnie ustalone granice. Wzrastająca bo-

wiem presja procesów cywilizacyjnych wywołuje coraz bardziej widoczne zmiany w relacjach pomiędzy systemami społecznymi a systemami naturalnymi. Człowiek w celu skuteczniejszej eksploatacji ekosystemów tworzy coraz bardziej złożone systemy gospodarcze, ciągle wzmacniając ich potencjał, co z jednej strony stwarza warunki do podnoszenia poziomu jakości życia¹, z drugiej zaś przyczynia się do obniżania jakości naturalnych zasobów oraz podnosi koszty ich pozyskania.

Stan takiej dychotomii stawia kreatorów polityki społeczno-gospodarczej przed koniecznością ciągłego zabiegania o utrzymanie w równowadze całego makrosystemu. Szczególne znaczenie w tych działaniach o charakterze regulacyjnym ma zabezpieczenie ciągłości procesów w systemach naturalnych. Regulacja² taka staje się niezbędna w kontekście wspomnianego powyżej dynamicznego przyrostu potencjału systemów gospodarczych, a jej skuteczność jest zależna od wiedzy regulatora i ciągłego dopływu odpowiedniej informacji.

2. Organizacja w makrosystemie – istota i uwarunkowania równowagi

Opisywane już w dziewiętnastym wieku przez francuskiego fizjologa Claude'a Bernarda mechanizmy obronne funkcjonujące w organizmie ludzkim stały się przyczynkiem do inicjacji szerszych badań nad tymi wewnętrznymi procesami regulacji. Znaczącą rolę w ich wyjaśnieniu miała publikacja, *Wisdom of the Body* z 1932 r. W.B. Cannona. Przyczyniła się ona do upowszechnienia się pojęcia homeostazy, określanej jako dążenie organizmu do zachowywania równowagi funkcjonalnej.

Uznanie znaczenia samoregulacji dla trwałości systemów naturalnych przyczyniło się do szerszego zainteresowania się tymi mechanizmami przez przedstawicieli wielu dyscyplin naukowych. Szczególnie ważne były badania amerykańskiego fizjologa W.R. Ashby'ego opublikowane w 1952 r. w pracy *Design for the Brain*. Skonstruowany przez niego homeostat i wkład w rozwój cybernetyki stały się impulsem do podejmowania badań nad homeostazą w ramach innych dziedzin nauki.

Homeostaza w makrosystemie zależy od siły i specyfiki oddziaływania na siebie jego elementów (tworzących strukturę makrosystemu), a także od sprawności mechanizmów regulacji. Strukturę makrosystemu tworzą systemy naturalne (ekosystemy), systemy społeczne oraz systemy gospodarcze, które można poddać dalszej dezagregacji.

W przypadku makrosystemu, jak i każdej organizacji, istnieje konieczność określenia pożądanego stanu uporządkowania, który zapewni optymalny rozwój jego

¹ W sferach zależnych od konsumpcji dóbr materialnych.

² B. Poskrobko za regulację uznaje takie oddziaływanie na systemy, którego celem jest zneutralizowanie niekorzystnych odchyłeń od norm, bez naruszania wzorca zachowania się systemu. Gdy odchylenia te są likwidowane przez zmianę obowiązujących norm zachowania się systemu, wówczas takie oddziaływanie nazywamy sterowaniem [Poskrobko 1998, s. 51].

elementów, optymalne wykorzystanie ich potencjału, efekty synergiczne itd. W centrum uwagi przy ustalaniu norm dla procesów regulacyjnych jest człowiek jako system i element wszystkich trzech składowych makrosystemu. Kondycja człowieka, a szczególnie jego możliwości rozwojowe są ściśle powiązane z kategorią jakości życia, której poziom według niektórych koncepcji musi się obniżać ze względu na granice eksploatacji systemów naturalnych (por. np. [Meadows i in. 1973]).

W literaturze przedmiotu już w połowie dwudziestego wieku pojawiły się tezy o ścisłej zależności pomiędzy ilością zasobów a wiedzą (por. [Zimmermann 1951]). Konsekwencją uznania tego związku jest konieczność uwzględniania zmienności wartości (użyteczności) zasobów.

Istotę tych zależności opisał J. Dembowski, stwierdzając, iż „źródłem zasobów jest wyłącznie ludzka wiedza. Człowiek nie może tworzyć energii i materii w pojęciu fizycznym, a jedynie wykorzystywać je do swoich celów. Możliwości wykorzystania energii i materii pochodzących ze środowiska naturalnego, a więc możliwości przekształcenia ich w zasoby naturalne, są ściśle związane z ludzką wiedzą i umiejętnościami [...]” [Dembowski 1989, s. 47].

W kontekście powyższych stwierdzeń pojawia się w literaturze przedmiotu podstawowy dylemat – w jaki sposób utrzymać optymalne tempo rozwoju systemów społecznych i gospodarczych w relacji z systemami naturalnymi (por. [Graczyk 2009, s. 99-108]). Istnieje bowiem problem korelacji zapotrzebowania na zasoby z ich potencjalnym przyrostem.

Należy jednak doprecyzować, iż rozwój społeczno-gospodarczy opiera się nie tylko na ilościowym wzroście zasobów, lecz także na przyroście ich użyteczności. Na jakość życia bowiem mają wpływ korzyści powstałe z użycia konkretnych zasobów, a zastosowanie odpowiedniej wiedzy może je znacząco zwiększyć, co potwierdza wiele przypadków opisywanych w literaturze przedmiotu (zob. np. [Kobyłko 2009]).

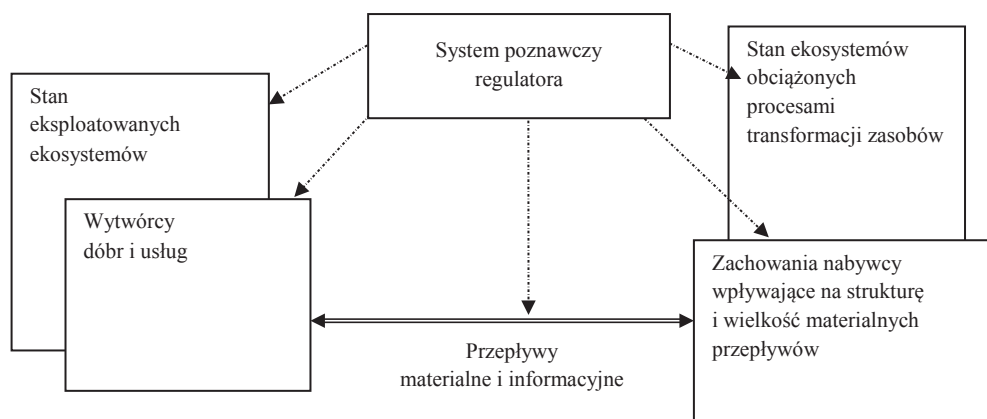
B. Forster w odniesieniu do wymogów zrównoważonego rozwoju formułuje następujące wytyczne:

- zasoby odnawialne nie mogą być zużywane szybciej niż stopa ich odtworzenia,
- stopa ubytku zasobów odnawialnych powinna w długim okresie być bliska zeru,
- emisja odpadów do środowiska nie może przekraczać jego zdolności absorpcyjnych [Forster 1973, s. 534-545].

Powyższe postulaty pozostają w ścisłym związku z jakością ekosystemów, tj. ich stabilnością produktywnością i pojemnością.

Ekosystem, jak podkreśla się w literaturze przedmiotu, jest układem dążącym w sposób naturalny do osiągnięcia stabilności, która jest wpisana w jego rozwój. Nie jest to jednak układ stabilny bezwarunkowo o stałych parametrach. Na jego zmienność wpływają procesy naturalne, jak również oddziaływania antropogeniczne [Kurnatowska 1997, s. 290]. Wpływy te określane jako antropopresja są wynikiem bezpośredniego i pośredniego eksploataowania systemów naturalnych przez człowieka³ (zob. rys. 1).

³ Procesy te są szeroko opisane w literaturze (zob. np. [Kobyłko (red.) 2007]).



Rys. 1. Główne obszary poznania w makrosystemie na potrzeby skutecznej regulacji

Systemy gospodarcze, których funkcjonowanie opiera się na przepływie materii i energii, generują strumienie odpadów, w wielkości istotnie powiązanej z jednostkowymi wyborami w sferze zakupów dóbr materialnych, sposobów i czasu ich użytkowania itd. Te pojedyncze decyzje, ze względu na ich liczbę, określają szerokość i morfologiczną strukturę strumienia, a także drogi jego przepływu.

Wszelkie przejawy niesprawności procesów przemieszczania i deponowanie materii w systemach naturalnych powodują ujemne efekty zewnętrzne. Są to istotnej wielkości koszty społeczne polityki gospodarczej, które w publicznych statystykach rzadko zestawiane są z efektami rozwoju, przez co deformuje się obraz wpływu procesów gospodarczych na jakość życia. To zniekształcenie ma również wpływ na procesy społeczne, w tym postawy nabywcze.

Z tego względu podmioty uczestniczące w procesach materialnych przepływów i transformacji powinny być kontrolowane, a ich zachowania regulowane. Źródła tych obciążeń związane są z dążeniem systemów otwartych do przeciwdziałania entropii. Odbywa się to poprzez jej eksport w postaci wszelkich pozostałości z realizowanych wewnątrz procesów. Te zaś obciążają inne systemy, a szczególnie ekosystemy. W mechanizmach tych można zauważyć analogię do mechanizmów opisanych w teorii równowagi gospodarczej, według której żadna wielkość ekonomiczna nie może podlegać zmianom, nie pociągając za sobą, tym samym, zmiany wszystkich pozostałych [Lange 1973, s. 290].

3. Wewnętrzna równowaga organizacyjna

W przeciwieństwie do systemów naturalnych organizacja nie ma samoistnej zdolności do homeostazy. A. Koźmiński i K. Obłój, którzy równowagę (stabilność) utożsamiają ze zdolnością do samoregulacji, kluczową rolę regulatora przypisują

człowiekowi realizującemu funkcję zarządzania. Istotą funkcji zarządzania jest bowiem dążenie do równowagi organizacyjnej (por. [Kožmiński, Obłój 1989, s. 23]). Autorzy stwierdzają, iż warunek równowagi funkcjonalnej w przedsiębiorstwie jest spełniony, gdy organizacja zdolna jest do samosterowania (formułowania celów i powodowania ich realizacji) i utrzymywania swej struktury jako elementu wyrażnie wyodrębnionego z otoczenia. Zasoby energetyczne nagromadzone w tworzywie, z którego zbudowana jest organizacja, muszą być regulowane, z jednej strony, w ten sposób, by nigdzie nie tworzyły się nadmierne ich skupiska zdolne ją „rozsadzić”, z drugiej zaś tak, by organizacja dysponowała zasobami energii umożliwiając jej bieżące funkcjonowanie i procesy rozwojowe oraz skuteczne kierowanie nimi także w niekorzystnych warunkach. Zarządzanie, będące realizacją warunków równowagi funkcjonalnej, można wyobrazić sobie jako ciąg procesów wyrównawczych [Kožmiński, Obłój 1989, s. 23].

W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż każdy system musi mieć właściwe mu mechanizmy, które z jednej strony spełniają funkcje wzrostowe, z drugiej natomiast pchają system do równowagi. Mechanizmy zmierzające do równowagi są czasami określane jako mechanizmy samoregulacji [Kleer 1983, s. 208].

Powyższe stwierdzenia dotyczą również przedsiębiorstw; długotrwała nierównowaga wywołuje napięcia, które niszczą wewnętrzną strukturę, jednak efekty wzrostu, np. rezerwy finansowe, pozwalają na łagodzenie tych napięć.

4. Równowaga w systemach społecznych

W przypadku, gdy celem regulacji jest osiągnięcie i utrzymywanie równowagi w systemie społecznym, warto zwrócić uwagę na zjawisko tzw. homeostazy społecznej. M. Mazur definicję homeostazy społecznej wyprowadza z ogólnej definicji homeostazy, określając ją jako przypadek szczególny, w którym regulatorami są ludzie tworzący daną społeczność (por. [Mazur 1983, s. 107-115]). W cytowanej publikacji M. Mazur słusznie podkreśla złożoność tego zjawiska, wskazując, iż równowaga utrzymywana przez homeostazę społeczną może się różnić od pożądaną równowagi utrzymywanej przez homeostazy poszczególnych ludzi, co oznacza potencjalną sprzeczność między interesem społeczeństwa a interesem poszczególnych jego członków [Mazur 1983, s. 107-115]

Analiza przeprowadzona przez M. Mazura w odniesieniu do relacji pomiędzy homeostazą całego społeczeństwa i homeostazą grupy społecznej pozwala na wyodrębnienie dla nich pięciu przypadków – stanów tych relacji. Warto posłużyć się nimi do opisu relacji kształtujących równowagę w organizacji, gdyż istnieje tu ścisła analogia:

1) homeostaza społeczeństwa i homeostaza grupy są zgodne z sobą i z prawem; znaczy to, że interes grupy jest taki sam jak interes całego społeczeństwa i pozostaje w granicach prawa⁴; jest to stan określany jako praworządność,

⁴ Jako prawo M. Mazur określa, w tym przypadku, zespół zasad organizacyjnych.

2) homeostaza społeczeństwa i homeostaza grupy są zgodne z sobą, ale niezgodne z prawem; znaczy to, że prawo nie odpowiada niczym interesom, np. jest przestarzałe; jest ono określane jako prawo niezyciowe,

3) homeostaza społeczeństwa jest zgodna z prawem, ale niezgodna z homeostazą grupy; znaczy to, że grupa dąży do własnych korzyści ze szkodą dla społeczeństwa; jest ona określane jako grupa przestępcza,

4) homeostaza grupy jest zgodna z prawem, ale niezgodna z homeostazą społeczeństwa; znaczy to, że grupa podporządkowała sobie prawo dla własnych korzyści; jest ona określane jako klika rządząca,

5) homeostaza społeczeństwa i homeostaza grupy są niezgodne z sobą, ale ponadto każda z nich jest niezgodna z prawem; znaczy to, że interesy grupy są niezgodne z interesem społeczeństwa, a prawo nie znajduje oparcia u nikogo; jest to określane jako anarchia [Mazur 1983].

Z powyższego opisu wynika, iż z wyjątkiem pierwszej sytuacji wszystkie pozostałe mają charakter patologiczny. Jeśli przyjmiemy za M. Mazurem, że użyte w opisie określenie „prawo” to zespół zasad organizacyjnych, to wszystkie opisane warianty można zaobserwować w organizacjach, w których ujawniają się one z różnym nasileniem.

Przypadki patologii w bardzo istotny sposób wpływają na równowagę społeczną, efektywne korzystanie z zasobów społecznych, naturalnych itp. Szczególnie podatnym gruntem dla ich powstawania jest sytuacja, w której wpływ grupy lub jednostki na podejmowane decyzje jest nieproporcjonalnie wysoki w stosunku do odpowiedzialności za efekty, a jednocześnie istnieje możliwość „wygodnej” interpretacji interesu społecznego. Takie sytuacje występują częściej w instytucjach społecznych i państwowych, gdyż w organizacjach gospodarczych stosowanie mierników pieniężnych ułatwia kontrolowanie i przeciwdziałanie patologiom. Przejawem istnienia takich zjawisk są szeroko opisywane przykłady nepotyzmu, korupcji etc., występujące szczególnie często w korporacjach posiadających większą autonomię (w tym niestety także w organizacjach naukowych).

W każdej organizacji występują określone patologie, również prywatne organizacje gospodarcze nie są od nich całkowicie wolne. Różnica występuje głównie w nasileniu tych negatywnych stanów, a także w sile i kierunkach negatywnego oddziaływania – inne podmioty ponoszą konsekwencje. W przypadku przedsiębiorstw są nimi przede wszystkim wewnątrzni interesariusze. Potencjalne efekty zewnętrzne, przy skutecznej regulacji, mogą być monitorowane i internalizowane.

5. Wpływ procesów informowania na równowagę

Potencjał systemu poznawczego organizacji uwarunkowany jest jakością procesów informowania. Termin ten odnosi się do przepływu informacji od nadawcy do odbiorcy. W każdej organizacji przepływy takie przebiegają pomiędzy jej elementami, intensyfikując poznanie, tworzenie wiedzy i jej transfer.

W każdym torze informacyjnym, czyli w sytuacji przepływu informacji od nadawcy do odbiorcy, występuje transformacja oryginałów (tj. komunikatów na początku toru) w obrazy (tj. komunikaty na końcu toru). Relacja między dwoma oryginałami jest informacją nadawaną, a relacja między dwoma obrazami jest informacją odbieraną. Jeżeli informacja odbierana jest identyczna z informacją nadawaną, to jest ona transinformacją (informacją wierną, prawdziwą) [Mazur 1981, s. 79].

Transinformacja jest pożądanym stanem informacyjnego zasilania systemu poznawczego. Zwykle jednak na drodze przepływu informacji od nadawcy do odbiorcy występują zniekształcenia informacji odbieranych. Źródłem tych zniekształceń jest informowanie pozorne oraz informowanie fałszywe [Mazur 1981, s. 80]. W obu przypadkach dochodzi do obniżenia sprawności systemu poznawczego.

Informowanie pozorne (pseudoinformowanie) powstaje, gdy liczba obrazów jest nierówna liczbie oryginałów, przy czym może to być [Mazur 1970, s. 118-140]:

- informowanie rozwlekłe (pseudoinformowanie symulacyjne), gdy jednemu oryginałowi odpowiada kilka obrazów (wszystkie wyrazy w przekazie oznaczają jedno i to samo, co daje tylko pozory obfitości informacji),
- informowanie ogólnikowe (pseudoinformowanie dysymulacyjne), gdy kilku oryginałom odpowiada jeden obraz (prawda zubożona, pozór prawdy).

Informowanie fałszywe (dezinformowanie) powstaje wówczas, gdy brakuje jakichś oryginałów lub obrazów, przy czym może to być [Mazur 1970, s. 141-152]:

- zmyślanie (dezinformowanie symulacyjne), gdy obrazowi nie odpowiada żaden oryginał,
- zatajanie (dezinformowanie dysymulacyjne), gdy oryginałowi nie odpowiada żaden obraz.

Opisane powyżej zależności występują zarówno na poziomie relacji pomiędzy systemami, jak i w wymiarze wewnętrznym pomiędzy elementami konkretnego systemu (organizacji). Wszelkie zniekształcenia deformują obraz rzeczywistości i utrudniają poznanie, negatywnie wpływają na jakość podejmowanych decyzji i koszty ich przygotowania. Natomiast dezinformacja prowadzona przez organizację w relacjach z podmiotami zewnętrznymi stanowi źródło kosztów zewnętrznych, chociaż dla niej może być sposobem na dodatkowe korzyści.

Ocena skali tego zjawiska oraz identyfikowanie wszelkich przejawów zniekształceń jest celem metapoznania, a skuteczność takiej kontroli istotnie wpływa na *inteligencję organizacji*. Niewykryte przypadki dezinformowania obniżają sprawność poszczególnych podmiotów (np. kooperantów) realizujących swoje cele, gdyż w ich następstwie wzrasta ryzyko błędnych decyzji i w konsekwencji obniża się efektywność korzystania z zasobów. Jest to istotny czynnik podnoszący koszty wewnętrzne funkcjonowania systemów gospodarczych, niesłusznie pomijany w literaturze przedmiotu⁵.

⁵ Zagadnienie to zostało szerzej omówione w [Kobyłko 2010, s. 389-404].

W ramach działań metapoznawczych kontroli powinien zostać poddany również proces wzbogacania informowania o domniemanie (parainformowanie), gdy z informacjami nadawanymi i odbieranymi sumują się informacje uprzednio zapamiętane (parainformacje) przez nadawcę i odbiorcę, zwłaszcza że domniemanie może być nietrafne.

Efekty tego typu procesów informacyjnych M. Mazur systematyzuje jako (por. [Mazur 1970, s. 153-170]):

- domniemanie trafne, gdy parainformacje u odbiorcy są takie same jak u nadawcy (na tym polega rozumienie słów, zdań, aluzji, dzieł sztuki itp.),
- domniemanie nietrafne, gdy parainformacje u odbiorcy i nadawcy są niejednakowe (prowadzi to do nieporozumień),

Domniemanie nietrafne może być bezpodstawne, gdy parainformacje są u odbiorcy, a nie ma ich u nadawcy (np. dopatrzenie się aluzji, której nie było), lub niedomyślne, gdy parainformacje są u nadawcy, a nie ma ich u odbiorcy (np. niedopatrzenie się aluzji, która była) [Mazur 1970].

Parainformowanie stanowi szczególny problem w relacji producent–nabywca ze względu na asymetrię wiedzy czynnik ten powinien być uwzględniony przy kształtowaniu systemu kontroli procesów informowania. Asymetria ta może dotyczyć zarówno wiedzy o produkcie, w tym o procesach wytwarzania (ich uciążliwości itd.), jak i wiedzy o preferencjach nabywcy⁶. Przedsiębiorstwa zwykle wykorzystują swoją wiedzę, a ściślej niewiedzę nabywcy, do budowania własnej przewagi w tych relacjach i skutecznej modyfikacji ich zachowań rynkowych.

Identyfikacja wielowymiarowych konsekwencji występowania tych zjawisk powinna być uwzględniana przy działaniach regulacyjnych, ukierunkowanych na kształtowanie struktur na poziomie wyższym tj. w makrosystemie.

Kompletność systematyki wymaga uzupełnienia zbioru pojęć o metainformowanie, czyli informowanie o informowaniu.

Podobnie jak informowanie również metainformowanie może być wierne, pozorne (rozwlekłe lub ogólnikowe), fałszywe (zmyślanie lub zatajanie) bądź polegać na domniemaniach (trafnych lub nietrafnych) (por. [Mazur 1970]).

6. Podsumowanie

Tworząc zatem system regulacji zorientowany na kształtowanie strumieni materialnych i informacyjnych, należy opisane powyższej zależności uznać za podstawowe obszary poznania. Praktyka wskazuje, że ograniczenie regulacji jedynie do wspierania odpowiedzialnych decyzji nabywczych jest niewystarczające dla utrzymania równowagi na poziomie makrosystemu. Stąd konieczność stosowania bardziej restrykcyjnych instrumentów prewencji (np. nakazów, zakazów, kar, podatków itd.), by ograniczyć presję zachowań naruszających równowagę w makrosystemie. Przyj-

⁶ Problem ten szerzej został opisany w [Kobyłko, Tabaszewska 2007, s. 84-91].

mując, iż stan taki pozwoli na lepsze wykorzystanie zasobów pozostających w dyspozycji społeczeństwa, ingerencja regulatora wydaje się uzasadniona. Ingerencja w mechanizmy społeczne i rynkowe jest jednak sferą bardzo delikatną, gdyż naruszenie społecznej homeostazy lub równowagi organizacyjnej podmiotu istotnego dla lokalnej społeczności wyznacza granice racjonalności takiej decyzji. Jest to więc sfera, która wymaga dogłębnego poznania, głębokiego na tyle, by wytworzyć wiedzę pozwalającą decydentowi przewidywać skutki ich stosowania.

Dopełniającym wymiarem poznania są jakościowe zmiany w ekosystemach, z których pozyskiwane są materialne zasoby, oraz w tych, w których deponowane są poprodukcyjne i pokonsumpcyjne pozostałości (zob. rys. 1).

Psychologiczna koncepcja człowieka, opisująca go jako układ przetwarzający informacje, ma swoje odniesienie również do człowieka – regulatora, podejmującego określone decyzje, których jakość uzależniona jest od poprawności procesów poznawczych, konstruowanych przez decydenta. Jakość procesu poznawczego, który na potrzeby niniejszego opracowania, można zdefiniować, jako zespół czynności poznawczych, podejmowanych w celu poszerzenia wiedzy o przedmiocie poznania, jest zdeterminowana poprawnością przebiegu tych czynności. Poznanie rzeczywistości funkcjonowania poszczególnych elementów zarówno organizacji jak makrosystemu wymaga zgłębiania specyfiki czynności poznawczych i metapoznawczych człowieka podejmującego decyzje w określonym miejscu systemu. Zadanie takie wymaga ciągłego poszerzania wiedzy poprzez angażowanie interdyscyplinarnych zespołów badawczych, pozwalających na rozwijanie teorii organizacji w oparciu o szersze spektrum narzędzi poznawczych, dostosowanych do specyfiki nowych wymiarów poznania.

Literatura

- Dembowski J., *Zarys ogólnej teorii zasobów naturalnych*, PWN, Warszawa 1989.
- Graczyk A., *Mechanizmy rynkowe w ochronie środowiska jako czynnik zrównoważonego rozwoju*, „Problemy Ekorozwoju” 2009, vol. 4, nr 1.
- Forster B.A., *Optimal Consumption Planning in a Polluted Environment*, „Economic Record” 1973, vol. 49.
- Kleer J., *Równowaga i nierównowaga w gospodarce światowej*, PWE, Warszawa 1983.
- Kobyłko G., *Podnoszenie sprawności systemu gospodarki odpadami w przedsiębiorstwie poprzez instytucjonalne wspomaganie organizacji procesów poznawczych*, [w:] *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2009.
- Kobyłko G., *Tworzenie związków symbiotycznych w systemie gospodarki odpadami jako forma realizacji zasad społecznej odpowiedzialności*, [w:] *Problemy etyczne w organizacji uczącej się*, red. E. Skrzypek, Wyd. UMCS, Lublin 2010.
- Kobyłko G. (red.), *Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wyd. AE, Wrocław 2007.
- Kobyłko G., Tabaszewska E., *Asymetria wiedzy w procesach konkurencji przedsiębiorstw*, Prace Naukowe ACK w Euroregionie Nysa XIII/2007.
- Koźmiński A.K., Oblój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.

- Kurnatowska A. (red.), *Ekologia i jej związki z różnymi dziedzinami wiedzy*, PWN, Warszawa 1997.
- Lange O., *Dziela*, tom I. *Kapitalizm*, PWE, Warszawa 1973.
- Mazur M., *Homeostaza społeczna*, [w:] *Procesy samoregulacji w oświacie. Problemy homeostazy społecznej*, red. M. Pęcherski, J. Tudrej, PWN, Warszawa 1983.
- Mazur M., *Jakościowa teoria informacji*, WNT, Warszawa 1970.
- Mazur M., *Zagadnienie prawdy w nauce*, Zeszyty Naukowe Stowarzyszenia PAX, 1981, nr 1 (30).
- Meadows D.H., Meadows D.L., Rander J., Behrens W.W., *Granice wzrostu*, PWE, Warszawa 1973.
- Poskrobko B., *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 1998.
- Zimmermann W., *World Resources and Industries*, Harper & Bros., New York 1951.

INFORMATION AND COGNITIVE CONDITIONALITY OF ORGANIZATIONAL BALANCE

Summary: Maintaining balance in the social system requires a proper configuration of the cognitive system controller and is strongly dependent on the quality of its information. The main objective of regulation is to ensure the continuity of the processes, and its effectiveness is dependent on the knowledge of the controller and the continuous flow of relevant information. Any distortion of these processes reduces both the effectiveness of regulation and efficiency in the use of social resources (natural, human, etc.). For efficiency incurred by the regulatory system, the author recommends to support the metacognitive processes of decision-makers.

Keywords: organizational balance, cognitive and metacognitive system of organization.