

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 359

Zmiana warunkiem sukcesu

**Doskonałość w kształtowaniu
konkurencyjności przedsiębiorstw**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

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 978-83-7695-454-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Urszula Bąkowska-Morawska: Turystyczne łańcuchy dostaw. Kierunki zmian i doskonalenia	11
Michał Chomicki: Kształtowanie doskonałości w relacjach z kooperantami w warunkach niepewności	20
Marta Chudykowska: Adaptacja metody FMEA przy projektowaniu systemu pomiaru dokonań w celu zapewnienia skuteczności działań optymalizacyjnych	30
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się	42
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji	52
Agnieszka Czerwińska-Lubszyk, Anna Michna: Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych	65
Dariusz Dudój: Mechanizm wzrostu zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji jako efekt ukierunkowanego rozwoju kompetencji pracowników	73
Marcin Flieger: Doskonalenie funkcji marketingowej poprzez implementację zasad marketingu relacji	85
Szymon Jopkiewicz: Aspekty zaangażowania i zaufania w doskonaleniu organizacji sektora zdrowia	94
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji	106
Piotr Karwacki: Controlling jako narzędzie wielopłaszczyznowej oceny organizacji sieciowej	115
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optymalizacja modelu sprzedaży – wyniki badań satysfakcji i potrzeb klientów wybranych firm sektora elektroenergetycznego w Polsce	128
Marcin Kowalewski: Proces definiowania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa	138
Janusz Kraśniak: Doskonalenie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej podmiotów leczniczych	146
Kazimierz Krzakiewicz: Efekt aureoli i badanie czynników sukcesu organizacji	159

Janusz Marek Lichtarski: Ewolucja kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej	170
Krzysztof Machaczka: Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa.....	179
Małgorzata Machaczka: Zjawisko wielokulturowości w przedsiębiorstwach międzynarodowych	188
Kamila Malewska: Intuicja w podejmowaniu decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej	196
Mieczysław Morawski: Doskonalenie procesów dzielenia się wiedzą z udziałem kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych.....	208
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Elastyczność produktowa jako przejaw zmian i determinanta doskonalenia konkurencyjnego zakładu wytwórczego – koncepcja oceny	220
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Rozwój przywódcy jako czynnik zmiany w organizacji – studium przypadku programu kształtowania menadżerów	235
Bartłomiej Pierański: Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	247
Katarzyna Piórkowska: Socjopsychologiczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w ujęciu dialektycznym – kontekst cech osobowościowych i właściwości temperamentu.....	256
Gabriela Roszyk-Kowalska: Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa.....	269
Ewa Stańczyk-Hugiet: Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania	277
Anna Starosta: Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie jej identyfikacji i zmiany jako warunek osiągnięcia doskonałości organizacji.....	286
Monika Stelmaszczyk: Niewystarczająca analiza błędów barierą dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach budowlanych	296
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków	306
Anna Zabłocka-Kluczka: Odporność swoista organizacji	318
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Pracownik 50+ jako kluczowy czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw.....	329

Summaries

Urszula Bąkowska-Morawska: Tourist supply chains. Directions of changes and perfecting	19
---	----

Michał Chomicki: Shaping the excellence in relations with cooperators under uncertainty.....	29
Marta Chudykowska: Adaptation of FMEA method in designing a system to measure achievements to ensure the effectiveness of optimising actions..	41
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning.....	51
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Key managerial and employees' competencies in the context of organizational growth and development...	64
Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna: Networking vs. operation of small and medium-sized enterprises.....	72
Dariusz Dudój: Mechanism of the increase of employees' engagement in organization improvement as an effect of directed development of employees' competencies	84
Marcin Flieger: Improving marketing function through the implementation of relationship marketing principles.....	93
Szymon Jopkiewicz: Aspects of commitment and trust to improve the organization of the health sector.....	105
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Evolution of organizational routines as foundation for organizational improvement.....	114
Piotr Karwacki: Controlling as a tool of multi-dimensional assessment of the network organization	127
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optimisation of sales model – results of satisfaction and customers' needs research of chosen firms of electro energy sector in Poland.....	137
Marcin Kowalewski: Defining and implementing process of KPIs.....	145
Janusz Kraśniak: Improvement of managerial skills of the management in health care entities	158
Kazimierz Krzakiewicz: The halo effect. Investigation of the organization's success factors	169
Janusz Marek Lichtarski: The evolution of criteria of assessment of organizational structure excellence.....	178
Krzysztof Machaczka: Informed vision of the organization as a key element in the ability of strategic reconfiguration of enterprises.....	187
Małgorzata Machaczka: The phenomenon of multiculturalism in international companies.....	195
Kamila Malewska: Intuition in decision-making as a source of competitive advantage	207
Mieczysław Morawski: Improving knowledge sharing processes with key employees of the company in the light of empirical research	219

Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Product flexibility as an indication of changes and a determinant of a perfectly competitive manufacturing facility – assessment concept.....	234
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Leader’s development as a factor of change in an organization – case study of shaping managers’ program.....	246
Bartłomiej Pierański: Immaterial resources as a source of competitive advantage of an enterprise.....	255
Katarzyna Piórkowska: Socio-psychological determinants of managerial decisions in accordance with a dialectic approach – the context of personality traits and temperament characteristics.....	268
Gabriela Roszyk-Kowalska: Skills of key employees in enterprise’s improvement	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Evolution of the excellence concept as an exemplification of variation.....	285
Anna Starosta: Organisational culture diagnosis in the process of its identification and change as a condition to achieve business excellence.....	295
Monika Stelmaszczyk: Insufficient analysis of errors as the knowledge sharing barrier in a construction enterprise	305
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Barriers of employee development – analysis of selected cases.....	317
Anna Zabłocka-Kluczka: Specific immunity of the organization	328
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: A 50+ employee as a key factor in the business improvement process.....	338

Krzysztof Machaczka

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

UŚWIADOMIONA WIZJA ORGANIZACJI JAKO KLUCZOWY ELEMENT ZDOLNOŚCI REKONFIGURACJI STRATEGICZNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Konieczność zwiększania kompleksowości patrzenia na problemy funkcjonowania i rozwoju firmy oraz powiązanych z tym zmian w wymiarze strategicznym zarządzania przedsiębiorstwem jest naturalną konsekwencją ewolucji perspektyw definiowania samego przedsiębiorstwa. Oczywiście, wskazane zmiany korespondują z wyzwaniami identyfikowanymi w praktyce zarządzania oraz stosowanymi w tym zakresie rozwiązaniami. Uświadomiona wizja jest jednym z podstawowych elementów, który poza zdolnością nakreślenia rodzaju podejmowanych działań oraz tworzenia przestrzeni do ich podjęcia zapewnia spójność całego systemu w czasie. W sposób zasadniczy przeciwdziała ona zagrożeniu rozpadu systemu i jego upadkowi, umożliwiając mu konieczną rekonfigurację.

Słowa kluczowe: uświadomiona wizja, system normatywny, strategia, zmiana, strategia zarządzania.

DOI: 10.15611/pn.2014.359.17

1. Wstęp

Warunki funkcjonowania współczesnych organizacji są dalece różne od tych znanych do początku lat 80. XX wieku. Zmiany tych warunków nie można sprowadzać jedynie do zmian intensywności ich zachodzenia, nie można ich również ograniczać do zmian jakościowych rozumianych poprzez pryzmat pojawiania się nowych elementów w otoczeniu organizacji. Poza wskazanymi wymiarami obiektywnie występujących procesów przeobrażeń w otoczeniu dochodzi do rekonfiguracji struktury otoczenia. Efektem jest tworzenie zupełnie nowej przestrzeni dla egzystencji współczesnych podmiotów gospodarujących na rynku.

Istota zmian tworzących nowe warunki działania organizacji, ale przede wszystkim człowieka wynika ze swoistej rozszerzającej się luki rozwoju. Postęp, który jest generowany przez ludzi za pomocą jednego z najdoskonalszych narzędzi, jakie stworzył, czyli organizacji, z jednej strony tworzy potencjał nowych możliwości, z drugiej jednak wywołuje różne, pierwotnie trudne do przewidzenia wyzwania. To

właśnie ten mechanizm, intuicyjnie rozumiały, trudny jednak do weryfikacji empirycznej, przyczynia się do występowania kolejnych kryzysów. W takich warunkach wyzwaniem staje się tworzenie systemów charakteryzujących się odpowiednim potencjałem zmiany, a jednocześnie zachowujących pierwotną świadomość roli, do jakiej zostały powołane. Dlatego też ciekawe i merytorycznie uzasadnione wydaje się podejmowanie prób identyfikacji fundamentów oraz stworzenia teoretycznych ujęć modelowych pozwalających lepiej uchwycić wielowymiarowość systemu, jakim jest przedsiębiorstwo w odniesieniu do jego zdolności generowania świadomych zmian gwarantujących przetrwanie i niezbędny rozwój.

2. Pragmatyka zmian otoczenia w postępie cywilizacyjnym człowieka

Dla lepszego zrozumienia powyższych problemów wydaje się zasadne bliższe przyjrzenie się problemowi egzystencji i rozwoju człowieka jako elementu konstytuującego społeczeństwo. Egzystencja człowieka w środowisku jest swoistym marzeniem, którego wyrazem jest poznanie, opanowanie i wykorzystanie sił przyrody. Proces ten nazywany jest postępowaniem cywilizacyjnym. Okresy rozwoju szczególnej istoty, jaką jest człowiek, są kolejnymi etapami osiągnięć i postępu. Postęp z kolei wyraża się zwiększeniem zdolności i zakresu podporządkowywania kolejnych wymiarów środowiska, a współcześnie również przestrzeni, w której egzystuje lub w której uzyskuje zdolność panowania. Człowiek nauczył się żyć w różnych sferach klimatycznych, sięga również do przestrzeni innych, w których obecnie nie może żyć i się rozwijać, np. środowisko wodne lub przestrzeń kosmiczna. Dociera do kolejnych tajemnic, bada je, w konsekwencji odkrywa i wreszcie zaczyna wykorzystywać [Bieńkowski 1946, s. 8].

Wydaje się, że ludzkość w swojej historii rozwoju i postępu dąży do stworzenia rzeczywistości, która będąc mu podległa, będzie również użyteczna. Przekonanie takie wynika z założenia (koniecznego) racjonalności postępowania ludzkiego oraz użyteczności społecznej jego działania. Tak też należałoby ocenić postęp cywilizacyjny, gdyby te warunki były spełnione w sposób jednoznaczny i całkowity. Rzeczywistość, w jakiej przychodzi nam żyć, nie jest jednak aż tak klarowna, a wielu działań człowieka nie można oceniać w sposób jednoznaczny zarówno ze względu na metodę osiągnięcia poszczególnych celów, jak i na skutki, które przynoszą.

Opanowanie poszczególnych sił natury, zwiększanie potencjału technologicznego i opracowywanie coraz to bardziej zaawansowanych technologii zwraca się często przeciwko ich twórcom, a co gorsza przeciwko samej ludzkości. Wydaje się, że ludzkość nie zbliża się nawet do miejsca, gdzie jej życie mogłoby odbywać się dalej w tak oczekiwanym przez znaczącą większość spokoju. Patrząc na taki stan, umysł świadomy musi postawić sobie pytanie, czy efekty myśli ludzkiej tak pierwotnie płodne i w swoim zamyśle najczęściej dobre padają na grunt nieodpowiedni?

W historii rozwoju ludzkości, w postępie cywilizacyjnym, którego celem jest stworzenie coraz to doskonalszych metod pracy prowadzących do podnoszenia jakości warunków bytu, czego efektem jest rozwój nie tylko materialny, ale również intelektualny i bezsprzecznie moralny, obserwować musimy niestety momenty krytyczne dla tego rozwoju, ograniczające czasowo jego proces lub nawet powodujące zboczenie z prawidłowego kierunku. Niejednokrotnie wyrazem tych momentów były i są chwile w rozwoju naszej cywilizacji, kiedy człowiek występuje przeciwko temu, co sam stworzył. Choć należy uznać takie postępowanie, kierując się zdrowym rozsądkiem, za niewłaściwe i destruktywne, nie należy niedoceniać ich znaczenia. Są one wyrazem dostrzegania realnych problemów, które występują i występować będą w rozwoju i postępie cywilizacyjnym człowieka. Opisywane zjawiska są wyrazem nasilania się w danym momencie luki rozwoju pomiędzy potencjałem i możliwościami ludzkości a zdolnością jej absorpcji i wykorzystania przez człowieka.

Sytuacja zarysowana powyżej nie jest jednak beznadziejna, ponieważ analiza retrospektywna historii ludzkości pokazuje, że do tej pory dzięki zdolności zmiany wynikającej z sił moralnych, intelektualnych i fizycznych człowieka udawało się znaleźć wyjście z kolejnych krytycznych momentów jego postępu. Człowiek w wymiarze społecznym jako zdobywca jest więc stymulatorem jego postępu, jest siłą ofensywną jego rozwoju. Ludzka odpowiedzialność połączona z odpornością staje się czynnikiem budującym jego zdolność obrony w momentach załamań, kryzysów lub nawet ewidentnych jego upadków. Człowiek jako stymulator postępu staje się zatem jednocześnie narzędziem defensywnym w stosunku do zagrożeń przez niego generowanych. Jednostka ludzka i jej zdolność wręcz całkowitego podporządkowania się społeczeństwu i jego celom jest fundamentem przetrwania i gwarantem dalszego rozwoju ludzkości [Bieńkowski 1946, s. 10-28]. Tworzony w ten sposób potencjał pozwala człowiekowi i społeczeństwu, w których on egzystuje, rozwijać się. W wyniku tego to, co człowiek może, wielokrotnie przekracza jego własne siły fizyczne i intelektualne. Zdolność ta ma jednak wpływ na wytworzenie i rozwój koniecznych i specyficznych uzdolnień, które inne organizmy żyjące nie posiadają. Chodzi tutaj o rozwój szeroko pojętych uzdolnień intelektualnych. Wśród tych uzdolnień w ostatnim okresie coraz większe znaczenie uzyskują uzdolnienia predestynujące człowieka do pracy zbiorowej, do zbiorowych wystąpień oraz do tworzenia zbiorowości. Zdolności te mieszczą się w rozwoju poczucia odpowiedzialności za innych.

Odnosząc powyższe kwestie do zarządzania przedsiębiorstwem, można jednoznacznie stwierdzić, że tradycyjne podejścia w zarządzaniu opierane tylko i wyłącznie na racjonalności ekonomicznej okazały się niepełne. W konsekwencji musiały, i tak też się stało, napotkać znaczące ograniczenia w stymulowaniu rozwoju organizacji drugiej połowy XX wieku oraz początku wieku XXI. Nie jest to twierdzenie głoszące dewaluację czynnika, jakim jest racjonalność ekonomiczna. Akcentuje ono jednak problem odgrywania istotnej roli w konstruowaniu fundamentów biznesu czynników niefinansowych oraz budowania potencjału firmy w oparciu o wartoś-

ci istotne z punktu widzenia otoczenia systemu zarządzania. Mamy więc sytuację swoistego paradoksu. Z jednej strony rozumiemy, że zarządzający w kierowaniu przedsiębiorstwem opierają swoje decyzje dotyczące egzystencji i funkcjonowania systemu o fakt jego istnienia jako systemu racjonalnego ekonomicznie, z drugiej jednak strony zaakceptować muszą, że niejako właśnie ta racjonalność nie jest już podstawowa.

Wskazany paradoks oraz pilna potrzeba kompensowania zmiany ważności w hierarchii celów całej organizacji wymusza pilne poszukiwania tego, co pozwoliłoby na nadanie nowego sensu w wymiarze racjonalności przedsiębiorstwa. Poszukiwanym elementem wydaje się kompleksowy system wartości, który w sposób całościowy pozwala odpowiadać na potrzeby różnych grup interesariuszy organizacji, pokazując jednocześnie, co jest tak naprawdę intencją prowadzonej aktywności biznesowej. Ponadto wskazany spójny system wartości staje się narzędziem do odbudowy celowości systemu jako narzędzia służącemu człowiekowi w jego rozwoju. Wymiernym wyrazem posiadania przez system wspomnianego kompleksowego systemu wartości jest zdolność do formułowania ambitnej i skutecznej wizji przedsiębiorstwa.

3. Uświadomiona wizja jako fundament strategii rozwoju przedsiębiorstwa

Wizja we współczesnych systemach przedsiębiorstw jest jednym z podstawowych elementów, na których w sposób szczególny koncentruje się uwaga zarządzających. Świadomość wizji pozwala na racjonalne usankcjonowanie wyborów, szczególnie strategicznych. Oczywiście należy rozróżnić tutaj sytuacje posiadania wizji świadomej od nieświadomej. Organizacja jest przecież zawsze systemem sterowanym, który ma zachowywać się rozmyślnie oraz racjonalnie, nawet jeżeli zachowanie jego jest dalekie od wypracowanych standardów obecnie identyfikowanych zachowań. Dodatkową niezmiernie istotną funkcją wizji jest jej integrująca rola. Angażuje członków organizacji, tworząc wspólną oś działań i współpracy. Niesie ogromny ładunek potencjału motywacji dla pracowników. Tworzy konglomerat systemowy, który swoją spójność osiąga dzięki wspólnej odpowiedzialności za osiągnięcie sukcesu [Blanchard 2007, s. 20]. Wizja jest elementem nie tylko wyznaczającym kierunek w sensie pierwotnym działania. Ma również znaczenie wtórne. Umożliwia to działanie na zasadzie świadomego kroczenia na przód, a nie ciągłego reagowania na popełnione błędy. Wizja staje się w konsekwencji jednym z głównych źródeł kultury organizacyjnej. Silna i wyrazista kultura organizacyjna jest jako wiadomo cechą efektywnych i skutecznych organizacji.

Wizja generuje również ponadprzeciętny potencjał działania wśród członków organizacji, leżący u podstaw ich entuzjazmu i zaangażowania. Wytworzony za pał do pracy wynika ze świadomości, że ich zaangażowanie ma sens, ponieważ prowadzi do wytyczonego stanu przyszłego. Jest on oczywiście pewną projekcją

organizacji, ale projekcją wymierną w mniemaniu ludzi, którzy do niej dążą. Można przyrównać ten stan do żeglowania po oceanie w dwóch sytuacjach. Pierwsza, która opisuje rejs odbywający się bez wytyczonego kierunku, oraz druga, w której głównym naszym dążeniem jest osiągnięcie wyznaczonego portu. W pierwszej sytuacji pierwotna przyjemność z samego żeglowania bardzo szybko może zmienić się w bezsensowny wysiłek i ryzyko. W drugiej podejmowany trud i ryzyko choć możliwe, że niewspółmierne do pojawiających się efektów stają się uzasadnione ze względu na świadomość osiągnięcia celu w postaci portu przeznaczenia. Oczywiście jak w każdej drodze możliwa jest porażka, ale i tutaj o ile łatwiej jest znieść porażkę, biorąc pod uwagę, że widocznie w danych warunkach i przy danym potencjale osiągnięcie wyznaczonego celu nie było zwyczajnie możliwe.

Wizja daje więc nam podstawę do zdobycia wiedzy, co mamy robić i dlaczego. Pozwala również, jeżeli nie udało się osiągnąć celu na danym etapie działania, na identyfikację i ocenę przyczyn porażki i ewentualnie przygotowania się do kolejnych prób jego realizacji lub, jeżeli to konieczne, na jego modyfikację i podjęcie nowych działań. J. Kouzes i B. Posner mówiąc o problemie funkcjonowania systemów wewnątrznie spójnych opartych na zaangażowaniu i wspólnej wizji pozwalających na przekraczanie przeciętnych możliwości organizacji, wskazują pięć podstawowych wyzwań stojących przed organizacjami oraz ich liderami [Stoner i in. 2001, s. 472]:

- wyzwanie procesu – warunki panujące w organizacji oraz postawa zarządzających sprzyjają poszukiwaniu szans i okazji dzięki akceptacji ryzyka oraz traktowaniu trudnych sytuacji jako podstawy do nabierania umiejętności i poszukiwania innowacyjnych rozwiązań; wyzwanie to sugeruje, że organizacja powinna pozwalać na: poszukiwanie możliwości zmiany, innowacji, wzrostu i rozwoju, akceptację możliwych błędów w działaniu wynikających z podejmowanego ryzyka i nowych dróg działania;
- wyzwanie wspólnej wizji – ludzie są faktycznie motywowani nie poprzez nagrody lub kary, ale idee, odpowiadają one ich wyobrażeniu i projekcji sukcesu postrzeganego zarówno jako osiągnięcie indywidualne, jak również grupowe; zdolność współdziałania wynika z obserwacji możliwej przyszłości, osiągananej dzięki zdolności widzenia przyszłości, umiejętności zaangażowania w wizję innych;
- wyzwanie wspólnego działania – podstawą działania jest założenie, że liderzy nie osiągają wyników i celów samodzielnie, efekt ich pracy jest wynikiem działalności przez innych i z innymi; współpraca i stosunki organizacyjne oparte są na tzw. sukcesie wspólnym, osiąganym dzięki promowaniu współpracy w realizacji celów i budowaniu zaufania, wzmacnianiu pracowników przez wymianę informacji oraz tworzeniu potencjału działania członków zespołu osiąganego w drodze uznania i widoczności sukcesów;
- wyzwanie wyznaczania drogi – oznacza gotowość do realnego urzeczywistnienia przyjmowanych wartości; organizacja i jej zarządzający muszą realnie stosować

oraz wykorzystywać działania będące podstawą tworzenia systemu współuczestnictwa, co osiągnięte jest dzięki: wykorzystywaniu przykładów prawidłowego zachowania zgodnych z przyjętym systemem wartości, umiejętnemu planowaniu kolejnych drobnych zwycięstw, promujących postęp w zakresie podejmowanych działań;

- wyzwanie budowy zaangażowania – wynikające z założenia, że ludzie lepiej działają w obszarach, których są pasjonatami, wyzwaniem zatem jest, aby wyzwać entuzjazm w działaniu wynikającym z doświadczeń sukcesów wcześniejszych oraz entuzjazmu osiągnięć przyszłych, do czego kluczem jest: zdolność do uznania poszczególnego indywidualnego wkładu w sukces całego projektu, systematyczna celebrowanie dokonań zespołu.

Podstawowym wyzwaniem współczesnych przedsięwzięć jest bez wątpienia konieczność implementowania wielowymiarowych zmian. Konieczność ich wynika z wcześniej zdefiniowanej luki rozwoju. Wskazaną zdolność zmiany można sprowadzić do umiejętności określanej mianem elastyczności działania. Jednak nie chodzi tutaj o samą zdolność do akceptacji konieczności zmiany i w konsekwencji przyjmowania „jakiegoś” rozwiązania. Podstawą jest tu działanie przyjmujące cechę odpowiedniej elastyczności w myśleniu, przyjmowanych rozwiązaniach, działaniu i pracy.

4. Miejsce uświadomionej wizji w systemie zarządzania przedsiębiorstwem

Tworzenie wizji jest więc konkretnym wyzwaniem, które można w sposób prosty sprowadzić do kwestii relacji z pozostałymi członkami organizacji, mającym na celu integrację wynikającą z przyjęcia określonego zbioru wartości. Nie jest to jednak wystarczające. Wizja, aby uzyskać zdolność budowy systemu spójnego, który uzyskuje potencjał współdziałania i osiągnięcia wspólnych celów, musi być budowana z jednej strony jako element będący wynikiem sprawności zarządzania w wymiarze normatywnym organizacji, a z drugiej sprowadzać się do zmian, jakie są potrzebne w wymiarze strategicznym i operacyjnym zarządzania. Musi być zatem zrozumiała i widoczna w wszystkich poziomach organizacji oraz powinna być skutecznie zwerbalizowana. Sprowadzić można to do zapewnienia jej trzech fundamentalnych cech [Blanchard 2007, s. 24]:

- określenie znaczącego celu – polegające na określeniu racji bytu organizacji,
- utworzenie wizerunku przyszłości – będące zaprojektowanym i formalnie stworzonym efektem końcowym działań,
- sprecyzowanie systemu wartości – stanowiące czynnik integrujący pomiędzy wizerunkiem przyszłości i wyznaczoną perspektywą przyszłości.

Sprowadzanie wizji przedsiębiorstwa do problemu zgrabnego układu wartości, które dobrze wyglądają w dokumentach przedsiębiorstwa, jest wyrazem kompletnego niezrozumienia jej istoty. Jest również dowodem na fakt myślenia o strategii

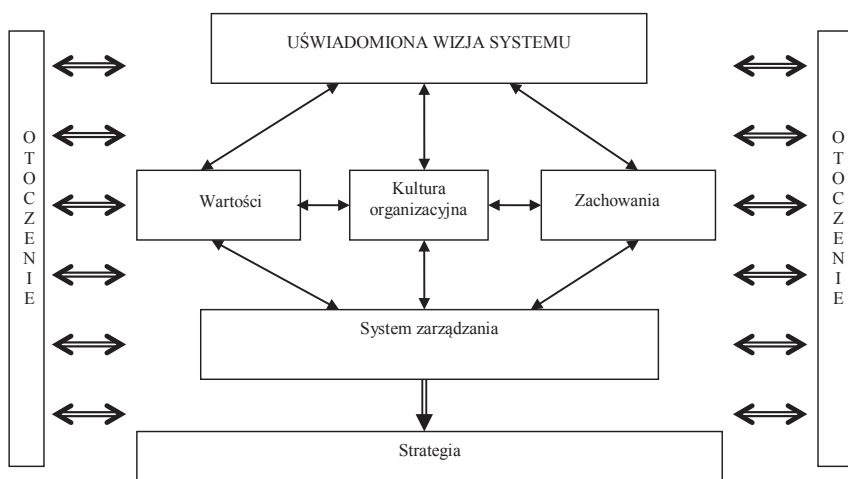
firmy w sposób tradycyjny, pozwalający na analizę zmiany i ewentualną nań reakcję. Spojrzenie takie uniemożliwia zastosowanie podejścia wielowymiarowego do wyzwań przedsiębiorstwa oraz holistycznego z punktu widzenia projektowania nowego układu biznesowego. Oczywiście nie możemy zapomnieć, że sama wizja i jej właściwe wyartykułowanie nie wystarcza do jej urzeczywistnienia. Konieczne jest tutaj spełnienie dodatkowych kryteriów, m.in.:

- świadomość wizji wynikająca ze sposobu jej realizacji,
- akceptacja wizji wynikająca ze zdolności jej komunikowania,
- realizacja wizji wynikająca z życia zgodnego z wizją.

Choć wydawać by się mogło, że powyższe stwierdzenia są jedynie zgrabnymi formułami dla potrzeb rozważań teoretycznych, w rzeczywistości mają one głęboko zakorzenione i pragmatyczne uzasadnienia względem zdolności organizacji i jej menedżerów w zakresie formułowania użytecznych i realnych wizji, których znaczenie w sposób tak szeroki udowodnione było powyżej.

Wymienione tendencje wpływają na konieczność zmiany w definiowaniu przedsiębiorstwa i wymuszają niezbędne zmiany w przestrzeni zarządzania. W konsekwencji nie odnoszą się one jedynie do przestrzeni zarządzania. Ewidentnie pojawia się konieczność zmian o charakterze interdyscyplinarnym. Przedsiębiorstwo nie jest już zwykłym prostym podsystemem ekonomicznym, który tworzy fundament gospodarczy danego kraju. Przedsiębiorstwo jest coraz częściej ważnym graczem całej przestrzeni makroekonomicznej, która jest przez nie stymulowana. Ponadto nie można zapominać, że przedsiębiorstwo jest podmiotem aktywnie wpływającym na każdy wymiar dzisiejszej rzeczywistości życia, jak chociażby przestrzeń kulturowa, społeczna, demograficzna. Zmusza nas to do badania i definiowania poszczególnych elementów nie w oderwaniu od siebie, ale wraz z uwzględnieniem relacji zachodzących między nimi.

Organizacja w propagowanym wymiarze systemowym jest więc układem złożonym, funkcjonującym w ramach wielowymiarowego otoczenia, które determinuje w stopniu podstawowym jego możliwości i kierunki rozwoju. System, jakim jest przedsiębiorstwo, jest również w stanie w sposób istotny (oczywiście zależnie od jego potencjału) wpływać na warunki rozwoju otoczenia, tworząc w nim dodatkowy potencjał. Złożoność opisanej rzeczywistości powoduje, że podstawowym wyzwaniem dla rozwoju przedsiębiorstwa koegzystującego w warunkach determinowanych przez występowanie naturalnego zjawiska entropii i powiązanego z nim kryzysu jest zdolność organizacji do przetrwania. Przetrwać mogą jednak jedynie te systemy, które są w stanie szybko wytworzyć potencjał kompensacji pojawiających się zakłóceń oraz zdolność reagowania, dopasowania i rekonfiguracji systemu. Dzieje się to poprzez procesy kompleksowych zmian. Opracowanie i dobór zmiany musi mieć jednak swoje uzasadnienie, którym w przypadku przedsiębiorstwa jest właśnie odpowiedni system wartości odnajdujący swoją praktyczną artykulację w realnej i użytecznej wizji systemu (rys. 1).



Rys. 1. Wymiar systemowy definiowania organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Wskazane zdolności zmiany leżą u podstaw takich elementów organizacji, jak umiejętności, wartości, zdolność skutecznego przywództwa, umiejętności strategiczne i procesowe. Niezbędnym aspektem powyższych umiejętności jest gotowość do holistycznego ujęcia ich w wymiarze systemu zarządzania. Zdolność ich dostosowania i zmiany pozwalająca na osiągnięcie koherencji organizacji w powyższych wymiarach. Podejmując próbę syntetycznego spojrzenia na współczesne przedsiębiorstwo, można powiedzieć, że jest ono wielowymiarowym systemem mieszczącym się w ramach i warunkach tworzonych przez otoczenie, które posiada własną tożsamość definiowaną przez uświadomioną wizję oraz wyznawane wartości wszystkich jej członków podejmujących racjonalne działania w zakresie realizowanych celów.

Podsumowując, możemy powiedzieć, że wizja jest elementem, który poza zdolnością nakreślenia rodzaju podejmowanych działań oraz tworzeniu przestrzeni do ich podjęcia zapewnia spójność całego systemu w czasie. Przeciwdziała to zagrożeniu rozpadu systemu i jego upadkowi. Umożliwia systemowi jego konieczną rekonfigurację ze względu na zmiany endo- i egzogeniczne. Jest elementem niezbędnym do przetrwania oraz daje zdolność do pokonywania wynikających z faktu egzystencji systemu i nierozzerwalnie z nim związanych kolejnych kryzysów w jego funkcjonowaniu.

5. Podsumowanie

Umiejętność wyrażenia wizji przedsiębiorstwa pozwala na wyznaczenie granic oraz określenie sensu prowadzonego biznesu. Jest podstawą definiującą zadania

oraz podejścia, które będą miały stać się narzędziami osiągnięcia wyznaczonych przez organizację wyników. Wizja niejako projektuje przyszłą perspektywę pozycji zarówno pod względem elementów endo-, jak i egzogenicznych przedsiębiorstwa w kontekście jego rozwoju. Przedsiębiorstwa, które wizję rozumieją, konkurują przez nią. Dzięki wizji osiągają partykularne cele ekonomiczne, udowadniając, że właśnie ona jest tak usilnie poszukiwanym elementem pozwalającym na rewitalizowanie tradycyjnego systemu przedsiębiorstwa. Badanie wizji oraz zgłębianie jej sensu szczególnie w kontekście całościowych ujęć zarządzania staje się zadaniem nader ciekawym, a przede wszystkim ważnym dla teorii i praktyki zarządzania. Istotność opisywanych zagadnień zauważona zostaje szczególnie wtedy, kiedy organizacja wkracza w stan, w którym formułowane cele organizacji same w sobie przestały nieść dla przedsiębiorstwa, jak również jego otoczenia istotne wartości.

Literatura

- Bieńkowski S., *Człowiek Społeczny*, Wydawnictwo Gebethner i Wolff, Kraków 1946, s. 7-40.
- Blanchard K. oraz współzałożyciele i konsultanci The Ken Blanchard Companies, *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J., *Zarządzanie procesem zmian*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Collins J.C., Porras J.I., *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*, HarperCollins, New York 1994.
- Kouzes J.M., Posner B.Z., *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco 1987.
- Stoner J., Freeman E., Gilbert Jr. D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.

INFORMED VISION OF THE ORGANIZATION AS A KEY ELEMENT IN THE ABILITY OF STRATEGIC RECONFIGURATION OF ENTERPRISES

Summary: The need to increase the complexity of looking into the problems of business operation and development and related changes in the strategic dimension of business management is a natural consequence of evolving perspectives of defining the company itself. Of course, the indicated changes correspond to the challenges identified in management practice and the solutions used in this respect. Informed vision is one of the basic elements, which in addition to the ability to depicting the kinds of activities to perform and creating space to take them, ensures the consistency of the entire system over time. In a fundamental way, it prevents the risk of collapse of the system allowing its necessary reconfiguration.

Keywords: informed vision, normative system, strategy, change, management strategy.