

*dr inż. Aneta Pachura  
Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania*

## **PRZYCZYNEK DO BUDOWY MODELU POTENCJAŁU ORGANIZACJI W WARUNKACH TECHNOGLOBALIZMU**

**Streszczenie:** Prowadzone rozważania teoriopoznawcze potwierdzają potrzebę poszukiwania możliwości doskonalenia modelu zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. W tym względzie coraz częściej szczególne znaczenie przypisuje się tworzeniu takiego potencjału organizacji, który umożliwi wzrost skuteczności i efektywności działalności w środowisku technoglobalnym.

W opracowaniu podjęto próbę opisu specyfiki zarządzania przedsiębiorstwem z perspektywy wyzwań technoglobalnych, nawiązując m.in. do teorii systemów, systemu otwartego i środowiska sieci globalnych. W dalszej części opracowania wskazano na potrzebę nowego spojrzenia na potencjał organizacji, odnosząc się do zjawiska emergencji, podstaw interpretacji nowej gospodarki (new economy), integracji systemowej i przewagi konkurencyjnej. Następnie podjęto próbę identyfikacji kluczowych właściwości potencjału dla podstaw konceptualizacji procesu tworzenia i wykorzystania w globalnym środowisku sieciowym. Stanowić to może podstawę merytoryczną do opracowania modelu potencjału organizacji w warunkach technoglobalizmu.

**Słowa kluczowe:** technoglobalizm, konkurencyjność, potencjał organizacji, podejście systemowe, emergencja, sieciowość, nowa gospodarka

### **Wprowadzenie**

Dynamika zmian w otoczeniu globalnym coraz wyraźniej implikuje potrzebę ciągłej przebudowy modelu zarządzania współczesnych przedsiębiorstw i instytucji otoczenia biznesu. Przemodelowanie w obszarze dotychczas przyjętych standardów w działalności gospodarczej sprzyja poszukiwaniu nowych strategii i form aktywności organizacyjnej dla wzrostu skuteczności i efektywności realizowanych procesów biznesowych.

Przedsiębiorstwa i instytucje funkcjonują w dynamicznym i coraz trudniej przewidywalnym otoczeniu. Tworzenie relacji biznesowych w obszarze identyfikowanych sprzężeń zwrotnych w układzie zasobów potencjału wewnętrznego i zewnętrznego organizacji determinowane jest szeregiem czynników natury technicznej, informacyjnej, ekonomicznej, prawnej, politycznej, społecznej i organizacyjnej. Czynniki te, stanowiąc zmienne opisowe procesów biznesowych, tj. procesów podstawowych, pomocniczych i procesów zarządzania, w pewien sposób definiują obraz współczesnego przedsiębiorstwa, tworząc jednocześnie złożoną i dynamiczną strukturę strumieni przepływu zasobów materialnych i niematerialnych, coraz częściej wykraczających poza organizacyjne granice bezpośredniego wpływu organizacji.

Skomplikowany i wielokierunkowy charakter strumieni przepływu informacji, wiedzy i umiejętności, techniki i technologii i in. uzupełnia wielopłaszczyznową postać procesu kształtowania potencjału organizacji. Pożądany kształt potencjału pozwala przedsiębiorstwu z jednej strony na osiągnięcie celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych, a z drugiej umożliwia tworzenie wartości dodanej w postaci m.in. nowej wiedzy i umiejętności. Oznacza to potrzebę koncentracji na

nowej wiedzy, kompetencjach unikatowych i działalności innowacyjnej, bowiem „w aktualnych realiach gospodarczych o efektach i przyszłych możliwościach rozwoju każdego przedsiębiorstwa decydują w znacznej mierze charakter i intensywność różnorodnych przedsięwzięć innowacyjnych, dostosowujących zachowanie przedsiębiorstw do wymogów gospodarki rynkowej oraz stanu, struktury, złożoności i dynamiki ich otoczenia”<sup>1</sup>.

### 1. Zarządzanie organizacją w świetle wyzwań technoglobalnych

Adaptacja do specyficznych i zmiennych globalnych uwarunkowań działalności gospodarczej oraz ukształtowanie elastyczności organizacyjnej sprzyja uznaniu przedsiębiorstwa za złożony i otwarty system. Aspekt złożoności systemu wyraża się przede wszystkim rozbudowaną i wielopłaszczyznową strukturą funkcjonalno-przedmiotową, o różnych wzajemnych zależnościach i zasobach. To zatem stanowić może z jednej strony o odrębności danej organizacji, a z drugiej odpowiada konieczności wyróżniania się i kształtowania cech unikatowych. Z kolei otwartość przedsiębiorstwa znajduje wyraz szczególnie w aspekcie podejścia i wykorzystania szans identyfikowanych w otoczeniu globalnym w drodze wzajemnego współdziałania międzyorganizacyjnego, dyfuzji wiedzy i umiejętności czy też ogólnej elastyczności. Przy charakterystyce problematyki konkurowania w aspekcie zjawiska globalizacji podkreśla się, że „granice systemu organizacji przedsiębiorstwa muszą być elastyczne” a „tradycyjny układ strukturalny, oparty o trwale powiązane jednostki biznesu, może stanowić zbyt sztywny gorset dla działań przedsiębiorstwa”<sup>2</sup>.

Próba odniesienia struktur organizacyjnych i układów formalno-decyzyjnych przedsiębiorstw do systemu otwartego skłania do wyróżnienia sprzężeń zwrotnych w konfiguracji podstawowych podsystemów wewnętrznych przedsiębiorstwa i otoczenia zewnętrznego (rys. 1). Otwarte relacje przyczynowo-skutkowe identyfikowane są na poszczególnych poziomach podsystemu zarządzania, tj. w obszarze podsystemu strategii, struktury, finansów oraz podsystemu technologicznego, organizacyjno-informacyjnego i socjokulturowego. Warto podkreślić, że wymienione podsystemy wraz z oddziaływaniem dynamicznego otoczenia zewnętrznego kształtują architekturę procesów biznesowych przedsiębiorstwa i tym samym współtworzą optymalną formę zasobów wejściowych oraz znajdują odzwierciedlenie w postaci zasobów wyjściowych.

Powołując się na literaturę przedmiotu, można stwierdzić, że obszar badań nad teorią systemów ukierunkowany jest przede wszystkim na szczegółową analizę funkcji i cech systemów. Wśród nich wymienia się m.in.<sup>3</sup>:

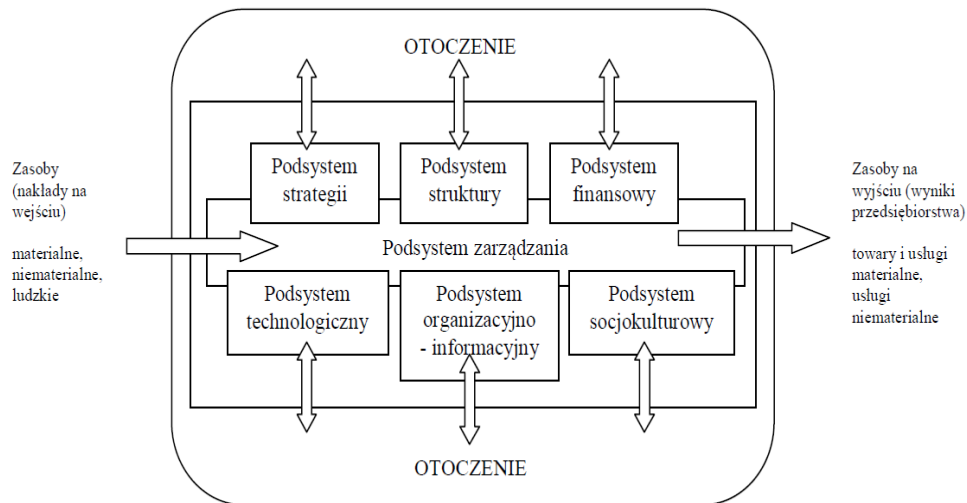
- współzależność pomiędzy częściami systemu,

<sup>1</sup> R. Borowiecki, *Zarządzanie zmianami w organizacji w warunkach globalizacji*, [w:] M. Nowicka-Skowron, *Zarządzanie sieciami współdziałania w procesie budowy innowacyjnej organizacji i regionu*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 74.

<sup>2</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002, s. 69.

<sup>3</sup> R. Stichweh, *Systems Theory*, [w:] B. Badie et al. (eds.), *International Encyclopedia of Political Science*, Sage, New York 2011.

- strukturę i procesy mające miejsce w środowisku systemu,
- równowagę i adaptacyjność systemów,
- samoorganizację systemu,
- tworzenie się i ewolucję systemów jako struktur sieciowych.



**Rysunek 1.** Ideowy schemat przedsiębiorstwa jako systemu otwartego

**Źródło:** S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa 2008, s. 29; R. Borowiecki, *Zarządzanie zmianami w organizacji w warunkach globalizacji*, [w:] M. Nowicka-Skowron (red.), *Zarządzanie sieciami współdziałania w procesie budowy innowacyjnej organizacji i regionu*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 74.

Uznając zatem przedsiębiorstwo za system otwarty i elastyczny, zasadne wydaje się zwrócenie szczególnej uwagi na taką charakterystykę kompleksowego systemu zarządzania, która pozwoli na:

- identyfikację nowych form relacji przyczynowo-skutkowych w układach strukturalnych przedsiębiorstwa i otoczenia globalnego, często o charakterze wysoce złożonych zależności o nierównomiernej sile oddziaływania na wyniki organizacyjne,
- efektywne wykorzystanie podejścia procesowego,
- czerpanie korzyści z wypracowanego stanu homeostazy w obszarze przedsięwzięć biznesowych skierowanych do wewnątrz i na zewnątrz organizacji,
- nabycie umiejętności permanentnego dostosowywania się do zmiennych warunków globalnego otoczenia organizacji,
- akceptację intensyfikacji siły spontanicznego oddziaływania pomiędzy czynnikami/elementami strukturalnymi układów organizacyjnych

- przedsiębiorstwa i otoczenia globalnego, na skutek czego powstają nowe relacje przyczynowo-skutkowe, często o charakterze globalnym,
- wzmocnienie relacji przyczynowo-skutkowych w wyniku rozwoju aktywnego współdziałania i współodpowiedzialności na płaszczyźnie funkcjonowania sieci globalnych,
  - osiągnięcie postępu w obszarze budowy architektury sieci globalnej poprzez wykorzystanie współczesnych cech otoczenia globalnego, takich jak: nieregularność, przypadkowość, chaos czy nieskończoność, uznając je za atrybuty kształtowania konkurencyjności i innowacyjności.

Ponadto w wyniku ewolucji interakcji w środowisku sieci globalnych następuje rozwój zjawiska emergencji, co skutkuje tworzeniem nowych własności systemów, czyli w wielkim uproszczeniu również nowych cech przedsiębiorstw i ich wewnętrznych układów i struktur organizacyjnych.

Niewątpliwie tak ukształtowany kompleksowy system zarządzania przedsiębiorstwem pozwoli na osiąganie wymiernych efektów w postaci m.in.:

- wzrostu poziomu nowoczesności i jakości portfela produktów,
- poprawy systemu współdziałania z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym,
- rekonfiguracji postaci kluczowych czynników sukcesu.

Zatem można sądzić, że efektywne współdziałanie przedsiębiorstw i instytucji otoczenia biznesu na płaszczyźnie globalnej sieci współpracy wpisuje się w potrzebę wzmacniania globalnego postępu technicznego i organizacyjnego i tworzenia nowych globalnych trendów rynkowych, przy pełnym zaspokojeniu istniejących i kreowanych potrzeb globalnych, co z kolei koreluje z podstawami ogólnej interpretacji globalizacji. Oprócz tego w konsekwencji następuje proces permanentnego rozwoju i wdrażania innowacji technicznych, postęp w technologii i wzrost poziomu konkurencyjności branż przemysłowych na poziomie globalnym.

Wzbogacając charakterystykę układu sieci relacji przyczynowo-skutkowych o takie aspekty zjawiska technoglobalizmu, jak:

- „sferyczny wymiar rozpowszechniania się wiedzy i technologii, czyli taką płaszczyznę odniesienia, gdzie innowacja poddaje się procesom globalizacji,
- inklinację koncentrującą innowacje na inicjowaniu trendów związanych z upowszechnianiem zjawisk społecznych, gospodarczych i technologicznych, czyniąc je ogólnoswiatowymi,
- identyfikację nurtu tworzenia i zaangażowania rynków inteligentnych poprzez stymulowanie zachowań prosumenckich”<sup>4</sup>

można wnioskować o konieczności zastosowania podejścia systemowego w wymiarze nie tylko całego przedsiębiorstwa lecz również w odniesieniu do problematyki zarządzania wiedzą, informacją, technologią, personelem, finansami, marketingiem itd. To stwarza konieczność często radykalnych zmian systemowych w procesie generowania, pozyskiwania i wykorzystania wiedzy i umiejętności, konceptualizacji potencjału wewnętrznego organizacji i źródeł jego tworzenia, permanentnego doskonalenia i dostosowania się do zmienności otoczenia globalnego czy też tworzenia i pomnażania kapitału intelektualnego.

---

<sup>4</sup> A. Pachura, *Rozwój innowacji w warunkach technoglobalizmu. Aspekty teoriopoznawcze*, „Journal of Management and Finance” 2012, Vol. 10, nr 1 cz. 3, s. 533.

## **2. Potrzeba nowego spojrzenia na potencjał organizacji**

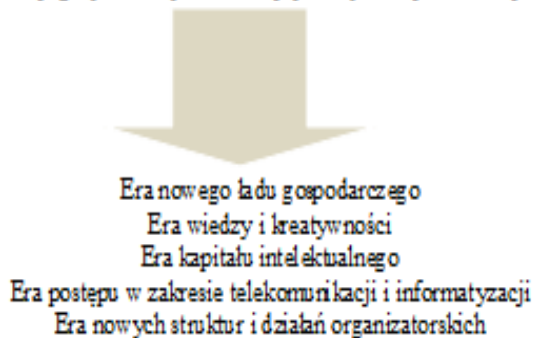
Nawiązując do podstaw rozwoju zjawiska emergencji, należy stwierdzić, że szczegółowa analiza przedsiębiorstwa jako systemu otwartego stwarza konieczność rekonfiguracji m.in. obszaru kompetencji organizacyjnych. Zwłaszcza w kontekście takiego opisu właściwości dysponowanego potencjału, gdzie wskutek wzrostu siły i natężenia oddziaływania sieci zależności przyczynowo-skutkowych następuje mechanizm samo tworzenia się takich cech, które odzwierciedlają nowe zasoby i własności. Relacje przyczynowo-skutkowe na płaszczyźnie otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego mają coraz bardziej złożoną i turbulentną postać, przez co przepływy strumieni informacji, wiedzy czy technologii osiągają stan procesu, często coraz bardziej trudny do uchwycenia i prowadzenia szczegółowej analizy strukturalnej.

Mając na uwadze charakterystykę podstaw interpretacji problematyki nowej gospodarki, postęp i zmiany w obszarze m.in. struktur i działań organizatorskich odzwierciedlają potrzebę adaptacji do współczesnych warunków prowadzenia działalności gospodarczej (rys. 2). Można przypuszczać, że era nowych struktur i działań organizatorskich to przede wszystkim modyfikacja tradycyjnych procedur, funkcji i zasad działania w kierunku większej elastyczności i poszukiwanie oryginalnych form współpracy i współdziałania. Zagadnienie kooperacji może odnosić się zarówno do współpracy wewnątrzorganizacyjnej, jak i międzyorganizacyjnej, rozwijanej w środowisku globalnym. Ponadto można sądzić, że pozostałe komponenty opisu nowej gospodarki, takie jak np.: wiedza i kreatywność czy kapitał intelektualny uzasadniają celowość zmian w obszarze struktur formalnych. Nie bez znaczenia w tym względzie pozostaje fakt przesunięcia zasobów materialnych w kierunku uznania zasobów niematerialnych za kluczowy czynnik kształtowania kompetencji unikatowych. W systemie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem coraz częściej podkreśla się szczególne znaczenie takich nowych struktur i działań organizatorskich, które charakteryzują się oryginalnością i niekonwencjonalnym podejściem do realizacji funkcji zarządzania (tj. planowania, organizowania, sterowania/motywowania i kontroli) i procesów biznesowych (podstawowych, pomocniczych i zarządzania).

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach nowej gospodarki wymaga szczególnej integracji systemowej w kierunku intensyfikacji sprawności organizacyjnej. Zdolności do tworzenia takich struktur i form organizacyjnych, które pozwolą na efektywne tworzenie i gospodarowanie potencjałem technicznym, informacyjnych, ekonomicznym czy społecznym w środowisku globalnym, stanowi kluczowe wyzwanie dla organizacji. Z kolei problematyka kształtowania zdolności adaptacji do nowych wyzwań globalnych koresponduje z tworzeniem nowych atrybutów stanowiących o pozycji konkurencyjnej.

## - NOWA GOSPODARKA (NEW ECONOMY) -

etap historycznej ewolucji gospodarek po rewolucji przemysłowej i rewolucji naukowo-technicznej



**Rysunek 2.** Era nowej gospodarki

**Źródło:** R. Borowiecki, *Zarządzanie zmianami w organizacji w warunkach globalizacji*, [w:] M. Nowicka-Skowron (red.), *Zarządzanie sieciami współdziałania w procesie budowy innowacyjnej organizacji i regionu*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 71.

Skoro wśród kluczowych źródeł kształtowania przewagi konkurencyjnej wymienia się takie czynniki, jak<sup>5</sup>:

- nowe/ulepszone produkty o zasięgu globalnym,
- elastyczność w produkcji wyrobów klasy światowej,
- globalny marketing,
- wysoka akumulacja finansowa dla skutecznej sprzedaży kolejnych generacji produktów,
- koncentracja na działaniach o najwyższej wartości dodanej,

we współczesnym przedsiębiorstwie konieczne staje się przemodelowanie podejścia do kształtowania i wykorzystania potencjału. W kontekście powyższych czynników trudno wyobrazić sobie przyjęcie status quo przedsiębiorstwa jako główny punkt odniesienia, kiedy wzmożona turbulencja otoczenia globalnego rekonfiguruje postać szans i zagrożeń zewnętrznych. Często kultywowanie tradycyjnych, z punktu widzenia współczesnych wyzwań globalnych, procedur i form organizacji potencjału uniemożliwia efektywne funkcjonowanie, a przede wszystkim tworzenie wartości z punktu widzenia klienta i przedsiębiorstwa.

Próba spojrzenia na problematykę kształtowania potencjału w odniesieniu do zjawiska emergencji komplikuje współczesny obraz organizacji jako układu pewnych struktur i procedur o charakterze funkcjonalnym. Ponadto precyzyjny opis przedsiębiorstwa w kategorii posiadanego potencjału staje się coraz bardziej złożonym działaniem, w którym szczegółowa analiza strukturalna nie do końca tworzy spójną i przejrzystą charakterystykę całości. Oznacza to zatem, że na

<sup>5</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001, s. 54.

poziomie kształtowania potencjału organizacji można doszukiwać się takich nowych własności, które w żaden sposób nie wynikają z dokonanej rekonfiguracji dotychczasowych zmiennych.

Wobec rosnącej złożoności sieci relacji przyczynowo-skutkowych oraz możliwości poszukiwania nowych źródeł potencjału organizacji wiele współczesnych przedsiębiorstw identyfikuje problem związany z niedostatecznym poziomem umiejętności w zakresie efektywnego generowania i wykorzystania kluczowych zdolności i kompetencji, zwłaszcza unikatowych. To z kolei może dodatkowo pogłębiać trudności w procesie tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa.

Niewątpliwie podejmowana w literaturze przedmiotu problematyka zarządzania przedsiębiorstwem identyfikuje konieczność efektywnego wykorzystania zasobów natury społecznej, rzeczowej i finansowej. Potrzeba tworzenia optymalnego poziomu zasobów wraz z efektywnym ich zagospodarowaniem przekłada się z kolei na podejmowane działania w obszarze badań i rozwoju, wytwarzania, dystrybucji i obsługi klienta. Skoro rozwój konkurencyjności globalnej wymusza konieczność tworzenia wartości, należy podkreślić, że wobec zmienności otoczenia czy globalnej dyfuzji wiedzy i umiejętności wydaje się zasadnym postulowanie potrzeby zwiększenia uwagi przedsiębiorstw na właściwościach i cechach zasobów oraz efektach generowanych na skutek ich zaangażowania. Struktura ilościowo-zadaniowa stanowi czynnik, który w coraz mniejszym stopniu decyduje o konkurencyjności globalnej. Ponadto można sądzić, że „na to, co jakaś organizacja może bądź nie może robić, wpływają jej zasoby, procesy i wartości”, a „z biegiem czasu miejsce geometryczne zdolności danej organizacji przesuwa się jednak w stronę procesów i wartości”<sup>6</sup>. Oznacza to zatem, że materialny i rzeczywisty wymiar posiadanego przez organizację potencjału ustępuje coraz częściej miejsca niematerialnym, często wręcz nieuchwytnym własnościom, pojawiającym się w wyniku złożonych interakcji przyczynowo-skutkowych w turbulentnym środowisku globalnym.

Literatura przedmiotu podkreśla, że charakteryzując zasoby niematerialne, można przypisać im takie szczególne cechy, jak np.<sup>7</sup>:

- konkretną specyfikę i wartość dla danej organizacji,
- trudność imitacji,
- oddziaływanie na wyniki organizacji poprzez łańcuchy przyczynowo-skutkowe,
- jakość.

To z kolei odzwierciedla szczególne znaczenie zjawiska samoorganizacji systemów złożonych w dynamicznym procesie tworzenia sprawności organizacyjnej przedsiębiorstwa jako systemu otwartego.

---

<sup>6</sup> C.M. Christensen, *Przełomowe innowacje. Możliwości rozwoju czy zagrożenie dla przedsiębiorstwa*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 235, 244.

<sup>7</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*, "Harvard Business Review" 2004, February, s. 52-54; U. Skurzyńska-Sikora, *Zasoby niematerialne a strategia firmy*, [w:] M. Bojar (red.), *Spoleczna odpowiedzialność w biznesie*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2007, s. 263.

### 3. Próba identyfikacji kluczowych właściwości potencjału organizacji

Patrząc na przedsiębiorstwo w kategorii otwartego, dynamicznego i elastycznego systemu, posiadającego potencjał wewnętrzny i korzystającego z potencjału zewnętrznego, konkurowanie na rynku globalnym intensyfikuje permanentny proces zmian i samodoskonalenia się. Silna koncentracja na takich filarach jak:<sup>8</sup>:

- nowa technologia,
- nowa wiedza,
- sieci zależności

przyczynia się do osiągnięcia sukcesu w poszczególnych obszarach/sferach działalności gospodarczej. Czynniki te niewątpliwie z jednej strony kształtują konkurencyjność organizacji, a z drugiej odzwierciedlają jej potencjał.

Skuteczne i efektywne zarządzanie w środowisku globalnym w praktyce wymaga pełnego i solidnego przygotowania do tworzenia i wykorzystania relacji przyczynowo-skutkowych w układzie otoczenie wewnętrzne – otoczenie globalne. Postulowana formuła zmiany nastawienia organizacji w kierunku rozwoju sieciowości znajduje odzwierciedlenie w obszarze opisu i współczesnego gospodarowania potencjałem.

Takie spojrzenie na organizację, a zwłaszcza na jej potencjał, wymaga zaakceptowania nowych warunków funkcjonowania i zarządzania przedsiębiorstwem. Modyfikacja w tym względzie dotyczyć może pozyskania umiejętności efektywnego i skutecznego gospodarowania w środowisku o takich cechach, jak:

- wysoka turbulentność,
- chaos,
- ciągłość zmian,
- nieprzewidywalność,
- niepewność,
- niejednorodność,
- nieregularność,
- niekonwencjonalność,
- innowacyjność itd.

Powyższe cechy stanowią nie tylko opis współczesnego zewnętrznego otoczenia przedsiębiorstwa, choć niewątpliwie wpisują się w obraz środowiska globalnego. Pozwalają przede wszystkim na nieco szersze spojrzenie na potencjał organizacji.

Przedsiębiorstwo wykorzystujące w procesach zarządzania mechanizm sieciowy buduje swój potencjał na podstawie wewnętrznych i zewnętrznych zasobów materialnych i niematerialnych. Prawdopodobnie ta wpisuje się w powszechnie przyjętą dobrą praktykę biznesową w obszarze współdziałania z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. Czyli sam fakt wykorzystania możliwości współpracy przedsiębiorstwa z otoczeniem zewnętrznym, coraz częściej globalnym, stanowi wręcz konieczność chociażby z punktu widzenia podstaw konkurowania na rynku. Organizacja pozostająca w ścisłej korelacji z możliwościami, jakie tworzy sieć zależności przyczynowo-skutkowych, dostrzega potrzebę swobodnego i

---

<sup>8</sup> J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 20.



dynamicznego podejścia do kształtowania potencjału. Zatem postrzeganie potencjału organizacji w kategorii układu trwałego i własnego coraz częściej ustępuje miejsca koncentracji na takich atrybutach, jak: zmienność, nieprzewidywalność, niepewność czy innowacyjność.

Wyróżnione atrybuty szczegółowo opisują współczesną formę relacji przyczynowo-skutkowych w złożonych układach sieciowych. Identyfikowane zależności sieciowe przyjmują postać strumieni przepływów informacji, wiedzy czy technologii o wysokim poziomie zmienności, spontaniczności, niepewności, niejednorodności i innowacyjności. Zatem budowanie potencjału organizacji coraz częściej wykracza poza konwencjonalny układ strukturalny na rzecz tworzenia formy dynamicznej.

Odwołując się do podstaw interpretacji emergencji, gdzie zjawisko to definiuje się jako „pojawianie się nowych spójnych struktur, wzorców i właściwości podczas procesu samoorganizacji systemów złożonych”<sup>9</sup>, można przypuszczać, że w dynamicznym podejściu do tworzenia potencjału przedsiębiorstwa z jednej strony obserwować można ciągłość zmian w ich strukturze ilościowej i jakościowej w zależności od aktualnych potrzeb, a z drugiej tylko czasową integrację zasobów materialnych i niematerialnych. Szczególnie istotne w tym względzie wydaje się występowanie zjawiska samoorganizacji, gdzie w wyniku intensyfikacji złożonych i wielokierunkowych interakcji powstaje struktura o nowych własnościach. Proces ten coraz trudniej jest nadzorować, wykorzystując standardowe metody. Trudność ta przejawia się zwłaszcza w odniesieniu do faktu nieprzewidywalności i spontaniczności w występowaniu danych zależności.

Zatem mechanizmy oparte na wiedzy i informacji skłaniają do poprawy skuteczności tworzenia i wykorzystania potencjału organizacji w drodze doskonalenia procesów biznesowych (tj. procesów podstawowych, pomocniczych i przede wszystkim procesów zarządzania), coraz częściej wykraczających poza strukturę formalną organizacji i tym samym obszar jej bezpośredniego wpływu. Zmiana podejścia w tym względzie odnosi się do uznania szczególnego znaczenia relacji przyczynowo-skutkowych w globalnym środowisku sieciowym dla wzrostu skuteczności i efektywności procesu tworzenia i wykorzystania potencjału w obszarze działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Przyjęte założenie może stanowić podstawę budowy modelu potencjału organizacji w warunkach technoglobalizmu.

### **Podsumowanie**

Przeprowadzone rozważania teoriopoznawcze w obszarze poszukiwania właściwości dla budowy struktury modelu potencjału organizacji w warunkach technoglobalizmu pozwoliły sformułować następujące wnioski ogólne:

- potencjał organizacji często determinuje skuteczność i efektywność zarządzania w środowisku technoglobalnym,

---

<sup>9</sup> J. Goldstein, *Emergence as a Construct: History and Issues*, *Emergence* 11: 1999, pp. 49-72.

- umiejętności przedsiębiorstw w zakresie budowy i wykorzystania sieci relacji przyczynowo-skutkowych w środowisku technoglobalnym warunkują postać potencjału organizacji,
- wobec turbulentności otoczenia globalnego można wnioskować o potrzebie szerszego i niekonwencjonalnego spojrzenia na problematykę tworzenia i wykorzystania potencjału organizacji.

Należy podkreślić, iż stworzenie kompleksowego modelu potencjału organizacji, uwzględniającego pełny zestaw pożądaných z punktu widzenia wyzwani technoglobalnych właściwości i cech przedsiębiorstw wydaje się zadaniem niezwykle trudnym. Jednakże, z jednej strony, dostrzegana złożoność elementów strukturalnych takiego modelu wraz z układem wielokierunkowych interakcji pomiędzy nimi, a z drugiej – turbulentność i nieprzewidywalność otoczenia globalnego tworzy coraz bardziej skomplikowany i trudny obraz współczesnej praktyki gospodarczej, co z kolei stwarza potrzebę ciągłego poszukiwania możliwości nowego opisu potencjału organizacji.

### Bibliografia

1. Badie B. et al. (eds.), *International Encyclopedia of Political Science*, Sage, New York 2011.
2. Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
3. Bojar M. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność w biznesie*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2007.
4. Christensen C.M., *Przełomowe innowacje. Możliwości rozwoju czy zagrożenie dla przedsiębiorstwa*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
5. Goldstein J., *Emergence as a Construct: History and Issues*, Emergence 11: 1999.
6. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Projektowanie systemów zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001.
7. Nowicka-Skowron M. (red.), *Zarządzanie sieciami współdziałania w procesie budowy innowacyjnej organizacji i regionu*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
8. Pachura A., *Rozwój innowacji w warunkach technoglobalizmu. Aspekty teoriopoznawcze*, "Journal of Management and Finance" 2012, Vol. 10 , nr 1 cz. 3.
9. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002.

## CONTRIBUTION TO THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATION'S POTENTIAL MODEL IN THE TERMS OF TECHNOGLOBALISM

**Summary:** The epistemological considerations confirm the need to search an opportunities to improve the modern enterprise management model. In this regard, the organizational effectiveness and efficiency more often are attributed to the formation of organizations potential in the technoglobalism environment. The study attempts to describe the specifics of the enterprise management from the perspective of the global challenges, referring to the systems and open system theory and the environment of global network. In the following part of the study, the new approach to the potential of the organization was indicated, its referred to the phenomenon of emergence, new economy and competitive advantage. Then, the key characteristics of the potential foundations of the global network

environment was conceptualized. This can constitute a substantive basis of model of the organization's potential in terms of technoglobalizm.

**Key words:** technoglobalism, competitiveness, potencial of organization, system approach, emergence, networking, new economy

***Nota o Autorze:***

*dr inż. Aneta Pachura - adiunkt w Instytucie Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska*

***Information about the author:***

*Aneta Pachura, PhD - Assistant professor, Institut of Logistics and International Management, Management Faculty, Czestochowa University of Technology*

***Contact:***

*dr inż. Aneta Pachura  
Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania  
ul. Armii Krajowej 19 B  
42-200 Częstochowa  
e-mail: aneta@zim.pcz.czyst.pl; anetapachura@o2.pl*