

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 457

**Zmiana warunkiem sukcesu.
Innowacyjność w doskonaleniu
i rozwoju przedsiębiorstwa**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Joanna Szynal
Łamanie: Beata Mazur
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-624-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Dorota Teneta-Skwiercz: Innowacje społecznie odpowiedzialne jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa / Socially responsible innovations as a tool of the company improvement	9
Katarzyna Szymańska: Postęp innowacyjny jako determinanta zmian kultury organizacyjnej przedsiębiorstw / Innovative progress as a determinant of changes of companies organizational culture	22
Justyna Trippner-Hrabi, Joanna Łuczak: Wybrane determinanty innowacyjności zespołów wiedzy / Selected determinants of knowledge teams innovation	32
Malgorzata Krajewska-Nieckarz: Uwarunkowania kreatywności pracowników i twórczości organizacyjnej w kontekście zmian / Determinants of employees creativity and organizational creativity in the context of changes	42
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wpływ kultury adhokracji na sposób realizacji projektów – wyniki badań empirycznych / Impact of adhocracy culture on project execution – results of empirical research	60
Wojciech Głód, Martyna Wronka-Pośpiech: Związki innowacji zarządczych z innowacjami technologicznymi w świetle badań empirycznych / Relationships of management innovation with technological innovation in the light of empirical studies	70
Marian Oliński: Model biznesu jako stymulanta innowacyjności – ujęcie relacyjne / Business model as a stimulus for innovation – relational approach	81
Zofia Patora-Wysocka: Technologia i zmiana organizacyjna z perspektywy procesualnej w zarządzaniu / Technology and organizational change from processual view in management	95
Jolanta Łopatowska: Identyfikacja czynników zmian procesu planowania i sterowania produkcją – aspekty metodyczne / Identification of change factors of production planning and control process – methodical aspects	104
Dorota Kwiatkowska-Ciotucha, Urszula Załuska: Przygotowanie uczelni i ich rola w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw / Universities' preparation and their role in shaping companies competitiveness.....	114

Grzegorz Zieliński: Innowacje w wymiarach jakości usług zdrowotnych w percepcji pacjentów przychodni publicznej opieki zdrowotnej / Innovation in health care service quality dimensions in patients of the public health care centers perception.....	127
Joanna Żukowska: Effectiveness measures of forms to improve employee competences – case studies / Mierniki skuteczności form podnoszenia kompetencji pracowników – studia przypadków	135

Wstęp

Podjęcie tematyki innowacyjności wynika z wyzwań współczesnego zarządzania oraz stanowi naturalny efekt wcześniejszych prac, które dotyczyły mechanizmów doskonalenia przedsiębiorstw oraz budowania ich trwałej konkurencyjności.

Wyzwanie, jakim jest kształtowanie innowacyjności organizacji, dobrze wyrażają słowa Linusa Paulinga, dwukrotnego laureata Nagrody Nobla, który powiedział, że „najlepszym sposobem na to, by wpaść na dobry pomysł, jest wpadanie na mnóstwo pomysłów”. Zachęcając do dyskusji o rozwijaniu innowacyjności służącej doskonaleniu i rozwojowi przedsiębiorstw, oddajemy w Państwa ręce kolejny numer Prac Naukowych z cyklu „Zmiana warunkiem sukcesu”.

Jak zawsze proponowana problematyka jest zróżnicowana i zarówno podejmuje zagadnienia dotyczące zarządzania w ujęciu teoretycznym, jak i przedstawia wyniki badań empirycznych.

Innowacyjność organizacji w dzisiejszym świecie ma kluczowe znaczenie dla rozwoju nie tylko ich samych, ale również gospodarki. Wprowadzanie „odpowiedzialnych” innowacji może przyczynić się do doskonalenia przedsiębiorstwa. Dzieje się tak dzięki roli, jaką w procesach doskonalenia przedsiębiorstw odgrywa koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, co przekłada się na dostarczanie zrównoważonej wartości, łączącej aspekty: ekonomiczny, społeczny i środowiskowy. W kolejnych artykułach autorzy stawiają kolejne pytania. Czy postęp innowacyjny wymusza zmianę kultury organizacyjnej przedsiębiorstw? Jaka jest rola menedżera w dostarczaniu innowacji przez zespoły wiedzy? Jakie warunki sprzyjają kreatywności i twórczości w firmach o wysokiej tolerancji niepewności?

Kolejna grupa artykułów dotyczy wpływu technologii na wdrażanie zmian organizacyjnych oraz innowacyjnych. Ciekawym przyczynkiem do dyskusji mogą być badania, w których autorzy rozpatrują model biznesu jako siłę motoryczną aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw oraz – w sytuacji odwrotnej – przypadek, gdy innowacyjne technologie wpływają na kształtowanie modelu biznesu firmy.

Wierzmy, że tematyka innowacyjności jako źródła doskonalenia i rozwoju kształtującego kierunki zmian w przedsiębiorstwach stanie się dla Państwa wartościowym źródłem inspiracji w pracy naukowej.

Joanna Kacała, Grzegorz Belz

Zofia Patora-Wysocka

Spoleczna Akademia Nauk
e-mail: zpatora-wysocka@spoleczna.pl

**TECHNOLOGIA I ZMIANA ORGANIZACYJNA
Z PERSPEKTYWY PROCESUALNEJ W ZARZĄDZANIU***

**TECHNOLOGY AND ORGANIZATIONAL CHANGE
FROM PROCESSUAL VIEW IN MANAGEMENT****

DOI: 10.15611/pn.2016.457.08

Streszczenie: W artykule podjęto problematykę zmiany organizacyjnej i technologicznej z perspektywy procesualnej w zarządzaniu. Celem artykułu jest określenie roli technologii w kontekście inicjowania i instytucjonalizacji zmian w przedsiębiorstwach. Podejście procesualne w zarządzaniu nawiązuje do teorii strukturalizacji A. Giddensa [1984] i eksploruje problemy zarządzania z punktu widzenia rutyn i codziennie odtwarzanych czynności. Studium przypadku przeprowadzone w ramach niniejszej pracy ilustruje tezę, że ważnym czynnikiem inicjowania zmian technologicznych w przedsiębiorstwie mogą być działania spontaniczne. Technologia jest rodzajem zasobu organizacji mocno związanego z kontekstem interakcji ludzi i artefaktów. W wyniku przeprowadzonych badań można stwierdzić, że zmiana technologiczna w przedsiębiorstwie jest kategorią o charakterze czynnościowym. Zmiana sposobu wykorzystania technologii może mieć bowiem wpływ na sposób odtwarzania codziennych działań w firmie, a nawet oddziaływać na przyjęty model biznesu.

Słowa kluczowe: technologia, zmiana organizacyjna, praktyka, rutyny, działania.

Summary: The focus of the article is the issue of organizational and technological change from the cognitive processual perspective. The purpose of the article is to define the role of technology in the context of initiating and institutionalizing changes in enterprises. The processual approach in management can be referred to structuration theory by A. Giddens [1984] and explores management problems from the perspective of routines and activities performed on every day basis within the framework of realized practice. Case study carried out within this work illustrates the assumption that spontaneous actions can be an important factor of initiating technological changes in a company. The research has been performed in a textile branch enterprise. Technology is a kind of organization's resources that are strongly related with the context of interactions of people and artifacts. As a result of the research it can be concluded that technological change in the company is a functional, action-related category because a change in the way technology is applied in the company can influence the way everyday activities in the enterprise are performed and even the adopted business model.

Keywords: technology, organizational change, practice, routines, activities.

* Artykuł przygotowano w ramach projektu, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/D/HS4/01651.

** Acknowledgements: The paper was prepared as part of a project financed by the National Science Center, grant no. DEC-2011/03/D/HS4/01651.

1. Wstęp

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny i podejmuje problematykę zmiany organizacyjnej i technologicznej z perspektywy procesualnej w zarządzaniu. Celem artykułu jest określenie roli technologii w procesie inicjowania i utrwalania (instytucjonalizacji) zmian w przedsiębiorstwie. Studium przypadku przedstawione w artykule stanowi, że działania spontaniczne mogą być ważnym czynnikiem inicjowania zmian technologicznych w przedsiębiorstwie. Podejście procesualne w dużym stopniu korzysta z założeń teorii strukturacji A. Giddensa [1984]. Giddensowska wizja powstawania systemów społecznych przyjmuje, że centralną kategorią zmiany jest praktyka. Na gruncie pojęcia praktyki Giddens buduje porządek systemów społecznych. Praktyka jest rutynowo odtwarzana w codziennych działaniach i czynnościach, przez co następuje proces reprodukcji społecznej. Najbardziej trwałe praktyki Giddens nazywa instytucjami [Giddens 1984, s. 17, 25]. Reprodukacja z kolei jest elementem stabilności i utrwalania zmiany społecznej. Wanda Orlikowski zaproponowała model zmiany technologicznej tzw. model *technologii w praktyce* (*technology – in – practice*), oparty na podejściu procesualnym. W modelu tym technologia jest odbieranym indywidualnie artefaktem, którego wykorzystanie nie ogranicza się do sposobu zaprojektowanego przez jego twórców [Orlikowski 2000, 408]. Technologia nie ma charakteru skostniałego artefaktu, przeciwnie – jest kategorią czynnościową ulokowaną w codziennie odtwarzanych czynnościach i rutynach oraz w danym kontekście sytuacyjnym przedsiębiorstwa i tworzących go ludzi. Przywołanie założeń tego modelu jest ważne z perspektywy problematyki podejmowanej w niniejszym artykule. Jest on bowiem rodzajem adaptacji do problematyki zmiany organizacyjnej i technologicznej teorii strukturacji Anthony’ego Giddensa [1984], która jest kluczowa dla nurtu procesualnego.

Pierwsza część artykułu stanowi teoretyczną analizę podjętej problematyki i nawiązuje do nurtu procesualnego w naukach o zarządzaniu. W drugiej części zaprezentowano empiryczną egzemplifikację przypadku inicjowania zmian o charakterze technologicznym na przykładzie przedsiębiorstwa z branży odzieżowej.

2. Zmiana organizacyjna, rutyny i działania spontaniczne – orientacja teoretyczna

W literaturze przedmiotu zarysować można dwa sposoby rozumienia pojęć: procesowe i procesualne. Pierwsze z nich, popularniejsze w Polsce, opiera się na koncepcji *business process reengineering*, zastąpionej potem przez mniej radykaną koncepcję przeprojektowywania i modernizacji procesów biznesowych *business process improvement* [Cook 1996; Grajewski 2007; Skrzypek, Hoffman 2010]. Jokieli podkreśla w tym sensie perspektywiczność orientacji procesowej w zarządzaniu i wskazuje, że jest ona inkorporowana przez kolejne koncepcje: TQM, zarządzanie logistyczne, marketing, *lean management*, controlling, zarządzanie wiedzą [Jokieli 2009,

s. 20-21]. S. Nowosielski dokonał w tym zakresie następującego podziału metod i koncepcji nawiązujących do założeń zarządzania procesowego: koncepcje planowania i sterowania, koncepcje organizacyjne i zarządzania jakością [Nowosielski 2008; Osbert-Pociecha 2009, s. 414]. Podejście to nie zrywa jednak radykalnie „ze wszystkim tym, co zawiera w sobie podejście funkcjonalne” [Lichtarski 2004, s. 17].

Drugi sposób rozumienia pojęcia sięga do koncepcji paradygmatu interpretatywnego. Wśród badaczy zajmujących się nim w Polsce są: Konecki, Chomczyński [2007], Kostera [2008], Jemielniak [2008], Krzyworzeka [2011], Jędralska, Czech [2011], Sułkowski [2012] oraz Baran [2013]. W tym ujęciu organizacja, procesy i zmiany są postrzegane przez pryzmat codziennych działań realizowanych w przedsiębiorstwie; rutyn i praktyk [Johnson, Melin, Whittington 2003]. Podejście to jest warościowe poznawczo w zarządzaniu, pozwala bowiem postrzegać zmiany w organizacji jako działania luźno ewoluujące, spontaniczne i nieplanowe, chociaż jednocześnie często strategicznie celowe w codziennie odtwarzanej praktyce. W nurcie procesualnym akcentowany jest często kontekst interakcji społecznych oraz procesu instytucjonalizacji nowych, spontanicznie wyłaniających się praktyk w organizacji [Jarzabkowski 2005; Patora-Wysocka 2014]. Przedstawiciele tego podejścia w naukach o zarządzaniu korzystają z założeń teorii stukturacji Anthony’ego Giddensa [1984], prac Pierra Bourdieu [2005], Ludwiga Wittgensteina [1975] [Langley 2007]. W podejściu tym eksplorowana też jest często koncepcja zmian rutyn [Becker 2010; Feldman, Pentland 2005]. W niniejszym artykule przyjęto więc ten sposób rozumienia pojęcia procesualności ze względu na jego oryginalność oraz możliwość zastosowania metodyki badań jakościowych.

Koncepcja zmiany organizacyjnej w perspektywie procesualnej zakłada prymat praktyki nad odtwarzającymi ją ludźmi. Tym samym praktyka, sposób działania wpływają na strukturę organizacyjną oraz aretefakty, w tym narzędzia technologiczne, służące osiągnięciu celów organizacji. Jak wskazują Rasche i Chia, codzienne działania podejmowane przez partycypantów organizacji, będąc produktem specyficznych, historycznie uwarunkowanych praktyk, nie są kategoriami autonomicznymi ani nawet w pełni zamierzonymi [Rasche, Chia 2009, s. 713-734; Patora-Wysocka 2014]. Są często podejmowane spontanicznie. Jednocześnie są jednak często celowe i logicznie uzasadnione z punktu widzenia modelu biznesu i przyjętej logiki działania.

Według Giddensa praktyka jest odtwarzalna i regularna; można ją określać jako ciąg działań [Giddens 1984]. Centralną koncepcją teoretyczną dla rozumienia pojęcia praktyki w nurcie procesualnym jest rutyna określana przez Giddensa jako podstawowy element społecznej aktywności [Giddens 1984, s. XXIII]. Struktura społeczna, a taką jest też organizacja, ma więc charakter dwubiegunowy, jest bowiem i nośnikiem, i rezultatem odtwarzanej praktyki. Można powiedzieć, że struktura organizacji nie tylko umożliwia spójne odtwarzanie działań, stanowiąc rodzaj granicy ich zmian, ale jest też materią, na bazie której zachodzą spontaniczne zmiany

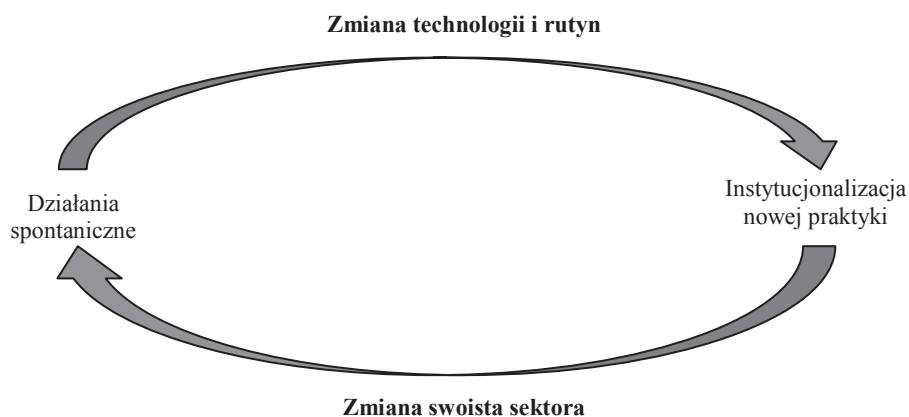
w sposobie odtwarzania praktyki. Można sądzić, że część działań spontanicznych, odbiegających od przyjętego sposobu działania, może inicjować zmianę rutyn, a w efekcie zinstytucjonalizowanej praktyki działania.

3. Technologia w perspektywie procesualnej

W podejściu procesualnym technologia zyskuje wyraźny kontekst czynnościowy. W zmiennym, a nawet turbulentnym otoczeniu bardzo ważny jest sposób wykorzystania technologii, umiejętność dostosowywania nabytej wiedzy i elastyczność jej wykorzystywania. Stąd problematyka zmiany technologicznej w tej perspektywie poznawczej jest skupiona na badaniu interakcji między technologią a jej użytkownikami [Orlikowski 1996; 2000]. Tego rodzaju interakcje mogą być celowe i planowe bądź spontaniczne [Patora-Wysocka 2015]. Wanda Orlikowski lokuje je w kontekście prymatu praktyki w problematyce zmiany organizacyjnej [Orlikowski 1996, s. 65]. Wyprowadza na tej podstawie model *technologii w praktyce*, który stanowi mariaż podejścia procesualnego z problematyką zmiany technologicznej w zarządzaniu. Orlikowski adaptuje koncepcję strukturacji A. Giddensa [1984]. Jak wcześniej wspomniano, struktura społeczna kształtuje ludzkie praktyki, które następnie tworzą i odtwarzają systemy społeczne. Struktura jest według Giddensa złożona z reguł i zasobów [Giddens 1984, s. 17, 25]. Tego typu struktura jest nośnikiem działań i praktyk społecznych poprzez: zaplecze infrastrukturalne (budynki, ziemię, technologię); normy (procedury, kody postępowania) i schematy interpretatywne (przypuszczenia, kategorie pojęciowe). Struktura społeczna jest odtwarzana przez ludzi polegających na swojej wiedzy i doświadczeniu, dostępnych zasobach rzeczowych i normach. W koncepcji W. Orlikowski *technologia w praktyce* jest rodzajem struktury społecznej odtwarzanej w codziennych działaniach. Ludzie korzystający z technologii polegają na jej cechach składowych, które Orlikowski określa jako: aspekty materialne i aspekty procesowe. Aspekty procesowe technologii to sposób jej wykorzystania przewidziany przez twórców oraz sposób jej wykorzystania adaptowany przez jej użytkowników [Orlikowski 2000, s. 409-410]. Na plan pierwszy wysuwa się sposób wykorzystania technologii przez jej codziennych użytkowników. Jak bowiem zaznacza Orlikowski, ludzie korzystając z technologii, nawiązują do wiedzy i doświadczenia zdobytego w określonym kontekście instytucjonalnym, w którym funkcjonują [Orlikowski 2000, s. 410]. Technologia jest w takich warunkach modyfikowana, kształtowana i odtwarzana w codziennych sytuacjach, aby dalej służyć w ramach nowego kontekstu organizacyjnego. W tym sensie też wyraźna staje się rola działań spontanicznych i nieplanowych w zakresie korzystania z technologii. Zmienność i nieprzewidywalność otoczenia zewnętrznego, w którym funkcjonują współczesne organizacje może być ważnym czynnikiem dynamizowania spontaniczności działań i intuicyjnego podejmowania decyzji o zmianie w zakresie wykorzystania technologii. Działania spontaniczne cechuje często celowość określona przez model biznesowy firmy, rutyny i tzw. historyczne wzorce aktywności

danej organizacji [Rasche, Chia 2009, s. 713-734]. Tego typu założenia są jednocześnie spójne z tzw. perspektywą zmiany sytuacyjnej opisaną przez W. Orlikowski i stanowiącą dla niej kolejny ważny element założeń teoretycznych do wyprowadzenia modelu [Orlikowski 1996; 2000]. Orlikowski przyjmuje bowiem, że zmiana zachodzi na zasadzie serii przystosowań, adaptacji i umiejętności [Orlikowski 1996, 66]. Zmiana zachodzi więc w określonym kontekście sytuacyjnym danego przedsiębiorstwa – jest procesem swoistym z perspektywy procesów i zasobów, które tworzą daną organizację, a także ze względu na specyfikę zdarzeń i uwarunkowań społeczno-ekonomicznych, które miały wpływ na podejmowane decyzje. Zmiana technologiczna w organizacji może być więc postrzegana jako rodzaj ciągu mikroprocesów dokonywanych w toku codziennych działań i powinna być obserwowana w kontekście sytuacyjnym danego przedsiębiorstwa.

Reasumując, należy stwierdzić, że literatura przedmiotu proponuje szereg elementów cząstkowych ważnych dla określenia roli technologii w procesie inicjowania i instytucjonalizacji zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach z perspektywy procesualnej. Najważniejsze z nich to technologia rozumiana w aspekcie materialnym i czynnościowym; rutyny i codziennie odtwarzane czynności w toku realizowanej praktyki w przedsiębiorstwie; działania spontaniczne mogące wpływać na zmianę lub modyfikację odtwarzanych rutyn oraz kontekst zmiany swoistej otoczenia zewnętrznego, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, a które mogą wywoływać spontaniczną potrzebę zmiany rutyn. Można zaproponować tym samym model instytucjonalizacji zmiany technologicznej w organizacji w ujęciu procesualnym (rys. 1).



Rys. 1. Instytucjonalizacja zmiany technologicznej w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Model instytucjonalizacji zmiany technologicznej w organizacji przyjmuje, że zmiany w organizacji o charakterze technologicznym nie muszą być inicjowane wyłącznie zmianą technologiczną, która pochodzi z otoczenia zewnętrznego. Zmiana

tego rodzaju może być uwarunkowana sytuacyjnie, zachodzić w ramach codziennych czynności, rutyn i działań spontanicznych i być inicjowana zmianą w sposobie wykorzystania technologii przez odtwarzających ją ludzi. Czynniki ludzki i aspekt interakcji ludzi z technologią odgrywa tu ważną rolę i może być obserwowany w ramach pogłębionych badań jakościowych.

4. Instytucjonalizacja zmiany technologicznej w organizacji

W niniejszym artykule zaprezentowano wyniki badania przeprowadzonego z użyciem metody wywiadu pogłębionego. Celowy dobór przypadku podyktowany był znajomością badacza lokalnej specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw i związaną z tym możliwością doboru odpowiedniego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo dobrane do badania działa w sektorze MŚP z branży odzieżowej w województwie łódzkim. Jest firmą ze stosunkowo długim, ponaddwudziestoletnim doświadczeniem funkcjonowania na rynku. Podstawowa działalność ma charakter usługowy i polega na szyciu konfekcji damskiej i młodzieżowej na podstawie zlecenia. Przedsiębiorstwo ma znaną na rynku markę i obecnie współpracuje w dużej mierze z zachodnioeuropejskimi markami typu *premium*. Firma ma odpowiednie zaplecze zasobowe (technologiczno-techniczne oraz kadrowe): szwalnię, krojownię oraz prasownię.

W ramach badania przeprowadzono dwa semi-ustrukturalizowane wywiady swobodne w odstępach rocznym. Wywiady składały się z luźno sformułowanych dyspozycji. Pierwszy wywiad składał się z dwóch części: wstępnej, której celem było ustalenie charakterystyki przedsiębiorstwa oraz części właściwej obejmującej m.in. problematykę zmiany sposobu pracy nad produktem i procesu rozwoju produktu w cyklu sezonowym. Drugi wywiad luźno zaplanowano na podstawie informacji zgromadzonych podczas pierwszego spotkania. W ramach badania prowadzono także badania metodą obserwacji nieuczestniczącej oraz dokonano analizy dokumentów. Wywiady przeprowadzono w 2013 oraz 2014 roku. Podczas pierwszego wywiadu sporządzano notatki, drugi wywiad zarejestrowano na dyktafonie. Transkrypt danych obejmował 50 stron tekstu.

Przedsiębiorstwa z branży odzieżowej funkcjonują w cyklu sezonowym, gdzie moda i technologia są ważnymi aspektami zmiany swojej branży. Co więcej, zmiana mody i technologii są ze sobą związane i odpowiedzialne za pojawianie się „mikrorewolucji” branży, czego przykładem może być stosowanie lycry w latach 80., a obecnie nanowłókien i biotechnologii. Można powiedzieć, że moda zaczyna się od tkaniny: nowe możliwości funkcjonalne, jakie oferuje technologia, wywołują tworzenie nowych konstrukcji estetycznych. Jednocześnie cykliczność branży i krótki cykl życia produktu powodują, że technologia nabiera też wyraźnego charakteru czynnościowego: ważny staje się czynnościowo-zasobowy aspekt codziennego działania. Moda sezonowo lansuje zmienne konstrukcje i sylwetki, co w przełożeniu na indywidualne przedsiębiorstwo wiąże się z potrzebą ciągłego doskonalenia procesu rozwoju produktu i każdorazowo nowego sposobu wykorzystywania wiedzy

Tabela 1. Elementy cząstkowe modelu instytucjonalizacji zmiany technologicznej w organizacji na przykładzie przedsiębiorstwa z branży odzieżowej

Element cząstkowy	Opinia respondenta
<p>Działania spontaniczne (podejmowanie współpracy z kluczowymi partnerami – właścicielami marek typu <i>premium</i> – odbywa się często w sposób nieplanowy. Jednocześnie jest to zgodne z logiką modelu biznesowego, bowiem właściciel także aktywnie dąży do takiej współpracy, często sam poszukuje partnerów)</p>	<p>„Tak, oni sami (<i>partner Alfa</i>), oni się do mnie tutaj zwrócili, najpierw drogą mejlową, a później już kontakt był telefoniczny i później osobisty (...) Sami, mejlowo. Mejlowo mnie tutaj namierzyli” <i>dot. partnera Beta</i>: „Też jakoś przez Internet. Ja już w tej chwili nie pamiętam, jak, ale, ale też dzięki Internetowi. Jakoś to on (Beta) szukał, nie wiem, firmy w Polsce wtedy (...) Tak. I on poszukiwał... I on przyjechał, sprawdził, jakby, co potrafię. I wtedy powiedział: OK. Robimy. Całą kolekcję zrobimy” „Mało tego, nawet dążyłem do tego typu współpracy z projektantami. Chodziłem nawet też na targi, nawet tam szukałem kontaktów (...) teraz bardziej mnie znajdują”.</p>
<p>Zmiana rutyn i sposobu wykorzystania technologii w codziennie realizowanej praktyce w cyklu sezonowym</p>	<p>„(...) I to są tkaniny z aplikacjami albo tam inne rozwiązania są dodawane. Właśnie, bo bardzo dużo elementów Swarovskiego (...) jeszcze wtedy Swarovski nie był tak znany jak teraz. Teraz wszyscy na tym punkcie szaleją, a wtedy jeszcze nie było to popularne. To było wyzwanie. Tak. Że, no mówię, można zrobić coś innego. Szczerze mówiąc, spodobało mi się to. No bo to jest coś innego. Można się wykazać (...) i zauważyłem, że moim pracownikom się to zaczęło podobać też. Bo oni lubią nawet szyć coś innego i się pochwalić, że udało się rozwiązać to, że udało się coś wykonać takiego niebanalnego, coś bardzo ekskluzywnego”.</p>
<p>Zmiana swoista otoczenia zewnętrznego (specyficzna sytuacja na rynku i pozycja Polski jako kraju niskich kosztów pracy zainicjowała pozyskanie nowych partnerów zagranicznych)</p>	<p>„(...) bo Polska zaczynała być wtedy modna, jeśli chodzi o koszty pracy (...) Zresztą wiele firm się przeprowadzało, w Hiszpanii, w Portugalii. On (Beta) też między innymi. I w Hiszpanii i w Portugalii, w Maroku... No i później przenoszą produkcję, przenosili produkcję do Polski. Bo wiele firm, z którymi właśnie współpracowałem, to na tej zasadzie”.</p>
<p>Instytucjonalizacja nowej praktyki (zmiana sposobu pracy nad produktem w zakresie prac uszlachetniających i wykańczania została utrwalona w codziennych działaniach. Co więcej, ma wpływ na instytucjonalizację logiki modelu biznesowego, który skupia się na realizacji usług dla marek premium)</p>	<p>„Są nowe technologie również w szyciu. Mówi się, że szycie jest... no... szycie to szycie. Wcale nie. Są w szyciu też stosowane nowe technologie, nowe rozwiązania, bardziej eleganckie rzeczy, także wszędzie to widać na każdym kroku” <i>dot. obcinania nitek</i>: „Jest bardzo ważne. Oni zwracają [uwagę], są wręcz wyczuleni na to, ale ja myślę, że to pod wpływem tego, że... bo u nas już w tej chwili jest to standardem, myśmy byli na początku też zaskoczeni: jak to można się doczepiać, że tam jedna malutka niteczka, gdzieś tam wisi, której nawet nie widać, bo ona jest tam schowana gdzieś, a teraz... Byliśmy zaskoczeni. Natomiast w tej chwili dla nas jest to standardem. Bo my wiemy, że żaden kawałeczek niteczki nie może się nigdzie pojawić, na żadnym szwie, nawet wewnętrznym, ani ukrytym gdzieś tam pod podszewką nawet, bo się mogą dopatrzeć. I to w tej chwili jest już standard, tak?” „(...) Natomiast u mnie się uszyje wszystko, od bluzki do płaszcza. Tylko, no, wiadomo, jest to związane z cenami, bo wiadomo, im mniejsza ilość czegoś, no to to drożej kosztuje. No ale ja po prostu wybrałem taką drogę. Uznaję, że bardziej mi się [opłaca] wykonać coś mniej, ale za wyższą cenę, ale coś bardziej wyjątkowego”.</p>

Źródło: opracowanie własne.

i umiejętności. W aspekcie procesualnym może to determinować zmiany na poziomie codziennie odtwarzanych rutyn w cyklu sezonowym. Często zmiany te mają charakter działań spontanicznych, podejmowanych pod wpływem nagłej, choć cyklicznej zmiany sektora, co w odniesieniu do badanego przedsiębiorstwa ma przejaw w pojawianiu się nietypowych zamówień.

W wyniku badania zidentyfikowano szereg elementów cząstkowych, kluczowych do określenia roli technologii w procesie inicjowania i instytucjonalizacji zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach z branży odzieżowej (rys. 1 i tab. 1). Wyróżniono zatem: działania spontaniczne, inicjujące zmianę rutyn; aspekt zmiany rutyn i sposobu wykorzystania technologii w codziennie realizowanej praktyce w cyklu sezonowym; aspekt zmiany swoistej otoczenia zewnętrznego, która może stanowić przyczynek do spontaniczności procesowej. Odpowiada to logice zaproponowanego modelu instytucjonalizacji zmiany technologicznej w organizacji w ujęciu procesualnym.

5. Dyskusja i konkluzje

W wyniku analizy literatury i przeprowadzonego badania można stwierdzić, że zmiana w organizacji o charakterze technologicznym jest kategorią czynnościową, mocno związaną z procesami rozumianymi przez pryzmat codziennych działań w przedsiębiorstwie. Technologia kodyfikuje bowiem wiedzę i doświadczenie w odtwarzanych rutynach. W ten sposób zmiana sposobu wykorzystania technologii kształtuje praktykę działania firmy, wpływa na innowacyjność i może nawet wpływać na lansowany model biznesowy. Używanie technologii i zmiana sposobu jej wykorzystywania jest bowiem oparta na kontekście interakcji ludzi i artefaktów. Technologia w aspekcie procesualnym jest więc szczególnym rodzajem zasobu organizacji, który jest nierozzerwalnie związany z działaniem ludzi. Analiza powiązań działań ludzkich z materialnymi aspektami technologii pozwala więc na poznanie odtwarzanej praktyki w zarządzaniu.

Literatura

- Baran G., 2013, *Marketing współtworzenia wartości z klientem społecznotwórcza rola marketingu w procesie strukturalizacji interakcyjnego środowiska doświadczeń*, Uniwersytet Jagielloński, Instytut Spraw Publicznych, Kraków.
- Becker M.C. (red.), 2010, *Handbook of Organizational Routines*, Cheltenham, Edward Elgar, Northampton.
- Bourdieu P., 2005, *The Social Structures of the Economy*, Polity Press, Cambridge.
- Cook S., 1996, *Process Improvement: a Handbook for Managers*, Gower Publishing Ltd., Vermont.
- Feldman M.S., Pentland B., 2003, *Re-theorizing organizational routines as a source of flexibility and change*, Administrative Science Quarterly, vol. 48, iss. 1, p. 94-118.
- Gavetti G., Levinthal D., Rivkin J., 2005, *Strategy making in novel and complex worlds: the power of analogy*, Strategic management Journal, 26, p. 691-712.

- Giddens A., 1984, *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, California University Press, Berkeley.
- Grajewski P., 2007, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa.
- Jarzabkowski P., 2005, *Strategy as practice. An activity based approach*, SAGE Strategy Series, SAGE Publications, London.
- Jemieliński D., 2008, *Praca oparta na wiedzy: praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Jędralska K., Czech A., 2011, *O naturze niepewności i jej interpretacjach*, MBA, 3/(110), s. 9-19.
- Johnson G., Melin L., Whittington R., 2003, *Guest editor's introduction. Micro strategy and strategizing: towards an activity based view*, Journal of Management Studies, no. 40, 1, p. 3-22.
- Jokiel G., 2009, *Podejście procesowe w zarządzaniu – geneza i kierunki rozwoju koncepcji*, [w:] Nowosielski S. (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 52, UE, Wrocław, s. 15-22.
- Konecki K.T., Chomczyński P., 2007, *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*, Wydawnictwo UE, Łódź.
- Kostera M. (red.), 2008, *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Krzyworzeka P., 2011, *W obronie rutyny w zarządzaniu. O zachowaniach rutynowych, rytualnych i performatywnych w sytuacjach niepewności*, MBA, 3(110):,1 s. 39-48.
- Langley A., 2007, *Process thinking in strategic organization*, Strategic Organization, 5(3), s. 271-282.
- Lichtarski J., 2004, *O relacji między podejściem funkcjonalnym i procesowym w zarządzaniu*, [w:] Romanowska M., *Podejście procesowe w zarządzaniu*, t. 1, SGH, Warszawa.
- Nowosielski S., 2008, *Podejście procesowe a współczesne koncepcje i metody zarządzania organizacją*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 34, UE, Wrocław.
- Nowosielski S. (red.), 2009, *Podejście procesowe w organizacjach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 52, UE, Wrocław.
- Orlikowski W., 1996, *Improvising organizational transformation over time: a situated change perspective*, Information Systems Research, vol. 7, no. 1, p. 63-92.
- Orlikowski W., 2000, *Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations*, Organization Science, vol. 11, no. 4, s. 404-428.
- Osbert-Pociecha G., 2009, *Zmiana jako metaprocess w organizacji procesowej*, [w:] Nowosielski S. (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 52, UE, Wrocław, s. 413-423.
- Patora-Wysocka Z., 2014, *The institutionalization of spontaneous changes in enterprises: a processual perspective*, Contemporary Management Quarterly. The Journal of Scientific Community and Business Leaders, 13(3), p. 41-52.
- Patora-Wysocka Z., 2015, *Spontaneous action and everyday practice in the fashion business*, Fibres and Textiles in Eastern Europe, 23, 4(112), s. 8-13.
- Quinn J.B., 2013, *Strategic change: logical incrementalism*, Sloan Management Review, vol. 1, no. 20, p. 7-21.
- Rasche R., Chia R., 2009, *Researching strategy practices – a genealogical social theory perspective*, Organization Studies, vol. 30, no. 7, p. 713-734.
- Skrzypek E., Hoffman M., 2010, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Stacey R., 2011, *Strategic Management and Organisational Dynamics. The Challenge of Complexity*, 6th ed., Prentice Hall.
- Sułkowski Ł., 2012, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Wittgenstein L., 1975, *On Certainty*, Basil Blackwell, Oxford.