

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Małgorzata Myszowska
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 978-83-7695-607-7

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	11
Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski: Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities	13
Paweł Bartkowiak: Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
Bogusław Bembenek: Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
Marek Błaszczuk: Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system	47
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek: Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation	62
Paweł Cabała, Adam Stabryła: Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy	74
Wojciech Czakon: Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary	87
Sylwia Dzedzic: Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk: Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
Tadeusz Falencikowski: Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues	119

Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer: Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher: Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives	140
Grażyna Golik-Górecka: Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing	150
Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski: Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises	157
Magdalena Grębosz: Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies	179
Jakub Hałas: Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
Jarosław Ignacy: Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration	199
Leon Jakubów: Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning	211
Mirosław Jarosiński: Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation	222
Jarosław Karpacz: Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik: Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences	241
Alina Kozarkiewicz: Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges	252
Regina Lenart-Gansiniec: Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations	262
Dagmara Lewicka: Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM	274
Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik: Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network	285
Katarzyna Liczmańska: Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP	298
Zbigniew Matyjas: Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance	307
Czesław Mesjasz: Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy	317
Lech Miklaszewski: <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company	331
Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz: Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource	344
Gracjana Noga: Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
Jadwiga Nycz-Wróbel: Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises	381

Krystyna Poznańska: Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
Joanna Radomska: Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management	400
Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska: Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
Letycja Sołoducho-Pelc: Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska: Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
Jolanta Stec-Rusiecka: Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
Jacek Strojny: Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
Lukasz Sułkowski, Robert Seliga: Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
Justyna Światowiec-Szczeptańska: Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
Dorota Teneta-Skwiercz: Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models	500
Jolanta Twardowska: Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization	512
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations	520
Agata Warmińska: Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups	531
Anna Witek-Crabb: Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
Przemysław Wolczek: Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content	559

Marian Woźniak: Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas: Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
Anna Wójcik-Karpacz: Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions	594
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy	609
Małgorzata Załęska: Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch: Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

Andrzej Kaleta

Jakub Hałas

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: jhalas@ue.wroc.pl

**PRZEDSTAWIENIE I PORÓWNANIE
WYBRANYCH MODELI ROZWOJU ORGANIZACJI**

**PRESENTATION AND COMPARISON OF SELECTED
SCHEMAS OF ORGANIZATION DEVELOPMENT**

DOI: 10.15611/pn.2016.444.17

Streszczenie: W poniższym artykule zostały przedstawione i porównane trzy wybrane modele rozwoju organizacji. W pierwszej kolejności omówiono pojęcia organizacji i jej rozwoju w celu zaprezentowania kolejno modeli: Larry’ego Greinera, Roberta Quinna i Kima Camerona oraz Alana Kapela. Modele te są bardzo podobne. Różnią się one głównie orientacją. Pierwszy zorientowany jest przede wszystkim na kadre zarządzającą organizacją, drugi na kulturę organizacyjną, a trzeci na pracowników. Na zakończenie autor przedstawia cechy wspólne i różnice między poszczególnymi modelami.

Słowa kluczowe: organizacja, rozwój, fazy, modele.

Summary: In this report the author presents and compares three selected schemas of organization development. First he recounts the concept of an organization and its development. This is the basis to present schemas of authors: Larry Greiner, Robert Quinn and Kim Cameron, Alan Kapel. These schemas are very similar. They differ mainly in orientation. The first is oriented mainly on the managing organization, the second one on organizational culture, and the third on staff. At the end the author presents common features and differences among schemas.

Keywords: organization, development, phases, schemas.

1. Wstęp

Różne formy organizacji towarzyszą nam od zarania dziejów. Istotnym elementem ich funkcjonowania jest ewolucja, czyli rozwój i wzrost. Podstawową przesłanką do podjęcia się tworzenia opracowań w tym temacie jest niezmienna aktualność zagadnienia. Nieprzerwanie powstają nowe organizacje, upadają stare, a ciągle funkcjonujące zmieniają formę działania. Również zmieniające się warunki zewnętrzne, pozwalające na prowadzenie działalności w niespotykanym dotąd kształcie, skłaniają do weryfikacji i aktualizacji stosowanych do tej pory rozwiązań.

Celem poniższego artykułu było zaprezentowanie kilku modeli rozwoju organizacji, wyszczególnienie różnic i cech wspólnych oraz wskazanie kierunku zmian w nich zachodzących. Przy tak sformułowanym celu kluczowym elementem opracowania stał się dobór odpowiednich modeli rozwoju organizacji. Autor zdecydował się na wybranie trzech, ze znacznie większej liczby opisywanych w literaturze, kierując się kryterium czasu ich powstawania oraz względnego podobieństwa. W ten sposób starszy model Larry'ego Greinera staje się bazą porównawczą dla ponad dwie dekady nowszych modeli Roberta Quinna-Kima Camerona oraz Alana Kapela. Praca kończy się przedstawieniem wniosków autora.

2. Podstawa teoretyczna

Rozpoczynając opracowywanie tematu z zakresu rozwoju organizacji, należy w pierwszej kolejności wyjaśnić, czym jest organizacja i jak rozumiany jest jej rozwój. Organizacja jest to uporządkowany system nakierowany na cztery podstawowe elementy, którymi są:

- cele i zadania – do których realizacji organizacja została powołana;
- ludzie – wraz z ich indywidualnymi i zbiorowymi potrzebami, reakcjami i dążeniami;
- wyposażenie i technologia – wykorzystywane przez ludzi w organizacji do realizacji celów i zadań;
- struktura formalna – służąca podziałowi zadań i odpowiedzialności w organizacji oraz hierarchizująca władzę [Sikorski 1999, s. 17-18].

Na podstawie tych czterech podstawowych elementów można wyłonić cechy charakterystyczne dla systemu, jakim jest organizacja.

Rozwój organizacyjny natomiast to następujące po sobie zmiany w długookresowym procesie zachodzącym zarówno we wnętrzu organizacji, jak i w jej otoczeniu. Podczas definiowania tego, czym jest rozwój organizacji, warto wyróżnienia jest rozgraniczenie pomiędzy wzrostem a rozwojem.

Wzrost w organizacji opiera się przede wszystkim na kategorii ilościowej, czyli na powiększaniu ilości zasobów przedsiębiorstwa i zwiększaniu skali jego działania, co z reguły prowadzi do wzrostu jego udziału w rynku. Miernikami używanymi do określania wzrostu są takie współczynniki, jak dynamika wartości sprzedaży, dynamika udziału w rynku czy też dynamika wzrostu wartości aktywów.

Rozwój jest natomiast przede wszystkim zjawiskiem jakościowym opierającym się na wprowadzaniu innowacji w produktach, procesach, strukturach oraz w organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwem. W myśl takiego podejścia elementy rozwoju organizacji można podzielić na trzy kategorie:

- wprowadzanie nowych elementów do systemu przedsiębiorstwa;
- zwiększanie jakości elementów już istniejących w systemach przedsiębiorstwa;
- zmiany samego systemu funkcjonującego w organizacji.

Należy również zaznaczyć, że nieustanny rozwój przedsiębiorstwa jest warunkiem niezbędnym do jego przetrwania w obliczu ciągle zmieniającego się otoczenia [Pierścionek 1996, s. 11-13].

Wprowadzane innowacje nie zawsze przynoszą pozytywne efekty, dlatego w zależności od kierunku, w jakim postępują zmiany w organizacji, można wyróżnić trzy typy rozwoju przedsiębiorstwa:

- Progresję – wprowadzane innowacje pozytywnie wpływają na organizację.
- Regresję – wprowadzone innowacje negatywnie wpływają na organizację.
- Stagnację – wpływ zmiany nie jest oceniany ani pozytywnie, ani negatywnie.

Ciekawym, zdaniem autora, zagadnieniem w tym obszarze jest podejmowanie prób oceny korzystności innowacji stagnacyjnej dla przedsiębiorstwa. Zależnie od przyjętego punktu widzenia może być ona przedstawiana jako pozytywna lub negatywna. Jest to jednak szerokie zagadnienie, które nie mieści się w tematyce tego opracowania.

Kolejnym elementem wartym poruszenia we wprowadzeniu do tematu są przesłanki do formułowania wielu różnych modeli rozwoju organizacji. Ponieważ organizacje różnią się od siebie w sposób znaczący, zarówno wewnątrz, jak i otoczeniem, w którym funkcjonują, bardzo trudnym zadaniem jest stworzenie modelu rozwoju uniwersalnego. Autorzy analizujący przypadki wybierają cechy, które ich zdaniem są dominującym czynnikiem zachodzącego procesu rozwoju. Prowadzi to do powstawania modeli opartych na bardzo podobnych fazach, ale cechujących się inną orientacją, czyli analiza jednego przypadku prowadzona przez dwóch badaczy kierujących się innymi wytycznymi może prowadzić do powstania dwóch odrębnych modeli rozwoju.

Dodatkowo ważną rolę odgrywa również sam proces przeprowadzania zmian w organizacji, który nie wygląda jednakowo. Ze względu na jego przebieg, uczestników i strukturę można wyróżnić [Zarębska 2002, s. 73-79]:

- Model cyklu życia organizacji – zmiany następują sekwencyjnie, przechodząc od nieskomplikowanych do złożonych.
- Model teleologiczny – organizacja rozwija się, dążąc do określonego stanu końcowego, poprzez stawianie sobie, wdrażanie, modyfikowanie oraz ocenianie celów.
- Model dialektyczny – zmiany w organizacji są skutkiem konfliktu przeciwnych sobie jednostek.
- Model ewolucyjny – opiera się na tym, że z wielu zmian, po procesie selekcji, zostają zachowane korzystne dla organizacji.

Te cztery modele zachodzenia zmian w organizacji prowadzą do zwiększenia różnicowania między modelami rozwoju organizacji.

3. Przedstawienie wybranych modeli rozwoju organizacji

3.1. Model L. Greinera

Jednym z podstawowych modeli ewolucyjnego podejścia do rozwoju organizacji jest prezentowany przez Larry'ego Greinera cykl życia organizacji. Podzielił on proces rozwoju przedsiębiorstwa na pięć faz:

- fazę przedsiębiorczości,
- fazę kolektywności,
- fazę delegacji,
- fazę formalizacji,
- fazę współpracy.

Przejście organizacji z jednej fazy w drugą wymusza pojawienie się kryzysu [Hatch 2002, s. 178-182].

Pierwsza z faz nazywana jest fazą przedsiębiorczości. Jej podstawowym celem jest przetrwanie i wzrost przedsiębiorstwa oparty na tworzeniu i sprzedaży własnego produktu. Rozwój przedsiębiorstwa na tym etapie prowadzi do sytuacji, w której jej struktura staje się na tyle złożona, że kierownictwo nie może pozostać w rękach jednego przywódcy, czyli początkowego lidera organizacji. Następuje kryzys przywództwa, który kończy pierwszą fazę. Reakcją na niego jest stworzenie kierownictwa złożonego ze specjalistów.

W fazie kolektywności kładzie się nacisk głównie na ustalanie celów i kreowanie procedur. Prowadzi to do znacznego ograniczenia autonomii poszczególnych jednostek wchodzących w skład organizacji i kończy się kryzysem autonomii, którego rozwiązaniem jest rozpoczęcie procesu delegowania uprawnień i przejście w kolejną fazę. Przekazywanie coraz większej liczby uprawnień na niższe szczeble zarządzania organizacją prowadzi do stopniowej utraty kontroli i związanego z jej brakiem kryzysu, wymagającego większego zbiurokratyzowania przedsiębiorstwa. Wzrost formalizacji i zwiększanie liczby procedur biurokratycznych prowadzi w konsekwencji do momentu, w którym ich nadmiar utrudnia, czy wręcz uniemożliwia, pracownikom wykonywanie obowiązków w stopniu potrzebnym organizacji do wzrostu. Prowadzi to do tak zwanego kryzysu teczkowego. Pracownicy buntują się przeciwko zbyt wysokiemu poziomowi biurokracji i organizacja w swoim rozwoju zmuszona jest przejść w fazę współpracy.

Następuje stopniowa decentralizacja zarządzania, a organizacja korzysta z takich mechanizmów, jak praca zespołowa i współpraca międzydziałowa, w celu dostosowania procedur wewnętrznych do potrzeb pracowników i wypracowania wymaganych kompromisów. Ostatecznie organizacja spotyka się z kryzysem odnowy, który wywołany zostaje zbyt dużym spłaszczeniem struktury organizacyjnej i zbyt szerokim otwarciem organizacji na otoczenie zewnętrzne. W takich okolicznościach organizacja potrzebuje scentralizowanej władzy i stanowczych decyzji, co prowadzi do skupienia władzy w rękach jednego menadżera i tym samym cykl zaczyna się od początku [Kožmiński, Piotrowski 2000, s. 38-43].

Dobrym przykładem do zobrazowania praktycznych aspektów modelu L. Greinera jest artykuł Jarosława Rubina pod tytułem: *Zastosowanie modelu Greinera do badania rozwoju organizacji na przykładzie przedsiębiorstwa handlowego*. Autor przedstawia w nim wrocławskie przedsiębiorstwo handlowe z branży budowlanej. Zostało ono założone przez trzech właścicieli i w sposób modelowy przechodzi przez dwie pierwsze fazy rozwoju według Greinera. Pierwsze odstępstwo pojawia się w momencie wystąpienia kryzysu autonomii, który nie kończy się zmianą stylu zarządzania na delegatywny. Wynika to z niechęci do podzielenia się władzą przez właścicieli przedsiębiorstwa i wiąże się ze specyfiką polskiego biznesu akcentowaną przez autora. W dalszej części artykułu dokonana została diagnoza stanu obecnego i występujących w firmie symptomów wzrostu biurokratyzacji. Zgodnie ze scenariuszem Larry'ego Greinera oznacza to dla zarządu przedsiębiorstwa konieczność przygotowania się na wystąpienie kolejnego kryzysu i ułatwienia przejścia w piątą fazę rozwoju. Ten przykład pokazuje, że prezentowany model spełnia nie tylko funkcję diagnostyczną, ale także prognostyczną, i pozwala na wcześniejsze przygotowanie się do podjęcia odpowiednich działań [Sobolak (red.) 2005, s. 100-105].

3.2. Model K. Camerona i R. Quinna [2003]

Przedstawiony w powyższym podrozdziale model nie jest jedynym znanym opracowaniem ewolucyjnego schematu rozwoju organizacji. Innym znanym przykładem jest na przykład model wartości konkurujących opracowany przez Kima Camerona i Roberta Quinna. Wyróżnia on cztery formy organizacyjne:

- kulturę adhokracji,
- kulturę klanu,
- kulturę hierarchii,
- kulturę rynku.

W tym modelu organizacja przechodzi, wraz ze swoim rozwojem, przez cztery wymienione powyżej rodzaje kultur, aby w konsekwencji osiągnąć pełną dojrzałość.

Na początku działania w przedsiębiorstwie panuje kultura adhokracji. Etap ten charakteryzuje się działaniami doraźnymi (*ad hoc* – doraźnie) wynikającymi z potrzeby chwili. W tej fazie w organizacji nie ma jeszcze zhierarchizowanej struktury, a dominującą rolę odgrywa silny przywódca. Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa kultura adhokracji zostaje zastąpiona przez kulturę klanu, która charakteryzuje się silnym utożsamianiem się pracowników z przedsiębiorstwem, w którym pracują. Istotną rolę na tym etapie odgrywają przyjacielskie stosunki międzyludzkie. Prowadzi to do rozluźnienia atmosfery i zmniejszenia skuteczności wykonywanych zadań, których liczba ciągle wzrasta wraz z rozwojem organizacji.

Taka sytuacja doprowadza do konieczności sformalizowania działań i wprowadzenia odpowiednich procedur regulujących przydział zadań i egzekwowanie odpowiedzialności za nie. W ten sposób organizacja zaczyna działać, opierając się na kulturze hierarchii. U pracowników powoduje to poczucie pogorszenia atmosfery

w pracy. Przystają się oni utożsamiać z organizacją i traktują ją jedynie jako miejsce wykonywanych obowiązków. Skutkuje to zmniejszeniem staranności i poczucia partycypacji w sukcesach przedsiębiorstwa. W takiej sytuacji organizacja zaczyna opierać swe działania na płynących z rynku potrzebach klienta. Zwraca ona większą uwagę na jakość oferowanych usług, skuteczność realizowanych projektów i stopień zaspokojenia potrzeb konsumenta. Tym samym wkracza w etap orientacji na kulturę rynku.

Praktycznym przykładem zastosowania tego modelu są przeprowadzone przez Michała Adama Leśniewskiego badania profilu kulturowego organizacji na przykładzie urzędów gmin regionu świętokrzyskiego. Autor przedstawia wyniki uzyskane na próbie 102 podmiotów. Najwięcej urzędów jest zorientowanych na kulturę klanu, ale reprezentacja innych nie jest tak mała, jak się spodziewano. Zaskakujący jest silny odsetek (18,28%) gmin reprezentujących kulturę rynku. Określenie zróżnicowania kultur organizacyjnych poszczególnych podmiotów pozwala na lepsze dopasowanie planowanych zmian do indywidualnej specyfiki organizacji. Znajomość kultury pozwala również na skuteczniejszy dobór odpowiednich pracowników dla konkretnego urzędu gminy [Kawerska (red.) 2010, s. 9-22].

3.3. Model A. Kaplana [1999]

Trzecim z prezentowanych ewolucyjnych modeli rozwoju organizacji jest opracowanie Alana Kaplana. Według jego założeń organizacja w trakcie swojej egzystencji przechodzi przez cztery fazy:

- wstępną – budowanie fundamentów;
- budowanie struktur;
- konsolidację;
- uczenia się i budowanie samowystarczalności organizacyjnej.

Pierwsza faza modelu Kaplana charakteryzuje się dużą kreatywnością pracowników i mało sformalizowaną strukturą. Przywództwo jest bezpośrednie i ludzie wiedzą, gdzie powinni kierować pytania i wątpliwości. Często też pojawia się charyzmatyczny lider konsolidujący starania podwładnych i swoją charyzmą motywujący ich w tym początkowym, niepewnym okresie działania przedsiębiorstwa. Organizacja w tej fazie nastawiona jest na nieformalne związki między pracownikami i bardzo umowny podział zadań.

W miarę wzrostu przedsiębiorstwa nowo przychodzący pracownicy, którzy nie brali udziału w budowie od podstaw, mają coraz więcej problemów z brakiem spójnych celów i przejrzystej polityki wewnętrznej organizacji. Prowadzi to do konieczności wejścia w drugą fazę rozwoju i rozpoczęcia budowy struktur. Na tym etapie największym wyzwaniem dla pracowników jest przejście z intuicyjnego stylu działania na proceduralny. Bardzo ważnym czynnikiem, pozwalającym organizacji na dalszy rozwój, jest włączenie pracowników w proces budowania struktur i procedur. Zmniejsza to ich lęk przed zmianą i pozwala na lepsze utożsamienie się z nowym

obrazem przedsiębiorstwa. Na tym etapie również kreowane są role i stanowiska, co wymaga rozwiązywania licznych konfliktów powstałych wskutek tworzonej hierarchii zarządzania. To z kolei prowadzi do wzrostu formalizacji i biurokratyzacji przedsiębiorstwa. Skutkuje to przejściem w następną fazę – konsolidacji. Teraz rozpoczyna się analizowanie, które z reguł administracyjnych należy zachować, a które zlikwidować lub zmodernizować. Na tym etapie dochodzi do równoważenia potrzeb administracyjnych, finansowych i społecznych przedsiębiorstwa.

Po fazie struktur konieczne jest również odbudowanie ducha wspólnoty łączącego pracowników, który zanikał w miarę kreowania procedur administracyjnych. Tutaj przejawia się także zwiększenie stopnia delegowania uprawnień na niższe, bardziej adekwatne szczeble hierarchii. Po pewnym czasie pracownicy zaczynają jednak dostrzegać, że organizacja powinna bardziej ukierunkowywać swoją politykę na otoczenie niż na wnętrze przedsiębiorstwa. W ten sposób dochodzi ono do ostatniej fazy. Na tym etapie organizacja stale się uczy i opiera swój rozwój na wprowadzaniu innowacji. Roczne plany sprzedażowe zostają zastąpione kilkuletnimi strategiami, a przedsiębiorstwo przenosi swoją orientację głównie na klienta zewnętrznego. Przeznacza jednak również czas na świadomy, ukierunkowany na potrzeby strategiczne rozwój pracowników.

Przykładem praktycznego wykorzystania modelu Alana Kaplana są działania w zakresie HR. Pracownicy firmy Oney Polska SA określają według niego fazę, w jakiej znajduje się ich przedsiębiorstwo – aktualnie jest to schyłkowy etap konsolidacji. Dzięki temu mogą dostosowywać politykę zatrudnienia firmy w taki sposób, aby trafiały do niej osoby o predyspozycjach do działania w aktualnym środowisku organizacyjnym. Pozwala to na zmniejszenie rotacji pracowniczej i ograniczenie kosztów związanych ze szkoleniem i wdrażaniem do pracy.

4. Wnioski i podsumowanie

Przyglądając się wyżej zaprezentowanym modelom, dostrzega się w nich wiele podobieństw. Odpowiednie fazy rozwoju organizacji znajdują swoje odzwierciedlenie w fazach prezentowanych w każdym z tych modeli. Każdy z przedstawionych schematów zakłada, że przedsiębiorstwo do rozwoju potrzebuje wzmocnienia procedur przy jednoczesnym delegowaniu uprawnień i odpowiedzialności na niższe szczeble struktury. Widoczne w nowszych modelach ograniczenie liczby faz z pięciu do czterech skutkuje mniejszą dokładnością określenia pozycji organizacji według prezentowanych schematów i podaje w wątpliwość słuszność tego kierunku zmian.

Głównym wyróżnikiem zaprezentowanych modeli jest orientacja. Model Greinera jest zorientowany w pierwszej kolejności na kadrę zarządzającą organizacją. Przedstawia on zmiany w niej zachodzące i wywołane opisanymi przyczynami. Z kolei schemat zaproponowany przez Camerona i Quinna opiera się głównie na kulturze organizacyjnej, jej rodzajach i przekształceniach. Przedstawiony jako ostatni model Kapela, jako najważniejszy element dla organizacji, wyróżnia z ko-

lei pracowników. Bazuje na ich potrzebach, obawach i zachowaniach, eksponując dominującą rolę czynnika ludzkiego dla zmian zachodzących w organizacji. Taka zmiana orientacji jest trendem generalnie panującym w naukach o zarządzaniu. Odchodzi się od uznawania dominującej roli naczelnego kierownictwa na rzecz ekspozowania oddolnych inicjatyw pracowniczych. Jednak należy zadać sobie pytanie, czy taki kierunek zmian jest akceptowalny w każdym przypadku? Zdaniem autora tego opracowania taka orientacja może być stosowana dla większych podmiotów, ale dla małych przedsiębiorstw niezmiennie główną rolę będzie odgrywać wąska grupa właścicieli i naczelnego kierownictwa.

Tym, co odróżnia szczególnie model Greinera od dwóch pozostałych, jest także sposób przejścia pomiędzy poszczególnymi fazami. W schematach Quinna i Kapela przejście organizacji na kolejny etap następuje samoczynnie i jest nieuchronnym skutkiem prowadzonych działań. Natomiast Greiner w swoim modelu używa „kamieni milowych” w postaci różnych kryzysów oddzielających dane fazy i przedstawia przejście na następny etap bardziej jako jeden ze sposobów zażegnania kryzysu niż jako nieuchronną konsekwencję. Zdaniem autora jest to podejście słuszne, ponieważ przedsiębiorstwa jako przesłanki do dokonania zmian potrzebują wyraźnego momentu kulminacji (kryzysu). Jeżeli chwila, w której należy skupić się na zmianach wewnętrznych w organizacji, nie zostanie dokładnie określona, to firma może pozostać na którymś z etapów pośrednich tak długo, jak długo będzie przynosić jakiegokolwiek zyski, gdy tymczasem przejście w kolejną fazę dojrzałości skutkowało by zwiększeniem efektywności przedsiębiorstwa.

Ostatnią z różnic prezentowanych w tym opracowaniu jest możliwość natychmiastowego wykorzystania poszczególnych schematów w praktyce. Model Greinera charakteryzuje się w tym obszarze pewnym uniwersalizmem, ponieważ sposób zarządzania każdą organizacją jest rzeczą oczywistą i łatwą do zdiagnozowania, co skutkuje możliwością natychmiastowej oceny fazy rozwoju po zapoznaniu się z modelem. Natomiast ocena kultury organizacyjnej lub zachowań pracowników wymaga już dłuższych i bardziej szczegółowych badań przygotowawczych.

Podsumowując przedstawione modele, można uznać, że według przedstawionych kryteriów schemat Larry’ego Greinera jest bardziej praktyczny od prezentowanych dwóch nowszych modeli. Oczywiście w niektórych obszarach organizacji, takich jak dział HR, inne modele znajdują lepsze zastosowanie.

Literatura

- Altkorn J. (red.), 1996, *Zarządzanie i przedsiębiorczość. Studia polskich przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków.
- Cameron K., Quinn R., 2003, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Cannon J., Mcgee R., 2015, *Rozwój i zmiana organizacji. Zestaw narzędzi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

- Hatch M., 2002, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kaplan A., 1999, *The Development of Capacity*, NGLS Development Dossier nr 10, NGLS, Genewa.
- Kawerska K. (red.), 2010, *Studia i prace kolegium Zarządzania i Finansów – Zeszyt naukowy 104*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Kostera M., 2003, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Koźmiński A., Piotrowski W., 2000, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Obłój K., 1998, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Pierścionek Z., 1996, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sikorski Cz., 1999, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sobka M., 2014, *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*, Politechnika Lubelska, Lublin.
- Sobolak L. (red.), 2005, *Kierunki i metody zarządzania organizacjami w zintegrowanej Europie*, Wyd. Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania PCZ, Częstochowa.
- Szacka B., 2003, *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Zarębska A., 2002, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.