

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 1 (166) ROK 2015

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

PAN



Kwartalnik „ORGANIZACJA I KIEROWANIE”, wydawany przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk oraz Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, jest najstarszym w Polsce czasopismem z zakresu nauk o zarządzaniu. Kwartalnik publikuje artykuły dotyczące teorii organizacji i zarządzania oraz badań empirycznych z tej dyscypliny w języku polskim i angielskim.

Potwierdzeniem wysokiego poziomu naukowego kwartalnika jest najwyższa kategoria punktacji dla polskich czasopism naukowych przyznana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, a wcześniej Komitet Badań Naukowych.

Kwartalnik „ORGANIZACJA I KIEROWANIE” to niezwykle cenne kompendium wiedzy zarówno dla naukowców, jak i praktyków oraz menedżerów.

PRENUMERATA I SPRZEDAŻ INDYWIDUALNA

Prenumerata roczna z 20% rabatem obejmuje:

– cztery numery w języku polskim (124,80 zł po rabacie)

Istnieje możliwość zakupu pojedynczych numerów:

– w języku polskim, cena 1 egz. 39,00 zł

– w języku angielskim, cena 1 egz. 45,00 zł

W specjalnej ofercie – roczniki 2009–2012 z rabatem 40%.

REKLAMY I OGŁOSZENIA

Zapraszamy do zamieszczania reklam, ogłoszeń związanych z działalnością naukową, edukacyjną, szkoleniową, a także artykułów sponsorowanych.

Szczegóły dotyczące formatów reklam, sposobu ich przygotowania, a także cennik znajdują się na stronie internetowej OiK: www.sgh.waw.pl/oik/

KONTAKT

e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl, oik@sgh.waw.pl

tel. (22) 564 98 37

adres do korespondencji:

Oficina Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie
al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

SKŁAD RADY PROGRAMOWEJ KWARTALNIKA NAUKOWEGO
„ORGANIZACJA I KIEROWANIE”:

Bogdan Nogalski – Przewodniczący Rady Programowej (Uniwersytet Gdański)
Ryszard Borowiecki – Wiceprzewodniczący Rady Programowej
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
Maria Romanowska – Wiceprzewodnicząca Rady Programowej
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
Wiesław M. Grudzewski (Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMASZ”)
Jan Jeżak (Uniwersytet Łódzki)
Andrzej K. Koźmiński (Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie)
Kazimierz Krzakiewicz (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)
Tadeusz Listwan (Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Wyższa Szkoła Zarządzania
i Bankowości we Wrocławiu)
Janusz Strużyna (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)
Michał Trocki (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
Wiktor Askanas (University of New Brunswick, Kanada)
Klaus Brockhoff (Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung Vallendar, Niemcy)
Zbigniew J. Czajkiewicz (University of Houston, USA)
William Egelhoff (Graduate School of Business, Fordham University, New York, USA)
Frank Krawiec (Pennsylvania University, USA)
Rainer Marr (Universität der Bundeswehr, München, Niemcy)
Claude Martin (Université Grenoble, Francja)
Jurij Pawlenko (Rosyjska Akademia Nauk, Rosja)
Zdenek Soucek (Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Pradze, Czechy)
Norbert Thom (Universität Bern, Szwajcaria)

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 1 (166) ROK 2015

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

PAN



WYDAWCA:

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK I SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Publikacja dofinansowana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Kolegium Redakcyjne:

prof. Szymon Cyfert (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu) – **redaktor naczelny**
Janusz Czekaj, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **zastępca redaktora naczelnego**
Jacek M. Rybicki, prof. UG (Uniwersytet Gdański) – **zastępca redaktora naczelnego**
Piotr Wachowiak, prof. SGH (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **sekretarz redakcji**

Redaktorzy tematyczni:

Janusz Czekaj, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **metodologia nauk o zarządzaniu, koncepcje i metody zarządzania**
prof. Wojciech Dyduch (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) – **przedsiębiorczość, zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami**
prof. Aldona Frączkiewicz-Wronka (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) – **zarządzanie publiczne**
prof. Jerzy Niemczyk (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **teoria organizacji i zarządzania**
Jacek M. Rybicki, prof. UG (Uniwersytet Gdański) – **zarządzanie strategiczne**
Agnieszka Sopińska, prof. SGH (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym**
Marzena Stor, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **zarządzanie zasobami ludzkimi**
prof. Maciej Urbaniak (Uniwersytet Łódzki) – **logistyka i zarządzanie jakością**

Sekretariat: Anna Domalewska, tel. 22 564 95 34, e-mail: anna.domalewska@sgh.waw.pl

Dystrybucja i promocja: Anna Czulek, tel. 22 564 98 37, e-mail: anna.czulek@sgh.waw.pl

Redaktor językowy: Anna Matysiak-Kolasa, e-mail: anna.matysiak@sgh.waw.pl

Redaktor techniczny: Ewa Łukasiewicz, e-mail: ewa.lukasiewicz@sgh.waw.pl

© Copyright by Polska Akademia Nauk – Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania
& Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa 2015
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości
lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wersja pierwotna: publikacja drukowana.

Wszystkie artykuły zamieszczone w czasopiśmie są recenzowane.

All articles published in the quarterly are subject to reviews.

Recenzent statystyczny: Małgorzata Rószkiewicz (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

Recenzenci: Joanna Cygler, Wojciech Czakon, Sylwester Gregorczyk, Mirosław Jarośniński, Rafał Kasprzak,
Janusz Marek Lichtarski, Bogusz Mikuła, Alicja Miś, Rafał Mrówka, Grzegorz Myśliwiec, Tomasz Rostkowski,
Ewa Stańczyk-Hugiet, Sławomir Winch, Benard Ziębicki.

Adres redakcji:

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa
e-mail: oik@sgh.waw.pl, www.sgh.waw.pl/oik/

Projekt okładki: Małgorzata Przestrzelska

Skład i łamanie: DM Quadro

Druk i oprawa: Quick-Druk

Nakład 330 egz.

Zamówienie 34/IV/15

Szymon Cyfert	
OD REDAKTORA NACZELNEGO	7
Lidia Danik, Tomasz Gołębiowski	
BARIERY TRANSFERU WIEDZY WEWNĄTRZ KORPORACJI TRANSNARODOWYCH I SPOSOBY ICH POKONYWANIA	11
KNOWLEDGE TRANSFER BARRIERS IN MNES AND WAYS TO OVERCOME THEM	26
Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski	
PROBLEMATYKA ZAUFANIA W NEGOCJACJACH MIĘDZYKULTUROWYCH W OBLICZU METAFORY KONCEPTUALNEJ – STUDIUM KOMPARATYWNE	27
PROBLEM OF TRUST IN CROSS-CULTURAL NEGOTIATIONS – COMPARATIVE STUDY	40
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska	
STEREOTYPY W MOTYWACJI DO PRACY	41
STEREOTYPES IN WORK MOTIVATION	54
Marcin M. Rzegocki, Bartosz Grucza	
ORGANIZATIONAL RESILIENCE	57
ORGANIZATIONAL RESILIENCE	70
Izabella Kozłowska	
INTERESARIUSZE JAKO ZMIENNA W BADANIACH ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO	73
THE STAKEHOLDERS AS A VARIABLE IN STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH	90
Przemysław Banasik	
NOWOCZESNY MENEDŻERYZM SĄDOWY	91
MODERN COURT MANAGERIALISM	107
Katarzyna Jasińska	
KLASYFIKACJA PROJEKTÓW – UJĘCIE TEORETYCZNE I PRAKTYCZNE NA PRZYKŁADZIE PROJEKTÓW ICT	109
CLASSIFICATION OF PROJECTS – THEORETICAL AND PRACTICAL APPROACH ON THE EXAMPLE OF ICT PROJECTS	128
Paweł Wnuczak	
ZASTOSOWANIE STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW ORAZ INNYCH INSTRUMENTÓW IMPLEMENTACJI STRATEGII I POMIARU OSIĄGANYCH REZULTATÓW W POLSKICH INSTYTUCJACH KULTURY	129
APPLICATION OF BALANCED SCORECARD AND OTHER INSTRUMENTS OF STRATEGY IMPLEMENTATION AND PERFORMANCE MEASUREMENT IN POLISH CULTURAL INSTITUTIONS	144

Ewa Grandys, Andrzej Grandys

PRODUKTY, STRUKTURA ORGANIZACYJNA, LOKALIZACJA POTENCJAŁU WYTWÓRCZEGO PRZEDSIĘBIORSTWA ODZIEŻOWEGO I ICH WZAJEMNE ZALEŻNOŚCI	145
PRODUCTS, ORGANISATIONAL STRUCTURE, THE LOCATION OF A CLOTHING COMPANY'S MANUFACTURING PROCESS AND THEIR MUTUAL RELATIONSHIPS	160
WSPOMNIENIA	161
OFICyna WYDAWNICZA SGH POLECA	165
KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA PAN	168
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE	169

OD REDAKTORA NACZELNEGO

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że skuteczność strategii jest uzależniona od poprawnie zdefiniowanego zakresu działania organizacji. Organizacje, dążąc do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej, powinny precyzyjnie określić domenę biznesu, co będzie stanowiło podstawę do efektywnej realizacji transakcji z kooperantami, zapewni legitymizację podejmowanych działań, zagwarantuje dostęp do potrzebnych zasobów oraz pozwoli na przechwycenie wartości w łańcuchu tworzenia wartości w branży. Podstawowymi przedsięwzięciami w tak definiowanym procesie budowy przewagi konkurencyjnej stają się działania związane z dyferencjacją produktów, określaniem docelowych grup klientów oraz definiowaniem zakresu działalności i stopnia integracji w branży w odniesieniu do „wytwarzać, kupować czy współpracować”. W przypadku podjęcia decyzji o silnej dywersyfikacji działań, i w konsekwencji budowie transnarodowej korporacji, do katalogu zmiennych w istotny sposób wpływających na efektywność kształtowania przewagi konkurencyjnej należy dodać transfer wiedzy i informacji między jednostkami wchodzącymi w skład korporacji.

Lidia Danik i Tomasz Gołębiowski analizują bariery transferu wiedzy wewnątrz korporacji transnarodowych, a następnie podejmują próbę określenia sposobów pokonywania tychże barier. Autorzy podkreślając znaczenie sprawnego transferu wiedzy między jednostkami organizacyjnymi korporacji transnarodowych, jako czynnika warunkującego ich konkurencyjność, dowodzą, iż złożoność struktur korporacji transnarodowych, różnorodność warunków działania filii, a także duża skala i zakres przepływu wiedzy powodują, że eliminacja barier transferu wiedzy w korporacjach transnarodowych jest znacznie trudniejsza niż w mniejszych organizacjach.

Przyjęte przez Michała Chmieleckiego i Łukasza Sułkowskiego założenie o wpływie zdolności organizacji do odnalezienia się w środowisku międzykulturowym na budowanie przewagi konkurencyjnej stanowi punkt wyjścia do poszukiwania odpowiedzi na pytanie o to, czy różne kultury mają odmienny sposób pojmowania

* Redaktor Naczelny kwartalnika „Organizacja i Kierowanie” – **prof. dr hab. Szymon Cyfert**.

negocjacji w kontekście zaufania. Odnosząc się do tak zarysowanego problemu badawczego, Autorzy wskazują na znaczenie negocjacji, głównie w zakresie kooperacji z partnerami zewnętrznymi.

Grażyna Gruszczyńska-Malec i Monika Rutkowska zwracają uwagę na negatywny wpływ stereotypowego myślenia na proces podejmowania decyzji menedżerskich. Przeprowadzone przez Autorki postępowanie badawcze w obszarze motywacji pozwoliło im na wyprowadzenie interesujących konkluzji dotyczących znaczenia ciągłego motywowania pracowników, siły motywacyjnego oddziaływania motywatorów pozafinansowych w stosunku do motywatorów o charakterze finansowym oraz motywacji do pracy starszych pracowników.

Wskazując na walor burzliwości otoczenia, Marcin M. Rzegocki i Bartosz Grucza analizują możliwość zastosowanie koncepcji *organizational resilience* w zarządzaniu organizacją. Autorzy podkreślają, iż w dynamicznym i nieprzewidywalnym otoczeniu, w obliczu konieczności wprowadzania ciągłych zmian we wnętrzu organizacji, wdrożenie koncepcji *organizational resilience* może stanowić podstawę budowania przewagi konkurencyjnej.

Izabella Kozłowska przedstawia koncepcję interesariuszy w zarządzaniu strategicznym z perspektywy rozwoju przedsiębiorczości. Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło Autorce na sformułowanie wniosku, że orientacja na interesariuszy moderuje związek między poziomem przedsiębiorczości a skutecznym tworzeniem wartości oraz moderuje związek między wytworzoną w organizacji wartością a jej zatrzymaniem i efektywnością.

U podstaw artykułu autorstwa Przemysława Banasika leży założenie dotyczące konieczności posiadania przez menedżera sądowego cech zbliżonych do tych, które posiadają menedżerowie w biznesie. Autor dowodząc, iż brak wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania może być poważną przeszkodą we wprowadzeniu profesjonalnego zarządzania sądem, wskazuje na zasadność identyfikacji i analizy luki kompetencyjnej, a następnie opracowania strategii kształcenia ustawicznego dostosowanego do potrzeb organizacji wymiaru sprawiedliwości.

Przeprowadzona przez Katarzynę Jasińską klasyfikacja projektów stanowiła punkt wyjścia do egzemplifikacji wykorzystania klasyfikacji projektów ICT w przedsiębiorstwie. W konkluzjach artykułu Autorka wskazuje na wpływ niejednorodności przedsięwzięć realizowanych w organizacji na klasyfikację projektów, a także wskazuje na powiązanie klasyfikacji projektów z koncepcją kluczowych czynników sukcesu.

Przeprowadzone przez Pawła Wnuczaka postępowanie badawcze zostało nakierowane na analizę stopnia wykorzystania nowoczesnych koncepcji zarządzania w procesie implementacji strategii oraz pomiaru osiągniętych wyników w publicznych instytucjach kultury. Uzyskane wyniki wskazują, że zrównoważona karta wyników

nie jest wykorzystywana lub jest wykorzystywana w niewielkim zakresie dla celów implementacji strategii.

Ewa Grandys i Andrzej Grandys podejmują próbę weryfikacji hipotezy, zgodnie z którą w branży odzieżowej istnieje zależność między rodzajem wytwarzanego produktu a strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło Autorom na zaproponowanie modelu zależności między rodzajem kreowanego produktu oraz miejscem lokalizacji potencjału wytwórczego.

Życzę przyjemnej lektury!
Szymon Cyfert

BARIERY TRANSFERU WIEDZY WEWNĄTRZ KORPORACJI TRANSNARODOWYCH I SPOSOBY ICH POKONYWANIA

Wprowadzenie

W świetle koncepcji przedsiębiorstwa opartego na wiedzy korporacja transnarodowa (KTN) stanowi strukturę, w ramach której jest możliwe uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej dzięki umiejętności identyfikacji i wypracowywania nowych kompetencji, innowacyjnych rozwiązań technologicznych, zdobywania wiedzy rynkowej, szybkości i skuteczności wiązania wiedzy z różnych dziedzin, zapewnienia jej transferu i wykorzystania bardziej efektywnie niż w wyniku transakcji rynkowych [por. 14, 12]. Zapewnienie konkurencyjności KTN wymaga zatem sprawnego zarządzania wiedzą w jej krajowych i zagranicznych jednostkach organizacyjnych, prowadzących działania w ramach zinternacjonalizowanego łańcucha wartości [5, 19, 35, 36].

W ujęciu teorii sieci [17, 15, 37] KTN jest traktowana jako zdecentralizowana (w znacznym stopniu), elastyczna, wymagająca koordynacji struktura – sieć obejmująca krajowe jednostki organizacyjne oraz filie zagraniczne, a także partnerów – członków aliansów strategicznych i niezależnych partnerów biznesowych. Zasób wiedzy KTN zawiera zatem wiedzę powstającą w poszczególnych jednostkach korporacji, a także wiedzę dostępną w efekcie relacji intraorganizacyjnych (tu rozumianych

* **Dr Lidia Danik** – Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu, Kolegium Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

** **Prof. zw. dr hab. Tomasz Gołębiowski** – Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu, Kolegium Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

jako relacje między podmiotami tworzącymi strukturę KTN) i interorganizacyjnych (tj. relacji z partnerami zewnętrznymi). Jednym z elementów zarządzania wiedzą w KTN jest organizowanie i koordynowanie przepływów wiedzy zarówno w ramach struktury KTN, jak również w relacjach z partnerami zewnętrznymi.

Analizy przepływów wiedzy w KTN dotyczą przeważnie wiedzy technologicznej (związanej z innowacjami procesowymi i produktowymi), relatywnie rzadziej – wiedzy rynkowej (związanej z podejmowaniem działań marketingowych) i menedżerskiej (wymaganej do sprawnego zarządzania). Historycznie przedmiotem analiz były przede wszystkim przepływy wiedzy z centrali KTN do podmiotów zależnych, jako dominujące w praktyce. Badania prowadzone w ostatniej dekadzie wykazują także, że filie były/są nadal częściej biorcami niż dawcami wiedzy, mimo rosnącego ich znaczenia w tworzeniu wiedzy [por. np. 16]. W ostatnich 15–20 latach rozwinęły się badania nad filiami jako potencjalnie ważnymi źródłami nowej wiedzy wykorzystywanej przez inne podmioty w KTN [m.in.: 6, 1, 2].

Wewnętrzny transfer wiedzy w sieci KTN zwiększa jej zasób dzięki łączeniu wiedzy nagromadzonej w centrali korporacji i poszczególnych filiach (w specyficznych dla nich warunkach funkcjonowania), dzięki wzajemnemu uczeniu się, „rekombinacji” pozyskanej wiedzy, dyfuzji nowej wiedzy w całej strukturze KTN [por. 4, 21], stąd jest kluczowy dla konkurencyjności całej organizacji, a także poszczególnych podmiotów zależnych. Bariery przepływu wiedzy, słabości działań nastawionych na ich eliminację przyczyniają się zatem do zmniejszenia sprawności ekonomicznej sieci KTN.

Celem artykułu jest przegląd wybranych koncepcji omawiających źródła barier transferu wiedzy wewnątrz struktury organizacyjnej KTN, ich potencjalną lokalizację w KTN, bariery specyficzne dla KTN oraz sposoby ich eliminacji. Zajęcie się tą problematyką, wobec niedostatku publikacji w literaturze polskiej, wydaje się uzasadnione choćby ze względu na rozwój filii KTN w Polsce i rozszerzanie ich relacji z krajowymi partnerami, jak również ze względu na internacjonalizację polskich przedsiębiorstw.

1. Bariery transferu wiedzy

1.1. Źródła i lokalizacja barier transferu wiedzy

Przepływ wiedzy jest uwarunkowany przez wiele czynników, z których mogą wynikać bariery ograniczające ten transfer [por. np. 35].

Do czynników tych należą m.in.:

- cechy wiedzy, m.in. przedmiot wiedzy – zakres jej zastosowania (wiedza technologiczna, rynkowa, organizacyjna), jawny (kodyfikowalny) bądź „ukryty” (*tacit*)

charakter wiedzy, złożoność, kompleksowość wiedzy i związana z tym trudność jej przekazania i przyswojenia;

- cechy dawcy i biorcy wiedzy, takie jak: zasób wiedzy, którą dysponuje dawca, potrzeby i skłonność dysponenta do dzielenia się wiedzą (związane m.in. z konsekwencjami przekazania lub retencji wiedzy), znaczenie wiedzy dla odbiorcy, jego zdolność do absorpcji wiedzy; siła przetargowa dawcy i biorcy wiedzy przy ustalaniu warunków transferu wiedzy; poziom uzależnienia stron w przypadku retencji lub transferu wiedzy;
- czynniki organizacyjne (np. pozycja dawcy i biorcy wiedzy w formalnej strukturze organizacyjnej, regulaminy organizacyjne, procedury określające przedmiot, zasięg, kierunki, częstotliwość przepływów);
- czynniki kulturowe (określone przez różnice kultur narodowych i kultur organizacyjnych przedsiębiorstw – uczestników transferu wiedzy);
- uwarunkowania prawne (m.in. wynikające z ochrony własności intelektualnej czy innych umów regulujących zasady i zakres przepływu);
- czynniki ekonomiczne (np. koszt pozyskania i transferu wiedzy, opłacalność jej wykorzystania);
- uwarunkowania techniczne transferu wiedzy (np. wymagania techniczne determinujące zakres i jakość transferu).

Powyższe czynniki zazwyczaj współwystępują w praktyce zarządzania wiedzą.

Bariery transferu wiedzy mogą mieć swoje korzenie w normach, relacjach czy strukturze, zarówno na szczeblu indywidualnym, jak i zespołu, organizacyjnym czy interorganizacyjnym, na co zwrócili uwagę Yih-Tong Sun i Scott [38], proponując następującą klasyfikację:

- imperatywy indywidualne – wynikają one z potrzeby jednostki, aby kontrolować otoczenie i odczuwać pewność (znaleźć się w strefie komfortu);
- imperatywy organizacyjne – są to imperatywy indywidualne na szczeblu zarządczym;
- imperatywy interorganizacyjne – są to imperatywy organizacyjne w zarządzie organizacji partnerskiej, z którą nawiązano alians strategiczny;
- klimat organizacyjny – jest on zazwyczaj widoczny lub odczuwalny, uważa się go za artefakt kultury;
- klimat zespołu – określa on, w jaki sposób jednostki oddziałują na siebie wzajemnie w zespole; zazwyczaj determinuje go styl zarządzania kierownika zespołu;
- klimat interorganizacyjny – nie jest on statyczny; zależy od zachowania względem siebie partnerów z zewnętrznych organizacji;
- relacje organizacyjne – powstają one na bazie zaufania; zalicza się do nich relacje formalne i nieformalne;
- relacje w zespole – wpływają one na jakość decyzji podejmowanych przez zespół; to od nich zależy, jakiego typu informacjami członkowie zespołu będą się swobodnie dzielić;

- relacje interorganizacyjne – mogą one kształtować sposób, w jaki jednostki z różnych organizacji postrzegają siebie nawzajem;
- kompetencje – odgrywają one istotną rolę w transferze unikatowej informacji;
- systemy i struktury organizacyjne – mogą wpływać na czas, elastyczność i kompleksowość (w sytuacji braku czasu zaangażowanie może być mniejsze, zwłaszcza w przypadku gdy proces uczenia się zwiększa bieżące obciążenie pracą);
- struktura zespołu – wiąże się ona zarówno ze składem i rozmiarem zespołu, jak i jego tymczasowymi ograniczeniami; wszystkie te czynniki mogą ograniczać efektywność zespołu;
- interorganizacyjne systemy i struktury – są to formalne systemy i struktury utworzone, aby dzielić się wiedzą między organizacjami;
- normy zespołowe – są silnym czynnikiem wpływającym na jednostkę; mogą wręcz doprowadzić do wystąpienia syndromu grupowego myślenia.

Nieco szerszą, za to mniej szczegółową klasyfikację barier zaproponował Riege [32], który podzielił bariery transferu wiedzy na związane z ludźmi, organizacyjne oraz technologiczne. Zbliżoną klasyfikację barier (i czynników ułatwiających transfer wiedzy) na podstawie analizy 63 opracowań naukowych zaproponowali Pinho i in. [29], dzieląc bariery na: technologiczne, socjoorganizacyjne oraz indywidualne, przy czym należy podkreślić, że klasyfikacja ta dotyczy transferu wiedzy w ogóle, a nie transferu wiedzy wewnątrz KTN.

1.2. Bariery transferu wiedzy specyficzne dla KTN

Bariery w przepływie wiedzy mogą leżeć zarówno po stronie dawcy, jak i biorcy wiedzy, i w centrali, i w filii. W sytuacji idealnej centrala KTN i filie zagraniczne powinny być zainteresowane transferem wiedzy – centrali daje on możliwość wzmocnienia pozycji rynkowej filii (i w efekcie wpływa na zwiększenie konkurencyjności KTN, przynajmniej w regionie działania filii), zaś filii – możliwość poprawy pozycji w KTN [14].

Jednak w praktyce pojawiają się bariery ograniczające swobodny przepływ wiedzy, czynniki kanalizujące te przepływy, związane w dużej mierze z relacjami filii (jako podmiotu zależnego) z centralą KTN (firmą matką). Jednym z głównych determinantów poziomu i kierunków transferu wiedzy jest zakres funkcji i uprawnień decyzyjnych przyznanych filii (mandat filii), odzwierciedlający zarówno stopień decentralizacji decyzji w KTN, jak i cele wyznaczone filii przez centralę.

W literaturze podkreśla się wpływ – na przepływy wiedzy – orientacji strategicznych KTN, wyróżnionych wg kryteriów międzynarodowej integracji (standaryzacji) działań i ich lokalnego dostosowania. W strategii globalnej (wywołanej silną presją na międzynarodową integrację działań, a słabej – na lokalne dostosowanie), czego efektem jest wymóg przyjmowania przez filię rozwiązań stosowanych przez centralę

KTN), występuje dominacja przepływów wiedzy z centrali do filii, zaś są ograniczane przepływy z filii (chyba że dana filia jest w stanie wypracować konkurencyjne rozwiązania zaakceptowane przez centralę – por. niżej). Jednocześnie centrala może wykorzystywać swą silną pozycję przetargową do zwiększania zyskowności transakcji związanych z transferem wiedzy (np. w wyniku zawyżania opłat licencyjnych) zawieranych z filiami. Podobna sytuacja, jeśli chodzi o kierunki transferu wiedzy, występuje w przypadku strategii międzynarodowej (słaba presja na międzynarodową integrację przy jednoczesnej słabej presji na lokalne dostosowanie). W przypadku silnej presji na lokalne dostosowanie działań KTN (i stosowania strategii wielonarodowej) ważna jest specyficzna wiedza powstająca i wykorzystywana w filii, co oznacza zwykle przyznanie większych uprawnień decyzyjnych władzom tej filii. Brak możliwości zastosowania specyficznej wiedzy na innych rynkach geograficznych oznacza ograniczenie transferu wiedzy z i do centrali KTN, a także przepływów wiedzy między filiami. W strategii transnarodowej (determinowanej zarówno przez silną presję na integrację międzynarodową, jak i na lokalne dostosowanie) duże znaczenie ma wiedza powstająca i w centrali, i filiach zagranicznych. Implikuje to konieczność intensywnych wielokierunkowych przepływów wiedzy [por. 5, 6, 20].

Kierunkowe cele rozwojowe filii określone przez centralę KTN wiążą się, najogólniej rzecz ujmując, z motywami zaangażowania KTN (w formie inwestycji bezpośredniej – BIZ) na rynku działania danej filii. Realizacja mandatu filii w kontekście współwystępowania zazwyczaj różnych strategicznych motywów i wynikającej z nich operacjonalizacji celów działania filii wymaga różnorodnych, wielokierunkowych przepływów wiedzy rynkowej, technologicznej i organizacyjnej wewnątrz KTN i w relacjach z podmiotami zewnętrznymi [por. 10]. Przepływy te nasilają się wraz z rosnącą skalą działania, rosnącą różnorodnością funkcji realizowanych w filii; zależą także od zdolności filii do uczenia się – tworzenia i absorpcji nowej wiedzy istotnej dla uzyskiwania przewag konkurencyjnych. Autonomia filii sprzyja jej innowacyjności, wiążącej się z kolei z transferem innowacji, a tym samym wiedzy z nimi związanej do siostrzanych jednostek w KTN [8].

Wysoka sprawność uczenia się filii zachęca firmę matkę do zwiększania transferu wiedzy do filii, zwłaszcza wówczas gdy filia staje się w KTN „centrum doskonałości” w danym zakresie, a wiedza, którą kumuluje i rozwija filia, może znaleźć szersze zastosowanie w KTN [por. 13, 34]. Rosnąca siła filii w efekcie jej ponadprzeciętnej sprawności ułatwia rozszerzenie jej mandatu, w tym zwiększenie autonomii decyzyjnej. Może to jednak nie być akceptowane przez centralę KTN, obawiającą się nadmiernego wzrostu pozycji przetargowej filii w relacjach wewnątrz KTN. Konflikt interesów staje się barierą transferu wiedzy (i innych zasobów) do filii w celu ograniczenia ekspansji niepożądaną przez centralę KTN. Z kolei sztywna kanalizacja (np. procedury) transferu wiedzy w ramach przyznanego mandatu rodzi bariery jej wymiany.

Każda ze stron może niechętnie dzielić się wiedzą w przypadku poczucia braku właściwego wynagrodzenia za wiedzę wniesioną do korporacji [35]. W korporacjach międzynarodowych funkcjonują wprawdzie mechanizmy cen transferowych, wycena przekazywanej wiedzy, zwłaszcza nowo powstałej, może być jednak problematyczna. Z jednej strony filia może się obawiać, że centrala lub siostrzana spółka dokona zbyt niskiej wyceny, choćby ze względu na brak kompletnej informacji dotyczącej znaczenia nowego odkrycia lub też z powodu syndromu „nie wynaleziono tutaj”, w przypadku którego pochodzenie odkrycia decyduje o jego niskiej ocenie (np. jeżeli filie działają na mniej rozwiniętym rynku i nie są postrzegane jako podmioty mogące wnieść istotny wkład wiedzy do sieci [1]). Z drugiej strony jednak może się zdarzyć, że nowa wiedza będzie trudna do wykorzystania przez inne jednostki, a filia będzie przeceniać jej wartość. Lub też odwrotnie: filia nie będzie zdawać sobie sprawy z tego, że nowa wiedza może być przydatna innym jednostkom [28]. Ocena wartości wykreowanej wiedzy i wybór tych jej elementów, które mogą się okazać przydatne centrali lub innym filiom, wymagają systematycznych nakładów pracy, co wiąże się z dodatkowymi kosztami ponoszonymi przez filię bądź centralę. Rozwiązaniem w tej sytuacji mogą być regionalne centrale lub regionalne „centra doskonałości”, które z racji tego, że są zorientowane zarówno w sytuacji centrali, jak i filii, są w stanie zidentyfikować, wydobyć i przekazać wartościową wiedzę, działając tym samym jak „broker wiedzy” [3]. Pośrednikami w transferze wiedzy mogą być również zewnętrzne przedsiębiorstwa, które potrafią uzmysłowić swojemu klientowi, czego potrzebuje, czego prawdopodobnie będzie potrzebował w przyszłości, jakie są jego silne i słabe strony. Nie zmienia to jednak faktu, że KTN często naciskają na redukcję kosztów koordynacji przepływu wiedzy. Jest to związane z tym, że koszty związane z administracją i zarządzaniem nie przyczyniają się bezpośrednio do tworzenia wartości [28].

Kolejnym czynnikiem niesprzyjającym transferowi wiedzy jest poczucie zagrożenia swojej pozycji w przypadku dzielenia się wiedzą lub przyjmowania jej. Menedżerowie z centrali mogą obawiać się osłabienia swojej pozycji w oczach akcjonariuszy w przypadku przyjęcia rozwiązań wypracowanych przez filię [22]. Z kolei filia może obawiać się, że w przypadku dzielenia się wiedzą utraci ona swoją specyficzną pozycję lub mandat [6]. Szczególną sytuacją może być obawa filii przed popełnieniem przez centralę plagiatu, czyli wykorzystania rozwiązań opracowanych przez filię bez uznania jej autorstwa, a tym samym bez stosownego wynagrodzenia [22]. Uczestnicy transferu wiedzy mogą w takiej sytuacji celowo tworzyć bariery w przekazywaniu wiedzy. Mogą też przekazywać wiedzę niekompletną, zachowując dla siebie kluczowe jej elementy, co określa się jako zachowania ceremonialne [20].

Bariery mogą też występować niezależnie od najlepszych intencji wszystkich zainteresowanych, wynikając chociażby ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa [32], braku zasobów pozwalających na przeprowadzenie całego procesu transferu [7],

braku odpowiedniej wiedzy czy też kwalifikacji personelu, czyli z braku zdolności absorbowania wiedzy przez dany podmiot lub też braku zdolności dzielenia się wiedzą (*absorptive/desorptive capacity*) [9, 23].

Barierami transferu mogą być m.in.: różnice prawne, różnice między poziomami technologii, rozwoju ekonomicznego czy kulturowe między krajami/regionami dzia-łania filii. Zwłaszcza te ostatnie mogą utrudniać komunikację (sposób komuniko-wania się jest jednym z elementów/wymiarów kultury). Wpływ kultury narodowej, a w szczególności różnic w zakresie poszczególnych wymiarów Hofstede (indywi-dualizm/kolektywizm, dystans władzy, kobiecość/męskość, unikanie niepewności) na transfer wiedzy wewnątrz KTN wykazał Lucas [24], który twierdzi, iż różnice kulturowe mogą utrudniać lub wręcz wykluczać sprawny transfer wiedzy. Lucas podkreśla także wagę relacji między filią i centralą oraz duże znaczenie, jakie w przy-padku występowania różnic kulturowych odgrywa w transferze wiedzy właściwa polityka i wsparcie tego procesu przez centralę. Wpływ kultury na transfer wiedzy w KTN został potwierdzony empirycznie przez Quin i Ramburtha [29]. Należy jed-nak zauważyć, że zarówno Lucas, jak i Quin oraz Ramburth w swoich rozważaniach odwołują się do badania Hofstede, nie zważając na coraz częściej dyskusowaną we współczesnej literaturze niemożność odnoszenia skal Hofstede do poziomu niższego niż narodowy [por. np. 26].

Całkiem prozaiczną barierą odgrywającą znaczącą rolę w transferze wiedzy wewnątrz KTN może się okazać bariera językowa, choć wydaje się, że znaczenie tej bariery słabnie zwłaszcza w kontekście transferu wiedzy technologicznej. Źródłem trudności w trans-ferze wiedzy może być zarówno brak znajomości języka (lub słaba jego znajomość), którym posługują się inne jednostki KTN, jak i sama konieczność przekładu na język obcy dokumentów opracowanych w lokalnym języku. Koszty związane z tłumaczeniem na język obcy mogą skutecznie zniechęcać do dzielenia się wiedzą.

W przypadku KTN relatywnie częściej niż w przypadku innych przedsiębiorstw część zadań jest realizowana przez zespoły wirtualne. Grupy takie są szczególnie podatne na brak zaufania, problemy komunikacyjne, konflikty i walkę o władzę [33], co znacznie utrudnia transfer wiedzy. Tymczasem sprawny przepływ wiedzy jest warunkiem ich sukcesu. Rosen i in. [33] zwracają uwagę na sześć barier mogących utrudniać transfer wiedzy w zespołach tego typu: brak zaufania między członkami zespołu, presja czasu, problemy technologiczne, niewłaściwe podejście liderów do dzielenia się wiedzą, brak wystarczającej wiedzy o innych członkach zespołu oraz różnice kulturowe.

Kolejną specyficzną cechą wielu korporacji transnarodowych jest ich duże rozproszenie geograficzne i różnice kompetencji technologicznych filii. Może się to wiązać z mnogością i różnorodnością dostawców i odbiorców wiedzy, a tym samym z ogromną ilością wymienianych informacji. Jak zauważa Narula [28], zwłaszcza w przypadku, gdy centra kompetencji KTN są rozproszone, konieczne

jest zapewnienie wysokoprzepustowych łączy między nimi. Łąca takie zapewniają regularne, intensywne i efektywne dwukierunkowe przepływy wiedzy, wymagają jednak zaangażowania zasobów, i są przez to kosztowne, tak jak chociażby regularne spotkania inżynierów czy badaczy. Jednak im większe rozproszenie, tym bardziej prawdopodobne jest ograniczenie przepustowości łączy ze względu na to, że zasoby firmy muszą być dzielone między wiele lokalizacji, partnerów czy branż. Co więcej, jednostki KTN chętniej angażują się w „wysokoprzepustowe relacje” z bliskimi partnerami (np. ulokowanymi niedaleko lub zbliżonymi jeśli chodzi o poziom wiedzy czy system wartości), preferując partnerów, z którymi od dawna mają dobre relacje. Niechęć do nawiązywania nowych kontaktów może skutkować tym, że niższe będzie prawdopodobieństwo wprowadzania nowych rozwiązań ze względu na wzajemne nakładanie się kompetencji. O ile więc podobieństwo ułatwia komunikację, o tyle redukuje ono nowatorstwo. Wzajemne podobieństwo może się też wiązać z zaufaniem, które z jednej strony pozytywnie wpływa na przekazywanie informacji (choćby dlatego, że filia nie obawia się oportunistycznego zachowania się partnera), z drugiej jednak strony może się wiązać z brakiem krytycyzmu względem partnera, a tym samym negatywnie wpływać na nowotworzoną wiedzę [11].

2. Rozwiązania usprawniające przepływ wiedzy

Rodzaj barier oraz najbardziej efektywnych sposobów ich przezwyciężania jest zdeterminowany przez specyfikę organizacji, jej strukturę, strategię, relacje w niej panujące, kolektywne bądź indywidualne podejście [25]. O niektórych rozwiązaniach specyficznych dla redukcji barier w transferze wiedzy w KTN wspomniano już wyżej, niemniej należy zwrócić uwagę na wspólne dla KTN i dla innych przedsiębiorstw sposoby przezwyciężania.

Eliminację barier w transferze wiedzy powinna poprzedzić ich szczegółowa diagnoza, tak aby zastosowane środki zaradcze były skuteczne i nie wiązały się ze zbędnymi wydatkami. Rozwiązania służące redukcji barier należy stosować kompleksowo. Sama likwidacja barier jednego rodzaju może nie wystarczyć, gdy transfer jest hamowany przez bariery innego typu. Audyt występujących barier powinien być przeprowadzany równolegle dla wszystkich typów barier i dla wszystkich jednostek biorących udział w transferze wiedzy, tak aby później możliwe było wprowadzenie odpowiednich środków zaradczych.

W literaturze przedmiotu pojawiają się propozycje rozwiązań sprzyjających transferowi wiedzy. Na przykład Blomkvist [7] skupia się na formalnych mechanizmach kontrolnych wprowadzanych przez centralę w celu kontroli i kształtowania zachowania filii. Uważa ona, że wprowadzenie systemu oceny, w którym uwzględnia się dzielenie się wiedzą, jest pozytywnie skorelowane z chęcią filii, aby przekazywać wiedzę,

zaś sama chęć przekazywania wiedzy ma pozytywny wpływ na jej transfer. Natomiast Minbaeva i Michailova [27] zwracają uwagę na związek rodzaju zatrudnienia ekspatów (kontrakty długoterminowe/krótkoterminowe) na ich chęć i zdolność dzielenia się wiedzą. Autorki sugerują, że KTN mogą podnieść chęć dzielenia się wiedzą przez ekspatów, zawierając z nimi długoterminowe kontrakty, natomiast zdolność ekspatów do transferu wiedzy może wzrosnąć dzięki kontraktom krótkoterminowym.

Najbardziej kompleksową propozycją rozwiązań redukujących bariery transferu wiedzy wydaje się być opracowanie Riege [32], oparte na wywiadach indywidualnych z 60 australijskimi menedżerami średniego i wyższego szczebla. Bariery zidentyfikowane w ww. badaniu oraz przykłady sposobów ich przezwyciężania zaprezentowano w tabelach 1, 2 i 3.

Tabela 1. Bariery związane z ludźmi i przykładowe sposoby ich przezwyciężania

Lp.	Bariera	Przykład sposobu przezwyciężenia bariery
1.	Brak czasu na dzielenie się wiedzą i na zidentyfikowanie kolegów potrzebujących specyficznej wiedzy	Zapewnienie formalnej oprawy do dzielenia się wiedzą, np. podczas targów
2.	Obawa przed dzieleniem się wiedzą, ponieważ mogłoby to stanowić zagrożenie dla bezpieczeństwa ich posady	Wprowadzenie rzeczywistych i namacalnych nagród dla osób, które przekazują realną wiedzę
3.	Niska świadomość wartości wiedzy przekazywanej innym oraz korzyści, jakie inni mogą czerpać z wiedzy	Rotacja pracowników, tak aby mogli się poznać i uczyć od siebie nawzajem
4.	Postrzeganie dzielenia się wiedzą jako niepożądana i dodatkowa praca	Implementacja odpowiednich mechanizmów transferu wiedzy minimalizujących nakłady pracy
5.	Przekonanie, że obecnie występuje przetwarzanie informacjami	Zidentyfikowanie źródeł informacji i stworzenie macierzy: „co jest osiągalne” i „kiedy to zastosować”
6.	Wytworzenie wraz z upływem czasu braku naturalnego zwyczaju dzielenia się wiedzą	Telefonowanie lub wysyłanie maili do osób korzystających z wiedzy i przypominanie im o tym, jak ważne jest dzielenie się swoją wiedzą
7.	Częstsze dzielenie się wiedzą jawną niż ukrytą	Zapewnienie czasu na dzielenie się ukrytą wiedzą twarzą w twarz lub, jeżeli to możliwe, sformalizowanie ukrytej wiedzy i nadanie jej niedwuznacznej formy dostępnej dla innych
8.	Wykazywanie przez menedżerów braku tolerancji lub niskiej tolerancji dla błędów	Karanie ukrywania błędów
9.	Opieranie się przed dzieleniem się wiedzą z powodu różnego poziomu doświadczenia	Zapewnienie lepszej integracji i socjalizacji pracowników
10.	Brak czasu na nawiązanie kontaktów i rozwijanie relacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi źródłami wiedzy	Wspieranie okolicznościowych spotkań „twarzą w twarz” przed utworzeniem nowych grup projektowych, zwłaszcza jeśli grupa będzie głównie wirtualna
11.	Słabe umiejętności komunikacyjne i interpersonalne pracowników	Zapewnienie odpowiednich szkoleń

12.	Brak dzielenia się wiedzą ze względu na różnice wieku lub generacji	Zapewnienie dodatkowych szkoleń dla starszych pracowników, którzy mogą np. doświadczać trudności w dzieleniu się wiedzą, gdy muszą korzystać z nowego oprogramowania lub raportować do młodszych przełożonych
13.	Brak sieci społecznej wśród pracowników	Zapewnienie szkoleń w zakresie efektywnej interakcji
14.	Brak dzielenia się wiedzą ze względu na różny poziom wykształcenia	Usunięcie błędnego przeświadczenia, że wyższy stopień wykształcenia jest powiązany z większym doświadczeniem i wiedzą
15.	Obawa przed utratą praw do własności intelektualnej	Formalne uznanie wkładu poszczególnych osób
16.	Niski poziom zaufania co do dokładności i wiarygodności ludzi i przekazywanej przez nich wiedzy	Zapewnienie niebiurokratycznej komunikacji między wszystkimi szczeblami
17.	Komunikowanie się w kilku różnych językach	Upewnienie się, że dzielona wiedza jest rozumiana w ten sam sposób przez nadawcę i odbiorcę
18.	Problemy związane z płcią	Przełamywanie wszelkich kulturowych nieporozumień przez szkolenia
19.	Brak zrozumienia dla różnic w kulturach narodowych	Rekrutowanie osób, które pasują do istniejącej kultury korporacji i jednostki organizacyjnej
20.	Postrzeganie swoich przełożonych jako szukających władzy i statusu	Tworzenie środowiska i kultury, które zachęcają do zadawania pytań i szukania odpowiedzi u przełożonych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [32].

Tabela 2. Bariery organizacyjne i przykładowe sposoby ich przewyżczenia

Lp.	Bariera	Przykład sposobu przewyżczenia bariery
1.	Brak dostosowania i integracji strategii zarządzania wiedzą oraz inicjatyw związanych z transferem z celami organizacji i jej strategicznym nastawieniem	Prezentowanie wszystkim pracownikom w jasny i zrozumiały sposób, w jaki sposób inicjatywy mogą wspierać realizację celów i strategii przedsiębiorstwa, tak aby uzyskać trwałe wsparcie pracowników
2.	Brak przywództwa i wytycznych kierownictwa odnośnie do jasnego komunikowania korzyści i znaczenia wymaganych praktyk związanych z dzieleniem się wiedzą	Szkolenie menedżerów/liderów grup, tak aby pokazać pracownikom przykłady, w jaki sposób pewne praktyki i zastosowanie nowej wiedzy mogą pomagać im w sposób bardziej efektywny wykonywać swoją pracę oraz służyć udziałowcom/klientom
3.	Silne zhierarchizowanie organizacji, dobre prosperowanie menedżerów dzięki statusowi opartemu na pozycji i formalnej władzy	Ograniczanie formalnej władzy oraz nadmiernych wpływów menedżerów ze wszystkich praktyk związanych z transferem wiedzy
4.	Brak wystarczającej formalnej i nieformalnej przestrzeni do współpracy i generowania wiedzy	Zapewnienie ciągłego wsparcia dla czynności związanych z dzieleniem się wiedzą z zastosowaniem formalnych mechanizmów skoncentrowanych na wybranych ważnych projektach lub tematach
5.	System nagradzania i doceniania pracowników, który nie funkcjonuje	Zastosowanie systemu prostego i zrozumiałego oraz korzystanie z tych samych kryteriów dla wszystkich
6.	Potrzeba zmiany kulturowej w jednym lub więcej wymiarach	Powolne wprowadzanie i jasne komunikowanie zmian kulturowych wspierających dzielenie się wiedzą

7.	Brak zachowywania w organizacji wiedzy wysoko wykwalifikowanego i doświadczonego personelu	Jeżeli to możliwe i korzystne dla firmy, włączenie emerytowanych pracowników lub osób, które długo pracowały w firmie, do krótkoterminowych projektów lub zatrudnienie ich jako doradców, mentorów bądź konsultantów, dzięki czemu ich wiedza nadal będzie przyczyniać się do rozwoju organizacji
8.	Zasoby lub infrastruktura organizacji niewystarczające, aby skutecznie wspierać transfer wiedzy	Przeprowadzenie szczegółowego audytu wiedzy i analizy luk
9.	Rywalizacja z zewnętrznymi podmiotami wewnątrz i między jednostkami biznesowymi	Zachęcanie do grupowego podejmowania decyzji lub wprowadzenie takiego procesu wtedy i tam, gdzie jest to stosowne
10.	Rywalizacja wewnętrzna	Wycelowane podejście „informacja to władza”
11.	Komunikacja ograniczona do pewnych kierunków	Stymulowanie bezpośredniego kontaktu między źródłami i odbiorcami wiedzy, tak aby zminimalizować zniekształcenie wiedzy lub informacji
12.	Miejsca, w których wykonywana jest praca oraz ich rozmieszczenie ograniczające transfer wiedzy	Rozmieszczenie stanowisk pracy z uwzględnieniem raczej tego, kto z kim i jak często pracuje, niż zgodnie z hierarchią, formalną władzą lub statusem
13.	Hierarchiczna struktura utrudniająca transfer wiedzy	Zaprojektowanie i wdrożenie płaskiej struktury organizacyjnej bez sztywnej pionowej hierarchii
14.	Jednostki biznesowe trudne do kontrolowania i zbyt duże, aby poprawić kontakt, wspierać nawiązywanie relacji i ułatwiać dzielenie się wiedzą	Przydzielenie pracowników do zarządzanych przez nich grup projektowych i sprawienie, aby spotykali się regularnie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [32].

Tabela 3. Bariery technologiczne i przykładowe sposoby ich przewyżczenia

Lp.	Bariera	Przykład sposobu przewyżczenia bariery
1.	Zintegrowane systemy i narzędzia informatyczne niewspierające procesu pracy i bieżącego przepływu informacji	Zapewnienie narzędzi ze strukturą organizacyjną i stylem pracy
2.	Występowanie w organizacji niezgodności między potrzebami pracowników a zintegrowanymi systemami i procesami informatycznymi	Koncentrowanie się przede wszystkim na ludziach, nie na technologii
3.	Niekompatybilne systemy i narzędzia informatyczne	Przeprowadzenie audytu kompatybilności, aby uzasadnić wydatki na wszelkie modernizacje lub zmiany istniejących systemów i narzędzi
4.	Niechęć pracowników do korzystania ze zintegrowanych systemów i narzędzi informatycznych	Dostosowanie systemów i narzędzi do potrzeb pracowników bez poświęcania przy tym kompatybilności programów
5.	Nierealistyczne oczekiwania pracowników co do możliwości technologii	Włączenie stałych użytkowników w proces projektowania i modyfikowania obecnej technologii
6.	Brak wsparcia technicznego i natychmiastowej konserwacji zintegrowanej technologii	Zapewnienie wewnętrznego lub zewnętrznego wsparcia zintegrowanego z systemem albo zapewnianego pracownikom na żądanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [32].

Mimo pewnych ograniczeń badania, na które zresztą zwraca uwagę sam Riege [32], zaprezentowana przez niego lista potencjalnych barier oraz możliwych sposobów ich przewyciężenia wydaje się być skutecznym narzędziem pozwalającym zidentyfikować ewentualne bariery transferu wiedzy oraz dobrać metody ich zwalczania.

Uwagi końcowe

Złożoność struktur KTN, różnorodność warunków działania filii, a także duża skala i zakres przepływu wiedzy powodują, że eliminacja barier transferu wiedzy w KTN jest znacznie trudniejsza niż w mniejszych organizacjach. W samej strategii, strukturze, kulturze i w składzie osobowym KTN może kryć się wiele zagrożeń dla efektywnego transferu wiedzy. Wiedza, zanim dotrze do odbiorcy, przechodzi zwykle przez wiele ogniw pośrednich zarówno w jednostce tworzącej wiedzę, jak i w jednostce, która wiedzę odbiera. Każde z tych ogniw może stać się barierą trudną do pokonania. Audyt barier w transferze wiedzy wymaga więc zarówno dobrej znajomości wszystkich jednostek zaangażowanych w przekazywanie wiedzy, jak i znacznych nakładów pracy.

Należy przypomnieć, że w przypadku KTN szczególnie istotną barierą w transferze wiedzy może być przeładowanie informacjami (*information overload*) [18], które z jednej strony wymaga ponoszenia znacznych kosztów związanych z przygotowaniem, przekazaniem, odbiorem i przyswojeniem informacji, z drugiej zaś – uniemożliwia wyłuskanie z masy danych informacji, które są naprawdę istotne.

Za usprawnianie transferu wiedzy powinni odpowiadać menedżerowie wyższego i średniego szczebla w filiach i w centrali KTN. Bez ich zrozumienia i wsparcia efektywny transfer wiedzy nie będzie możliwy [31]. Podkreślają to Pinho i in. [29], wymieniając pozytywne przywództwo (*positive leadership*) jako jeden z czynników sprzyjających przepływowi wiedzy. Do kategorii tej zaliczono: umożliwianie (zamiast kontroli i kierowania); zapewnienie wizji; tworzenie i dostarczanie środków umożliwiających dzielenie się wiedzą; akceptowanie kreatywnego chaosu; promowanie autonomii i psychologicznego bezpieczeństwa; wyrażanie wzajemnej troski, zaufania i zaangażowania oraz zapewnienie społecznego wsparcia.

Bibliografia

- [1] Ambos T.C., Ambos B., Schlegelmilch B.B., *Learning from foreign subsidiaries: an empirical investigation of headquarters' benefit from reverse knowledge transfers*, "International Business Review" 2006, Vol. 15, No. 2.

- [2] Andersson U., Björkman I., Forsgren M., *Managing subsidiary knowledge creation: the effect of control mechanisms on subsidiary local embeddedness*, "International Business Review" 2005, Vol. 14, No. 5.
- [3] Asakawa K., Lehrer M., *Managing local knowledge assets globally: the role of regional innovation relays*, "Journal of World Business" 2003, Vol. 38.
- [4] Buckley P.J., Carter M., *A formal analysis of knowledge combination in multinational enterprises*, "Journal of International Business Studies" 2004, Vol. 35, No. 5.
- [5] Bartlett C.A., Ghoshal S., *Managing across Borders: The Transnational Solution*, "Harvard Business School Press", Boston 1989.
- [6] Birkinshaw J., Hood N., *Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies*, "Academy of Management Review" 1998, Vol. 23, No. 4.
- [7] Blomkvist K., *Knowledge management in MNCs: the importance of subsidiary transfer performance*, "Journal of Knowledge Management" 2012, Vol. 16, No. 6.
- [8] Ciabuschi F., Martin Martin O., *Effects of subsidiary autonomy on innovation development and transfer intensities*, [in:] A. Verbeke, A.T. Tavares-Lehmann, R. van Tulder, *Entrepreneurship in the Global Firm*, Emerald Publishing Group, Bingley 2011.
- [9] Cohen W.M., Levinthal D.A., *Absorptive capacity. A new perspective on learning and innovation*, "Administrative Science Quarterly" 1990, Vol. 35, No. 1.
- [10] Danik L., Gołębiowski T., *Przepływ wiedzy w korporacjach transnarodowych – perspektywa filii zagranicznej*, [w:] J. Schroeder, R. Śliwiński (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku globalnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013.
- [11] Danik L., Żukowska J., *Rola zaufania w innowacjach*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej”, nr 32, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011.
- [12] Doz Y., Santos J., Williamson P., *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*, Harvard Business School Press, Boston 2001.
- [13] Frost T.S., Birkinshaw J.M., Ensign P.C., *Centers of excellence in multinational corporation*, "Strategic Management Journal" 2002, Vol. 23, No. 11.
- [14] Gupta A., Govindarajan V., *Knowledge flow within multinational corporations*, "Strategic Management Journal" 2000, Vol. 21, No. 4.
- [15] Hakansson H., Snehota I. (eds.), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London 1995.
- [16] Harzing A. W., Noorderhaven N., *Knowledge flows in MNCs: An empirical test and extension of Gupta/Govindarajan's typology of subsidiary roles*, "International Business Review" 2006, Vol. 15, No. 3.
- [17] Hedlund G., *The hypermodern MNC – a heterarchy?*, "Human Resource Management" 1986, Vol. 25, No. 1.

- [18] Kalajdzisalihovic N., Lengyel A., *Pre-emptive knowledge transfer, information overload as a barrier, and a lock-out as an externality*, 38th Annual Conference of the European International Business Academy (EIBA), University of Sussex, Brighton 2012.
- [19] Kogut B., Zander U., *Knowledge of the firm, and the evolutionary theory of the MNC*, "Journal of International Business Studies" 1993, Vol. 24.
- [20] Kostova T., Roth K., *Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects*, "Academy of Management Journal" 2002, Vol. 45, No. 1.
- [21] Kumar A.J., Ganesh L.S., *Research on knowledge transfer in organizations: a morphology*, "Journal of Knowledge Management" 2009, Vol. 13, No. 4.
- [22] Lemanski M., *That shiny moon has a dark side too: reverse transfer of practices and intra-corporate plagiarism*, 38th Annual Conference of the European International Business Academy (EIBA), University of Sussex, Brighton 2012.
- [23] Lichtenthaler U., Lichtenthaler E., *Technology transfer across organizational boundaries: Absorptive capacity and absorptive capacity*, "California Management Review" 2010, Vol. 53, No. 1.
- [24] Lucas L.M., *The role of culture on knowledge transfer: the case of the multinational corporation*, "The Learning Organization", 2006, Vol. 13, No. 3.
- [25] Magnier-Watanabe R., Senoo D., *Organizational characteristics as prescriptive factors of knowledge management initiatives*, "Journal of Knowledge Management" 2008, Vol. 12, No. 1.
- [26] McSweeney B., *Fashion founded on a flaw. The ecological mono-deterministic fallacy of Hofstede, GLOBE, and followers*, "International Marketing Review", 2013, Vol. 30, No. 5.
- [27] Minbaeva D.B., Michailova S., *Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations. The role of disseminative capacity*, "Employee Relations", 2004, Vol. 26, No. 6.
- [28] Narula R., *Exploring the paradox of competence-creating subsidiaries: balancing bandwidth and dispersion in MNEs*, "UNU-Merit" 2013, No. 2013-46.
- [29] Qin C., Ramburuth P., *Cultural distance and subsidiary roles in knowledge transfer in MNCs in China*, "Chinese Management Studies" 2008, Vol. 2, No. 4.
- [30] Pinho I., Rego A., Cunha M.P., *Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach*, "Journal of Knowledge Management" 2012, Vol. 16, No. 2.
- [31] Rego A., Pinho I., Pedrosa J., Cunha M.P., *Barriers and facilitators to knowledge management in university research centers*, "Management Research" 2008-9, Vol. 7, No. 1.
- [32] Riege A., *Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs*, "Journal of Knowledge Management" 2007, Vol. 11, No. 1.
- [33] Rosen B., Furst S., Blackburn R., *Overcoming barriers to knowledge sharing in virtual teams*, "Organizational Dynamics" 2007, Vol. 36, No. 3.

- [34] Rugman A.M., Verbeke A., *Subsidiary – specific advantages in multinational enterprises*, “Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22, No. 3.
- [35] Szulanski G., *Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm*, “Strategic Management Journal” 1996, Vol. 17, No. 1 (winter special issue).
- [36] Tallman S., Phene A., *Leveraging knowledge across geographic boundaries*, “Organization Science” 2007, Vol. 18, No. 7.
- [37] Vahlne J.E., Johanson J., *The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks*, “International Marketing Review” 2013, Vol. 30, No. 3.
- [38] Yih-Tong Sun P., Scott J.L., *An investigation of barriers to knowledge transfer*, “Journal of Knowledge Management” 2005, Vol. 9, No. 2.

BARIERY TRANSFERU WIEDZY WEWNĄTRZ KORPORACJI TRANSNARODOWYCH I SPOSOBY ICH POKONYWANIA

Streszczenie

Sprawny transfer wiedzy między jednostkami organizacyjnymi korporacji transnarodowych (KTN) jest istotnym czynnikiem warunkującym ich konkurencyjność. Transfer ten może być zakłócany przez szereg barier, zarówno typowych dla wymiany wiedzy, jak i specyficznych dla KTN. Artykuł stanowi przegląd wybranych koncepcji dotyczących źródeł barier w transferze wiedzy wewnątrz KTN oraz sposobów ich eliminacji.

**SŁOWA KLUCZOWE: KORPORACJE TRANSNARODOWE, TRANSFER WIEDZY,
BARIERY TRANSFERU WIEDZY, ELIMINACJA BARIER**

KNOWLEDGE TRANSFER BARRIERS IN MNES AND WAYS TO OVERCOME THEM

Abstract

Effective knowledge transfer among organizational units of multinational enterprises (MNEs) is a significant determinant of their competitiveness. The transfer can be disturbed by numerous barriers both those that usually appear in knowledge sharing and barriers specific for MNE knowledge transfer. The paper reviews selected concepts of sources of barriers to knowledge transfer within MNE and actions to overcome these barriers.

KEY WORDS: MULTINATIONAL ENTERPRISES, KNOWLEDGE TRANSFER, BARRIERS TO KNOWLEDGE TRANSFER, BARRIER OVERCOMING

PROBLEMATYKA ZAUFANIA W NEGOCJACJACH MIĘDZYKULTUROWYCH W OBLICZU METAFORY KONCEPTUALNEJ – STUDIUM KOMPARATYWNE

Wprowadzenie

Dynamika zmian na rynku, jak również jego ogromna złożoność coraz częściej wymusza na organizacjach gospodarczych podejmowanie działań wykraczających poza ramy ich kultury narodowej. Filarem budowania konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw powinna być zdolność do systematycznego poszerzania świadomości dotyczącej wpływu otoczenia kulturowego organizacji na sposób działania marketingu. Sukces współczesnego przedsiębiorstwa opiera się w dużej mierze na zdolności do odnalezienia się w środowisku międzykulturowym, a wiedza i informacja z tym związane stanowią współcześnie strategiczny zasób przedsiębiorstwa, decydujący o jego pozycji konkurencyjnej, przetrwaniu, a nade wszystko rozwoju.

Wzrost aktywności gospodarczej na świecie spowodował duże zainteresowanie teoretyczną wiedzą na temat wpływu wzorców kulturowych na proces negocjacji. To zainteresowanie jest przyczyną prowadzenia licznych badań, w których udokumentowano wiarygodne i często godne uwagi różnice kulturowe w strategiach używanych przez różnych negocjatorów [1, 2]. Na przykład Adair i Brett [1] odnotowali, że

* Dr Michał Chmielecki – Katedra Marketingu, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi.

** Prof. dr hab. Łukasz Sułkowski – Katedra Marketingu, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi.

negocjatorzy z Zachodu (np. Amerykanie) zazwyczaj polegają na strategiach opartych na dzieleniu się informacjami, a negocjatorzy ze Wschodu (np. Japończycy) na strategiach opartych na składaniu ofert na wczesnym etapie negocjacji.

Metafory rzucają światło na znaczenia leżące u podstaw zachowań negocjacyjnych, dając możliwość dowiedzenia się czegoś więcej o tym, co w negocjacjach proponuje druga strona, czego chce, i dlaczego reaguje na daną strategię i taktyki w taki, a nie inny sposób.

Artykuł podejmuje próbę odpowiedzi na pytanie, czy różne kultury mają odmienny sposób pojmowania negocjacji w kontekście zaufania? Autorzy postanowili zbadać, czy zastosowanie metafor może być cenne w zrozumieniu istoty negocjacji i czy metaforyczne opisy fenomenu negocjacji mogą okazać się przydatne dla analizy problematyki zaufania w negocjacjach międzykulturowych. Aby odpowiedzieć na to pytanie, autorzy przeprowadzili międzykulturowe badanie porównawcze w krajach, takich jak: USA, Chiny, Wielka Brytania, Irlandia i Polska. Celem badań była próba umieszczenia Polski na wspólnej skali porównawczej wraz z Stanami Zjednoczonymi, Chinami, Irlandią oraz Wielką Brytanią w kontekście zaufania w negocjacjach.

1. Wpływ kultury na negocjacje

Kulturą w zarządzaniu zajmowało się wielu naukowców. Klasyfikacje kultur i wartości czy też wymiary kultury są bardzo różne, od tych bardzo szczegółowych (Schwartz) do tych bardzo ogólnych (Sitaram, Cogdell). Wielu z nich, tak jak Hofstede, w badaniach nad kulturą tworzyło nowe paradygmaty. Obalając pewne prawdy, budzili kontrowersje i rodzili zarzuty [9].

Termin „kultura” nie jest terminem łatwym do zdefiniowania. Według Sułkowskiego definiowanie kultury nastrocza wiele problemów natury epistemologicznej [19]. Termin „kultura” po raz pierwszy został zdefiniowany i świadomie zastosowany przez Tylora, który w swojej pracy pt. *Primitive culture* przedstawił powszechnie cytowane i przytaczane znaczenie kultury [9]. Według niego kultura to „złożona całość, która obejmuje wiedzę, wiarę, sztukę, morale, prawo, zwyczaje oraz inne zdolności i nawyki nabyte przez człowieka jako członka społeczeństwa” [22]. Kultura stanowi względnie zintegrowaną całość, która obejmuje zachowania ludzi przebiegające według wspólnych dla zbiorowości społecznej wzorów wykształconych, jak również przyswajanych w toku interakcji, oraz zawiera wytwory takich zachowań. Kulturę można również zdefiniować jako system, w którym dzieli się te same symbole, wierzenia, postawy, wartości, oczekiwania i normy zachowania. Stąd też ludzie, którzy wchodzi w skład danej kultury, charakteryzują się tymi samymi założeniami o tym, jak ludzie powinni myśleć, zachowywać się i komunikować, i zazwyczaj zachowują się, bazując na tych założeniach.

Wszystkie organizacje prędzej czy później zaczynają uczestniczyć w negocjacjach. Jednakże jedynie część z nich strategicznie planuje sam proces, jak również rozwija umiejętności swoich pracowników decydujące o sukcesie w środowisku negocjacji międzykulturowych. Literatura poruszająca tematykę negocjacji jest bardzo zróżnicowana z punktu widzenia dyscyplinarnych, naukowych źródeł, a także kierunku zainteresowania. Mówiąc krótko, jest amorficzna [4, 8, 14, 16, 19]. Wpływ różnic kulturowych na proces negocjacji znajduje się w centrum uwagi wielu badaczy i naukowców. Różnice kulturowe mogą komplikować proces negocjacji. Ponadto mogą go przedłużać, a u wielu negocjatorów powodować i nasilać frustrację. W literaturze przedmiotu znajduje się wiele dowodów na to, iż negocjacje różnią się w zależności od kultury negocjatorów [por. 2, s. 371–385].

Narodowe style negocjacyjne obejmują nie tylko samą kulturę, lecz także status ekonomiczny, system polityczny losy danego kraju na przestrzeni historii. Negocjator powinien uważać na stereotypy, gdyż potrzeby, wartości czy oczekiwania mogą dramatycznie różnić się od tych przedstawianych za pomocą stereotypów, które niezwykle często bywają mylące. Niektóre kultury dość chętnie godzą się na kompromis, który dla innych jest oznaką słabości, jedne myślą dedukcyjnie, inne indukcyjnie. Najogólniej ujmując, kultura wpływa na negocjacje, kształtując postrzeganie rzeczywistości przez negocjatora, kształtując jego cele, procesy osiągania tych celów oraz przez sposób, w jaki komunikuje się on z otoczeniem [8].

Świadomość różnic kulturowych i związane z tym różnice w komunikacji między negocjatorami odgrywają zasadniczą rolę. Zdaniem autorów [8] kultura najbardziej oddziałuje na:

- ustalenie celu i wyniku negocjacji,
- budowę zespołu negocjatorów (status, wiedza, wiek, płeć itp.),
- wstępne ustalenia długości i miejsca rozmów, zarządzania czasem,
- nawiązanie wstępnych kontaktów (rola pośrednika),
- strategię i taktykę,
- poziom zaufania,
- dobór środków komunikacji i perswazji,
- potrzeby emocjonalne negocjatorów,
- poziom dzielenia się informacjami,
- drobiazgowość i formy porozumienia,
- sposoby podejmowania decyzji i tworzenia porozumienia,
- procedury i porządek rozmów,
- rolę strony trzeciej (mediator),
- stopień ryzyka.

Negocjacje wykorzystywane są nie tylko jako narzędzie służące do zawierania transakcji jako takich, lecz także jako narzędzie służące do kształtowania relacji

z partnerami strategicznymi. Negocjacje stanowią istotny element potencjału kompetencyjnego firmy i jedno ze źródeł jej przewagi konkurencyjnej.

2. Zaufanie w negocjacjach

Mayer, Davis i Schoorman [18, s. 712] definiują zaufanie jako „gotowość jednej ze stron do narażenia się na działania drugiej ze stron opartą na oczekiwaniu, że ta druga strona wykona pewną czynność ważną dla ufającego, bez względu na to, czy może on monitorować lub kontrolować tę drugą stronę, czy nie”. Definicja ta jest dość istotna, ponieważ negocjacje traktowane są jako interakcja między określonymi stronami, w której niektóre strategie (np. oparte na dzieleniu się informacjami) czynią negocjatorów bardziej podatnymi na wyzysk niż inne strategie (np. składanie ofert) [7]. Dlatego też można założyć, że zaufanie może stanowić wyjaśnienie różnic kulturowych w strategiach negocjacyjnych. Warto zatem zadać pytanie, dlaczego istnieją różnice międzykulturowe dotyczące zaufania i jak te różnice wpływają na strategie negocjacji?

Ludzie reprezentujący kultury różnych narodów różnią się poziomem gotowości do zaufania innym osobom [12]. W wielu różnego rodzaju interakcjach mieszkańcy Zachodu (tj. Ameryki Północnej i Europy Zachodniej) często stosują domniemanie natychmiastowego zaufania: ludzie zasługują, by im zaufać, dopóki nie zostanie udowodnione, że nie zasługują na zaufanie [11]. Mieszkańcy Wschodu (tj. Wschodniej i Południowej Azji) zazwyczaj ufają ludziom mniej niż mieszkańcy Zachodu [10, 25], ale również ich zaufanie jest zależne od sytuacji [6].

Yamagishi i współpracownicy [21, 24, 25] sugerują, iż kultury o wysokim i niskim zaufaniu posiadają zróżnicowane mechanizmy kontroli zachowań. W kulturach, w których normy społeczne są jasno określone i niezawodnie egzekwowane (czyli w „surowych” kulturach [15]) zazwyczaj narzuca się wymagania dotyczące zachowania przez nadzór i nakładanie sankcji (mechanizmy instytucjonalne), zostawiając niewiele miejsca na improwizację czy też interpretację istniejących reguł [5]. Natomiast w kulturach, w których normy społeczne nie są surowo narzucane i są relatywnie nieformalne (są to „łagodne” kultury [15]), zazwyczaj wymagania są stawiane, ale pozwala się ludziom na określenie zakresu dopuszczalnego zachowania, w którym mogą wykorzystywać swoje własne preferencje [15, por. także 5]. W ten sposób egzekwowanie norm społecznych w łagodnych kulturach pozostawia się mechanizmom interpersonalnym.

Badania i teorie Yamagishiego przedstawiają wnioski dotyczące zaufania: ponieważ mechanizmy instytucjonalne kontrolują zachowanie w surowych kulturach, osoby z tych kultur mają tendencję do polegania raczej na instytucjonalnym niż na interpersonalnym zaufaniu w sprawach kontroli zachowań i stosowania sankcji.

Ponieważ mechanizmy interpersonalne kontrolują zachowanie w łagodnych kulturach, możemy w nich zaobserwować odwrotną sytuację, np. [21, 24, 25]. Istotnie, jeśli chodzi o zaufanie interpersonalne, Yamagishi utrzymuje, że ludzie w kulturach o silnych normach społecznych nie potrzebują inteligencji społecznej, by wiedzieć, kto jest godny zaufania – zaufanie nie jest im potrzebne. Chociaż osoby te mogą zachowywać się, jakby ufały sobie nawzajem, ich zachowanie w znacznym stopniu odzwierciedla ich zaufanie, ale do instytucji [25].

3. Metafora negocjacji

Język w znaczeniu ogólnym jest stosowany do konstruowania i rekonstruowania otaczającej człowieka społecznej rzeczywistości. Można zatem stwierdzić, że metafora może służyć do głębszego zrozumienia istoty otaczających nas zjawisk, w tym także zjawiska negocjacji. Dzięki metaforom można lepiej zrozumieć, jak negocjator traktuje pojęcie siły w negocjacjach, jak postrzega etykę i czym jest dla niego perswazja. Umiejętnie rozkodowane metafory pomogą negocjatorom przewidzieć, z jakiej strategii będzie korzystał druga strona czy po jaką grupę taktyk sięgnie. Metafora może pomóc również odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób negocjator pojmuje zjawisko zaufania w negocjacjach?

4. Metodyka i wyniki badań

Przeprowadzone przez autorów badanie objęło IDI (ang. *in-depth interviews* – wywiady pogłębione) oraz CAWI (ang. *computer assisted web interview* – wspomagany komputerowo wywiad przy pomocy strony WWW). IDI były prowadzone od początku maja do końca lipca 2012 r. i brytyjska próba została dodana w lipcu 2013 roku. Wyniki CAWI uzyskano w lipcu i sierpniu 2013 roku. Próba irlandzka została dodana na początku 2014 roku. Badania jakościowe i ilościowe były prowadzone w języku angielskim i polskim. Dobór próby był prowadzony metodą kuli śnieżnej.

Autorzy postanowili zbadać, czy zastosowanie metafor może być cenne w zrozumieniu istoty negocjacji i czy metaforyczne opisy fenomenu negocjacji mogą okazać się przydatne dla analizy problematyki zaufania w negocjacjach międzykulturowych.

Artykuł stawia sobie za cel próbę umieszczenia Polski na wspólnej skali porównawczej wraz ze Stanami Zjednoczonymi, Chinami, Irlandią oraz Wielką Brytanią w kontekście metafor określających proces negocjacji.

Główna hipoteza tego badania zakłada, że negocjatorzy z Polski pod względem rozumienia procesu negocjacji w kontekście zaufania będą bardziej podobni do Amerykanów, Irlandczyków i Brytyjczyków niż do Chińczyków.

W pierwszej części badań zarówno studia literaturowe oraz wywiady swobodne (IDI) posłużyły jako metody identyfikacji i określenia metafor negocjacji. Łącznie przeprowadzono 39 wywiadów swobodne: 8 – z przedstawicielami kultury amerykańskiej kultury, 6 – z przedstawicielami kultury chińskiej, 8 – z przedstawicielami kultury polskiej, 9 – z przedstawicielami kultury brytyjskiej i 8 – z przedstawicielami kultury irlandzkiej (por. tabela 1).

Tabela 1. Dane demograficzne – IDI

Kraj	Chiny		USA		Polska		Wielka Brytania		Irlandia	
Płeć	4m	2k	5m	3k	5m	3k	5m	4k	4m	3k
Wiek – średnia	46	35	34	35	39	37	33	31	37	29
Wykształcenie wyższe	4	2	4	3	5	3	5	4	4	2
Doświadczenie w negocjacjach w latach – średnia	15	9	11	13	17	13	8	6	12	4

Źródło: opracowanie własne.

Badanie pozwoliło na zbudowanie listy metafor wraz opisami. Metafory określające proces negocjacji i ich opisy zostały przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Wyniki badania IDI – Metafory określające proces negocjacji i ich opisy

Metafora	Opis
Wojna	Negocjacje to proces, w którym można „wygrać lub przegrać”. W negocjacjach każdy ruch jest uzasadniony. Druga strona jest podejrzliwa w stosunku do naszych motywów.
Maraton	Negocjacje mogą być bolesne. Potrzeba na nie czasu. Sukces wymaga czasu.
Poker	Druga strona będzie prawdopodobnie próbowała nas oszukać w jakiś sposób. Musimy być świadomi i czujni nieetycznych taktyk stosowanych przeciwko nam.
Wspinaczka	Jest to ryzykowny proces wymagający wielu przygotowań. Czasami na pewnym etapie trzeba zrezygnować. Podczas procesu czeka na Ciebie wiele niespodzianek, dlatego też nie powinieneś iść sam.
Podróż	Negocjacje są rozumiane jako podróż, gdzie jest odniesienie lub punkt wyjścia i punkt docelowy lub koniec. Po drodze jest kilka „zwrotów akcji”, czasem można natknąć się na „przeszkodę” i trzeba „oczyścić drogę”.
Gotowanie	Obie strony muszą współpracować i uzupełniać się nawzajem, aby osiągnąć cel.
Taniec	W taniec musisz być zaangażowany całą swoją duszą. Musisz poruszać się z gracją i „płynąć” razem z linią melodyczną (środowiska, w którym są prowadzone negocjacje, np. muzyka, nie można zmienić).

Rzeźbienie	Podobnie jak rzeźbiarz negocjator powinien pozbyć się wielu zbędnych warstw informacji i dotrzeć do rdzenia.
Gra w golfa	Grając w golfa, trzeba respektować zasady i tradycję oraz profesjonalną etykietę. Od czasu do czasu należy podejmować ryzyko, ale cały czas warto zachować ostrość. Zaufanie w relacjach jest niezbędne. Każdy ukończony etap jest przepustką do kolejnego. Negocjatorzy nie spieszą się. Kiedy piłeczka jest w dołku, gra się kończy. Golf często bywa grą, w której to szczęście decyduje o wygranej. Jeden zły ruch może zdecydować o wyniku.
Gra w piłkę nożną	Użycie futbolu jako metafory negocjacji służy do podkreślenia długości procesu, jego konfrontacyjnego charakteru oraz strategii rozciągania gry w czasie i przesuwania momentu zakończenia. Niekiedy „kupuje” się czas. Można grać fair, można faulować. Zawsze obecni są zewnętrzni udziałowcy.
Gra w zespole muzycznym	Zrozumienie i otwarta komunikacja między stronami jest kluczową sprawą. Jeśli będziesz zwracał na siebie zbyt dużą uwagę, nie osiągniesz celu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W drugiej części został opracowany kwestionariusz w celu zbadania, w jaki sposób respondenci z różnych kultur postrzegają i rozumieją proces negocjacji. Posłużono się tu powyższą tabelą, a respondenci zostali poproszeni o wybór jednej, najlepiej odpowiadającej ich rozumieniu negocjacji metafory. W sumie w ankiecie internetowej wzięło udział 313 respondentów: 74 – z Polski, 51 – z Chin, 75 – z USA, 61 – z Wielkiej Brytanii i 52 – z Irlandii.

Tabela 3. Dane demograficzne – CAWI

Kraj	Polska		Chiny		USA		Wielka Brytania		Irlandia	
Liczba respondentów	74		51		75		61		52	
Płeć	38 m	36 k	33 m	18 k	42 m	33 k	33 M	28 k	30 m	22 K
Wiek średnia	44	43	45	39	39	36	37	36	34	32
Wykształcenie wyższe	37	36	33	17	38	27	32	26	32	32
Doświadczenie w negocjacjach w latach – średnia	26	22	23	15	15	12	14	12	11	8

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci zostali poproszeni o wybranie jednej metafory, która najlepiej opisuje proces negocjacji. Metafory wybrano do kwestionariusza na podstawie wcześniej przeprowadzonych badań (IDI). W tabeli 4 przedstawiono wyniki ankiety (CAWI).

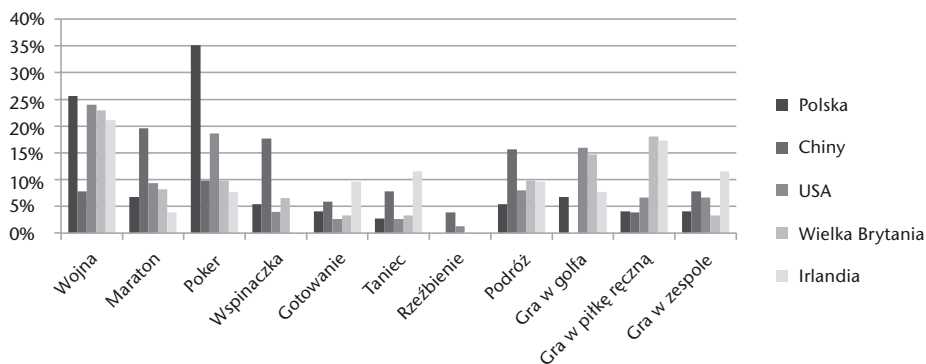
Tabela 4. Metafory opisujące proces negocjacji – ujęcie komparatywne

	Polska	Chiny	USA	Wielka Brytania	Irlandia
Wojna	26%	8%	24%	23%	21%
Maraton	7%	20%	9%	8%	4%
Poker	35%	10%	19%	10%	8%
Wspinaczka	5%	18%	4%	7%	0%
Gotowanie	4%	6%	3%	3%	10%
Taniec	3%	8%	3%	3%	12%
Rzeźbienie	0%	4%	1%	0%	0%
Podróż	5%	16%	8%	10%	10%
Gra w golfa	7%	0%	16%	15%	8%
Gra w piłkę nożną	4%	4%	7%	18%	17%
Gra w zespole	4%	8%	7%	3%	12%

Źródło: opracowanie własne.

We wstępnych etapach badań wyodrębniono jeszcze inne metafory, jednak podczas prowadzenia dalszych badań – CAWI – żaden z respondentów nie wskazał ich jako istotnych.

Rysunek 1. Metafory opisujące proces negocjacji – ujęcie komparatywne



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Istnieją, co prawda, uniwersalne modele podstawowych procedur negocjacyjnych. Jednak owa mechanika skrywa subtelne, jednak daleko idące różnice w sposobie pojmowania i postrzegania podstawowych pojęć i posunięć. Wyraźnie widać (por. rysunek 1), że użycie metafor w procesie negocjacji różni się w różnych kulturach oraz że niektóre metafory, takie jak wojna i metafory sportowe, są z reguły bardziej

adekwatne niż metafory sztuki, takie jak np. taniec czy rzeźbienie, we wszystkich badanych kulturach.

W badaniach IDI aspekt zaufania znalazł swoje odzwierciedlenie w trzech głównych metaforach: pokera, wojny i golfa. W przypadku tych metafor respondenci akcentowali rolę zaufania w negocjacjach.

Jak widać, polska kultura negocjacji, a w zasadzie sposób widzenia negocjacji w kontekście zaufania jest bliższy amerykańskiemu, brytyjskiemu i irlandzkiemu niż chińskiemu. Jest to bardzo wyraźne, jeśli weźmie się pod uwagę te metafory, które zdaniem respondentów dość mocno akcentują rolę zaufania w procesie negocjacji, tj. wojnę, poker i golf.

W przypadku polskiej próby użycie metafory pokera jest najwyższe spośród badanych krajów. Można to tłumaczyć przy pomocy niskich wskaźników zaufania. Deklaracje uzyskane przez badaczy z CBOS wskazują, że w życiu społecznym Polacy są raczej nieufni.

Tabela 5. Zaufanie w stosunkach międzyludzkich

Terminy badań	Która z dwóch opinii dotyczących życia społecznego w Polsce jest bliższa Pana(i) poglądom?		
	Ogólnie rzecz biorąc, większości ludzi można ufać	W stosunkach z innymi trzeba być bardzo ostrożnym Trudno powiedzieć	
	w procentach		
I 2002	19	79	2
I 2004	17	81	2
I 2006	19	79	2
I 2008	26	72	2
I 2010	26	72	2
I 2012	23	74	3

Źródło: [25, s. 3].

Tylko niespełna jedna czwarta badanych (23%) wychodzi z założenia, że większości ludzi można ufać, blisko trzy czwarte zaś (74%) wyznaje zasadę zachowywania daleko idącej ostrożności w stosunkach z innymi. Przekonanie takie obecnie jest podzielane nieznacznie częściej niż przed dwoma i czterema laty, jednak wciąż rzadziej niż w latach 2002–2006 [25, s. 3].

Tabela 6. Zaufanie do partnerów w interesach

Terminy badań	Która z dwóch opinii dotyczących życia społecznego w Polsce jest bliższa Pana(i) poglądom?		
	Zaufanie do partnerów w interesach na ogół się opłaca	Zaufanie do partnerów w interesach na ogół źle się kończy	Trudno powiedzieć
	w procentach		
I 2002	24	45	31
I 2004	29	46	25
I 2006	27	44	29
I 2008	33	40	27
I 2010	34	42	24
I 2012	38	37	24

Źródło: [25, s. 4].

„Interesujące, że nieufność do innych – jako zasada ogólna – stosunkowo najmniej dotyczy sfery relacji biznesowych, a więc tej rzeczywistości, w której funkcjonowanie na dłuższą metę nie może się obejść bez zaufania. Warto zauważyć, że jest to dziedzina życia społecznego, której w wymiarze zbiorowym Polacy uczą się niejako na nowo i to od niedawna (zaledwie od dwudziestu kilku lat). Zmiany zaś w sferze wartości dokonują się zwykle w długim okresie. Badani są wyraźnie podzieleni w opiniach na temat obdarzania zaufaniem partnerów biznesowych. Prawie tyle samo wyznaje zasadę, że zaufanie w interesach na ogół się opłaca (38%), co opowiada się za zachowywaniem ostrożności i twierdzi, że zaufanie w tej dziedzinie na ogół źle się kończy (37%)” [25, s. 4]. Zaufanie, będąc jednym z elementów kapitału społecznego i fundamentem społecznych interakcji, odgrywa kluczową rolę w negocjacjach. W przypadku badanych prób – z wyjątkiem chińskiej – ujawnia się tu dość rywalizacyjny charakter prowadzenia negocjacji, a w związku z tym ograniczony poziom zaufania wynikający z ograniczenia faz negocjacji, mających na celu bliskie poznanie partnerów i zbudowanie dobrych stosunków charakterystyczny dla kultur protransakcyjnych.

5. Dyskusja

Przedstawione wcześniej w artykule wnioski z badań Yamagishi'ego wydają się paradoksalne: instytucjonalne oraz interpersonalne zaufanie w wielu kulturach występuje zamiennie, a także, być może, wzajemnie się wypycha. Silne normy społeczne i sankcje umacniające zaufanie do instytucji w „surowych” kulturach zdają się eliminować potrzebę zaufania interpersonalnego, zapewniając niezawodnego, zewnętrznego gwaranta zachowania. Dopóki instytucje zachowują władzę, interpersonalne

zaufanie nie jest konieczne, a życie składające się z wielu sytuacji kontrolowanych z zewnątrz zapobiega rozwijaniu się u ludzi silnego interpersonalnego zaufania [21, 24, 25]. Tymczasem kultury, w których normy społeczne i sankcje nie są rygorystycznie narzucane (tj. „łagodne” kultury [15]), nie gwarantują zbyt silnej zewnętrznej kontroli zachowania jednostek. Płynne interakcje społeczne wymagają od ludzi z tych kultur, aby darzyli się jak największym wzajemnym zaufaniem. Życie składające się z sytuacji relatywnie wolnych od ograniczeń swobody z zewnątrz sprawia, że te osoby mogą komuś zaufać szybko i bezwarunkowo, dopóki ta osoba nie zawiedzie ich zaufania. Reasumując, podczas gdy niektóre kultury charakteryzuje interpersonalne zaufanie, w innych jest ono zastępowane zaufaniem instytucjonalnym [17, 25].

Brak jasnych, uprawomocnionych przez instytucje norm i sankcji sugeruje, że nie instytucjonalne, tylko interpersonalne zaufanie jest podstawowym gwarantem zachowania w negocjacjach. Możemy wywnioskować, że negocjatorzy z surowych kultur, polegający na zaufaniu instytucjonalnym, zwykle nie ufają innym w negocjacjach. Natomiast trzeba zauważyć, że badania te wyjaśniają wyniki naszych badań jedynie częściowo i niezbędne jest podjęcie dalszych badań w tym kierunku.

6. Implikacje praktyczne i dalsze badania

W artykule autorzy przedstawiają wyniki i wnioski, które mogą być przydatne nie tylko teoretykom, ale przede wszystkim praktykom negocjacji, którzy w codziennej pracy zarządzają konfliktem w ujęciu międzykulturowym.

Metafora pozwala osadzić proces negocjacji w łatwiejszych do przyswojenia i analizowania ramach poznawczych, dzięki temu umożliwi skuteczniejszy proces negocjacji i pokonywanie impasu, w szczególności w kontekście zaufania. Metafora w kontekście zaufania pozwala na wzbogacenie:

- analizy stanowiska drugiej strony,
- analizy strategii i taktyk negocjacyjnych,
- analizy roli negocjatora,
- analizy procesu perswazyjnego,
- analizy zjawiska ryzyka.

Artykuł ten otwiera drogę kolejnym komparatywnym badaniom międzykulturowym. Owocnym kierunkiem dla przyszłych badań byłoby systematyczne badanie różnicowania kulturalnego pod względem pojmowania procesu negocjacji przy pomocy metafor.

Podsumowanie

Należy zwrócić uwagę na fakt, iż w aktualnych warunkach funkcjonowania organizacji wzrasta zakres zastosowań negocjacji, głównie w zakresie kooperacji z partnerami zewnętrznymi. Negocjacje wykorzystywane są nie tylko jako narzędzie służące do zawierania transakcji jako takich, lecz także do kształtowania relacji z partnerami strategicznymi. Negocjacje stanowią nieodłączną część prowadzenia w zasadzie każdego biznesu, a coraz większa część z nich ma charakter międzykulturowy. Zjawiskiem, które towarzyszy każdym negocjaczom, jest zaufanie, jego zdobywanie, umacnianie, odbudowywanie. Metafory określające proces negocjacji mogą być pomocne w określaniu sposobu postrzegania zaufania w negocjacjach. A zatem mogą ułatwić negocjatorom zrozumienie całego wachlarza czynników związanych z zaufaniem, takich jak: stanowisko drugiej strony, dobór strategii i taktyk negocjacyjnych, rola negocjatora, proces perswazyjny oraz analiza ryzyka.

Bibliografia

- [1] Adair W.L., Brett J.M., *The negotiation dance: Time, culture, and behavioral sequences in negotiation*, "Organization Science" 2005, No. 16 (1), pp. 33–51.
- [2] Adair W.L., Brett J.M., Okumura T., *Negotiation Behavior When Cultures Collide: The United States and Japan*, "Journal of Applied Psychology" 2001, No. 80 (3), pp. 371–85.
- [3] Adair W.L., Weingart L.R., Brett J.M., *The timing and function of offers in US and Japanese negotiations*, "Journal of Applied Psychology" 2007, No. 92 (4), pp. 1056–1068.
- [4] Augsburg D.W., *Conflict Mediation Across Cultures*, Westminster/Knox Press, Louisville 1992.
- [5] Boldt E.D., Roberts L.W., *Structural tightness and social conformity: A methodological note with theoretical implications*, "Journal of Cross-Cultural Psychology" 1979, No. 10 (2), pp. 221–230.
- [6] Branzei O., Vertinsky I., Camp R.D., *Culture-contingent signs of trust in emergent relationships*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2007, No. 104 (1), pp. 61–82.
- [7] Butler J.K., *Behaviors, trust, and goal achievement in a win-win negotiating role play*, "Group & Organization Management" 1995, No. 20 (4), pp. 486–501.
- [8] Chmielecki M., *Zarządzanie negocjacjami w organizacji – wymiar międzykulturowy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2012, nr 30, s. 33–45.
- [9] Chmielecki M., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą. Dobre praktyki zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy w perspektywie zmiany gospodarczej*, Ecorys, Warszawa 2011.

- [10] Delhey J., Newton K., *Predicting cross-national levels of social trust: Global pattern or Nordic exceptionalism?*, "European Sociological Review" 2005, No. 21 (4), pp. 311–327.
- [11] Dirks K.T., Lewicki R.J., Zaheer A., *Repairing relationships within and between organizations: Building a conceptual foundation*, "Academy of Management Review" 2009, No. 34 (1), pp. 68–84.
- [12] Ferrin D.L., Gillespie N., *Trust differences across national-societal cultures: Much to do, or much ado about nothing?*, [in:] M. Saunders, D. Skinner, G. Dietz, N. Gillespie, R.J. Lewicki (eds.), *Trust Across Cultures: Theory and Practice*, Cambridge University Press, Cambridge 2010.
- [13] Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do tak*, PWE, Warszawa 2000, s. 27–28.
- [14] Gelfand M.J., Nishii L.H., Raver J.L., *On the nature and importance of cultural tightness-looseness*, "Journal of Applied Psychology" 2006, No. 91 (6), pp. 1225–1244.
- [15] Lewicki R.J., Litterer J.A., *Negotiation*, Irwin, Homewood III, 1985, pp. 43–44.
- [16] Malhotra D., Murnighan J.K., *The effects of contracts on interpersonal trust*, "Administrative Science Quarterly" 2002, No. 47 (3), pp. 534–559.
- [17] Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D., *An integrative model of organizational trust*, "Academy of Management Review" 1995, No. 20 (3), pp. 709–734.
- [18] Pruitt D.G., Rubin J.Z., *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*, McGraw Hill, New York 1986.
- [19] Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
- [20] Takahashi C., Yamagishi T., Liu J.H., Wang F.X., Lin Y.C., Yu S., *The intercultural trust paradigm: Studying joint cultural interaction and social exchange in real time over the Internet*, "International Journal of Intercultural Relations" 2008, No. 32 (3), pp. 215–228.
- [21] Tylor E.B., *Primitive Culture*, John Murray, London 1971, cit. after: A.L. Kroeber, *Istota kultury*, PWN, Warszawa 2002, s. 152.
- [22] Weingart L.R., Thompson L.L., Bazerman M.H., Carroll J.S., *Tactical behavior and negotiation outcomes*, "International Journal of Conflict Management" 1990, No. 1 (1), pp. 7–31.
- [23] Yamagishi T., Cook K.S., Watabe M., *Uncertainty, trust, and commitment formation in the United States and Japan*, "American Journal of Sociology" 1998, No. 104 (1), pp. 165–194.
- [24] Yamagishi T., Yamagishi M., *Trust and commitment in the United States and Japan*, "Motivation and Emotion" 1994, 18 (2), pp. 129–166.
- [25] *Zaufanie społeczne*, komunikat z badań CBOS, Warszawa 2012.

PROBLEMATYKA ZAUFANIA W NEGOCJACJACH MIĘDZYKULTUROWYCH W OBLICZU METAFORY KONCEPTUALNEJ – STUDIUM KOMPARATYWNE

Streszczenie

Ostatnie lata przyniosły eksplozję zainteresowania międzykulturowymi wymiarami konfliktu. Książki, liczne badania, jak również szkolenia i kursy zaproponowały różne perspektywy pozwalające na analizę roli kultury w transformacji konfliktu. Artykuł porusza problematykę zaufania w negocjacjach międzykulturowych. Autorzy postanowili zbadać, czy zastosowanie metafor może być cenne w zrozumieniu istoty negocjacji i czy metaforyczne opisy fenomenu negocjacji mogą okazać się przydatne dla analizy problematyki zaufania w negocjacjach międzykulturowych. Celem artykułu jest próba umieszczenia Polski na wspólnej skali porównawczej wraz ze Stanami Zjednoczonymi, Chinami, Irlandią oraz Wielką Brytanią w kontekście metafor określających proces negocjacji. Artykuł prezentuje wyniki badań prowadzonych na próbie 313 respondentów z: Polski, Chin, USA, Wielkiej Brytanii i Irlandii.

**SŁOWA KLUCZOWE: METAFORY W NEGOCJACJACH, NEGOCJACJE
MIĘDZYKULTUROWE, KONFLIKT, ZAUFANIE W NEGOCJACJACH**

PROBLEM OF TRUST IN CROSS-CULTURAL NEGOTIATIONS – COMPARATIVE STUDY

Abstract

Recent years have seen an explosion of interest in the cultural dimensions of conflict resolution. Books, numerous studies, and courses have offered perspectives on the nature of culture and its complex relationship to the transformation of conflict. This article focuses on metaphors concerning negotiations across cultures. The study attempts to contribute knowledge in the field of cross-cultural studies on language and culture, especially with regards to negotiation metaphors. This article attempts to put Poland on a common comparative scale with the United States, China, the UK and Ireland in the context of trust in the negotiations. This article presents the results of research conducted on a sample of 313 respondents from Poland, China, the U. S., the UK and Ireland.

**KEY WORDS: METAPHORS, CROSS-CULTURAL NEGOTIATIONS, CONFLICT
RESOLUTION, TRUST IN NEGOTIATION**

STEREOTYPY W MOTYWACJI DO PRACY

Wprowadzenie

Pojęcie stereotypu jest stosowane w naukach humanistycznych w celu określenia powszechnie występującej formy świadomości społecznej, będącej arbitralnym oglądem rzeczywistości [29]. Stereotypy rozumiane jako heurystyki poznawcze, które pozwalają skutecznie upraszczać otoczenie społeczne, mają silny wpływ na przetwarzanie informacji o innych ludziach [7], także w kontekście organizacyjnym. Stereotyp jest relacją percepcyjną zachodzącą między podmiotem postrzegającym a przedmiotem postrzeganym [29]. Przy czym podmiotem stereotypów (także w organizacji) może być grupa społeczna lub jednostka, przedmiotem zaś zbiorowość, rzadziej pojedyncze osoby [29].

Zatem zasadne i interesujące z naukowego punktu widzenia wydaje się poddanie analizie motywacji do pracy zbiorowości pracowników jako przedmiotu stereotypizacji.

Kierując się założeniami społecznej heterogenizacji (sięgając do dorobku naukowego J. Błuszkowskiego, poświęconego problematyce stereotypów narodowych w świadomości Polaków), w klasyfikacji stereotypów przyjęto schemat trójpoziomowy [5]:

- poziom globalny (powszechny) – obejmuje społeczeństwo jako całość;
- poziom segmentowy – wynika z podziału społeczeństwa na części będące grupami społecznymi;
- poziom indywidualny – dotyczy jednostek jako podmiotów rzeczywistości społecznej.

Założono, iż na uwagę badawczą zasługuje przede wszystkim wybrana grupa podmiotów w organizacji – menedżerowie, którzy dopuszczając się stereotypizacji

* **Prof. zw. dr hab. Grażyna Gruszczyńska-Malec** – Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

** **Dr Monika Rutkowska** – Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

w zakresie realizacji funkcji motywowania, mogą przyczyniać się do niepożądanych, z perspektywy skutecznego funkcjonowania przedsiębiorstwa, konsekwencji.

Wyszczególnione w opracowaniu stereotypy motywacji do pracy nie mają więc ogólnospołecznego charakteru, dotyczą jednej grupy (menedżerów), choć chcąc dochować terminologicznej poprawności, należałoby napisać – kategorii socjologicznej oznaczającej, iż w pewnej zbiorowości dostrzega się wspólnotę interesów, szans życiowych i doświadczeń.

Oczywiste jest, że menedżerowie wykazują zróżnicowanie w zakresie realizacji funkcji motywowania podwładnych, podobnie jak pracownicy w zakresie motywacji do pracy. Oba procesy (motywacji i motywowania) są warunkowane sytuacyjnie, ale z perspektywy prowadzonych rozważań teoretycznych ważne jest także stwierdzenie, że sam proces aktywizacji stereotypów jest uzależniony od tego kontekstu. Analiza zmiennych kontekstowych wpływających na aktywizację stereotypów dotyczących motywacji do pracy powinna uwzględniać specyfikę sytuacji (np. sektor i branżę, w jakiej działa firma, wielkość zatrudnienia). Jednakże należy podkreślić, iż w nurcie społecznego poznania do zmiennych kontekstowych, obok kontekstu sytuacyjnego, zalicza się przede wszystkim sposoby przetwarzania informacji przez podmiot dopuszczający się stereotypizacji oraz czynniki, takie jak: obciążenie poznawcze, wzbudzone cele przetwarzania informacji, określone nastawienie umysłowe czy tryb przetwarzania informacji [7]. Mając świadomość wielości i złożoności czynników kontekstowych warunkujących powstawanie stereotypów w niniejszym artykule nie postawiono pytania o możliwość modyfikacji stereotypowych skojarzeń przy uwzględnieniu zmiennych kontekstowych, zostawiając tym samym pole do badań interdyscyplinarnym zespołom.

Celem artykułu było natomiast zidentyfikowanie i zinterpretowanie wybranych stereotypów w motywacji do pracy. Rozpoznanie stereotypów związanych z motywowaniem pracowników wydaje się być atrakcyjne zarówno z naukowego punktu widzenia, jak i z perspektywy praktyki zarządzania. Z jednej strony, stanowi głos w naukowej dyskusji poświęconej kwestiom niejasności, dwuznaczności czy wręcz sprzeczności w motywacji do pracy; z drugiej zaś – może sprzyjać rewizji poglądów i korygowaniu działań menedżerów w zakresie realizacji funkcji motywowania, zwiększając tym samym ich skuteczność.

1. Uwagi związane ze stereotypem pierwszym.

Pytanie, czy motywowanie to konieczność, czy kwestia wyboru?

Pojawiają się wątpliwości dotyczące celowości ciągłej koncentracji menedżerów współczesnych organizacji na tym, aby utrzymać pracowników w określonym stanie

motywacji [20]. Na przykład Joan Lloyd, właścicielka jednej z firm amerykańskich (Firma Joan Lloyd i Wspólnicy specjalizuje się w prowadzeniu szkoleń dla specjalistów z zakresu HR. Zajęcia szkoleniowe prowadzone są m.in. z tematów, takich jak: rozwój umiejętności przywódczych, projektowanie i wprowadzanie zmian organizacyjnych, budowanie zespołów pracowniczych, tworzenie systemów ocen pracowniczych, nabywanie umiejętności skutecznej komunikacji i autoprezentacji), uważa, iż w jej organizacji pracują ludzie o bardzo zróżnicowanej mentalności i nastawieniu do wykonywanej pracy, o różnych potrzebach i oczekiwaniach. W związku z tym, jej zdaniem, nie ma sensu, aby menedżerowie poświęcali dużo swojego cennego czasu na to, aby utrzymać w swoich pracownikach odpowiednio wysoki poziom motywacji. A poza tym, powstaje pytanie, czy i w jakim stopniu utrzymanie wysoko zmotywowanego personelu przekłada się na efektywność funkcjonowania tej organizacji? Joan Lloyd jest zdania, że jeżeli zatrudnia się ludzi do z góry precyzyjnie określonych zadań, pracownicy ci powinni wykonywać powierzoną im pracę bez motywacyjnego wspomaganie ze strony menedżerów.

Wprawdzie opinia jednej osoby jest wątplą podstawą sądu, ale inspiruje do prowadzenia rozważań dotyczących motywowania pracowników w dwóch aspektach.

Aspekt pierwszy dotyczy uruchomienia procesu motywacji w sytuacji, gdy organizacja poszukuje kandydata do pracy na określonym stanowisku. Treść informacji przekazywanej do otoczenia organizacji dotyczy, mówiąc najogólniej, rodzaju i wymagań stanowiska pracy oraz charakteru wymagań kompetencyjnych stawianych potencjalnemu pracownikowi. Realizowany w ten sposób proces rekrutacji pracowników jest kontynuowany i naturalnie chodzi o to, by wybrać najlepszych do danej pracy i organizacji kandydatów. Procedura doboru kandydatów, mimo stosowania różnych metod i technik rekrutacji i selekcji, nie jest niezawodna, ale przy określonym poziomie kompetencji osób odpowiedzialnych za te procesy można domniemywać, że przyjęto do pracy osobę potrzebną, o odpowiednich kwalifikacjach, no i... właśnie, posiadającą odpowiednią motywację do realizacji powierzonych jej zadań. Jak to należy rozumieć? Otóż pracownik, który został przyjęty do organizacji i usankcjonował formalnie stosunek pracy (np. podpisał umowę o pracę na czas określony lub kontrakt pracowniczy bądź menedżerski), zaakceptował tym samym to, co kiedyś było określane terminem „warunki pracy i płacy”. Inaczej mówiąc, zobowiązał się do wykonywania określonych funkcji (zadań, czynności) na poziomie standardów wskazanych w przepisach organizacyjnych i/lub przyjętych w ramach norm i wartości wynikających z danej kultury organizacyjnej. Jeżeli pracownik nie potrafi lub nie chce wykonywać prawidłowo tego, do realizacji czego został zatrudniony w danej organizacji, powinien zostać zwolniony lub przeszkolony, względnie przesunięty na inne stanowisko pracy. Naturalnie powstaje problem identyfikacji przyczyn, dla których pracownik nie chce prawidłowo pracować. Można podejmować tego rodzaju działania i one z wielu względów, zwłaszcza społecznych, mogą okazać

się dla organizacji cenne (np. mogą wyjaśnić przyczyny powstawania konfliktów organizacyjnych, pogarszających się stosunków międzyludzkich, pojawiających się negatywnych zachowań nieformalnych), ale wymagają one czasu, zaangażowania menedżerów i nie zawsze przynoszą oczekiwane skutki. Mała skuteczność menedżerów w realizacji tego rodzaju działań wynika często z uwarunkowań psychologicznych osób nieposiadających wystarczającej motywacji do wykonywania powierzonych im pracy. Ludzie bowiem bardzo rzadko przyznają się do prawdziwych intencji, które kierują ich zachowaniami czy działaniami. Wprost przeciwnie – najczęściej swoje decyzje tłumaczą niezgodnie z prawdą, ukrywają swoje intencje, a może to wynikać z poczucia zagrożenia, chęci odpowiedniego pozycjonowania się w społeczeństwie czy w organizacji lub z wielu innych przyczyn.

Natomiast aspekt drugi motywowania dotyczy problemu takiego oddziaływania na pracowników, aby osiągnęli w pracy efekty przekraczające poziom normy czy standardów przyjętych w danej organizacji jako oczekiwane. Wiadomo, że każdy człowiek w indywidualny sposób reaguje na bodźce, dlatego zaleca się, aby menedżer zidentyfikował potrzeby i oczekiwania każdego ze swoich pracowników i odpowiednio do nich stosował określone, zróżnicowane motyvatory. Zasada indywidualności, jako zasada skutecznej motywacji, jest często podejmowana w literaturze tematu, nie jest ona jednak łatwa do stosowania w praktyce funkcjonujących organizacji, zwłaszcza w sytuacji dużej rozpiętości kierowania lub niskich kompetencji społecznych czy osobistych menedżera.

W piśmiennictwie naukowym zwraca się uwagę na jeszcze jedno ważne rozróżnienie terminologiczne, a mianowicie na różnicę między „motywacją do pracy” a „motywacją w pracy” [17]. Pierwszy z tych terminów odnosi się do stosunku do pracy w szerokim tego słowa znaczeniu, np. praca jako wartość, miejsce pracy w hierarchii wartości człowieka, autoteliczny charakter pracy. Natomiast pojęcie „motywacja w pracy” nawiązuje do motywacji do realizacji określonych zadań. Poziomy tych dwóch rodzajów motywacji mogą być zbieżne, ale mogą też być rozbieżne. W tym drugim przypadku motywacja do pracy może się zmniejszać z różnych powodów (np. ze względu na konieczność spełniania obowiązków rodzinnych), ale motywacja w pracy może nadal pozostać wysoka.

2. Uwagi związane ze stereotypem drugim. Pytanie, czy motywowanie bez pieniędzy jest skuteczne?

Motywacyjne oddziaływanie systemu wynagrodzeń, zwłaszcza w wymiarze finansowym, jest przedmiotem badań podejmowanych przez specjalistów od przeszło 40 lat [13]. W 2012 roku Society for Human Resources Management przebadano 959

pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych (menedżerów ds. zarządzania zasobami ludzkimi, dyrektorów i kierowników działów HR) w celu zebrania ich opinii na temat zachowań ich podwładnych, aby skonfrontować je z poglądami naukowców. Okazało się, że rozbieżności między tymi opiniami są duże, a wyniki przeprowadzonych badań rozpoczęły ożywioną dyskusję na temat motywacyjnej funkcji wynagrodzeń. Dyskusja ta była prowadzona z różnych punktów widzenia, m.in. ze względu na metodologię prowadzonych badań.

Frank L. Giancola w swoim artykule [13] podważa adekwatność i aktualność wyników badań terenowych prowadzonych przez grupę badaczy w 2004 roku, stwierdzając jednoznacznie, że badania te nie dostarczają przekonujących dowodów na to, jak skuteczne są bodźce finansowe w motywowaniu ważnych grup pracowniczych we współczesnych organizacjach. Nie odpowiadają też na pytanie, który motywator, wewnętrzny czy zewnętrzny, jest silniejszy. A zatem nie pomagają w sposób istotny w uzyskaniu odpowiedzi na pytanie, który czynnik najbardziej motywuje pracownika.

Nie wdając się w szczegóły dyskusji naukowej na ten temat, warto zwrócić uwagę na poglądy innych autorów, którzy także powołując się na wyniki badań empirycznych, przytaczają argumenty świadczące o wyższej skuteczności motywacji pozafinansowej [6]. Uważają oni bowiem, że w sytuacji, gdy pracownicy są usatysfakcjonowani obowiązującym w ich organizacji systemem wynagrodzeń (odnośnie do poziomu i struktury wynagrodzeń), pozafinansowe motywatory są bardziej skuteczne w budowaniu długofalowego zaangażowania pracowników niż dodatkowa nagroda finansowa [10].

Te sporadycznie uruchamiane bodźce finansowe, twierdzą cytowani wyżej autorzy, oddziałują na pracownika wyłącznie w perspektywie krótkookresowej, wyzwalając w nim nagły, ale krótki wzrost energii, skutkujący często wynikami niezamierzonymi. Informacja ta jest istotna dla menedżerów, zwłaszcza obecnie, gdy kondycja finansowa wielu organizacji jest słaba: aby zredukować dodatkowe koszty, które ewentualnie musiałaby ponieść organizacja w związku ze wzrostem wynagrodzenia, budowa systemów kompensacji opartych na sensownym łączeniu motywatorów finansowych i pozafinansowych wydaje się być właściwym rozwiązaniem.

Powstaje więc pytanie, dlaczego tak wiele firm nie stosuje motywacji pozafinansowej, skoro jest tańsza, a jednocześnie skuteczna? Uważa się, że jednym z powodów może być to, że większość menedżerów myśli właśnie w kategoriach stereotypu: naprawdę liczą się tylko pieniądze. Menedżerowie postrzegają motywację w kategoriach rozmiaru kompensacji [10]. Innym powodem jest prawdopodobnie to, że stosowanie motywatorów pozafinansowych wymaga od menedżerów więcej czasu i zaangażowania. Trzeba bowiem poznać dokładnie potrzeby motywowanego pracownika, jego oczekiwania i cechy osobowości.

W jaki więc sposób można motywować bez pieniędzy? Przykładowo można wskazać trzy motywatory pozafinansowe:

1. Pochwała ze strony bezpośredniego przełożonego.
2. Zwiększenie uwagi na relacje z podwładnym (może przyjmować różne formy, m.in. rozmowę typu *one-on-one*).
3. Umożliwienie pracownikowi prowadzenia projektów lub realizacji samodzielnych zadań.

Te trzy motywatory mogą mieć dla pracowników istotne znaczenie, gdyż organizacja komunikuje im, że są dla niej wartościowi, bierze pod uwagę ich dobre samopoczucie oraz stwarza realne szanse realizacji ścieżek ich karier zawodowych. Duże znaczenie ma zwłaszcza pierwszy z wyżej wymienionych motywatorów. Przełożony powinien okazać zadowolenie, zwracając uwagę na wysiłek, jaki ludzie wkładają w swoją pracę, oraz końcowe efekty, jakie osiągają. Innymi słowy, jeżeli pracownik zrobił coś dobrze, przełożony powinien mu to powiedzieć.

Wskazuje się na następujące zasady stosowania pochwał jako skutecznego motywatora:

1. Odpowiedni czas. Powinno się chwalić pracowników zaraz po zaistniałym zdarzeniu. Zwiększenie okresu między udzieleniem pochwały a zdarzeniem, za które należą się pracownikowi słowa uznania, zmniejsza siłę motywacyjnego oddziaływania pochwały.
2. Szczegóły. Pracownikowi należy zakomunikować dokładnie, co było przedmiotem pochwały. Stwierdzenie typu „jestem z Ciebie dumny” jest zbyt ogólne i mało precyzyjne. Stosowanie szczegółowej pochwały sygnalizuje pracownikowi, które zachowania podobały się kierownikowi i których powtórzeń oczekuje od swojego pracownika.
3. Odczucia. Wskazane jest, by pracownikowi przekazać informacje o uczuciach, których doznał przełożony, obserwując wysiłki pracownika i ich efekty. Pracownik powinien poczuć, jak jego zachowanie wpłynęło osobiście na kierownika, by w ten sposób podkreślić zindywidualizowany charakter pochwały [23].

Korzyści płynące z dobrze skonstruowanej pochwały są bardzo istotne. Można do nich zaliczyć m.in.:

- podniesienie poziomu zadowolenia pracowników, którzy cieszą się, że ktoś ich dostrzega i docenia ich pracę;
 - poprawę relacji interpersonalnych w organizacji związanych z tym, że jeżeli ktoś jest zadowolony w pracy, to osoby wchodzące z nim w kontakt też się czują dobrze (dotyczy to innych pracowników, a także klientów);
 - zwiększenie wydajności w zespole, które można wprawdzie zaobserwować dopiero po jakimś czasie, ale pojawi się ono na pewno.
- Pochwała, aby spełniała swoją funkcję motywacyjną, powinna być:
- szybka (ang. *as soon*): należy pochwalić pracownika zaraz po ukazaniu się oczekiwanego osiągnięcia lub wystąpieniu pożądanego zachowania. Pracownik jest wtedy skłonny do dyskusji o własnych osiągnięciach;

- *szczerza* (ang. *as sincere*): same słowa mogą nie wystarczyć, jeżeli nie potrafi się szczerze podać przyczyny pochwały. Przełożony powinien chwalić swojego pracownika tylko wtedy, gdy jest naprawdę zadowolony z jego osiągnięć. W innym przypadku pochwała może mieć charakter manipulacji, gdy np. kierownik chwali, bo chce, by pracownik dłużej został w pracy lub podjął się wykonania dodatkowych zadań;
- *konkretna* (ang. *as specific*): chwalić należy w ten sposób, aby unikać sformułowań ogólnych, a akcentować szczegóły dotyczące osiągnięć pracownika. W ten sposób pochwała staje się bardziej wiarygodna, a pracownik dowiaduje się, co szczególnie podobało się kierownikowi;
- *osobista* (ang. *as personal*): bardzo ważny jest bezpośredni kontakt z pracownikiem, któremu udziela się pochwały. Wskazuje to na fakt, że kierownikowi tak bardzo zależy na spotkaniu z pracownikiem, że odłożył na bok inne swoje sprawy. Czas menedżera jest cenny, tym bardziej takie zachowanie zostanie dostrzeżone i docenione przez pracownika;
- *pozytywna* (ang. *as positive*): pochwała powinna być sformułowana w ten sposób, aby nie zawierała elementów krytyki;
- *aktywna* (ang. *as proactive*): należy znaleźć czas i podejmować wysiłki, by chwalić jak najczęściej i szukać możliwości udzielenia pochwały w różnych sytuacjach, np. na spotkaniach z pracownikami. Trzeba starać się, by pracowników wzmacniać pozytywnie, a nie koncentrować się na błędach, które oni popełniają [22].

Uważa się, że odpowiedzialność za motywowanie spada na menedżerów średniego i niższego szczebla, których słowa i zachowania, jak pokazują badania, mają największy wpływ na zaangażowanie pracownika lub jego brak [6]. Jak można skutecznie inspirować personel, jeżeli język ciała przełożonego wskazuje na brak jego własnej motywacji do pracy? Stosowana przez przełożonego komunikacja, zarówno werbalna, jak i niewerbalna, wydaje się być znaczącym instrumentem kształtowania motywacji do pracy opartej na (co najmniej) poprawnych relacjach personalnych. W ostatnich latach, wraz ze wzrostem zainteresowania koncepcją pozytywnej organizacji, w piśmiennictwie naukowym jest dostrzegalny wzrost uwagi poświęcanej zaufaniu w relacjach podejmowanych w miejscu pracy. Znaczenie zaufania dla sukcesu organizacji jest niepodważalne; dyskusji podlega jedynie stopień, w jakim zaufanie determinuje sukces przedsiębiorstwa [15]. Zaufanie, definiowane jako możliwość polegania na słowie czy obietnicy innej osoby (lub grupy), jest podstawowym budulcem poprawnych (a nawet bliskich) relacji społecznych [9]. Podstawą zaufania jest umiejętność otwartego, a więc partnerskiego komunikowania się menedżera z pracownikami. Otwarta komunikacja oznacza przekraczanie sztywnych barier, nietraktowanie swoich podwładnych jako „rozkazobiorców”, lecz samodzielnych partnerów oraz przejawianie zainteresowania ich odczuciami, opiniami czy pomysłami [18].

Zaufanie może oznaczać nie tylko zmniejszanie dystansu władzy, lecz także wiarę (ufność) w kompetencje pracownika, przekładającą się na stwarzanie pracownikowi możliwości prowadzenia projektów lub realizacji samodzielnych zadań. Doskonałym przykładem wspierania autonomii pracowników jest koncepcja empowermentu, która jest właśnie przejawem zaufania menedżera do podwładnych. Empowerment umożliwia korzystanie z wiedzy i umiejętności pracowników, przyczyniając się w ten sposób do wzrostu ich motywacji i zaangażowania [21]. Koncepcja ta zmienia klasyczny podział ról w przedsiębiorstwie – zadaniem przełożonego staje się zachęcanie podwładnych do większego zaangażowania w podejmowanie decyzji oraz działań mających wpływ na wykonywaną przez nich pracę [26]. Należy podkreślić, iż empowerment nie kwestionuje nadrzędności i podrzędności w relacji przełożony – podwładny. Natomiast zakłada, że w efekcie delegowania władzy zostaje zwiększony zakres autonomii, a także obowiązków i odpowiedzialności, natomiast realizowane zadania mają coraz bardziej złożony i całościowy charakter [21].

Autonomia, obok pozytywnych relacji w miejscu pracy, stanowi jeden z najistotniejszych czynników warunkujących motywację do pracy. Powyższą tezę potwierdzają założenia teorii samodeterminacji, sformułowanej przez R. Rayana i E. Deciego. Autorzy wspomnianej teorii wyróżnili trzy potrzeby, które są uniwersalne, wrodzone, niezależne od płci czy przynależności kulturowej, a mianowicie [25]:

- potrzebę kompetencji,
- potrzebę relacji (bliskich relacji z innymi),
- potrzebę autonomii.

Wszystkie te potrzeby w istotny sposób wpływają na motywację pracowników. Zatem menedżer otwarcie komunikujący się z pracownikami może skutecznie oddziaływać na jej poziom, stwarzając pracownikom możliwości podejmowania samodzielnych działań i realizacji projektów, w których będą oni mogli wykorzystywać i rozwijać swoje kompetencje.

Pracownikom należy również zapewnić możliwość wyboru nagrody. Wolność wyboru jest dużo bardziej obiektywna niż wybór losowy czy nagroda wymyślona *ad hoc* (np. darmowa pizza na obiad), co często się zdarza w korporacjach. Istnieje jednak pewne ryzyko, które trzeba podjąć, przyznając pracownikowi nagrody. Charles Jacobs w swojej książce pt. *Management Rewired* dowodzi, że dawanie nagród, zwłaszcza pieniężnych, może mieć różny wpływ na motywację pracowników. Motywacja bowiem zależy od tego, jak przebiegają impulsy w naszych mózgach. Gdy koncentrujemy się na pracy, którą w danym momencie wykonujemy, część naszego mózgu wydziela dopaminę, która dodaje nam energii, dzięki czemu nasz umysł pracuje szybciej. Natomiast większa koncentracja na nagrodzie niż na pracy powoduje, że nasza produktywność może spadać. Dzieje się tak dlatego, że skupienie uwagi na nagrodzie odwraca naszą uwagę od zadania, które mamy wykonać. „Lubimy nagrody i to działa”, mówi Jacobs, „jednak mogą one nam przeszkadzać” [6].

3. Uwagi związane ze stereotypem trzecim. Pytanie, czy motywacja do pracy pracowników starszych wiekiem spada?

W literaturze tematu [27] podejmuje się w ostatnich latach często problem związany z pracą pracowników 50+, także w kontekście kształtowania się ich motywacji do pracy. Zagadnienie to jest związane z tym, że przewiduje się znaczący wzrost liczby pracowników powyżej 50 lat w ciągu najbliższych 25 lat. Dużo mniej młodych pracowników wejdzie na rynek pracy, a wyjścia pracowników zostaną przesunięte o ok. 10 lat [1]. Wydaje się więc, że skuteczne zatrzymywanie starszych pracowników będzie miało duże znaczenie dla wielu organizacji. Specyfika zarządzania takim personelem wymaga zrozumienia zmian, jakie zachodzą, z jednej strony – w obszarze wydajności pracy starszych pracowników, a z drugiej strony – w obszarze ich motywacji do pracy. Uważa się, że problem motywacji do pracy pracowników starszych jest bardzo istotny zwłaszcza ze względu na zmiany odnoszące się do możliwości wykonywania przez nich pracy [27]. Ponadto starsi pracownicy są często postrzegani w kategoriach uprzedzeń i negatywnych stereotypów sugerujących, że w miarę wieku spada ich motywacja do pracy [22]. Stereotypy te jednak formułowane są najczęściej w oparciu o potoczne opinie lub subiektywne teorie, a nie na podstawie wyników systematycznych badań empirycznych, które by naszą niepełną wiedzę na ten temat uzupełniały w istotny, bardziej obiektywny sposób.

Jednym z ważnych problemów związanych z badaniami pracy wykonywanej przez starszych pracowników jest zdefiniowanie samego terminu „starszy pracownik”. Niektórzy autorzy zaliczają do tej kategorii osoby powyżej 40 roku życia [19] lub mieszczące się w przedziale 55–65 lat [12], a inni jeszcze – osoby powyżej 50 lat [14]. Należy zaznaczyć, że definiowanie kategorii „wiek” z perspektywy chronologicznej jest tylko jednym z możliwych podejść do interpretacji tego terminu. Można bowiem mówić o wieku także z perspektywy funkcjonalnej, organizacyjnej, psychologicznej lub żywotności (ang. *lifespan age*) [28]. Ponieważ jednak długość życia wpływa w sposób istotny na pozostałe wyżej wymienione kategorie, dlatego przyjęto wiek chronologiczny jako główny termin w prezentowanych niżej wynikach badań empirycznych podjętych przez cytowanego autora [27].

Podstawy teoretyczne zrealizowanych badań opierają się na założeniach teorii oczekiwań Vrooma oraz Portera i Lawlera, na badaniach dotyczących efektów pracy osób starszych [23], a także teoriach samoregulacji (ang. *self-regulation theories*), które odgrywają znaczącą rolę w najnowszych badaniach związanych z wiekiem [4, 8, 16]. W badaniach założono, że motywacja do pracy nie spada (i nie rośnie) z wiekiem pracownika, ale zmienia się jej złożoność (profil), co prowadzi do różnic

w zakresie motywacji przy wykonywaniu odmiennych zadań: stabilności motywacji przy wykonywaniu jednych zadań lub spadku (względnie wzrostu) motywacji – przy wykonywaniu innych.

W badaniach nad inspiracją starszych pracowników postuluje się prowadzenie analizy nie z perspektywy całej pracy, ale właśnie z punktu widzenia wykonywania zadań indywidualnych. Ponadto obecnie ma miejsce w większym stopniu koncentracja na tworzeniu określonych profili motywacji, co jest związane z procesem selekcji, optymalizacji wydajności i kształtowania wynagrodzeń pracowników, niż skupianiu uwagi na motywacji do wykonania jednego zadania. Profile motywacji, wraz z wiekiem pracownika, stają się coraz bardziej złożone, co ma wpływ na zróżnicowanie motywacji do wykonywania zróżnicowanych zadań [27]. Może więc to kompensować faktyczny lub domniemany spadek możliwości wykonania przez starszych pracowników niektórych zadań przez wzrost motywacji do wykonania przez nich innych zadań. Punkt widzenia wskazujący na wzrost zróżnicowania pracowników zgodnie z wiekiem daje możliwość stosowania przez menedżerów różnych elastycznych technik motywowania starszych pracowników, zwłaszcza w odniesieniu do realizacji funkcji motywacyjnej w ramach zróżnicowanych, pod względem wieku, zespołów pracowniczych.

Badacze omawianego problemu wskazują na funkcjonowanie mechanizmu adaptacyjnego u starszych pracowników, związanego ze wzrostem ograniczeń i zmieniającymi się możliwościami tych pracowników, a także omawiają założenia teorii selektywności społeczno-emocjonalnej (ang. *socio-emotional selectivity theory*) [8], wskazującej na zmiany, jakie zachodzą w postrzeganiu m.in. subiektywnej wagi istotnych celów przez ludzi w około połowie życia (ang. *time until death*). W pierwszej połowie życia ważne są cele ze względu na inwestycje w przyszłość (zbieranie informacji, doświadczanie nowości, poszerzanie wiedzy, nabywanie nowych umiejętności). W drugiej połowie życia, gdy czas jest ograniczony, ważne są cele, które można zrealizować w krótkim czasie (tu i teraz) i które poprawiają i/lub optymalizują psychiczne samopoczucie człowieka.

Wszystko to wskazuje na konieczność innego widzenia motywacji starszych pracowników i kształtowania profili ich motywacji. Wymagana jest niezwykła staranność w regulowaniu mechanizmów motywacyjnych tych pracowników, zwłaszcza konieczność wzmocnienia uczuć pozytywnych, a unikanie uczuć negatywnych. Przypuszcza się więc, że takie zadania, jak przekazywanie wiedzy młodszym kolegom (jako mentor), będzie budziło pozytywne emocje, natomiast udział w programie szkoleniowym – raczej negatywne.

Podsumowując swoje badania i stwarzając inspiracje dla teorii, cytowani wyżej autorzy podkreślają, że nie widzą konieczności tworzenia osobnych teorii dla pracowników starszych i młodszych. Uważają, że procesy poznawcze dotyczące motywacji mają ten sam charakter w całym życiu zawodowym. Ponadto młodszy pracownicy

wykazują również różne poziomy motywacji do wykonywania różnych zadań. Natomiast to, co zmienia się razem z wiekiem, dotyczy wysokiej, średniej lub niskiej motywacji do realizacji zadań przez pojedynczego pracownika. Inaczej mówiąc, wiek stwarza zmiany w motywacji do pracy raczej o charakterze jakościowym niż o charakterze ilościowym.

Podsumowanie

Na podstawie przedstawionych wyżej rozważań można sformułować kilka wniosków końcowych dotyczących tego, czy stwierdzenia, którym przypisano cechę stereotypów, można uznać za poprawne.

Odnośnie do stereotypu pierwszego związanego z koniecznością ciągłego, systematycznego oddziaływania przełożonych na pracowników w celu wywołania u nich określonych motywów postępowania, na bazie analizy treści wybranych pozycji literatury, a także autorskich refleksji na ten temat, można z pewną ostrożnością sformułować stwierdzenie, że ciągle motywowanie podwładnych nie jest niezbędne. Zgoda na takie podejście do tego problemu wymaga jednak redefinicji funkcji motywacyjnej jako funkcji zarządzania, co sprowadza się do przeniesienia akcentu z obszaru systemu nagród i kar na obszar odpowiedniej organizacji pracy i prawidłowych warunków społecznego i fizycznego środowiska pracy.

Jeżeli chodzi natomiast o stereotyp drugi dotyczący motywacji finansowej i pozafinansowej, nie można sformułować wniosku, że został on poprawnie sformułowany. Przegląd literatury tematu zawierającej wyniki badań empirycznych nie pozwala jednoznacznie wskazać na większą siłę motywacyjnego oddziaływania motywatorów pozafinansowych w stosunku do motywatorów o charakterze finansowym. Problem ten wymaga więc dalszych badań, zwłaszcza empirycznych, aczkolwiek, ze względu na złożoność zagadnienia, można mieć uzasadnione wątpliwości co do szybkiego rozwiązania tej kwestii. Wątpliwości te wynikają również ze spadku zainteresowania psychologów badaniami dotyczącymi wynagrodzeń. W 2011 roku tylko 24 z ponad 8000 członków Society for Industrial & Organisational Psychology interesowało się dziedziną wynagrodzeń [3], a przegląd programu konferencji z tegoż roku wskazał, że tylko kilka z przeszło 300 sesji poświęconych było tematyce wynagrodzeń.

Natomiast nie ma wątpliwości co do stereotypowego postrzegania istoty motywacji w odniesieniu do starszych pracowników. Ich motywacja nie maleje, tylko zmienia charakter: motywacja do pracy przekształca się w motywację w pracy. Te zmiany jakościowe w motywacji pracowników 50+ powinny znaleźć właściwe przełożenie na działania przełożonych, głównie w wymiarze wyznaczania tym osobom określonych ról, funkcji czy zadań we współczesnej organizacji.

Przedstawione w artykule stereotypy to na pewno nie wszystkie, jakie można zidentyfikować w odniesieniu do motywacji i motywowania pracowników. Część z nich jest znana, np. im wyższa motywacja pracowników, tym większa ich efektywność pracy, niektóre z nich zostały poddane badaniom i odpowiednio zinterpretowane, np. prawo Yerkesa-Dodsona wyjaśniające relacje między poziomem motywacji a efektywnością działań, a inne wymagają dalszych analiz naukowych (np. „im wyższe wynagrodzenie, tym satysfakcja z pracy jest większa”) [2].

Bibliografia

- [1] Alley D., Crimmins E., *The demography of aging and work*, [in:] K.S. Shultz, G.A. Adams (eds.), *Aging and Work in the 21st. Century*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New York 2007, pp. 7–23.
- [2] Al-Zoubi M.T., *The shape of relationship between salary and job satisfaction: a field study*, “Far East Journal of Psychology and Business” 2012, Vol. 7, No. 3, pp. 1–12.
- [3] Baker J., Telephone conversation of June 9, 2011, with an official of Society for Industrial & Organisational Psychology.
- [4] Baltes P.B., Baltes M.M., *Psychological perspectives on successful aging: the model of selective optimization with compensation*, [in:] P.B. Baltes, M.M. Baltes (eds.), *Successful Aging: Perspectives from the Behavioral Sciences*, Cambridge University Press, New York 1990, pp. 1–34.
- [5] Błuszkowski J., *Stereotypy narodowe w świadomości Polaków. Studium socjologiczno-politologiczne*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2003.
- [6] Boyle M., *Motivating without money. Special Report*, “Bloomberg Businessweek” 24.04.2009.
- [7] Bukowski M., *Kontekst i stereotypizacja: Ograniczanie aktywizacji stereotypu poprzez trening analitycznego przetwarzania informacji*, „Psychologia Społeczna” 2006, nr 02 (02), s. 44–52.
- [8] Carstensen L.L., *The influence of a sense of time on human development*, “Science” 2006, Vol. 321, No. 5782, pp. 1913–1915.
- [9] Chrzanowska A., *Życie na kredyt zaufania*, „Charaktery” 2010, nr 12.
- [10] Dewhurst M., Guthridge M., Mohr E., *Motivating people: Getting beyond money*, “Organization Practise”, November 2009.
- [11] Fernet C., *The Role of Work Motivation in Psychological Health*, “Canadian Psychology” 2013, Vol. 54, No 1, pp. 72–74.
- [12] Finkelstein L.M., Burke M.J., Raju M.S., *Age discrimination in simulated employment contexts: an integrative analysis*, “Journal of Applied Psychology” 1995, Vol. 80, pp. 652–663.

- [13] Giancola F.L., *The Uncertain Importance of Pay: The need for Better Answer*, "Compensation & Benefits Review" 2012, No. 44 (1).
- [14] Greller M.M., *Hours invested in professional development during late career as a function of career motivation and satisfaction*, "Career Development International" 2006, Vol. 11, Issue 6, pp. 544–559.
- [15] Grudzewski M.W., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Kultura nieufności*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 8.
- [16] Heckhausen J., *Development regulation across adulthood: primary and secondary control of age-related challenges*, "Developmental Psychology", 1997, Vol. 33, No. 1, pp. 176–187.
- [17] Kanfer R., Ackerman P.L., *Aging, adult development and work motivation*, "Academy of Management Review" 2004, Vol. 29, pp. 440–458.
- [18] Królik G., *Sztuka słuchania*, „Personel i Zarządzanie” 2002, nr 20.
- [19] Lacy W.B., Bokemeier J.L., Shepard J.M., *Job attribute preferences and work commitment of man and woman in the United States*, "Personal Psychology" 1983, Vol. 36, pp. 315–329.
- [20] Lloyd J., *Are Managers Supposed to Motivate Employees?*, Receivables report for America's Health Care Financial Managers 2010, Vol. 25, Issue 8, pp. 7–9.
- [21] Mazurkiewicz A., *Motywowanie pracowników w czasie kryzysu – znaczenie środków niematerialnych*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw i regionów w warunkach spowolnienia gospodarczego w polskiej gospodarce*, „Przedsiębiorstwo i Region” 2010, nr 2, s. 49–59.
- [22] Nelson B., *A dose positive reinforcement can go a long way*, "T+D" 2013, No. 67 (3), pp. 40–44.
- [23] *Raise workplace morale without spending a dime*, Communication Briefings, April 2010, p. 5.
- [24] Ramanauskiene J., Vanagiene V., Klimas E., *Suggestions for increasing employee motivation to work*, Rural Development 2011.
- [25] Ryan R., Deci E., *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being*, "American Psychologist" 2000, Vol. 55, No. 1, pp. 68–78.
- [26] Smith J., *Empowerment. Jak zwiększyć zaangażowanie pracowników*, Helion, Gliwice 2006.
- [27] Stamov-Rosnagel Ch., *Older workers motivation: against the myth of general decline*, "Management Decision" 2010, Vol. 48, No. 6, pp. 894–906.
- [28] Sterns H.L., Doverspike D., *Aging and the training and learning process*, [in:] I.L. Goldstein (eds.), *Training and Development in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco 1989, pp. 299–332.
- [29] Szadyko S., *Recenzja książki Jana Błuszkowskiego: Stereotypy narodowe w świadomości Polaków. Studium socjologiczno-politologiczne*, „Zeszyty Naukowe SGH” 2004, s. 294–290.

STEREOTYPY W MOTYWACJI DO PRACY

Streszczenie

Znaczenie motywacji do pracy, zarówno w kontekście zdrowia psychicznego człowieka [11], jak i odniesienia sukcesu przez firmę [24], jest bezsporne. Zdrowie psychiczne pracowników jest poważnym problemem dla współczesnych organizacji. Aby skutecznie konkurować, organizacje nie tylko muszą zatrudniać jak najlepszy personel, lecz także muszą znaleźć sposoby, aby umożliwić im dużą produktywność.

Przegląd piśmiennictwa naukowego, zarówno w odniesieniu do niektórych teoretycznych modeli motywacji do pracy, jak i wyników badań empirycznych, a także uwagi krążące w społeczeństwie na temat motywacji pozwalają na stwierdzenie, że szereg opinii na ten temat może mieć charakter wynikający z tzw. stereotypowego myślenia. Dużo decyzji menedżerskich w zakresie omawianej funkcji zarządzania, a podejmowanych w „klimacie” stereotypów może pociągnąć za sobą szereg negatywnych konsekwencji, zarówno z perspektywy osób fizycznych (stres psychologiczny, niższa jakość życia, mniejsze zadowolenie z pracy) [11], jak i całej organizacji (mniejsza wydajność, absencja w pracy).

W niniejszym artykule podjęto próbę wskazania i zinterpretowania kilku takich stereotypów w odniesieniu do motywacji do pracy.

1. Stereotyp pierwszy: Wyzwalanie motywacji do pracy wymaga ciągłego oddziaływania położonych na pracowników za pomocą określonych motywatorów.
2. Stereotyp drugi: Motywacja materialna finansowa jest bardziej skuteczna niż motywacja niematerialna.
3. Stereotyp trzeci: Motywacja do pracy starszych pracowników ma tendencję spadkową.

SŁOWA KLUCZOWE: MOTYWACJA, MOTYWATORY, STEREOTYPY, STARSI PRACOWNICY, EFEKTYWNOŚĆ PRACY

STEREOTYPES IN WORK MOTIVATION

Abstract

The importance of employee's motivation, both in the context of human mental health [11] and of achieving the success by the company [24] is undisputed. Mental health of the workers is a serious problem for today's organizations. To compete effectively, organizations must not only hire the best staff, they also need to find the ways to allow them to achieve high productivity.

The review of scientific literature, both in the range of some theoretical models of motivation to work, the results of empirical research, as well as of comments about the motivations circulating in the community have led to the conclusion, that many opinions may proceed from so-called stereotypical thinking. A lot of managerial decisions discussed in terms of management functions, which was taken in stereotypical 'climate', can lead to a range of negative consequences, both from the perspective of individuals (psychological stress, lower quality of life, less job satisfaction) [11] as well as for the entire organization (less productivity, absenteeism).

This article attempts to identify and interpret several of these stereotypes in relation to employee's motivation.

1. Stereotype I: Triggering motivation to work requires continuous interaction between superiors and employees using specific motivators.
2. Stereotype II: Financial motivation is more effective than non-material motivation.
3. Stereotype III: Work motivation of older workers is declining.

KEY WORDS: MOTIVATION, MOTIVATORS, STEREOTYPES, OLDER WORKERS, WORK EFFICIENCY

ORGANIZATIONAL RESILIENCE

Wprowadzenie

Resilience jest cechą osób i organizacji, które, bardziej niż inne, są odporne na zawirowania i sytuacje kryzysowe. Osoby i organizacje rezyliantne są w stanie nie tylko przetrwać zagrożenia, lecz także rozwijać się i odnosić sukcesy w sytuacjach, które przerastają innych.

Anglojęzyczny termin *resilience* oraz frankofoński *résilience* oznaczają w metalurgii sprężystość, czyli zdolność materiału do powrotu do swojego pierwotnego kształtu po ustaniu działania sił odkształcających [13]. Oba te terminy wywodzą się od łacińskiego czasownika *resilio*, który oznacza czynność powrotu, odbicia się [por. 1]. W psychologii terminem *resilience* określa się ciągle rozwijaną i udoskonalaną zdolność do właściwego radzenia sobie, *przystosowywania się i zaangażowania w sprawy życia codziennego* w zmiennych i stresogennych warunkach życia, z zachowaniem własnej tożsamości i orientacji życiowej [11, 16].

W zarządzaniu organizacyjnym *resilience* definiuje się najczęściej jako funkcję trzech czynników występujących w organizacji działającej w złożonym, dynamicznym i wewnętrznie powiązonym środowisku. Czynnikami tymi są: świadomość sytuacji, zdolność adaptacyjna oraz sprawność zarządzania kluczowymi wrażliwymi punktami [10].

* **Mgr Marcin M. Rzegocki** – doktorant, Katedra Zarządzania Projektami, Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

** **Dr Bartosz Grucza** – Katedra Zarządzania Projektami, Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

W literaturze w języku polskim można się spotkać z wieloma próbami tłumaczenia słowa *resilience*. W wydawnictwach z dziedziny psychologii i zarządzania wspomniany termin oddaje się najczęściej jako: *prężność* [por. 16], *rezylencję* [por. 4a], *zaradność* [por. 11] lub *odporność* [por. 4].

1. *Resilience* osobowa

Resilience osobowa to zdolność radzenia sobie, przystosowywania się oraz prowadzenia normalnego życia, pozostając sobą w trudnych, zmiennych i stresogennych warunkach. Oznacza to, iż osoba posiadająca taką cechę jest w stanie podnieść się po rozmaitych trudnościach, potocznie mówiąc: jest osobą odporną. *Resilience* jest układem dyspozycji warunkujących organizację i rozwój własnej aktywności w zmiennych warunkach życiowych przez właściwe sobie zachowanie, które ma wyraźny „horyzont” odniesień i orientacji. Przejawia się ono w zdolności do zachowania przytomności umysłu i emocjonalnej równowagi w sytuacji trudnej, dzięki adekwatnej kontroli emocjonalnej i umiejętności uważnego dostrajania własnych sprawności do danych warunków i okoliczności [11; por. 15]. Jackson, Firtko i Edenborough [8] wyróżniają następujące cechy osób o wyższym poziomie *resilience*: zaradność, inteligencja, elastyczność, dyscyplina i rozsądek, silna samoświadomość, poczucie kontroli nad sytuacją i pozytywne podejście do rzeczywistości.

Diane L. Coutu [3] zauważa, że istnieje możliwość rozwinięcia w sobie *resilience*. Według niej można nauczyć się być prężnym, co potwierdzają prowadzone przez 70 lat badania George'a Vaillanta, które pokazały, że pewne osoby mogą stać się bardziej prężnymi w miarę upływu czasu.

Według Coutu [3] osoby prężne posiadają trzy szczególne cechy charakterystyczne. Są nimi: zdolność obiektywnej analizy rzeczywistości, poczucie sensu oraz umiejętność improwizacji.

Obiektywna analiza rzeczywistości to chłodna i nie nazbyt optymistyczna ocena sytuacji, w której człowiek się znajduje. Przesadny optymizm prowadzi często do zawodów i rozczarowań, których następstwem są m.in.: frustracja, apatia i porzucenie woli walki.

W świecie biznesu i ekonomii wysoki poziom *resilience* człowieka objawia się w trzeźwym osądzie sytuacji, elementów składowych rzeczywistości, które liczą się w walce o przetrwanie. W przypadku dużych wyzwań chłodny i niemal pesymistyczny osąd rzeczywistości jest ważniejszy niż optymistyczne nastawienie, ponieważ pomaga przygotować się na trudne wydarzenia – twierdzi Coutu [3].

Poczucie sensu jest ściśle powiązane z umiejętnością trzeźwej analizy rzeczywistości. Osoby, które w obliczu cierpienia nie popadają w rozpacz, nie zadają sobie pytania,

dlaczego cierpienie dotyka właśnie je, a potrafią odnaleźć w nim sens i znaczenie. Radzą sobie dobrze w trudnych sytuacjach. Ludzie tacy potrafią znaleźć związek między trudnościami dnia dzisiejszego a lepszym jutrem [3; por. 6].

Diane Coutu [3] przywołuje jeszcze jeden aspekt związany z *resilience* osobową. Są nim wartości. Według niej osoby prężne posiadają silny system wartości, który wraz z poczuciem sensu wpływa na interpretowanie i kształtowanie przez nie rzeczywistości.

2. *Resilience* organizacyjna

Resilience osobowa dotyczy cech jednostki pozwalających jej na bycie odporną na negatywne sytuacje. *Resilience* organizacyjna odnosi się do organizacji jako całości. Można powiedzieć, że *resilience* organizacji jest zdolnością organizacji do radzenia sobie z negatywnymi wydarzeniami i sytuacjami. Zdolność ta jest niezwykle istotna i niezbędna do utrzymania ekonomicznej stabilności [por. 14]. Zauważa się, że poziom *resilience* organizacji działających na danym terytorium jest ściśle związany z poziomem *resilience* jego społeczności. Dostrzega się również korelację między poziomem *resilience* a poziomem konkurencyjności organizacji [14]. Cechy organizacji rezyliენტnej (silne przywództwo, kierownictwo świadome i rozumiejące otoczenie, zdolne do zarządzania wrażliwymi punktami organizacji oraz do jej adaptacji do wymogów ciągle zmieniającego się środowiska), zdaniem Stephenson [14], są tożsame z cechami organizacji konkurencyjnej (kierownictwo dbające o wzmacnianie silnych stron przedsiębiorstwa, o szybszą niż u innych adaptację oraz dostosowywanie się do zmieniających się realiów rynku).

Sonia McManus, Erica Seville, Dave Brunson i John Vargo [10] twierdzą, że organizacje o wysokim poziomie *resilience* łatwiej niż organizacje nierezyliენტne radzą sobie z trudnościami pojawiającymi się w codziennym działaniu, jak również z tymi, które przynoszą sytuacje kryzysowe. Niektórzy naukowcy uważają, że zmiana po sytuacji kryzysowej jest nieunikniona [2]. Mówi się w tym kontekście o *rozwoju pokryzysowym*.

Resilience to nie tylko umiejętność odpowiadania na sytuacje kryzysowe po to, by za wszelką cenę nie upaść. Ostatnio zwraca się uwagę na to, że *resilience* może (a nawet powinna) prowadzić do zmian. Osoba czy instytucja, która dzięki tej cesze poradziła sobie z kryzysem, wychodzi z niego zmieniona, bardziej odporna i zdolna do adaptacji do nowych sytuacji.

Diane L. Coutu [3] zauważa, że organizacje o wysokim poziomie *resilience* posiadają, podobnie jak osoby prężne, silny system wartości. Jak twierdzi, najprężniejsza organizacja na świecie, Kościół katolicki, dzięki niezmiennym wartościom, przetrwała okresy wojen, schizm oraz korupcji i istnieje nieprzerwanie od dwóch tysięcy lat. Jak

zauważa, obecnie wiele przedsiębiorstw opisuje swoje wartości, używając zwrotów zaczerpniętych z języka religii („nasze credo” itp.).

Należy zauważyć, że wartości przedsiębiorstwa niekoniecznie muszą być etycznie pozytywne. Przedsiębiorstwa mające wartości kwestionowane pod względem etycznym czy moralnym również mogą być rezyliენტnymi. *Resilience*, według Coutu [4], nie jest, z punktu widzenia etyki, ani dobra, ani zła.

Warto podkreślić, że *resilience* organizacji nie jest sumą *resilience* osobowych jej pracowników. Wartości odgrywają dla *resilience* organizacyjnej o wiele większą rolę niż poziom prężności poszczególnych osób. Pracownicy o wysokiej *resilience* osobowej w organizacji pozbawionej wspólnych punktów odniesienia mogą interpretować rzeczywistość na różny sposób, podejmować sprzeczne decyzje, i tym samym generować problemy [por. 3].

W literaturze przedmiotu podaje się następującą definicję *resilience* organizacyjnej [por. 17, 9, 10]. *Resilience* jest funkcją:

- świadomości sytuacji (*situation awareness*),
- zarządzania kluczowymi wrażliwymi punktami (*management of keystone vulnerabilities*) oraz
- zdolności adaptacyjnej (*adaptive capacity*) organizacji działającej w złożonym, dynamicznym i wewnętrznie powiązanym środowisku.

Świadomością sytuacji autorzy nazywają miarę poziomu percepcji i zrozumienia środowiska operacyjnego przez organizację, w skład których wchodzi:

- zdolność do dostrzegania zarówno możliwości i szans, jak i potencjalnych kryzysów;
- zdolność do trafnego rozpoznawania symptomów i dostrzegania możliwych konsekwencji kryzysów;
- zrozumienie czynników wyzwających kryzys;
- zwiększona świadomość dostępnych zasobów (wewnętrznych i zewnętrznych);
- lepsze zrozumienie minimalnych wymagań do prowadzenia działalności z perspektywy regeneracji po kryzysie;
- większa świadomość oczekiwań, zobowiązań i ograniczeń w stosunku do interesariuszy wewnętrznych (pracownicy) i zewnętrznych, tj. klienci, dostawcy itp. [por. 5, 9, 14].

Zarządzanie kluczowymi wrażliwymi punktami odnosi się do tych aspektów związanych z działalnością i zarządzaniem organizacją, które potencjalnie mogą mieć na nie znaczący negatywny wpływ w sytuacji kryzysowej. Ten negatywny wpływ może mieć zarówno charakter nagły (jedna z części składowych organizacji nagle przestaje funkcjonować, co znacząco negatywnie wpływa na działanie całości), jak i niepostrzegalny (małe „upadki” istotnych komponentów organizacji prowadzące

po jakimś czasie do kaskadowego upadku całości). Organizacja powinna również znać powiązania między komponentami i potencjalne zagrożenia z nimi związane.

Może to dotyczyć takich namacalnych składników organizacji jak:

- budynki,
- kluczowi dostawcy,
- komputery, sieci, specjalistyczny sprzęt,
- kierownictwo, osoby odpowiedzialne za podejmowanie decyzji,

jak również mniej namacalnych komponentów, np.:

- wewnętrzne i zewnętrzne powiązania między kluczowymi grupami,
- struktury komunikacji,
- percepcja wizji strategicznej organizacji [9, 14].

Zdolność adaptacyjna, z kolei, jest miarą poziomu kultury i dynamiki organizacji, pozwalających jej na podejmowanie trafnych decyzji we właściwym czasie zarówno w bieżących działaniach w normalnych warunkach, jak również w czasie kryzysu. Zdolność adaptacyjna zawiera w sobie m.in.:

- procedury podejmowania decyzji, przywództwo;
- zdobywanie, dzielenie się i utrzymywanie wiedzy;
- stopień elastyczności i kreatywności promowanej i tolerowanej przez przedsiębiorstwo.

Organizacja rezylienna posiada trzy cechy wyróżniające ją dodatkowo od organizacji nierezyliennej. Są nimi:

- większa samoświadomość oraz świadomość akcjonariuszy i środowiska, w którym prowadzi działalność;
- poszerzona wiedza o kluczowych wrażliwych punktach i ich możliwym negatywnym oraz pozytywnym wpływie na organizację;
- zdolność do przystosowywania się do zmieniającej się rzeczywistości przez generowanie nowych i innowacyjnych rozwiązań, bądź też przez adaptację istniejących narzędzi do radzenia sobie z nieprzewidywanymi sytuacjami [9, 14].

Istnieją wspólne dla wielu organizacji niezależnie od wielkości i sektora działalności wskaźniki *resilience*. Poszczególne wskaźniki *resilience* zostały pogrupowane w kategorii w zależności od czynników *resilience*, z którymi są związane. Podział ten przedstawiono w tabeli 1.

Należy pamiętać o wzajemnych powiązaniach wskaźników z każdej sekcji; świadomość sytuacji ma wpływ na skuteczność identyfikowania przez organizację jej kluczowych wrażliwych punktów, a oba te czynniki łącznie wpływają na jej zdolność adaptacyjną.

Tabela 1. Wskaźniki *resilience*

Świadomość sytuacji		Zarządzanie kluczowym wrażliwymi punktami		Zdolność adaptacyjna	
SA1	Obowiązki i odpowiedzialność	KV1	Strategie planowania	AC1	Minimalizacja myślenia tunelowego
SA2	Zrozumienie zagrożeń i ich konsekwencji	KV2	Udział w ćwiczeniach	AC2	Komunikacja i relacje
SA3	Świadomość powiązań	KV3	Wydajność i możliwości zasobów wewnętrznych	AC3	Wizja strategiczna i oczekiwania względem rezultatu
SA4	Świadomość ubezpieczeń	KV4	Wydajność i możliwości zasobów zewnętrznych	AC4	Informacje i wiedza
SA5	Priorytety regeneracji	KV5	Powiązania organizacyjne	AC5	Przywództwo, zarządzanie
SA6	Wewnętrzne i zewnętrzne monitorowanie i raportowanie	KV6	Stabilne procesy identyfikowania i analizowania słabych punktów	AC6	Innowacyjność i kreatywność
SA7	Podjęcie decyzji w oparciu o informacje	KV7	Zaangażowanie pracowników	AC7	Decentralizacja i odpowiedzialność procesu podejmowania decyzji

Źródło: [10, 14].

Świadomość sytuacji to świadomość środowiska, w którym działa organizacja – a co za tym idzie – świadomość szans i zagrożeń istniejącej sieci zależności wewnętrznej i na zewnątrz organizacji oraz interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Świadomość sytuacji to wiedza o tym, co dzieje się wokół, i rozumienie, co ta wiedza oznacza dla sytuacji obecnej i dla przyszłości.

- SA1. Kluczowym aspektem związanym ze świadomością sytuacji organizacji jest jasny przydział ról i podział odpowiedzialności. Brak jasnych ról może być przyczyną nieadekwatnej do potrzeb odpowiedzi na kryzys.
- SA2. Zrozumienie zagrożeń i ich konsekwencji to przewidywanie wszystkich zagrożeń związanych z wystąpieniem zdarzeń lub sytuacji, które mogłyby powodować długolub krótkookresową niepewność lub obniżoną wydajność procesów i świadomość konsekwencji, jakie ta niepewność może mieć dla organizacji, jej zasobów i partnerów.
- SA3. Świadomością powiązań należy określić świadomość organizacji, co do jej wewnętrznych i zewnętrznych powiązań i połączeń oraz zrozumienie możliwego wpływu, jaki sytuacje kryzysowe mogą na nie mieć.
- SA4. Istotnym wskaźnikiem poziomu *resilience* jest świadomość ubezpieczeń, czyli wiedza, jakie polisy ubezpieczeniowe organizacja posiada oraz jakie dokładnie rodzaje szkód mogą one pokryć w sytuacji kryzysowej.
- SA5. Znajomość priorytetów regeneracji, tj. poziom wiedzy na temat minimalnych wymagań do prowadzenia działalności i priorytetów zadań, jakie należy powziąć w fazie regeneracji po kryzysie.

- SA6. Wewnętrzne i zewnętrzne monitorowanie i raportowanie polega na stworzeniu, zarządzaniu i odpowiednim interpretowaniu wskaźników wczesnego ostrzeżenia – ludzkich i mechanicznych, które mają za zadanie ciągle dostarczanie informacji dotyczących wewnętrznego i zewnętrznego środowiska organizacji, jak również proaktywne raportowanie mające na celu szybkie identyfikowanie oznak kryzysu.
- SA7. Przy rozpatrywaniu podejmowania decyzji w oparciu o informacje należy zastanowić się, w jakim stopniu organizacja korzysta z informacji pochodzących z jej wewnętrznego i zewnętrznego środowiska przy podejmowaniu decyzji, by lepiej odpowiadać na sytuacje kryzysowe.

Kluczowe wrażliwe punkty to części składowe systemu organizacyjnego, które potencjalnie mogą mieć duży negatywny wpływ na jego działanie. Zarządzanie kluczowymi wrażliwymi punktami to, z kolei, identyfikowanie i aktywne zarządzanie oraz odpowiednie obchodzenie się z wrażliwymi punktami organizacji, które potencjalnie mogą zagrozić jej funkcjonowaniu.

- KV1. Strategiami planowania nazywa się wdrażane przez organizację różnego rodzaju zarządzania ryzykiem i planowania kryzysowego oraz planów regeneracji po kryzysie. Trzeba podkreślić wagę planowania w przedsiębiorstwie, mówiąc, że organizacja mająca skuteczny plan jest w stanie zmieniać przeciwności w okazję do rozwoju.
- KV2. Przez udział w ćwiczeniach rozumie się uczestnictwo członków organizacji w symulacjach dających organizacji możliwość przećwiczenia jej planów reagowania kryzysowego.
- KV3. Stan zasobów wewnętrznych jest kolejną ważną kwestią dla *resilience* organizacji. Wydajność jest osiągnięta dzięki zarządzaniu i mobilizacji zasobów materialnych, ludzkich i procesowych organizacji po to, by była ona w stanie odpowiednio kierować swoim środowiskiem wewnętrznym przed wystąpieniem sytuacji kryzysowej, w jej trakcie i po jej wystąpieniu.
- KV4. Zarządzanie wydajnością i możliwościami zasobów zewnętrznych to utrzymywanie systemów i procedur działania zaprojektowanych, by kierować zasobami zewnętrznymi (tj. częścią niezależnej sieci powiązań) i mobilizować je w celu zapewnienia organizacji możliwości adekwatnej do potrzeb reakcji na sytuacje kryzysowe.
- KV5. Zarządzanie powiązaniem organizacyjnymi to zarządzanie siecią wzajemnych powiązań organizacji oraz ciągły rozwój relacji międzyorganizacyjnych w celu „nauczenia” organizacji dobrego funkcjonowania i unikania (kiedy to możliwe) zagrożeń oraz odpowiedniego reagowania na sytuacje kryzysowe.
- KV6. Stabilne procesy identyfikowania i analizowania słabych punktów to procesy osadzone w systemie operacyjnym organizacji w celu identyfikowania i analizowania pojawiających się wrażliwych punktów i efektywnego zarządzania nimi.

- KV7. Zaangażowanie pracowników (członków organizacji) to sytuacja, w której czują się oni odpowiedzialni i przez swoją pracę dążą do zwiększenia *resilience* organizacji, ponieważ rozumieją jej związek z długookresowym sukcesem organizacji.

Zdolność adaptacyjna jest cechą pozwalającą systemowi na adekwatne reagowanie na zmiany zachodzące w jego środowisku zewnętrznym oraz na regenerację jego struktur wewnętrznych w celu osiągnięcia zamierzonego celu.

- AC1. Myśleniem tunelowym są nazywane bariery powodujące podziały wewnątrz organizacji, jak również między różnymi organizacjami. Bariery te dotyczą najczęściej komunikacji i powodują bezładny, chaotyczny i szkodliwy sposób pracy. Myślenie tunelowe objawia się w organizacji zazwyczaj zdecentralizowaną strukturą, indywidualistycznym podejściem do realizacji celów oraz ograniczoną wiedzą na temat całościowej wizji organizacji.
 - AC2. Efektywne pozyskiwanie i transfer informacji zależą od istnienia sprawnych kanałów informacyjnych i odpowiednio rozwiniętych relacji w organizacji.
 - AC3. Wizją strategiczną i oczekiwaniem względem rezultatu należy określić jasno zdefiniowaną wizję rozumianą wewnątrz organizacji oraz w innych organizacjach, która pozwala interesariuszom w sposób pozytywny widzieć przyszłość organizacji.
 - AC4. Zarządzanie informacjami i wiedzą w kontekście *resilience* to zarządzanie i przekazywanie wiedzy oraz informacji wewnątrz organizacji i między nimi po to, by osoby podejmujące decyzje w czasie kryzysu miały jak najwięcej potrzebnych danych. McManus [9] twierdzi, że istnieją silne związki między komunikacją i relacjami (AC2), obowiązkami i odpowiedzialnością (SA1) a wiedzą i informacjami.
 - AC5. Jedną z najważniejszych cech organizacji decydujących o poziomie zdolności adaptacyjnej i ogólnie pojętej *resilience* jest sposób, w jaki organizacja jest prowadzona i zarządzana zarówno w codziennym funkcjonowaniu, jak i w warunkach kryzysowych. Przywództwo uznawane jest również za kluczowy komponent dobrego zarządzania kryzysowego.
 - AC6. Organizacja rezylienna cechuje się systemem, który zachęca do innowacyjności i kreatywności oraz nagradza je, rozumiejąc, że są one kluczem do przetrwania w sytuacji kryzysowej.
 - AC7. Prężniejsze organizacje charakteryzują się strukturą organizacyjną pozwalającą pracownikom podejmować autonomiczne decyzje związane z ich obowiązkami oraz taką, która, jeżeli sytuacja wymaga interwencji wyższego kierownictwa, pozwala na to bez przesadnej biurokracji i zbędnej zwłoki.
- Definicje za Stephenson [14].

3. Resilience a zarządzanie

Resilience jest zagadnieniem na tyle szerokim, że nie jest łatwo w sposób jednoznaczny przypisać je do konkretnego obszaru zarządzania.

Przy próbie znalezienia miejsca *resilience* w nauce o zarządzaniu należy pamiętać o tym, że *resilience* jest cechą organizacji objawiającą się w okolicznościach kryzysowych. Powyższe nasuwa więc wniosek, iż *resilience management* wykazuje genetyczny związek z zarządzaniem kryzysowym czy zarządzaniem ciągłością działania. *Resilience* jest jednak koncepcją szerszą i wykracza poza wspomniane ramy. W związku z tym, że *resilience management* dotyczy kwestii ryzyka, można uznać, że spowinowacony jest on z zarządzaniem ryzykiem, a fakt, iż w analizowaniu poziomu rezyliencji organizacji bada się zasoby (w tym szczególnie zasoby ludzkie), może być dowodem na to, że jest on częścią zarządzania zasobami (w tym: ludzkimi). *Resilience* organizacyjna wykazuje również związki z zarządzaniem projektami, ze względu na to, że projekty są często prowadzone w zmiennych warunkach i niepewnym otoczeniu, co wymaga od zespołu projektowego, czy też organizacji projektowej, wysokiego poziomu *resilience*.

Resilience osobowa jest zagadnieniem psychologicznym. Rzutuje ona w sposób bezpośredni na zasoby ludzkie, jest więc również powiązana z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz z innymi działaniami zarządzania dotyczącymi kwestii personalnych (w tym szczególnie z zarządzaniem zespołem projektowym).

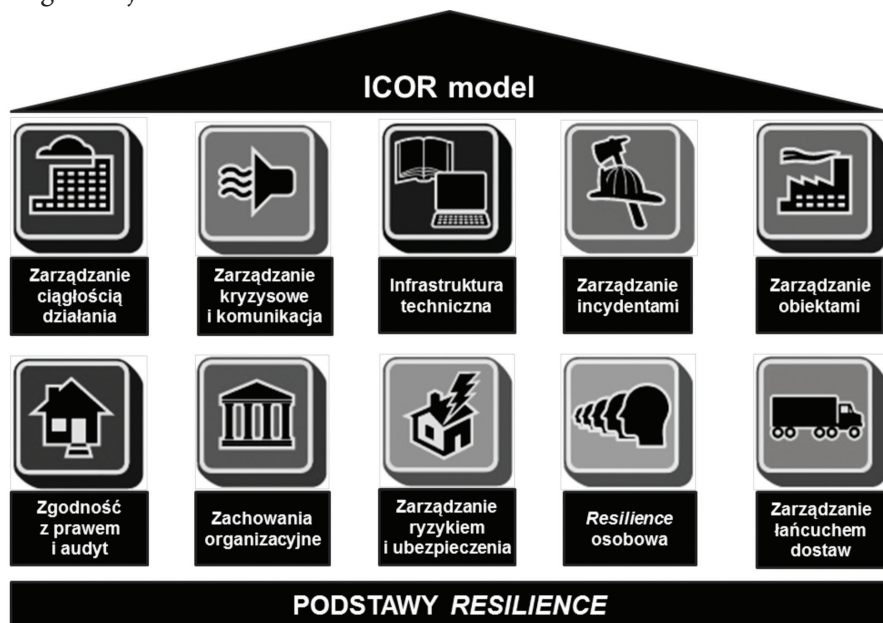
Do opisanego miejsca zarządzania *resilience* w zarządzaniu ogółem stworzono tzw. *model zintegrowanych funkcji* przedstawiony na poniższym schemacie.



Źródło: [7].

Powyższy model wskazuje na to, że *resilience* jest rezultatem kombinacji różnych elementów zarządzania, choć, jak podkreślają Gibson i Tarrant [7], model ten nie przedstawia zarządzania *resilience* jako oddzielnego działania, a jedynie jako wypadkową istniejących już funkcji, uświadamia on jego złożoność i przedstawia zależności istniejące między nim a innymi dziedzinami zarządzania.

Z podobnego założenia wychodzi model opracowany przez Międzynarodowe Konsorcjum dla Organizational Resilience (ICOR) identyfikujący 10 dyscyplin wspierających odporność organizacyjną i przenikających istniejące procesy zarządzania w organizacji.



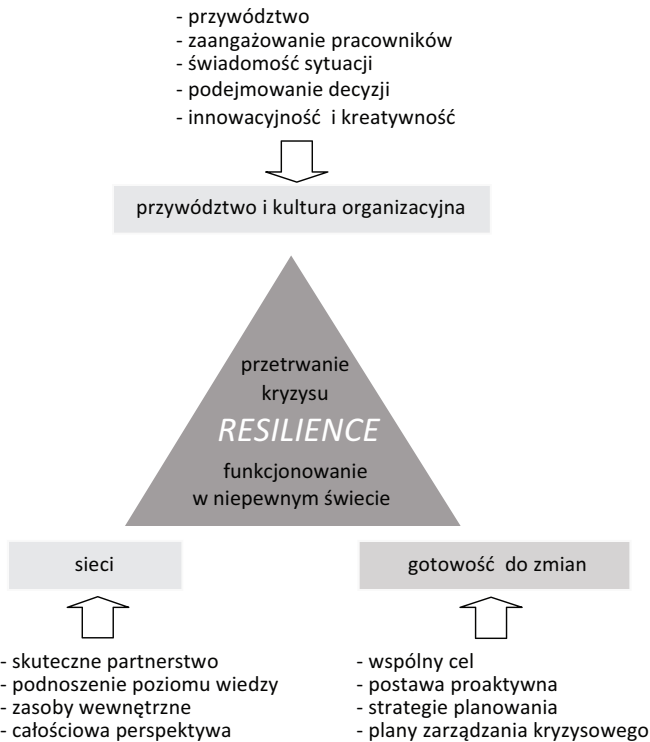
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [1a].

Dokonując przeglądu najpopularniejszych modeli *resilience*, można zaryzykować stwierdzenie, że zarządzanie odpornością organizacji jest elementem zarządzania, który łączy w sposób przekrojowy istniejące dziedziny tej nauki. Celem jest zwiększenie i utrzymanie wysokiego poziomu odporności organizacji, dzięki czemu może ona przeżyć i prosperować, mimo kryzysów i innych zawirowań, na które coraz częściej jest narażona organizacja, działając w zmiennym środowisku.

4. Znaczenie *resilience* dla organizacji

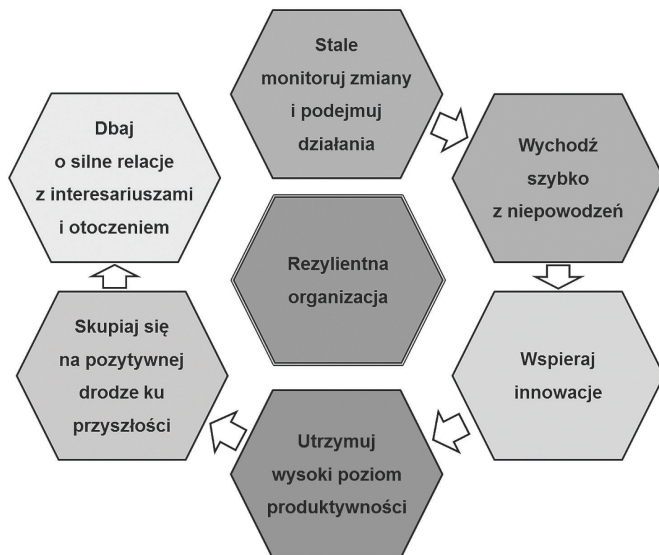
Organizacje zazwyczaj zdają sobie sprawę ze znaczenia zarządzania ryzykiem, ciągłością działania czy zarządzania kryzysowego. Jednakże w praktyce często nie

udaje się wypracować zintegrowanego modelu zarządzania, który łączyłby je. Modelem zarządzania, który integruje wspomniane aspekty, jest *resilience management* przedstawiony na poniższym rysunku.



Źródło: [3a].

Organizacja stosująca *resilience management* jest z zasady bardziej świadoma siebie i otoczenia, lepiej rozumie swoje czułe punkty oraz jest w stanie lepiej adaptować się do zmiennej rzeczywistości. Wie, że utrzymywanie odporności organizacji jest ciągłym procesem, o który w sposób zorganizowany należy dbać, promując odpowiednie postawy i stosując właściwe rekomendacje.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [2a].

Wszystkie powyżej opisane elementy w obecnych dynamicznych czasach, w których nic nie jest stałe, mogą stanowić o sukcesie bądź klęsce organizacji [12]. Zapewne warto o nich pamiętać, mierząc się z kolejnym kryzysem.

Zakończenie

Artykuł stanowił próbę zaprezentowania podstawowych informacji na temat istotnej w obecnej sytuacji geopolitycznej i ekonomicznej koncepcji działania organizacji, jaką wydaje się *resilience*. W stale zmieniającej się rzeczywistości, wobec trudnej do przewidzenia przyszłości, w konieczności wprowadzania ciągłych zmian w organizacji, rozwijanie *resilience* może okazać się dla zarządzających organizacjami koniecznością. Świadomość, czym jest *resilience* osobowa i organizacyjna, oraz analiza relacji, w jakiej pozostaje *resilience management* do podstawowych paradygmatów nauk o zarządzaniu, powinny stać się przedmiotem dalszych badań.

Bibliografia

- [1] Bernard M.J., *La résilience entrepreneuriale*, “Cahiers de recherche. EMLYON Business School” 2006, no 05.
- [2] Britt E., Carter J., Conradson D., Scott A., Vargo J., Moss H., *Resilience Framework and Guidelines for Practice*, Report for Ministry of Social Development, University of Canterbury, New Zealand 2012.
- [3] Coutu D.L., *How Resilience Works*, “Harvard Business Review” 2002, No. 80 (5), pp. 46–50.
- [4] Coutu D.L., *Na czym polega odporność*, HBR, Helion, Warszawa 2007.
- [5] Dalziel E.P., McManus S., *Resilience, Vulnerability, and Adaptive Capacity; Implications for System Performance*, Canterbury 2004.
- [6] Frankl V., *Man’s Search for Meaning*, Beacon Press, USA 1959.
- [7] Gibson C.A., Tarrant M., *A Conceptual Models’ Approach to Organisation Resilience*, “Australian Journal of Emergency Management 2010, No. 25 (2).
- [8] Jackson D., Firtko A., Edenborough M., *Personal resilience as a strategic surviving and thriving in the face of workplace adversity: a literature review*, “Journal of Advanced Nursing” 2007, No. 60 (1), pp. 1–9.
- [9] McManus S., *Organisational Resilience in New Zealand*, PhD thesis, University of Canterbury 2008.
- [10] McManus S., Seville E., Brunson D., Vargo J., *Resilience Management: A Framework for Assessing and Improving the resilience of Organisations*, New Zealand 2007.
- [11] Partyka J.J., *Prężność osobowa a percepcja postaw rodzicielskich u młodzieży*, praca magisterska, Katolicki Uniwersytet Lubelski 2010.
- [12] Seville E., *Resilience: Great concept but what does it mean for organisations?*, “Tephra” 2009, Vol. 22.
- [13] *Słownik Języka Polskiego*, PWN, Warszawa 2007.
- [14] Stephenson A., *Benchmarking the resilience of organizations*, PhD thesis, University of Canterbury 2010.
- [15] Tucholska S., *Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Psychologiczna analiza zjawiska i jego osobowościowych uwarunkowań*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2009.
- [16] Uchnast Z., *Prężność osobowa: Empiryczna typologia i metoda pomiaru*, „Roczniki Filozoficzne” 1997, t. 45, z. 4, s. 27–51.
- [17] Whitehorn G., *Building Organisational Resilience, in the Public Sector*, Comcover Insurance and Risk Management Conference, 21 July 2010, National Portrait Gallery, Canberra 2010.

Netografia

[1a] *The International Consortium for Organizational Resilience*, www.theICOR.org

[2a] *Building Resilience and Capacity for Organizational Change*, www.suntiva.com

[3a] www.resorgs.org.nz

[4a] www.wikipedia.org

ORGANIZATIONAL RESILIENCE

Streszczenie

Współczesne organizacje funkcjonują w czasach, które można bez przesady nazwać burzliwymi. Wiele wskazuje na to, że kryzysy, konflikty, katastrofy naturalne będą się zdarzać częściej niż dotychczas, a okresy względnego spokoju będą coraz krótsze. Ludzie i organizacje muszą nauczyć się nie tylko jak przeżyć kryzys, lecz także jak w nim dalej działać i rozwijać się. Poszukuje się często uniwersalnej „recepty” na przetrwanie w trudnych sytuacjach i funkcjonowanie w warunkach niepewności. Celem artykułu jest przybliżenie jednego z potencjalnych rozwiązań, jakim może okazać się zastosowanie koncepcji określanej jako *organizational resilience* w zarządzaniu organizacją.

SŁOWA KLUCZOWE: PRĘŻNOŚĆ, REZYLIENCJA, RESILIENCE OSOBOWA, RESILIENCE ORGANIZACYJNA, MODEL ZINTEGROWANYCH FUNKCJI

ORGANIZATIONAL RESILIENCE

Abstract

Modern organizations operate in turbulent times. There are many indications that the crises, conflicts, natural disasters will occur more frequently than in the past, and periods of relative stability will become shorter. People and organizations must learn not only how to deal with the crisis, but how to develop and thrive. The need of universal “recipe” how to face difficult situations and uncertainty is more than necessary. The aim of the article is to introduce one

of the potential solution, which can be defined as the application of the concept of organizational resilience.

KEY WORDS: PERSONAL RESILIENCE, ORGANIZATIONAL RESILIENCE, SITUATION AWARENESS, MANAGEMENT OF KEYSTONE VULNERABILITIES, ADAPTIVE CAPACITY

INTERESARIUSZE JAKO ZMIENNA W BADANIACH ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu w kontekście relacji między zarządzaniem relacjami z interesariuszami a efektywnością organizacji można wyróżnić dwa typy prac. Z jednej strony, znajdują się opracowania opisujące naturę zależności łączących interesariuszy z organizacją, identyfikujące zmienne zależne, niezależne, pośredniczące i regulujące, dążące do zbudowania szerokiej bazy teoretycznej [23, 4, 22]. Natomiast z drugiej strony, występują badania empiryczne, które służą sprawdzeniu fragmentarycznych modeli teoretycznych, w których to wśród wielu poruszanych problemów dostrzega się potrzebę pogłębienia problematyki pomiaru efektywności i ożywiania przedsiębiorczości z perspektyw interesariuszy [27]. Istnieje szereg kwestii, które z racji swojej złożoności nie zostały jeszcze bezpośrednio zweryfikowane empirycznie:

- 1) W jaki sposób na przedsiębiorczość strategiczną wpływają związki między relacjami władzy wewnątrz organizacji a zewnętrznymi interesariuszami, które są aktywnie powiązane z procesami poznawczymi, uczeniem się oraz zdolnościami organizacji [21]? W założeniu tym można spojrzeć na interesariuszy jako zmienną pośredniczącą między władzą a zdolnościami organizacji.
- 2) W jaki sposób wykorzystać potencjał społeczny i interesariuszy wewnętrznych dla podniesienia poziomu sprawności przedsiębiorstwa [34]? W założeniu tym można spojrzeć na interesariuszy jako zmienną niezależną.
- 3) Do jakiego stopnia pryzmat efektywności, koncepcja E. Neelego (2002) [26], w której satysfakcja interesariuszy wpływa na efektywność, może mieć praktyczne

* **Mgr Izabella Kozłowska** – doktorantka, Katedra Przedsiębiorczości, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

zastosowanie w przedsiębiorstwach [27]? Postrzegając interesariuszy zarówno jako zmienną zależną i niezależną od strategii i procesów, jak również niezależną wpływającą na efektywność.

4) Do jakiego stopnia przedsiębiorstwa, które mają w swoich celach interesy szerokiego grona interesariuszy, tworzą więcej wartości w czasie [16]?

Dostrzegając wagę modeli z interesariuszami w postaci zmiennej, można zidentyfikować próbę poszukiwania czynników wpływających na zachowania lub percepcje interesariuszy, np. uwarunkowań wpływających na postrzegane zadowolenie interesariuszy z jakości usług [35].

Organizacje podejmują się przedsiębiorczych działań, posiadają i wykorzystują kompetencje, potencjał i procesy pozwalające na odpowiedź na sygnały płynące ze strony interesariuszy. Przy czym oczekiwania interesariuszy wobec przedsiębiorstwa są niejednorodne, co powoduje, że rozwój przedsiębiorstwa oraz zatrzymywanie wartości wymaga od menedżerów przezwyciężania wielu barier i dylematów.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez instytut badawczy Millward Brown SMG/KRC [29], kiedy można było spodziewać się, że wielu praktyków sceptycznie odniesie się do rozwoju działań zorientowanych na szerokie grupy interesariuszy z uwagi na światowy kryzys finansowy, praktyka biznesu pokazała, że w czasach burzliwej konkurencji działalność oparta na etyce i społecznej odpowiedzialności może wygenerować wartość dodaną, np. w zakresie zaufania, a to z kolei może mieć przełożenie na tworzenie innych wartości.

W artykułach problemowych z dyscypliny nauk o zarządzaniu mowa nie tylko o kontraktowych relacjach interesariuszy z organizacją, lecz także wielu autorów identyfikuje istotne modele wraz z zależnościami, w których interesariusze występują jako zmienna zależna, niezależna, pośrednicząca czy moderująca. Jako zmienna niezależna interesariusze wpływają na efektywność, orientację przedsiębiorczą firmy, intensywność przedsiębiorczości, innowacje, zrównoważoną przedsiębiorczość, pozyskiwanie zasobów, przewagę konkurencyjną, kreowanie bogactwa społecznego i indywidualnych korzyści oraz zrównoważony rozwój organizacji [20]. Z kolei chęć interesariuszy do podejmowania współpracy z organizacją zależy od przestrzegania przez organizację społecznej odpowiedzialności (w tym też dbałości o ochronę środowiska), etycznego zachowania, oczekiwanych zysków, zaspokojenia interesów, opłacalności ponoszonego ryzyka, posiadanej przez nich władzy, pilności ich potrzeb, legitymizacji w organizacji (praw do wysuwania roszczeń), zdolności organizacji, orientacji przedsiębiorczej, elastyczności organizacji, kultury organizacji oraz dojrzałości organizacji.

1. Podstawowe kierunki badań nad koncepcją interesariuszy

Koncepcja interesariuszy jest stosowana w różnych kontekstach i nurtach badawczych, a sama problematyka interesariuszy i ich wpływu na organizacje wciąż ewoluje. Interesariusze definiowani są jako jednostki i grupy, które są identyfikowane przez organizacje i menedżerów w odniesieniu do procesów, projektów, przedsięwzięć lub celów organizacji, na które mogą wpływać lub pod których są wpływem [14]. Pojęcie to zostało wykorzystane przez W. Dill w 1958 r. za pomocą terminu *kibitz* [9], z kolei sam termin *stakeholder* został pierwszy raz użyty w 1963 r. w dokumencie Stanford Research Institute dla określenia grup, bez których organizacja nie może przetrwać [31].

Po pierwsze, z perspektywy organizacyjnej jest analizowany sposób, w jakim organizacje współpracują z interesariuszami w celu maksymalizacji korzyści bądź minimalizowania zagrożenia presją ze strony interesariuszy na konkretne działanie organizacji. Po drugie, z perspektywy interesariuszy analizuje się sposób, w jaki wpływają oni na organizację. Po trzecie, z perspektywy koncepcyjnej analizuje się jak konkretne podejście „wspólne dobro”, „zrównoważony rozwój” wpływa na zależności między organizacją a interesariuszami [32]. Te trzy perspektywy przedstawiono w tabeli 1 w sześciu różnych kontekstach: normatywnym, fiducyjnym, deskryptywnym, instrumentalnym (strategicznym) ogólnym bądź incydentalnym, kontekstach świadczących o charakterze rozprawy i postaci zmiennej, jaką przybiera konstrukt interesariuszy w literaturze przedmiotu.

W języku polskim słowo „fiducyjny” zostało zapożyczone z języka angielskiego, tłumaczone jest jako „pozbawione wartości handlowej”, wolne od transakcji wymiany. Podejście to może odnosić się do sytuacji, w której to organizacje służą różnorodnym grupom interesariuszy, nie oczekując nic w zamian (na przykład działalność instytucji non profit). W kontekście fiducyjnym badacze kładą nacisk na równorzędne traktowanie potrzeb różnorodnych grup interesariuszy, co jest w sprzeczności z koncepcją hierarchizacji interesariuszy i obowiązkiem wobec akcjonariuszy [15]. Teorie normatywne pokrywają się z fiducyjnym podejściem, przy czym przy teoriach normatywnych relacja wymiany jest domniemana. Koncepcja rozpatrywana w ujęciu normatywnym przedstawia powinność uwzględniania i poszanowania potrzeb interesariuszy w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W zależności od nurtu koncepcja sięga potrzeb zachowania równości praw, ochrony mniejszości, poszanowania ochrony środowiska. W ujęciu deskryptywnym koncepcja opisuje, czym jest organizacja jako zbiór interesów związanych ze współpracą bądź konkurencją, zawiera opis interakcji między firmą a grupami cechującymi się różnymi interesami oraz żądaniami i jako taka ma charakter opisowy.

Najczęściej stosowanym podejściem w badaniach nad interesariuszami z perspektywy organizacyjnej jest podejście strategiczne, inaczej określane instrumentalnym [13], w którym wyjaśnia się, jakie czynniki zarządzania interesariuszami wpływają na wyniki przedsiębiorstw [30, s. 143–156]. W ujęciu instrumentalnym koncepcja służy ustanowieniu dodatniej korelacji między zaspokajaniem potrzeb interesariuszy a osiąganiem założonych celów organizacji.

Tabela 1. Wybrane perspektywy analizy interesariuszy w zarządzaniu

Perspektywy i podejścia do koncepcji interesariuszy	Organizacji	Interesariusza	Koncepcji Zrównoważonego rozwoju/zarządzania relacjami z interesariuszami (ZRI)
Normatywne	Interpretacja funkcji organizacji względem społeczeństwa i ZRI. <i>Dlaczego i jak organizacje powinny zajmować się interesariuszami?</i>	Interpretacja roli i praw do wysuwania roszczeń interesariuszy. <i>Co daje prawo interesariuszom do wysuwania roszczeń i jak powinni próbować je osiągnąć?</i>	Interpretacja normatywnych cech zrównoważonego rozwoju i znaczenia dla ZRI/koncepcji interesariuszy. <i>Jakie aspekty zrównoważonego rozwoju powinna wziąć po uwagę organizacja i jej interesariusze?</i>
Fiducyjne	Interpretacja moralnego obowiązku organizacji względem społeczeństwa i ZRI. <i>Dlaczego i jak organizacje powinny zajmować się interesariuszami?</i>	Interpretacja roli równych praw interesariuszy do wysuwania roszczeń. <i>Dlaczego interesariusze powinni być traktowani tak samo bez względu na wpływ na organizację?</i>	Interpretacja moralnego obowiązku zarówno interesariuszy, jak i organizacji w stosunku do zrównoważonego rozwoju. <i>Jakie organizacja i jej interesariusze przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju?</i>
Deskryptywne	Opis cech i zachowania organizacji w stosunku do interesariuszy. <i>Jak organizacje zajmują się interesariuszami i jakie konsekwencje ma ZRI?</i>	Opis cech i zachowania interesariuszy wobec organizacji. <i>Jakie są oczekiwania i roszczenia interesariuszy i jak próbują je osiągnąć?</i>	Opis, jaką rolę odgrywają elementy zrównoważonego rozwoju w ZRI oraz koncepcji interesariuszy. <i>Które elementy zrównoważonego rozwoju są brane pod uwagę przez interesariuszy i organizacje i w jakim stopniu?</i>
Instrumentalne (strategiczne)	Analiza zależności między ZRI a tradycyjnym celem organizacji. <i>Jak ZRI przyczynia się do podnoszenia efektywności organizacji?</i>	Analiza zależności między strategią interesariusza i jej zdolnością do realizacji oczekiwań. <i>Jak najefektywniej interesariusze mogą zrealizować swoje żądania?</i>	Analiza zależności ZRI/koncepcji interesariuszy z realizacją koncepcji zrównoważonego rozwoju. <i>Do jakiego stopnia zrównoważony rozwój może być osiągnięty przez ZRI?</i>

Ogólne (syntetyczne)	Skupienie na organizacji i ZRI. <i>Jak organizacje odnoszą się do interesariuszy?</i>	Skupienie na interesariuszach, roszczeniach i ZRI. <i>Jak interesariusze odnoszą się do organizacji?</i>	Skupienie na zrównoważonym rozwoju/ZRI i koncepcji interesariuszy. <i>Jak zrównoważony rozwój odnosi się do ZRI i koncepcji interesariuszy?</i>
Incydentalne /przedsiębiorcze	Reakcja na zagrożenie celów organizacji lub pojawiające się szanse. <i>Jak nie zagrozić celom organizacji lub wykorzystać szanse poprzez ZRI?</i>	Wyprzedzanie oczekiwań interesariuszy ze względu na zaistniałe okoliczności. <i>Jak dostosować się do zmieniających oczekiwań interesariuszy?</i>	Kreowanie wartości i nowych inicjatyw na potrzeby zaistniałych okoliczności, np. wymogów raportowania społecznego. <i>Jak wykorzystywać szanse, powstrzymywać zagrożenia dla zrównoważonego rozwoju oraz ożywania przedsiębiorczości?</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [15, 10, 32, 4].

W latach 70. ubiegłego wieku model zarządzania interesariuszami stanowił ekonomiczną strategię, po której oczekiwano korzyści dla firmy, w znaczącym stopniu dla akcjonariuszy. Prace koncentrowały się na reakcji firm na interesariuszy, na rozwoju ogólnych strategii zarządzania interesariuszami [14], podkreślając rolę odpowiedzialności firm wobec interesariuszy [5], charakterystykach interesariuszy, które wpływają na ową reakcję organizacji na interesariuszy [25]. Na przestrzeni kolejnych lat większość badań empirycznych z perspektywy koncepcji interesariuszy dotyczyła kwestii środowiskowych [19].

Organizacje powinny były równorzędnie stosować podejście strategiczne oraz fiducjarne – zarządzać strategicznie oraz moralnie w tym samym czasie. Podejście zorientowane na interesariuszy powinno wytyczać lepszy, ale także etyczny kierunek zarządzania, aby w praktyce wszyscy osiągnęli zadowolenie, czyli propagowanie kultury polegającej na dostarczaniu satysfakcji wszystkim stronom wchodzącym w interakcje z organizacją [5, 10].

W ostatnich latach Bundy i Buchholtz (2013) [4] sformułowali kontrowersyjną tezę, że firmy i menedżerowie nie reagują na oczekiwania interesariuszy i nie dokonują ich hierarchizacji na porządku dziennym, nie wpisują tego na stałe w strategię firmy, tylko odpowiadają na konkretne problemy i bieżące niepokoje zgłaszane przez interesariuszy. Można przypuszczać, że tym samym reagują nie tylko na zagrożenia, lecz także na szanse rozwoju. Reprezentują oni inne od dotychczasowych podejście do koncepcji interesariuszy, które można nazwać incydentalnym, doraźnym lub przedsiębiorczym, podsumowując perspektywy w tabeli 1. Przy czym zaznacza się, że nurty w badaniach się przenikają i nie wykluczają.

2. Interesariusze w dotychczasowych badaniach problematyki zarządzania

Interesariusze jako konstrukt badawczy ze swojej natury jest zróżnicowany i wielowymiarowy, a liczba zmiennych w modelach opartych o koncepcję interesariuszy jest szeroka [7]. Zidentyfikowane grupy bądź jednostki mogą wpływać na przedsiębiorstwo i jego atrybuty lub są od nich zależne, a także pośredniczą lub moderują zidentyfikowane zależności wpływające na zarządzanie przedsiębiorstwem. Relacje opisywane we wczesnych dyskursach teoretycznych nad koncepcją interesariuszy miały z założenia charakter kontraktowy i oczekiwano po nich dążenia do wzajemnej równowagi, bazowały na wzajemnych roszczeniach i prawach. Obecnie organizacje stają w obliczu rosnącej siły interesariuszy i złożonych powiązań między nimi, zwłaszcza w kontekście tworzenia i zawłaszczania wartości [16].

W opracowaniach dotyczących teorii sporo uwagi poświęcono odpowiedzialności wobec interesariuszy oraz ich legitymizacji praw do wysuwania roszczeń, pozycji wobec pozostałych interesariuszy i siły, jaką posiadają do osiągania swoich celów [10]. W ujęciu strategicznym interesariusze mogą być legitymizowani i identyfikowani ze względu na relację wymiany, dokonywane transakcje i zawierane kontrakty, uzależnienie od siebie egzystencji firmy czy relacje zasobowe [17]. W ujęciu normatywnym – ze względu na kreowanie wspólnych wartości [14], moralny obowiązek lub odpowiedzialność organizacji wobec interesariuszy wynikającą z prawnego obowiązku.

Jak podkreślają w swoich rozważaniach J. Harrison i A. Wicks (2013), koncepcja interesariuszy zapewnia nowe spojrzenie na poszukiwanie wartości i dzielenie się nią [16]. Zakłada się, że wartość organizacji jest tworzona, gdy spełnia oczekiwania i potrzeby interesariuszy. Z perspektyw interesariuszy istotne są te czynniki, które silnie są związane z dostarczaniem większej wartości dla interesariuszy, a przez to pozwalają lepiej mierzyć i usprawniać zdolności menedżerskie do jej tworzenia.

Wartość jest przedstawiana w przeważającym stopniu w kategoriach ekonomicznych [2], co jest przeciwne do oczekiwanej od koncepcji interesariuszy idei ‘wspólnego dobra’ i zaspokajania oczekiwań interesariuszy przez współpracę [14]. Do wartości podkreślanych w literaturze z obszaru interesariuszy zalicza się uczciwość i etyczne zachowanie [13]. Teoria interesariuszy jest również uznawana za pomost łączący etykę ze strategią przedsiębiorstw [28]. W zarządzaniu przedsiębiorstwem etyczne zachowanie organizacji wobec interesariuszy jest nieodłączną częścią strategii skierowanej na wzmacnianie efektywności w wysoce konkurencyjnym środowisku. Zachowanie, w którym organizacja eksponuje swoją odpowiedzialność wobec klientów, dostawców oraz pracowników, przez ustalanie polityk i celów, właściwą strukturę, systemy i procesy zarządzania, plany działania, pomiar i monitorowanie wyników, a także niezależną weryfikację współpracy z klientami, dostawcami i pracownikami. Etycznie

– znaczy w oparciu o ustalone standardy, kiedy to organizacja posiada i wykorzystuje kompetencje, potencjał i procesy pozwalające na realizację odpowiedzi, do których się zobowiązała wobec interesariuszy.

Wiarygodność, czyli to, w jaki sposób interesariusze oceniają organizację pod względem prawdopodobieństwa zawarcia z nią relacji wymian, była celem badań prowadzonym przez Choi (2006) [6]. Badania pokazały, że zaangażowanie grup interesariuszy zależy od ich percepcji dojrzałości i rozwoju organizacji uzależnionej od posiadanych pasywów i aktywów. Potwierdzono przy tym następujące zależności. Po pierwsze, wiek organizacji przesądza o zaangażowaniu interesariuszy. Im starsza organizacja, tym większe prawdopodobieństwo wsparcia celów organizacji przez zainteresowane strony. Po drugie, istotność i znaczenie interesariuszy z punktu widzenia prawa wpływa na ich zaangażowanie. Interesariusze posiadający z racji prawa formalną relację wymiany z większym prawdopodobieństwem udzielą wsparcia. Po trzecie, emocjonalne przywiązanie interesariuszy do organizacji wpływa na ich zaangażowanie. Interesariusze emocjonalnie związani z organizacją z większym prawdopodobieństwem udzielają jej wsparcia. Po czwarte, wiarygodność organizacji wpływa na zaangażowanie interesariuszy. Im bardziej wiarygodny wizerunek organizacji, tym większe prawdopodobieństwo wsparcia przez zainteresowane strony. Po piąte, odpowiedzialność organizacji wpływa na zaangażowanie interesariuszy. Im bardziej organizacja jest postrzegana jako odpowiedzialna, tym bardziej prawdopodobne jest, że interesariusze będą ją wspierać. Wreszcie strategiczna elastyczność wpływa na zaangażowanie stron. Im bardziej organizacja jest postrzegana jako strategicznie elastyczna, tym bardziej prawdopodobne jest, że interesariusze będą ją wspierać.

Wielu badaczy opierających się na teorii interesariuszy w swoich badaniach opisuje znaczenie poszczególnych grup interesariuszy organizacji dla wyników organizacji. Pracownicy są odpowiedzialni za produktywność i satysfakcję klientów wynikającą z ich obsługi. Wartość przychodów oraz stabilność finansowa jest uzależniona od klientów. Określanie preferencji nowych produktów jest konstytuowane przez klientów ograniczonych zdolnością do oferowania twórczego wkładu i przewidywania idei nowych produktów, które uznają za atrakcyjne. Inwestorzy – akcjonariusze i pożyczkodawcy dostarczają kapitał dla rozwoju. W zamian oczekują maksymalizacji zysków i zwrotu z inwestycji. Dostawcy tworzą łańcuch dostaw. Społeczność wytycza ramy, w których tworzona jest wartość społeczna istniejącej organizacji. Interesariusze dostarczają krytycznych zasobów, które wpływają na wynik przedsiębiorstwa. Właściciele firmy podejmują decyzje, które bezpośrednio wpływają na owe wyniki. Dużą uwagę zwraca się na to, że interesariusze, jako zmienna niezależna, mogą stanowić źródło przewagi komparatywnej [16], wzbogacając przedsiębiorstwo o nowe idee, twórczy wkład oraz ważne zasoby. Badania empiryczne wskazują, że długoletni sukces firmy zależy od zdolności organizacji do kreowania wartości i satysfakcji dla różnorodnych grup interesariuszy [30], podczas gdy to właśnie interesariusze wpływają na zdolności organizacyjne przedsiębiorstwa.

Pracownicy oraz dostawcy stanowią namacalne zasoby, a ich doświadczenia, umiejętności oraz kompetencje przesądzają o zdolnościach organizacyjnych [12]. W konsekwencji interesariusze przesądzają o efektywności organizacji. Na konkurencyjnym rynku działalność powinna służyć i odpowiadać oczekiwaniom oraz potrzebom szerszej grupy zainteresowanych stron, które są dla niej ważne z punktu widzenia efektywności. Aby osiągnąć wysoką efektywność, przedsiębiorstwa powinny przyjąć strategię, która uwzględnia potrzeby oraz wymagania wielu stron. Takie założenie jest obecne w teorii od lat, a jednak w badaniu z 2005 roku, którego celem był pomiar, jaki wpływ ma zarządzanie interesariuszami na wynagrodzenie zarządu, premie, wartość akcji i ogólne korzyści, oraz zbadanie, do jakiego stopnia zarządzanie interesariuszami oraz wyniki finansowe determinują wynagrodzenie zarządcze, zarekomendowano, aby w polityce wynagrodzeń umieścić aspekt pomiaru wartości dla interesariuszy. Wynioskowano, że zarządzanie relacjami z interesariuszami negatywnie wpływa na wynagrodzenia menedżerów, które rośnie ze wzrostem wyników finansowych. Wynagrodzenie stanowiło zmienną zależną, a zarządzanie relacjami z interesariuszami zmienną niezależną mierzoną za pomocą pięciu wymiarów, tj.: relacji społecznych, różnorodności, relacji pracowników, wpływu środowiska oraz jakości produktów powiązanej z percepcją klientów. Nasuwa się pytanie, czy w związku z wprowadzeniem obowiązku raportowania wyników pozafinansowych to się zmieniło?

W praktyce gospodarczej organizacje muszą spełniać kryteria efektywności dyktowane przez inwestorów, klientów czy dostawców. Fazli, Mokhtar, Mohd i Nooreha (1999) [12] zidentyfikowali szereg podobieństw między modelami efektywności a koncepcją interesariuszy, zwracając uwagę na to, że sekcje modelu TQM uwzględniają satysfakcję interesariuszy i to orientacja na interesariuszy (*z ang. stakeholder focus, stakeholder orientation*) wyjaśnia przyjęte wskaźniki efektywności. Sześć wymiarów podnoszących efektywność organizacji obejmuje: przywództwo, kulturę organizacyjną, strategię, zarządzanie zmianą/innowacjami, know-how, najlepsze praktyki. Zakładając sytuację, w której to kadra zarządzająca wykonywałaby wyłącznie zadania, za które jest premiovana ze względu na natychmiastowy wynik finansowy – zajmowałby się wyłącznie procesami związanymi z maksymalizacją zysku bądź obniżką kosztów i nie ponosiła żadnego ryzyka, ani nie przejawiała żadnych przedsiębiorczych inicjatyw, nie byłoby miejsca na innowacje, rozwój zasobów ludzkich czy poprawę jakości. W konsekwencji taka sytuacja doprowadziłaby do spadku zainteresowania przedsiębiorstwem, a tym samym odwrócenia się od niej interesariuszy, co w końcu mogłoby przyczynić się do upadku przedsiębiorstwa. Przez ograniczenie dostępu firmy do krytycznych zasobów interesariusze mogą zagrozić jej przetrwaniu na rynku.

Różnice między organizacjami wynikają przede wszystkim ze specjalizacji zasobów w oparciu o dokonane decyzje menedżerskie [24] i wybór odpowiedniej relacji z interesariuszami. Tym sposobem organizacje mogą przejawiać się niepowtarzalnością konfiguracji materialnych i niematerialnych zasobów oraz możliwości. Sposób

selekcji elementów i tworzona przez nie konfiguracja decydują o uzyskanej wartości. Wartość zależy więc od umiejętności kształtowania przy pomocy dostępnych zasobów, takich jak: pomysły, ludzie, relacje między nimi, instytucje formalno-prawne, środki materialne i pieniężne, takiej sytuacji, w której ich konfiguracja służy zaspokojeniu oczekiwań interesariuszy [20]. Każde działanie, proces, projekt, strategia może służyć innym celom, a co za tym idzie mieć inne grupy interesariuszy, na które ma wpływ, lub zależy powodzenie lub niepowodzenie przedsięwzięcia. Realizacja działań, procesów lub strategii powinna być oparta na takiej konfiguracji elementów, by przedsiębiorstwo było w stanie wykorzystać pojawiające się szanse – a więc powinno przejawiać zachowania przedsiębiorcze w celu zaspokojenia oczekiwań interesariuszy. W tym aspekcie można przyjąć, że sama konfiguracja interesariuszy jest jak czynnik modyfikujący, może determinować, kiedy zależność między zmiennymi procesu występuje.

Efektywność wynikająca z relacji z interesariuszami jest trudna do zidentyfikowania, i tym samym powoduje ostrożność w podejmowaniu decyzji przez kadre menedżerską. W obliczu rosnącej konkurencji firmy mogą odnosić korzyści z posiadania relacji z kluczowymi interesariuszami, którzy decydują o jej przewadze. Unikalność i niepowtarzalność relacji powoduje, z jednej strony, przewagę, z drugiej zaś – stanowi barierę przed konkurencją. Oparcie na standardach budowania relacji z interesariuszami buduje źródło dobrej reputacji dla firmy. Poza nadmierną pobłażliwością uwaga skierowana na publiczność może przynieść więcej korzyści organizacji niż zgromadzony kapitał akcjonariuszy. Charakteryzując naturę powodzenia działalności przedsiębiorstwa, badania naukowe wyróżniają istotną rolę interesariuszy [8]. Jakakolwiek transformacja organizacyjna nie obydwia się bez udziału interesariuszy.

Przedsiębiorczość jako proces angażuje różne zainteresowane strony, które wspierają swój rozwój oraz współpracują z przedsiębiorstwem w celu osiągnięcia obopólnych korzyści. Interesariusze mogą wpływać na praktyki organizacji przez wywieranie presji. Poszczególne grupy interesariuszy mają swoją stawkę w działaniu firmy, w jej decyzjach i ich efektach, oraz są w stanie wyrzucić efektywną presję na organizację. W odniesieniu do współczesnych problemów przedsiębiorstw, związanych z pozyskiwaniem niezbędnego kapitału na rozwój na wolnym rynku oraz biorąc pod uwagę wzrost oczekiwań i żądań płacowych pracowników, przedsiębiorcy w pogoni za maksymalizacją zysku nieodłącznie coraz częściej towarzyszy idea maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa, a w konsekwencji wzrasta rola interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstwa.

Koncepcja interesariuszy posłużyła w badaniu nad relacją między ekologicznością a efektywnością finansową organizacji. Interesariusze wywierają wpływ na zachowanie organizacji w stosunku do ochrony środowiska. W badaniu presji interesariuszy na ekologiczność firmy G. Kassinis i V. Nikos (2006) [19] użyli koncepcji interesariuszy jako zmiennej niezależnej, aby przybliżyć działanie presji interesariuszy w zakładach produkcyjnych i uchwycić dynamikę zależności zasobowych charakteryzujących

relacje między zakładami a interesariuszami. Presja interesariuszy pochodziła z dwóch poziomów: w węższym ujęciu wynikała z geograficznej przynależności do społeczności lokalnej, w której przedsiębiorstwo jest zlokalizowane, w szerszym – wynikała z przynależności do państwa, w którym działa. Autorzy badania podzieli interesariuszy na dwie grupy reprezentujące społeczność oraz państwo. Za wskaźnik ekologiczności posłużył poziom emisji toksycznych według raportu TRI (*Toxics Release Inventory*). Dokonano pomiaru wartości oraz zdolności interesariuszy do wywierania presji na organizację przez przychody społeczności (dochód na mieszkańca w miejscu lokalizacji zakładu), gęstość zaludnienia społeczności oraz preferencje środowiskowe społeczności (odzwierciedlone w liczbie opłaconych członkostw do organizacji środowiskowych na 1000 mieszkańców). Grupy reprezentowały populacje o niejednorodnych dochodach i sprzecznych poglądach na politykę środowiskową. Presja państwa została zmierzona za pomocą danych z głosowania urzędników pochodzących z ligi konserwatywnej ochrony środowiska w ciągu roku na kwestie środowiskowe w poszczególnych lokalizacjach zakładów przemysłowych. Kolejnymi wskaźnikami były: nakłady środków przeznaczonych na ochronę środowiska w stosunku do całkowitego budżetu, nakłady na rozwój kapitału ludzkiego w obszarze środowiska jako stosunek zatrudnienia w ochronie środowiska do liczby zatrudnionych ogółem. Zmienną kontrolną była forma przedsiębiorstwa, wielkość oraz sektor. Przedsiębiorstwa państwowe wykazywały mniejszą elastyczność do wpisywania się w preferencje społeczności lokalnej, a tym samym w mniejszym stopniu reagowały na jej oczekiwania niż firmy, które należały do lokalnych właścicieli.

Autorzy badania wykazali, że duże przedsiębiorstwa w mniejszym stopniu reagują na oczekiwania interesariuszy zewnętrznych. Przedsiębiorstwa z sektora użyteczności publicznej podlegają złożonym regulacjom nakładającym reżim emisji toksycznych spalin, który zmniejsza elastyczność w zakresie wyboru technologii środowiskowej i praktyk ograniczających zanieczyszczenie w ogóle. Zamożniejsze grupy lokalnej społeczności wykorzystują swoje zasoby, a tym samym posiadają większą zdolność do wysuwania roszczeń i nacisku, w ten sposób mają wpływ na mniejszą emisję. Odpowiedzią na presję ze strony interesariuszy była decyzja o wdrożeniu systemu zarządzania środowiskowego (EMS). Jak pokazały badania, firmy ograniczają swoje działania środowiskowe do odpowiedzi na naciski przede wszystkim wewnętrznych interesariuszy, ignorując naciski zewnętrznych podstawowych i średnich podmiotów oraz organów regulacyjnych. Kluczowym elementem w teoretycznym rozumowaniu na temat tych wyników jest oportunistyczne zachowanie związane z certyfikacją takich systemów. Certyfikacja posiadanego systemu sama w sobie reprezentuje informacje niekompletne, nieodzwierciedlające faktycznego poziomu zadowolenia interesariuszy z ekologiczności.

Z.G. Voss, G.B. Voss i C. Moorman [36] podjęli się badań mających celu (1) zidentyfikowanie, do jakiego stopnia zachowania przedsiębiorcze są nagradzane przez

interesariuszy i do jakiego stopnia mają oni na nie wpływ, (2) jak spostrzegawczy są menedżerowie w identyfikowaniu i zarządzaniu związkami przyczynowymi między wkładem interesariuszy a zachowaniem przedsiębiorczym. Zaobserwowano transformacje rozwoju zależności między orientacją przedsiębiorczą i wsparciem finansowym od interesariuszy. Wsparcie ze strony interesariuszy wpływa na zachowania firmy i w rezultacie skłania przyszłych interesariuszy do zaangażowania. Innowacyjność jest pozytywnie związana z finansowym wsparciem interesariuszy poszukujących nowych produktów. Wsparcie interesariuszy wpływa na orientację przedsiębiorczą. Kiedy zależność między wpływem interesariuszy a orientacją przedsiębiorczą (EO) organizacji jest widoczna, menedżerowie rozwijają wzajemne strategiczne relacje, które wzmacniają oceniane zachowania przedsiębiorcze. Kiedy zależność ta nie jest widoczna, menedżerowie muszą walczyć z konfliktami między roszczeniami i reakcjami interesariuszy.

Interesariusze ponoszą pewne ryzyko z tytułu zainwestowanego kapitału finansowego, ludzkiego bądź zainwestowania innej wartości lub są pod działaniem ryzyka wynikającego z działalności firmy, ponieważ posiadają pewien interes i potrzeby wymagające zaspokojenia, a tym samym ich zaangażowanie jest uzależnione od stopnia, w jakim organizacja osiąga deklarowane zobowiązania [14]. Interesariusze wpływają na podejmowane przez organizację decyzje, a równocześnie zależą od podejmowanych przez kadrę menedżerską decyzji. Większość dyskusji wokół koncepcji interesariuszy odnosi się do kadry zarządzającej wyższego szczebla, która mimo wysokiego stopnia samodzielności pełnionej roli, jest pod wpływem organizacyjnego kontekstu.

Menedżerowie to jedyna grupa interesariuszy, która wchodzi w relacje ze wszystkimi pozostałymi grupami interesariuszy [17], gdyż na niej spoczywa obowiązek podejmowania strategicznych decyzji oraz alokowania ich w sposób jak najbardziej zgodny z roszczeniami pozostałych grup interesariuszy. Specyficzna rola kadry menedżerskiej powoduje postrzeganie ich roli jako agentów pozostałych interesariuszy, co zostało odzwierciedlone w teorii agencji [17].

Podążanie za rozwojem firmy skutkuje wzmocnionym konfliktem interesów. Pracownicy dążą do wyższych wynagrodzeń, konsumenci oczekują wyższej jakości, obniżki cen, dostawcy – wyższych cen i stałych zamówień, lokalna społeczność – obniżenia szkodliwych skutków działalności oraz poprawy jakości życia. Konflikt agencyjny jest nieunikniony, ale nie oznacza koniecznie straty dla jednej ze stron. Zaspokajanie potrzeb wyższych wynagrodzeń pracowników i polepszenia warunków pracy może skutkować wyższą produktywnością, co z kolei może przynieść menedżerom wzmocnienie zasobów. Podobnie kontrola i ograniczenie negatywnych skutków prowadzenia działalności mogą spowodować większą otwartość społeczności na poszerzanie działalności przez menedżerów. Organizacje ustalają wzajemne i ściśle powiązane zależności między agentami a interesariuszami firmy. Im większa wiarygodność agentów, tym organizacja posiada większe zasoby interesariuszy oraz wsparcie agentów we wzmacnianiu relacji wymiany.

Wspieranie organizacji przez interesariuszy w znaczącym stopniu zależy od kultury zarządzania interesariuszami. M. Jones, W. Felps i A. Bigley (2007) ustanowili za cel swoich badań identyfikację czynników organizacyjnych, które mogą pomóc przewidywać, w jaki sposób organizacje zarządzają relacjami z interesariuszami [18]. Za istotną uznali kulturę, na którą składają się: wierzenia, wartości i praktyki rozwiązywania problemów oraz zarządzania relacjami z interesariuszami. Autorzy badania zidentyfikowali pięć kultur: agencji, korporacyjnego egoizmu, instrumentalną, moralną oraz altruistyczną.

Orientację przedsiębiorstwa na interesariuszy może odzwierciedlać kultura lub strategia wpływu na interesariuszy, inaczej określana przez różnych autorów: angażowania/ofensywy, współpracy/utrzymania, monitorowania, obrony/ochrony, zmiany [14, 18].

Interesariusze odgrywają również rolę zmiennej pośredniczącej w badaniach, w których stanowią czynnik dodatkowego wyjaśnienia współzależności, nieuwzględnionych często w przyjętym planie badawczym zmiennych niezależnych i zależnych. Wykorzystanie tej koncepcji pozwala lepiej zrozumieć zachodzące współzależności między zmiennymi zależnymi i niezależnymi. Jak na przykład w badaniu K. Abston i W. Kupritz (2011) pracownicy dokonyujący zakupów u pracodawców (stanowiących równocześnie interesariuszy zewnętrznych – klientów) częściowo pośredniczą w relacji między klimatem oferowanych usług przez tego pracodawcę a rotacją pracowników. Badanie zidentyfikowało znaczenie zarówno klimatu usług, jak również dokonywania zakupów przez pracowników na rotację. Zmienne kontrolne odnosiły się do cech pracowników. Klimat usług ma pozytywny efekt na dokonywanie zakupów przez pracowników, a tym samym negatywny efekt na rotację pracowników [1].

Podsumowanie i przesłanki do dalszych badań

Dotychczasowe wyniki badań na świecie i w Polsce sugerują, że ożywianie przedsiębiorczości, tworzenie wartości w oparciu o innowacje, a w konsekwencji uzyskiwanie wysokiej efektywności przez organizacje jest dokonywane głównie w oparciu o analizę wewnętrznych i funkcjonalnych obszarów organizacji [33, 3, 11]. Tymczasem okazuje się, że poziom przedsiębiorczości organizacyjnej, rozwój innowacyjności, tworzenie i utrzymywanie wartości, a w konsekwencji uzyskiwanie efektywności będą inaczej rozpatrywane z punktu widzenia jej poszczególnych grup interesariuszy, włączając do analizy wewnętrznych generatorów zasobów, jak również środowisko zewnętrzne obejmujące dostawców, klientów i pozostałych strategicznych kibiców. Korzyści wynikające z uwzględnienia w działaniach organizacji punktu widzenia interesariuszy były podkreślane przez wielu badaczy i mają one wpływ na efektywność organizacyjną.

Zamierzeniem badawczym jest odpowiedź na pytanie, czy organizacje, które pozostają pod większą presją tworzenia wartości dla interesariuszy, są efektywniejsze w stosunku do przedsiębiorstw, które są w mniejszym stopniu zorientowane na interesariuszy, oraz czy istnieje relacja między orientacją na interesariuszy a przedsiębiorczością organizacyjną, tworzeniem i zawłaszczaniem wartości oraz efektywnością.

Wychodząc z krytycznej analizy przedmiotu, zaproponowany model (rysunek 1) zakłada, że:

H1: Istnieje dodatni związek między orientacją na interesariuszy a przedsiębiorczością organizacyjną.

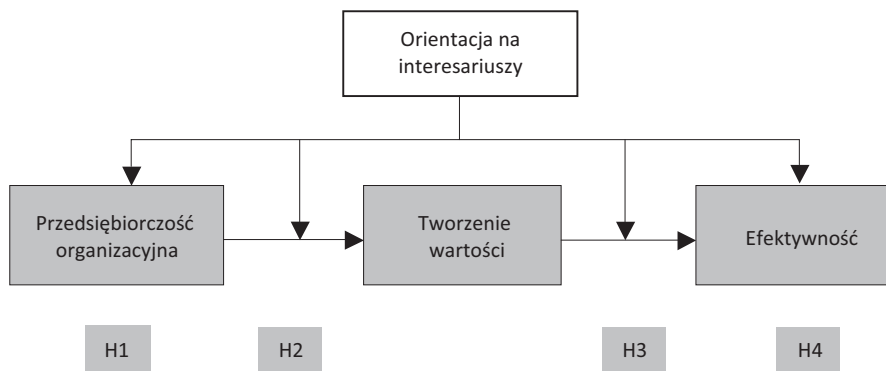
H2: Orientacja na interesariuszy moderuje związek między poziomem przedsiębiorczości a skutecznym tworzeniem wartości.

H3: Orientacja na interesariuszy moderuje związek między wytworzoną w organizacji wartością a jej zatrzymaniem efektywnością.

H4: Istnieje dodatni związek między orientacją na interesariuszy a efektywnością (mierzoną obiektywnie i subiektywnie, finansowo i pozafinansowo).

Założeniem jest opracowanie wskazówek dla właścicieli przedsiębiorstw oraz kadry zarządzającej wyższego szczebla w zakresie właściwego poziomu zorientowania na poszczególne grupy interesariuszy w celu optymalnego ożywiania przedsiębiorczości, tworzenia i zatrzymywania wartości, a w konsekwencji podnoszeniu efektywności. Dodatkowo planowane badania empiryczne umożliwią opracowanie systemu oceny przedsiębiorczości i efektywności, uwzględniającego pozafinansowe miary efektywności oraz hierarchizację przypisaną do poszczególnych grup interesariuszy.

Rysunek 1. Koncepcja modelu badawczego



Źródło: opracowanie własne.

W opracowaniach poświęconych teorii sporo uwagi poświęca się odpowiedzialności wobec interesariuszy oraz ich legitymizacji, praw do wysuwania roszczeń, pozycji wobec pozostałych interesariuszy i siły, jaką posiadają do osiągnięcia swoich celów. Równocześnie wartość przedstawiana jest w znaczącym stopniu w kategoriach ekonomicznych, co stoi w sprzeczności do konceptualnej idei 'wspólnego dobra' i zaspokajania oczekiwań interesariuszy przez współpracę i orientację przedsiębiorstwa na interesariuszy. Jak zauważają Harrison i Wicks (2013) [16], podczas gdy ekonomiczna wartość jest kluczowa dla strategicznych interesariuszy, większość interesariuszy oczekuje również pozostałych czynników. Zwrócenie uwagi na te pozostałe czynniki może okazać się istotne dla zrozumienia, dlaczego firmy osiągają sukces, dlaczego interesariusze zwracają na nie uwagę i pozostają z nimi w relacji oraz które firmy dostarczają najwięcej wartości dla swoich interesariuszy.

Zakłada się, że istnieją wspólne miary efektywności dla poszczególnych grup interesariuszy. Pomiar efektywności i przedsiębiorczości w kontekście orientacji na interesariuszy stanowi wyzwanie dla menedżerów w postaci szerszego pomiaru wartości wytwarzanej przez ich firmy z perspektywy interesariuszy, którzy są zaangażowani w jej tworzenie i zawłaszczanie. Interesariusze, i zaspokajanie ich oczekiwań, zależą od firmy, jak również od jej pozostałych interesariuszy.

W większości badań empirycznych opartych na koncepcji interesariuszy użyte mierniki efektywności interesariuszy stanowiły zmienne niezależne w połączeniu z miernikami ekonomicznej efektywności, jako zmienną zależną [6].

Jeśli szeroko zakrojona miara efektywności dla interesariuszy będzie zmienną zależną, a zjawiska w organizacji (przedsiębiorcze zachowania/orientacja na interesariuszy) niezależną, oczekuje się dużego zrozumienia, w jaki sposób zjawiska organizacyjne wpływają na ogólną wartość tworzoną i zatrzymywaną przez firmy.

Bibliografia

- [1] Abston K.A., Kupritz V.W., *Employees as Customers: Exploring Service Climate, Employee Patronage, and Turnover*, "Performance Improvement Quarterly" 2011, No. 23 (4), pp. 7–26.
- [2] Agle B.R., Mitchell R.K., Sonnenfeld J.A., *Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values*, "Academy of Management Journal" 1999, No. 42, p. 507.
- [3] Brown T.E., Davidsson P., Wiklund J., *An operationalization of Stevenson's conceptualization of Entrepreneurship as opportunity based firm behavior*, "Strategic Management Journal" 2001, No. 22, pp. 953–968.
- [4] Bundy J., Shropshire C., Buchholtz A.K., *Strategic cognition and issue salience: toward an explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns*, "Academy of Management Review" 2013, No. 38 (3), pp. 352–376.

- [5] Carroll A.B., *A three performance*, "Academy of Management Review" 1979, No. 4, p. 497.
- [6] Choi J., Wang H., *Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance*, "Strategic Management Journal" 2009, No. 30 (4), p. 895.
- [7] Clemens B., Bakstran L., *A framework of theoretical lenses and strategic purposes to describe relationships among firm environmental strategy, financial performance, and environmental performance*, "Management Research Review" 2010, Vol. 33, No. 4, pp. 393–405.
- [8] Clement R., *The lessons from stakeholder theory for US business leaders*, "Business Horizons" 2005, Vol. 48, No. 1, p. 255–264.
- [9] Dill W.R., *Environment as an Influence on Managerial Autonomy*, "Administrative Science Quarterly" 1958, No. 2, p. 409.
- [10] Donaldson T., Preston L.E., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, "Academy of Management Review" 1995, No. 20 (1), pp. 65–92.
- [11] Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.
- [12] Fazli I., Mokhtar A., Mohd A.I., Nooreha H., *Integrating Resource-based View and Stakeholder Theory in Developing the Malaysian Excellence Model: A Conceptual Framework*, "Singapore Management Review" 1999, No. 25 (2), pp. 92–109.
- [13] Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation and Success*, Yale University Press, New Haven, CT 2007.
- [14] Freeman R.E., *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman Publishing, Boston 1984.
- [15] Goodpaster K.E., *Business Ethics and Stakeholder Analysis*, "Business Ethics Quarterly" 1991, Vol. 1, No.1, pp.53–73.
- [16] Harrison J.S., Wicks A.C., *Stakeholder Theory, Value and Firm Performance*, "Business Ethics Quarterly" 2013, No. 23 (1), pp. 97–124.
- [17] Hill Ch.W.L., Jones T.M., *Stakeholder-Agency Theory*, "Journal of Management Studies" 1992, Vol. 29, Iss. 2, pp. 131–154.
- [18] Jones M.T., Felps W., Bigley A.G., *Ethical Theory and Stakeholder-Related Decisions: The Role of Stakeholder Culture*. "Academy of Management Review" 2007, No. 32 (1), pp. 137–155.
- [19] Kassinis G., Nikos V., *Stakeholder pressures and environmental performance*, "Academy of Management" 2006, Vol. 49, pp. 145–159.
- [20] Kozłowska I., Dyduch W., *Rola interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstwa z perspektywy zależności zasobowych*, [w:] *Nowoczesność Przemysłu i Usług*, J. Pyka (red.), Wydawnictwo Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Katowicach, Katowice 2011, s. 279–292.

- [21] Kulikowska-Pawlak M., Bratnicki M., *Politykowanie organizacyjne i przedsiębiorczość*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1A (159), s. 111–123.
- [22] Mahasi J., Awino Z.B., Pokhariyal G.P., Ombaka B., *The Influence of External Stakeholders and Expansion Strategies on the Relationship between Organizational Resources and Firm Performance*, “Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences” 2013, Vol. 4, No. 5.
- [23] Mainardes E.W., Alves H., Rapso M., *Stakeholder theory: issues to resolve*, “Management Decisions” 2011, No. 49 (2), pp. 226–252.
- [24] Mathews J.A., *A resource-Based View of Shumpeterian Economic Dynamics*, “Journal of Evolutionary Economics” 2002, pp. 29–54.
- [25] Mitchell R.K., Bradley A.R., Wood D.J., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, “Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, Iss. 4, p. 874.
- [26] Neely A., Adams C., Kennerley M., *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Financial Times, Prentice Hall, London 2002.
- [27] O’Boyle I., Hassan D., *Organizational performance management: Examining the practical utility of the performance prism*, “Organization Development Journal” 2013, No. 31 (3), pp. 51–58.
- [28] Phillips R.A., Freeman R.E., *Corporate citizenship and community stakeholders*, [in:] *Handbook of research on global corporate citizenship*, A.G. Scherer, G. Palazzo (eds.), Edward Elgar Publishing, Ltd., Cheltenham 2008, pp. 99–115.
- [29] Porada-Rochon M. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako wyraz reorientacji dzialania wspolczesnych firm*, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin 2011.
- [30] Ruf B.M., Muralidhar K., Brown R.M., Janney J.J., Paul K., *An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: a stakeholder theory perspective*, “Journal of Business Ethics” 2001, No. 32 (2), pp. 143–156.
- [31] Stanford Research Institute, Internal memo (unpublished), Menlo Park, CA: Stanford Research Institute, 1963.
- [32] Steurer R., Langer M.E., Konrad A., Martinuzzi A., *Corporations Stakeholders and Sustainable Development I, A Theoretical Exploration of Business-Society Relations*, “Journal of Business Ethics” 2005, No. 61, pp. 263–281.
- [33] Stevenson H.H., Jarillo J.C., *A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management*, “Strategic Management Journal” 1990, No. 11, pp. 17–27.
- [34] Urbanowska-Sojkin E., *Spoleczne rezerwy w procesach adaptacji przedsiebiorstwa do zmiennych warunkow otoczenia*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1A (159), s. 268–280.
- [35] York G.S., Schenkel M.T., Wainright C.F., *Hospice practices, perceived satisfaction, and entrepreneurial opportunities: Strategic insights across geographic settings*, “Journal of Applied Management and Entrepreneurship” 2013, No. 18 (1), pp. 51–75.

- [36] Voss Z.G., Voss G.B., Moorman C., *An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support*, "European Journal of Marketing" 2005, No. 39 (9/10).

INTERESARIUSZE JAKO ZMIENNA W BADANIACH ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Streszczenie

W niniejszym opracowaniu przedstawiono koncepcję interesariuszy w zarządzaniu strategicznym z perspektywy rozwoju przedsiębiorczości. Wskazano na pojęcie interesariuszy jako wielowymiarowego konstrukt, przedstawiając jego składowe i relacje uwidocznione w dotychczasowych badaniach. Artykuł nie wyczerpuje tematyki koncepcji interesariuszy w zarządzaniu strategicznym, ale określa tło i kierunek zainteresowań badawczych ważnych z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorczości i efektywności. Przedstawia zamierzenie badawcze, czy organizacje, które pozostają pod większą presją tworzenia wartości dla interesariuszy, są efektywniejsze w stosunku do przedsiębiorstw, które są w mniejszym stopniu zorientowane na interesariuszy, oraz czy istnieje relacja między orientacją na interesariuszy a przedsiębiorczością organizacyjną, tworzeniem i zawłaszczaniem wartości oraz efektywnością.

Wychodząc z krytycznej analizy literatury przedmiotu, zaproponowano model, który ma charakter procesowy, konfiguracyjny i opiera się na założeniu, że efektywność organizacji ma swoje podłoże w określonych zachowaniach przedsiębiorczych, które to z kolei są uzależnione od orientacji przedsiębiorstwa na interesariuszy. Sam konstrukt interesariuszy może działać jako moderator, biorąc pod uwagę, że występowanie pewnych zależności jest uzależnione od specyficznej konfiguracji interesariuszy, ich zasobów, kompetencji oraz oczekiwań. Podążanie za rozwojem firmy i podnoszenie efektywności przedsiębiorczości skutkuje wzmożonym konfliktem interesów. Ożywianie przedsiębiorczości może stanowić dla menedżerów wyzwanie w odniesieniu do godzenia sprzeczności powstających na styku podnoszenia efektywności organizacyjnej i tworzenia wartości dla interesariuszy. Zakreślone w ten sposób zamierzenie badawcze pozwoli ustalić relację między orientacją na interesariuszy a przedsiębiorczością organizacyjną i efektywnością. Na podstawie badań wtórnych przyjęto założenie, że orientacja na interesariuszy moderuje związek między poziomem przedsiębiorczości a skutecznym tworzeniem wartości oraz moderuje związek między wytworzoną w organizacji wartością a jej zatrzymaniem i efektywnością.

SŁOWA KLUCZOWE: KONCEPCJA INTERESARIUSZY, PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ ORGANIZACYJNA, POMIAR EFEKTYWNOŚCI, STRATEGIA ORGANIZACYJNA

THE STAKEHOLDERS AS A VARIABLE IN STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Abstract

This paper describes the concept of stakeholders in strategic management from the perspective of entrepreneurship development. The concept of stakeholders is indicated as a multidimensional construct, showing its components and the relations from previous studies. This article does not exhaust stakeholder concept in strategic management, but determines the background and the direction of research interests, important for the development of entrepreneurship and organizational performance. It presents research intention if organizations which are under greater pressure to create value for stakeholders are effective in relation to companies that are less stakeholders oriented, and whether there is a relation between stakeholders orientation and corporate entrepreneurship, creation and adoption of value and organizational performance. Starting with a critical analysis of the literature, the article presents model, based on the assumption that the performance of the organization has its base in certain entrepreneurial behaviors, that depend on the stakeholders orientation. The construct of stakeholders can act as a facilitator, taking into account that the existence of certain relations depends on the specific configuration of the stakeholders, their resources, competencies and expectations. The development of the company and increase of company performance results in increased conflict of interests. The stimulation of entrepreneurship can be a challenge for managers in relation to reconcile the contradictions that arise at the interface of increase organizational performance and value creation for stakeholders. Based on the secondary research it is assumed that stakeholder orientation moderates the relationship between the level of entrepreneurship and effective value creation and moderates the relationship between the value generated and its retention and company performance.

KEY WORDS: THE CONCEPT OF STAKEHOLDERS, CORPORATE ENTREPRENEURSHIP, PERFORMANCE MEASUREMENT, ORGANIZATIONAL STRATEGY

NOWOCZESNY MENEDŻERYZM SĄDOWY

„Bez silnych i zdeterminowanych przywódców, którzy ukształtują charakter organizacji, wytyczą kierunek i sformułują strategię jej rozwoju, nawet najlepsi menedżerowie będą wykonywać prace przypominającą zwracanie kijem wody” [3, s. 184].

Wprowadzenie

Menedżeryzm to koncepcja socjologiczna zakładająca, że rozwój społeczny zmierza w stronę społeczeństwa kierowników (menedżerów), ale zarazem systemu sprawowania naczelnego kierownictwa w organizacji przez zawodowego menedżera wraz z towarzyszącą temu systemowi teorią zarządzania i ideologią oraz zbiorem nowoczesnych technik zarządzania. Również w wymiarze sprawiedliwości w Polsce koncepcja menedżeryzmu, jako instrumentu nowego zarządzania publicznego, znalazła swój wyraz normatywny. Niestety, jak się wydaje, założeniem ustawodawcy było wprowadzenie do sądu menedżera – dyrektora, który, co prawda, będzie zarządzał finansami tej organizacji i jej infrastrukturą, nie musi jednak mieć cech charakteryzujących menedżera działającego w biznesie, takich jak: kreatywność, skłonność do ryzyka (choć w wymiarze sprawiedliwości z natury rzeczy ograniczonego do niezbędnego minimum), elastyczność zarówno w działaniu, jak i myśleniu, skłonność do przeprowadzania zmian. Oczekuje się od niego wykonywania zadań określonych ustawowo oraz narzuconych przez zwierzchników sądowych i twardej wiedzy, a nie kreatywności, otwartości i dodatkowych umiejętności w postaci kompetencji miękkich. **Oczekiwania te, a zarazem założenia są błędne, bo dzisiejsza rzeczywistość sądowa wymusza kreowanie nowego wizerunku tej organizacji. Istnieje zatem konieczność posiadania przez menedżera sądowego cech zbliżonych do tych, które**

* Dr Przemysław Banasik – Katedra Przedsiębiorczości i Prawa Gospodarczego, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska.

posiadają menedżerowie w biznesie (z uwagi jednak na różnice tych organizacji kompetencje te nie muszą być tożsame), czyli: otwartości, kreatywności, elastyczności w działaniu, pewnej skłonności do ryzyka, utożsamiania się z działaniami organizacji i realizowanej przez nią misji.

Podstawową przeszkodą we wdrożeniu nowych koncepcji zarządzania publicznego w administracji publicznej, zarówno na szczeblu rządowym, jak i samorządowym (a jak się później okazało również w wymiarze sprawiedliwości), był brak (i nadal jest) odpowiedniej kadry menedżerów, która mogłaby wprowadzać odpowiednie reformy. Dlatego też pierwszym etapem wdrażania zasad nowego zarządzania publicznego do jednostek sektora sprawiedliwości było wprowadzenie do sądu profesjonalnego menedżera sądowego. W realiach wymiaru sprawiedliwości menedżerami najwyższego szczebla są prezes i dyrektor sądu. Wprowadzenie menedżerskiego podejścia do zarządzania sądem polega na adaptacji metod i technik zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym do warunków zarządzania organizacjami publicznymi (co ma zapewnić gospodarność, efektywność oraz skuteczność działania tych jednostek). Możliwość adoptowania metod i technik zarządzania z biznesu na potrzeby sądu wymaga od menedżerów sądowych odpowiednich kompetencji (wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych). Zaś kierunek reform powinna wyznaczać strategia zarówno na poziomie organizacji wymiaru sprawiedliwości, jak i poszczególnych sądów.

1. Od menedżeryzmu w biznesie do *New Public Managment*

Proces tworzenia zawodowej kadry kierowniczej – menedżerów w przedsiębiorstwach prywatnych rozpoczął się wskutek rozdziału funkcji kierowniczych od funkcji przedsiębiorcy. Oznaczało to oddzielenie własności i władania od zarządzania. Profesjonalizacja zarządzania odbywała się zarówno przez doświadczenie praktyczne, jak i w drodze opanowania teorii zarządzania. Dostrzegano specyficzną rolę społeczną tworzącej się grupy zawodowej menedżerów. Uznano menedżerów za współczesną elitę, a wpływ tej grupy społecznej na rozwój społeczno-gospodarczy określono mianem „rewolucji białych kołnierzyków”. Doktryna menedżeryzmu jest najbardziej znana w formie opracowanej przez Jamesa Burnhama pod skrótową nazwą „rewolucji menedżerów”. Według tej doktryny specjaliści od zarządzania – menedżerowie stali się siłą napędową współczesnego społeczeństwa. Przez swoją dominującą rolę w gospodarce decydują również o innych dziedzinach, wpływają także na politykę. Tak więc miejsce przedsiębiorców stopniowo zajęli zawodowi kierownicy – menedżerowie. O ile jednak dla menedżera lat 50. ery przemysłowej wartościami były korzyści materialne, władza, stabilizacja i konformizm, o tyle dla menedżera epoki

poindustrialnej lat 90. są to: samorealizacja, dążenie do zmian i antykonformistyczne postawy. Współczesny menedżer umiejętności osiąga drogą ustawicznego kształcenia, dąży do wyznaczania długofalowych celów, koncentruje się na rozwiązywaniu nowych problemów. W podejmowaniu ryzyka cechuje go przedsiębiorczość, a czynności kontrolne skupia na kontrolowaniu tendencji [14, s. 33]. Podążając za poglądem A.K. Koźmińskiego, wiek XIX można nazwać wiekiem inżynierów, wiek XX – wiekiem menedżerów. Na przełomie XX i XXI wieku pojawiają się symptomy przemiany ról społecznych odgrywanych przez menedżerów i ich miejsca w społeczeństwie. Przyczyn tej przemiany należy poszukiwać w następujących zjawiskach:

- „1. spłaszczeniu struktur organizacyjnych i ciągłej zmienności strategii, a nawet domen działania przedsiębiorstw wymuszonych globalną konkurencją,
2. przekształcaniu wielkich monopolistycznych przedsiębiorstw w sieci,
3. spadku zapotrzebowania na zarządzanie cudzym majątkiem według cudzych wskazówek,
4. wzroście popytu na przedsiębiorczość, samodzielność i inicjatywę,
5. wiedzy i informacji oraz umiejętności zarządzania nimi, co stało się źródłem przewagi konkurencyjnej,
6. wzroście znaczenia twórców systemów wiedzy i obsługujących je badaczy, wynalazców, konstruktorów, informatyków” [12, s. 95].

Organizacje gospodarcze (przedsiębiorstwa) funkcjonują obecnie w warunkach gospodarki otwartej, turbulencji i hiperkonkurencji [19, s. 13]. Wzorcami biznesowymi przyszłości dla przedsiębiorców stają się (oprócz osiągania zysków i utrzymania rentowności oraz zachowania dodatnich przepływów pieniężnych) odpowiedzialność społeczna oraz rosnące znaczenie marki i reputacji. Przedsiębiorstwo, chcąc skutecznie funkcjonować w globalizującej się rzeczywistości, musi odrzucić przeświadczenie o swojej wieczności i doskonałości. Jest ono zmuszane do przyjmowania wielu cech i zachowań, które wyrażają się w postawach, takich jak:

1. otwartość,
2. kompleksowość,
3. orientacja na przyszłość,
4. kreatywność,
5. orientacja na wyniki i wykorzystywanie szans na tworzenie wartości w miejsce liczenia utraconych korzyści,
6. współdziałanie.

Globalizacja, a wraz z nią globalna konkurencja, koncentracja własności i kapitału, rozszerzenie współpracy między przedsiębiorstwami w skali świata oraz wzrost znaczenia gospodarki opartej na kapitale intelektualnym, szybki rozwój technologii informatycznych i telekomunikacji powodują, że współczesne przedsiębiorstwo musi podjąć wyzwanie dostosowania się do nowych wymagań globalnego rynku. Wywołuje to konieczność podjęcia wysiłku opracowania globalnych strategii i trudu

uelastycznienia struktur organizacyjnych, implementacji zasad e-biznesu, wprowadzenia do zarządzania elementów odpowiedzialności, w tym norm etycznych i odpowiedzialności za środowisko [16, s. 16; 1, s. 17; 24, s. 27]. Powyższe wyzwania powodują, że oprócz „twardej” wiedzy (finanse, marketing, planowanie itp.) coraz większego znaczenia nabierają umiejętności „miękkie” (przywództwo, negocjacje, komunikowanie się, kontakty międzykulturowe).

Organizacje publiczne różni od przedsiębiorstw nie tylko motyw podejmowania działalności, lecz także system wartości, kryteria racjonalności, wzorce postaw i zachowań uczestników zorganizowanych działań. Dlatego też w ostatnich 20 latach XX wieku pojawiło się w praktyce społecznej i nauce określenie „zarządzanie publiczne” (*public management*). Należy pamiętać, że w stosunku do tradycyjnego przedmiotu zainteresowań dyscypliny „organizacja i zarządzanie”, jakim było zarządzanie w biznesie, nowość zarządzania publicznego polega w szczególności na tym, że:

1. zarządzanie publiczne realizują organy publiczne, podczas gdy zarządzanie w organizacjach realizują ich zarządy;
2. organizacją zarządza jej organ kierowniczy, kierując się jej jednostkowym dobrem, podczas gdy w zarządzaniu publicznym chodzi zawsze o społeczności;
3. w przeciwieństwie do organizacji gospodarczych instytucji życia publicznego nie można oceniać na podstawie kształtowania się zysku lub ich wartości rynkowej.

Zarządzanie publiczne stanowi rewolucyjne przekształcenie tradycyjnej administracji publicznej, która już nie odpowiada zmienionym realiom życia: wzrostowi znaczenia sektora publicznego i konieczności jego otwarcia na zmiany w technice, regułom gospodarki rynkowej i globalizacji oraz konieczności zrjonalizowania wydatków na usługi publiczne [22, s. 382]. Zarządzanie publiczne, wchodzące w skład rozszerzonego pojęcia „zarządzanie”, jest wyrazem otwarcia się nauk o zarządzaniu na nowe, ważne dziedziny i problemy życia społecznego, przyczyniając się do podnoszenia ich sprawności i efektywności. Ustanowienie w naukach o zarządzaniu subdyscypliny pod nazwą „zarządzanie publiczne” jest uzasadnione z tego powodu, że funkcje społeczne i charakter jednostek publicznych różnią się pod wieloma względami od organizacji gospodarczych (przedsiębiorstw). Konieczne jest wypracowanie przez naukę o zarządzaniu publicznym metod zarządzania właściwych dla sektora publicznego oraz zaadaptowanie w nim metod stosowanych w sektorze biznesowym (komercyjnym), z którego doświadczeń narodziły się na początku XX wieku nauki o zarządzaniu. Uznając za P. Druckerem, że „zarządzanie nie jest zarządzaniem w biznesie, tak jak medycyna nie jest położnictwem” [5, s. 17], należy wskazać, że szerokie wykorzystanie dorobku teorii i praktyki zarządzania do rozwiązywania problemów administracji publicznej nie tylko jest możliwe, ale jest wręcz koniecznością [20, s. 12]. Odpowiedzi na pytanie, jak zmienić styl zarządzania w jednostkach sektora publicznego zaczęto upatrywać w koncepcji New Public Management – NPM [11, s. 319].

Nowe zarządzanie publiczne składa się z siedmiu podstawowych elementów, do których należą:

1. wprowadzenie profesjonalnego (menedżerskiego) zarządzania w sektorze publicznym,
2. jasno sprecyzowane standardy oraz mierniki działalności,
3. nastawienie na dezagregację jednostek publicznych,
4. zwiększony nacisk na kontrolę osiąganych wyników działalności,
5. wprowadzenie konkurencji do sektora publicznego,
6. nacisk na wykorzystanie metod i technik zarządzania stosowanych w jednostkach prywatnych,
7. nastawienie na dyscyplinę i oszczędność wykorzystania zasobów.

Należy zauważyć, że obecnie odpowiedzią na postulaty partnerstwa i uczestniczenia w rządzeniu jest koncepcja tzw. nowego sposobu rządzenia/zarządzania publicznego (*New Models of Governance* – NMG). Koncepcja ta, z jednej strony, jest kontynuacją myślenia typowego dla *public management*, z drugiej strony, wskazuje się na niektóre cechy różniące te obie koncepcje. I tak, podczas gdy w tzw. nowym zarządzaniu publicznym poświęca się dużo uwagi mierzeniu rezultatów, koncepcje *governance* dotyczą raczej tego, jak różne organizacje oddziałują wzajemnie na siebie w celu uzyskania wyższego poziomu pożądaných rezultatów osiąganych przez obywateli i interesariuszy (ang. *stakeholders*).

Podstawową jednak przeszkodą we wdrożeniu nowych koncepcji zarządzania publicznego w administracji publicznej, zarówno na szczeblu rządowym, jak i samorządowym – o czym była już wcześniej mowa – był brak odpowiedniej kadry menedżerów, która mogłaby wprowadzać odpowiednie reformy.

2. Menedżeryzm sądowy

Koncepcja NPM zaczęła przenikać w zmodyfikowanej postaci do wymiaru sprawiedliwości. Rolę menedżerów sądowych nowego typu wypełniają prezes i dyrektor sądu. Nie są oni jednak typowymi menedżerami – sąd nie jest bowiem przedsiębiorstwem nastawionym na zysk, ani nie jest typową organizacją administracji publicznej, lecz realizuje inne zadania (wymierzanie sprawiedliwości) – to jednak część zarówno zadań, jak i kompetencji menedżerów sądowych da się implementować z relacji biznesowych.

W klasycznym ujęciu nauki o zarządzaniu menedżer pełni kilka funkcji, do których należą: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie, tj. funkcji podstawowych i nierozzerwalnie związanych z charakterem pracy i zajmowanym stanowiskiem [27, s. 187]. Niestety, w wymiarze sprawiedliwości wybór osób na stanowiska menedżerskie następuje raczej bez uwzględnienia kompetencji zarządczych, zdefiniowanych umiejętności kierowania zespołem czy organizacją. Nabycie tych

umiejętności następuje w sposób intuicyjny bądź przez dostosowanie się do zmieniających się uwarunkowań. Niewątpliwie zatem w kreowaniu nowego typu menedżera sądowego konieczne jest uświadomienie potrzeb kadrze zarządzającej ich nowych powinności i zdefiniowanie profilu kompetencji, obejmującego chociażby: umiejętność zarządzania czasem pracy (również członków zespołu), prawidłową obsługę klienta (nastawioną na kształtowanie prawidłowego wizerunku sądu), znajomość aspektów psychologii organizacji i rozwiązywania konfliktów oraz wyzwalanie kreatywnego, innowacyjnego myślenia.

Na gruncie tak zdefiniowanych kompetencji powstaje pytanie, czy osoby zarządzające sądem w dzisiejszych uwarunkowaniach funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości mogą ograniczyć się wyłącznie do piastowania funkcji prezesa czy dyrektora – podejmując zadania ustawowe, czy też osoby te powinny być menedżerami lub wręcz przywódcami swoich organizacji? W konsekwencji, czy obaj powinni być przywódcami w kierowanym przez siebie sądzie, czy tylko jeden z nich – a jeżeli jeden, to który? Wreszcie kolejne pytanie, jakie należałoby zadać, dotyczy koncepcji związanej ze stylem zarządzania sądem w kontekście jego ram organizacyjno-prawnych. Uzupełniając tak przedstawione zagadnienia, należałoby oczekiwać, że zarówno prezes, jak i dyrektor sądu biorą na siebie funkcję lidera zmian organizacji, a zatem przywódcy, którego rola sprowadza się do integracji działań, wspólnego ustalania celów do realizacji, indywidualnego motywowania pracowników i bycia nauczycielem. W tej perspektywie organizacja może mieć wielu liderów, niekoniecznie związanych z formalną władzą. Istotny jest fakt wyłaniania ich z grupy – nie są z nadania władzy biurokratycznej. Są to osoby mające charyzmę i jednocześnie kompetencje umożliwiające zarówno realizację zadań, jak i podtrzymywanie relacji wewnątrz grupy. Pożądanym kierunkiem byłoby, aby i prezes, i dyrektor spełniał cechy lidera [29, s. 160].

W wymiarze sprawiedliwości zmiany zachodzą jednak wolniej niż w biznesie, co jest uzasadnione zarówno strukturą, ale przede wszystkim misją, jaką wypełnia ta organizacja. Z uwagi na nią w środowisku często jest eksponowana niechęć do przeprowadzania jakichkolwiek zmian. Bez względu jednak na to, jak zakorzenione są stare sposoby myślenia i mając na względzie brak możliwości całkowitej swobody eksperymentowania (która przecież występuje w biznesie [21, s. 31–32]), wymiar sprawiedliwości musi dostosować się do oczekiwań społecznych oraz współczesnego otoczenia społeczno-instytucjonalnego. Aby przejście to było możliwe, z uwagi na charakter organizacji ewolucyjne, a nie rewolucyjne, potrzebni są silni liderzy – przywódcy. W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele różnych stylów zarządzania (kierowania). Przykładowo angielski psycholog John A.C. Brown wyróżnia styl autokratyczny, demokratyczny i nieingerujący [4, s. 250]. Amerykański teoretyk organizacji Rensis Likert opracował cztery style kierowania: styl autokratyczny (despotyczny), styl autokratyczno-życzliwy, styl konsultacyjny i styl demokratyczny [10, s. 157]. Z kolei George S. Sargie odnosi styl kierowania do osobowości kierownika,

wyróżniając: styl osobisty, styl impulsywny, styl bezosobowy, styl zbiorowy, styl spokojny [30, s. 233]. Inny amerykański teoretyk, specjalista z zakresu inteligencji emocjonalnej – Daniel Goleman – proponuje sześć innych stylów kierowania. Są nimi: styl nakazowy, styl autorytatywny, styl partnerski, styl demokratyczny, styl pedantyczny i styl trenerski [7, s. 8]. Amerykańscy specjaliści z zakresu teorii przywództwa, Robert Tannenbaum i Waren Schmidt uważają, że każdy kierownik przed wyborem stylu kierowania powinien rozważyć trzy zbiory sił: siły tkwiące w kierowniku, siły tkwiące w podwładnych i siły sytuacji, a następnie rozważyć jeden z siedmiu zaproponowanych przez nich stylów. Można również odnotować koncepcję różnorodności stylów zarządzania zaproponowanych przez Williama J. Reddina, który wyróżnia: styl bierny, styl biurokratyczny, styl altruistyczny, styl promocyjny, styl autokratyczny, styl autokratyczno-życliwy, styl kompromisowy i styl realizacyjny [17, s. 125–128]. W odniesieniu do wymiaru sprawiedliwości wypada zauważyć, że jest to organizacja niejednorodna, o skomplikowanych relacjach między poszczególnymi grupami pracowników (realizujących różne zadania) a kierownictwem poszczególnych sądów. Po pierwsze, sędziowie i referendarze podlegają prezesowi, który nie może wkraczać w sferę orzekania, w ramach której sędziowie są niezawisli. W tym zakresie może podejmować czynności wyłącznie o charakterze porządkowo-organizacyjnym. Po drugie, pracownicy administracyjni częściowo podlegają prezesowi, a częściowo dyrektorowi sądu, stąd też decyzje w stosunku do tej grupy osób zazwyczaj nie są samodzielne i muszą być uzgadniane między oboma organami. Wreszcie, asystenci sędziego podlegli prezesowi. Osoby te wypełniają jednak zadania pomocnicze w stosunku do obowiązków wypełnianych przez sędziów i to sędzia oraz przewodniczący wydziału są osobami, które najczęściej decydują o bieżącym obciążeniu i roli asystenta sędziego. Nade wszystko jednak wymiar sprawiedliwości nie jest instytucją o charakterze komercyjnym i nie realizuje zadań nastawionych na zysk, stąd też styl zarządzania musi być dostosowany do roli, jaką odgrywa ta organizacja w państwie. **Wydaje się, że prezes sądu powinien kierować sądem w stylu autokratycznym (w swojej odmianie perswazyjnej) z elementami partycypacji.** Jest propozycja zbieżna z poglądem wyrażonym przez Piotra Wachowiaka, który proponuje styl kierowania sytuacyjny [25, s. 279]. **Z kolei dyrektor sądu powinien być raczej demokratą w przyjętym sposobie zarządzania.** Prezes sądu, jako kierownik jednostki i zwierzchnik służbowy wszystkich pracujących w organizacji osób, powinien poczuwać się do obowiązku racjonalnego wyjaśnienia i uzasadnienia podwładnym przyczyn podjętej decyzji, wpływać na ludzi przez swoją osobowość, a nie przez pozycję, starać się wchodzić w bezpośrednie relacje z wieloma osobami z organizacji, pomijając różne szczeble zarządzania. Jednocześnie jednak powinien starać się być partnerem osób współpracujących z nim, stwarzać warunki do integracji wyznaczonych organizacji zadań i sprzyjać wytwarzaniu się atmosfery zaangażowania oraz odpowiedzialności za wyniki i wizerunek sądu. Połączenie obu tych stylów i umiejętnie

zarządzanie grupami współpracowników może stać się szansą wytworzenia współpracy i współdziałania wszystkich pracowników organizacji, otwartych i swobodnych dyskusji oraz wspólnego określania celów i środków, a także sposobów ich ustalenia [9, s. 13–17; 25, s. 279]. Dla przykładu w Sądzie Okręgowym w Gdańsku został założony „Nasz Portal” – portal internetowy dla wszystkich pracowników sądu, na którym pojawiają się ważne informacje dotyczące ogółu pracowników, ale, co ważniejsze, każdy pracownik (przy zachowaniu anonimowości) może zabrać głos na temat spraw dotyczących sądu, zgłosić pomysł racjonalizatorski lub zainicjować działanie. Raz w miesiącu prezes sądu odpowiada na pytania pracowników lub ich głosy w dyskusji, a część pomysłów uznanych przez kierownictwo sądu za zasadne staje się podstawą do wdrożenia ich w życie. Portal cieszy się ogromnym powodzeniem u pracowników, chętnie zabierają na nim głos, choć niestety niechętnie ujawniają swoją tożsamość, co uniemożliwia identyfikację osób innowacyjnych. Kierownictwo tego sądu stara się przynajmniej raz w miesiącu spotkać się ze wszystkimi menedżerami średniego szczebla (kierownikami sekretariatów wydziałów merytorycznych lub oddziałów), aby wyjaśnić kierunki podejmowanych działań i przyczyny, dla których są one realizowane. Wreszcie powstało osiem zespołów projektowych (ds. szkoleń, mentorów, ds. innowacyjności, ds. wdrażania dobrych praktyk, ds. wynagrodzeń, ds. technologii informatycznych, ds. *community court* i zespół strategiczny). Każdy z tych zespołów będzie realizował określone zadania, ważne z punktu widzenia interesów pracowników i całej organizacji. W celu ułatwienia prawidłowego przepływu informacji między poszczególnymi komórkami sądu oraz poszczególnymi zespołami i menedżerami najwyższego szczebla (prezes i dyrektor) utworzono zespół strategiczny, w skład którego będą wchodzić liderzy poszczególnych zespołów wybrani spośród siebie, prezes i dyrektor. Zadaniem zespołu strategicznego będzie koordynacja działań wszystkich zespołów, ale przede wszystkim pozyskiwanie informacji o działaniach podejmowanych w poszczególnych zespołach. Wydaje się, że taki kierunek zmian będzie motywował pracowników do działania i uczenia się, ale także wprowadzi organizację wymiaru sprawiedliwości w model partycypacyjnego udziału pracowników w zarządzaniu sądem, czyli z akcentem decentralizacji władzy – aczkolwiek oczywiście w sposób pośredni (skoro zadania prezesa sądu, dyrektora, przewodniczącego wydziału czy kierowników oddziałów i sekretariatów wydziałów są regulowane ustawowo). Wprowadza to również prezesa i dyrektora sądu w integratywny styl zarządzania sądem. Warto przy tym zauważyć, że określenie docelowego stylu kierowania sądem – a dzisiaj w dużej mierze zależy on od temperamentu i osobowości prezesa – sędziego (który najczęściej nie ma kompetencji menedżerskich przy objęciu funkcji i dopiero stopniowo nabywa je z większym lub mniejszym powodzeniem w trakcie kadencji) – będzie rzutować na konieczność wypracowania określonych reguł szkolenia kadry menedżerskiej i to zarówno wyższego, jak

i średniego szczebla wymiaru sprawiedliwości. Nie chodzi przy tym o tzw. kompetencje twarde, bo te zazwyczaj zarówno prezes, jak i dyrektor posiada, ale głównie o kompetencje miękkie związane z: zarządzaniem zmianami, radzeniem sobie ze stresem, rolą lidera w organizacji, umiejętnym redystrybuowaniem obowiązków między poszczególnych pracowników, zarządzaniem czasem pracy, umiejętnością łagodzenia konfliktów oraz stymulowaniem, inicjowaniem innowacyjności czy wyznaczaniem celów organizacji i innych. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że to prezes, a nie dyrektor jest zwierzchnikiem całej organizacji (sądu) i to on zasadniczo powinien wypełniać rolę przywódcy. Rola dyrektora sądu, aczkolwiek niezwykle istotna, jednak powinna być rolą pomocniczą do zadań wyznaczonych prezesowi sądu. Nie można mu jednak odmówić przy spełnieniu określonych cech wypełniania także roli przywódcy w obszarze jego kompetencji.

Rola prezesa sądu w kierowaniu współczesnym sądem nie jest ani prosta, ani jednoznaczna. Jego zadania wyznaczone przepisami ustrojowymi przenikają się z zadaniami dyrektora sądu, będącego obok prezesa kolejnym organem sądu. Obaj jednak muszą współdziałać i działać dla dobra wymiaru sprawiedliwości, tworząc spójną i bezkonfliktową politykę w ramach zarządzania daną jednostką organizacyjną. Utrudnieniem w tej pożądanej symbiozie może być terminowość powołania prezesa (jego kadencyjność) i bezterminowość powołania dyrektora (brak kadencyjności). Wobec jednak sukcesywnych zmian osób na stanowisku prezesa dyrektor sądu powinien być naturalnym stabilizatorem i kontynuatorem przeprowadzanych zmian i przyjętej strategii – swoistym łącznikiem między tym, co odeszło, a tym, co nowe. Można założyć, że obie osoby powinny być przynajmniej menedżerami (poza jeszcze innymi rolami prezesa sądu) ukierunkowanymi na sukces organizacji, budowanie autorytetu wymiaru sprawiedliwości i dążenie do pobudzania zmian zachodzących w samej organizacji. Słusznie zatem – zwłaszcza w tak niejednoznacznej strukturze i o tak specyficznych zadaniach, jakie wykonują sądy – M. Williams twierdzi, że mądrość menedżerska zaczyna się prawdopodobnie od uznania prostej prawdy, że nie ma jednego „właściwego” stylu dowodzenia czy zarządzania. Przywództwo polega w dużej mierze na dostosowaniu zachowania do konkretnej sytuacji i zaangażowanych w nią ludzi. Aby jednak przywódca pozostał wiarygodny zawodowo, i dzięki temu mógł wywierać wpływ na swoich podwładnych, u źródeł takiej elastyczności i takiego zróżnicowania reakcji muszą leżeć spójne wartości i podstawowe zasady [28, s. 15]. Przesłanie to ma szczególne znaczenie w zarządzaniu wymiarem sprawiedliwości, gdzie nie chodzi o zysk, ale o wymierzanie sprawiedliwości, a pozostałe procesy decyzyjne powinny być temu podporządkowane i z nim korelować.

3. Ustawowe zadania prezesa i dyrektora sądu, ich relacje i wzajemna koegzystencja

Zgodnie z treścią art. 22 ustawy z dnia 27 lipca 2001 r. Prawo o ustroju sądów powszechnych (Dz. U. Nr 98, póź. 1070 z późn. zm.) prezes sądu kieruje sądem i reprezentuje go na zewnątrz, z wyjątkiem spraw należących do dyrektora sądu, a w szczególności kieruje działalnością administracyjną sądu, jest zwierzchnikiem służbowym sędziów, referendarzy sądowych oraz asystentów sędziów danego sądu, powierza sędziom i referendarzom pełnienie funkcji, jak również dokonuje analizy orzecznictwa w kierowanym sądzie oraz pełni inne czynności przewidziane w ustawie i przepisach odrębnych.

Natomiast na dyrektorach sądów spoczywa odpowiedzialność za zapewnienie i sprawne funkcjonowanie infrastruktury sądu oraz efektywne zarządzanie zasobami personelu pomocniczego. Kompetencje dyrektora sądu zostały wymienione w art. 31a przywołanej ustawy w sposób enumeratywny.

Prezes sądu nadal jest zwierzchnikiem służbowym dyrektora (art. 31 § 3 tej ustawy – choć zasadniczo nie może go odwołać, wniosek taki może skierować do Ministra Sprawiedliwości). Mimo braku możliwości bezpośredniego wydawania dyrektorowi poleceń w zakresie personelu administracyjnego sądu, to w gestii sędziego pozostaje określenie wspólnie z dyrektorem sądu rozmieszczenia i liczby stanowisk tych pracowników. Do wyłącznej kompetencji prezesa sądu należy kierowanie działalnością administracyjną sądu bezpośrednio związaną z wykonywaniem podstawowych zadań sądu, polegających na sprawowaniu wymiaru sprawiedliwości i wykonywaniu innych powierzonych sądom zadań z zakresu ochrony prawnej. Nadto zgodnie z art. 21 § 3 wskazanej wyżej ustawy prezes sądu co najmniej raz w roku określa potrzeby sądu konieczne dla zapewnienia warunków prawidłowego funkcjonowania i sprawnego wykonywania przez sąd zadań o których mowa w art. 1 § 2 i § 3 tej ustawy, biorąc pod uwagę przewidywany jej zakres. Sytuację związaną z nachodzeniem się kompetencji prezesa i dyrektora sądu komplikuje stanowisko Trybunału Konstytucyjnego wyrażone w wyroku z dnia 7 listopada 2013 r. (K 31/12), zgodnie z którym **zwierzchnictwo służbowe dyrektora sądu nie rozciąga się wobec pracowników administracyjnych wykonujących swoje zadania w sekretariatach wydziałów merytorycznych w zakresie art. 8 pkt 2 ustawy**. W odniesieniu do tych pracowników kompetencje kierownicze i nadzorcze przysługują na podstawie ustawy lub przepisów wykonawczych prezesowi sądu, przewodniczącemu wydziału lub sędziemu [8, s. 81]. Oznacza to, że kompetencje dyrektora rozciągają się tylko na czynności pozostające poza zakresem działalności administracyjnej sądu bezpośrednio związanej z wymierzaniem sprawiedliwości i ochrony prawnej. Ujmując to inaczej, prezes sądu ma zasadniczy wpływ na pracowników wydziałów merytorycznych, nie jest jednak ich pracodawcą – nie może bowiem

ich zatrudnić czy rozwiązać stosunku pracy (ale również dokonywać innych typowych czynności, które spoczywają na pracodawcy). I odwrotnie, dyrektor sądu nie może takich pracowników zwolnić, przenieść do innego wydziału czy ustalić innej liczby pracowników wydziałów bez wyraźnej decyzji prezesa sądu. „Przyjęty model kierowania sądem, oparty na dwuwładzy organów jednoosobowych, wymaga wytyczenia wyraźniej linii demarkacyjnej oraz trybu rozwiązywania konfliktów. Jednym z możliwych sposobów jest enumeratywne określenie zakresu władzy organu uprawnionego w węższym zakresie i pozostawienie pozostałej części drugiemu organowi. Ustawa przyjmuje natomiast zasadę wyczerpującego wyliczenia kompetencji obydwu organów, co prowadzi do pozostawienia przypadków nieuregulowanych albo krzyżowania się kompetencji” [8, s. 81]. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że zarówno prezes, jak i dyrektor nie są dwoma odrębnymi działającymi organami, ale organami działającymi w symbiozie dla dobra kierowanej przez siebie jednostki. Sytuacją idealną byłoby (choć tak, niestety, często się nie dzieje), że dyrektor omawia z prezesem wszystkie sprawy wymagające podjęcia decyzji, nawet te będące w wyłącznej gestii dyrektora. Omawiane powinny być zarówno sprawy bieżące, jak i przyszłe. Tylko bowiem dobrze zorientowany prezes może przeciwdziałać oraz planować i podejmować właściwe decyzje (czy adaptacje). Nawet bowiem wtedy, gdy zadania przypisane dyrektorowi nie znajdują się w bezpośrednim obszarze kompetencyjnym prezesa, to jednak znajdują się pod jego nadzorem w sposób pośredni. Prezes jest zwierzchnikiem służbowym dyrektora – a zatem do składowych części procesu decyzyjnego podejmowanego przez prezesa mogą okazać się istotne informacje pozyskane od dyrektora. Dzieje się tak i dlatego, że dyrektor odpowiada za warunki techniczno-organizacyjne wspomagające (ułatwiający) realizację celu podstawowego – wewnętrznego toku urzędowania sądu. W związku z powyższym decyzje dyrektora sądu nigdy nie będą i nie mogą być decyzjami strategicznymi, choć może on współuczestniczyć w podejmowaniu takich decyzji. W praktyce można zaobserwować, że część z prezesów z różnych przyczyn dobrowolnie rezygnuje z informacji czy współuczestniczenia w decyzjach podejmowanych przez dyrektora. Jest to sytuacja niepożądana, bowiem prezesi pozbawiają się w ten sposób możliwości obiektywnej oceny sytuacji; nie posiadają wszystkich komponentów do właściwego przetwarzania informacji. Słusznie w takich sytuacjach P. Drucker wskazuje, że wówczas ich definicja problemu jest bliska prawdzie, ale niekompletna, co stwarza duże zagrożenie dla prawidłowego jej podjęcia. Istotne, a zagrożone są obszary tzw. „konkurencyjne” – będące pod nadzorem wyłącznie dyrektora lub wyłącznie prezesa – gdzie dyrektor nie traktuje równorzędnie obszarów zarządzanych przez prezesa z obszarami zarządzanymi przez siebie lub odwrotnie. Dochodzi wówczas do swoistej konkurencji zwłaszcza między pracownikami. Ma to istotne znaczenie z punktu widzenia lojalności tych pracowników, która w wielu sytuacjach jest wykładnikiem środków finansowych przeznaczanych na nagrody, premie czy dodatki do wynagrodzenia. Osobą sprawującą zarząd finansami sądu jest przecież dyrektor i to on zasadniczo podejmuje w tym zakresie decyzje. Jeżeli

podemie je samodzielnie może dojść do spauperyzowania pracowników zatrudnionych w wydziałach merytorycznych.

Niezależnie od zadań podstawowych nałożonych na prezesa i dyrektora przez ustawodawcę oba te organy powinny dążyć do budowy autorytetu zarządzanej przez siebie jednostki, podejmować i koordynować działania w ramach społecznej odpowiedzialności oraz integracji środowiska, zarówno interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Zadania te nie są łatwe do realizacji dla wymiaru sprawiedliwości, ale również jak dotąd były marginalizowane w dotychczasowym jego funkcjonowaniu. Ograniczały się do zadań podstawowych w zakresie wewnętrznego toku urzędowania, czyli wymierzania sprawiedliwości, nie dbając o postrzeganie sądu przez jego odbiorców czy politykę wizerunkową. Wypada zatem przededefiniować rolę prezesa i dyrektora sądu oraz zakreślić ich zadania w szerszej perspektywie – w perspektywie osadzenia sądu w konkretnym otoczeniu społecznym.

Przedstawienie podstawowych zadań obu organów stało się konieczne, aby ukazać wzajemne przenikanie się kompetencji osób kierujących każdym sądem¹. W tym prostym schemacie wypada zauważyć, że ustawodawca nie nałożył na prezesów sądów jakichkolwiek wymogów kompetencyjnych (poza sprawowaniem funkcji sędziego), w przypadku zaś dyrektora wymagania te są raczej iluzoryczne. Ma on bowiem posiadać wiedzę w zakresie zarządzania instytucjami publicznymi, finansami publicznymi, prowadzenia inwestycji i gospodarowania mieniem Skarbu Państwa oraz posiadać co najmniej pięcioletni staż pracy, w tym co najmniej dwuletni na stanowisku kierowniczym. Jak słusznie zauważa Zb. Strus, w zakresie wykształcenia wobec kandydata na stanowisko dyrektora sądu wymagania nie są surowe, skoro wymaga się tytułu magistra (co więcej, przed nowelizacją ustawy wykształcenie wyższe musiał mieć również urzędnik sądowy) albo tytułu równorzędnego – bez wskazania jednak kierunku ukończonych studiów. Żądanie odpowiedniej wiedzy nie zostało uzupełnione trybem jej sprawdzenia poza przeprowadzeniem konkursu. Z kolei warunek dwuletniego stanowiska kierowniczego nie jest trudny do spełnienia wobec inflacji tytułów i stanowisk ustanawianych w celach marketingowych [8, s. 114]. Niestety, również w przypadku prezesa sądu ustawodawca nie wymaga (i wcześniej też nie wymagał) uzupełnienia wykształcenia w kierunku zarządzania organizacjami. Obecnie jest to o tyle uzasadnione, że kompetencje te powinien posiadać dyrektor, co jest zgodne z aktualnymi trendami reform sektora publicznego. Te zaś nawiązują do głównych postulatów koncepcji nowego zarządzania publicznego (NPM) i menedżeryzmu, takich jak:

¹ Reformy oparte na podejściu menedżerskim do sądownictwa były wprowadzane z powodzeniem m.in.: w Holandii, Wielkiej Brytanii czy w państwach skandynawskich [6, 26, 15, 13]. Ten kierunek modernizacji sądów jest również propagowany w pracach instytucji Rady Europy, w tym Komisji na rzecz Efektywności Sądownictwa CEPEJ [2, 18].

- rozdzielenie w organizacjach funkcji strategicznych i operacyjnych – w sądzie może to oznaczać wyraźne rozdzielenie sfery zarządzania działalnością orzeczniczą jako strategiczną misją sądu od działalności administracyjnej nakierowanej na stworzenie dobrych warunków dla wypełniania misji strategicznej;
- wprowadzanie zarządzania zorientowanego na rezultaty, a nie tylko na procedury i procesy, w tym budżetowanie zadaniowe – oznacza to także nacisk na systematyczne badanie efektywności i wydajności instytucji, w przypadku sądów mierzonej głównie (ale nie tylko) czasem załatwiania spraw;
- profesjonalizacja zarządzania zasobami, szczególnie kadrami z wykorzystaniem technik i metod zaczerpniętych z organizacji sektora prywatnego [23, s. 2].
- W rezultacie koncepcja NPM w wymiarze sprawiedliwości powinna zakładać:
- orientację wymiaru sprawiedliwości nie tylko na proces orzeczniczy, lecz także na wyniki ilościowe przez odpowiednią alokację zasobów osobowych, finansowych i rzeczowych;
- tam, gdzie to możliwe, wymiar sprawiedliwości powinien implementować rozwiązania z biznesu, aby stać się bardziej efektywnym i lepiej zarządzać swoimi zasobami;
- prawidłowo funkcjonujący wymiar sprawiedliwości powinien w większym zakresie kierunkować się na interesantów, co oznacza budowanie spójnych i systemowych relacji z interesariuszami zarówno zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi,
- zwiększenie udziału pracowników w zarządzaniu sądami przez grupy projektowe i współpracę z prezesem i dyrektorem sądu;
- wprowadzenie idei ciągłego uczenia się;
- zwiększenie odpowiedzialności urzędników sądowych za procesy decyzyjne, a także wprowadzenie obiektywnych ocen efektywności ich pracy;
- położenie nacisku na zmniejszenie kosztów funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości, bardziej efektywne ich wykorzystywanie i podwyższenie wynagrodzenia urzędników sądowych;
- uzupełnienie kultury organizacyjnej, która dodatkowo powinna charakteryzować się: elastycznością, innowacyjnością, rozwiązywaniem problemów oraz przedsiębiorczością (adekwatną do zajmowanej pozycji i wypełnianej przez wymiar sprawiedliwości roli, a nie rozumianą jako organizacja nastawiona na zysk) [11, s. 326–327].

Podsumowanie

Pytanie o przywództwo lub menedżeryzm prezesa i dyrektora, jako organów zarządzających sądem, jest o tyle zasadne, że oba zmierzają do kierowania organizacją, a jednocześnie oba mogą wykazać się cechami „lideryzmu”. Jak wskazuje jednak

W. Bennis (z czym trudno się nie zgodzić), menedżeryzm jest czymś zdecydowanie innym niż przywództwo, ale potrzebujemy ich obu. Menedżeryzm polega na sprawowaniu, osiągnięciu, pełnieniu funkcji lub podejmowaniu odpowiedzialności – na bieżącym kierowaniu. Przywództwo oznacza natomiast wpływanie, wytyczanie pewnego kierunku, bycie przewodnikiem, wyznaczenie strategii działania, przewodzenie opinii. Ta różnica ma kluczowe znaczenie [3, s. 181–182]. Z pewnym przerysowaniem, choć oddającym podstawowe różnice między przywództwem a menedżeryzmem, można przytoczyć za wskazanym wyżej autorem, iż:

- o ile menedżer administruje, o tyle przywódca inicjuje;
- o ile menedżer jest kopią, o tyle przywódca jest oryginałem;
- o ile menedżer koncentruje się na systemach i strukturach, o tyle przywódca skupia się na ludziach;
- o ile menedżer polega na kontroli, o tyle przywódca polega na zaufaniu;
- o ile menedżer skupia wzrok na skróconej perspektywie, o tyle spojrzenie przywódcy obejmuje długą perspektywę;
- o ile menedżer ma zawsze wzrok utkwiony na najbliższych zadaniach i terminach, o tyle wzrok przywódcy jest zawieszony na dalekim horyzoncie;
- o ile menedżer imituje, o tyle przywódca ustanawia wzorzec;
- o ile menedżer akceptuje *status quo*, o tyle przywódca rzuca wyzwanie [3, s. 182].

Nie wszystkie wskazane wyżej różnice da się implementować na grunt wymiaru sprawiedliwości. O ile bowiem dyrektor jako menedżer w istocie administruje, kontroluje, prowadzi bieżącą gospodarkę rzeczowo-finansową w perspektywie bieżącej i kilkuletniej, obowiązują go terminy i zadania krótko- i długoterminowe, to o tyle menedżeryzm dyrektora powinien uwzględniać specyfikę sądu, którym kieruje. Powinno się od niego oczekiwać: **otwartości, kreatywności, elastyczności w działaniu, pewnej skłonności do ryzyka, utożsamiania się z działaniami organizacji i realizowanej przez nią misji**. Rola prezesa jest nieco odmienna. Po pierwsze, wypełnia on rolę nadzoru orzeczniczego (w zakresie, z którym sędzia i sąd nie są niezawisli). Po drugie, koordynuje działania wszystkich jednostek organizacji. Te działania nie mogą jednak przysłonić idei inicjowania, skupienia się na ludziach, funkcjonowania sądu w perspektywie kilkuletniej i ustanawiania wzorców dla kierowanej przez siebie organizacji. Powinien być on zatem zarówno przywódcą, jak i menedżerem. Co więcej, wobec krzyżujących się kompetencji obu organów powinni oni zgodnie ze sobą współdzystować, nie zapominając o rolach, które wypełniają. Podkreślenia także wymaga fakt, że obaj muszą współdziałać dla dobra kierowanego przez nich sądu, nie zapominając o tym, że każdy potencjalny konflikt negatywnie odbije się na autorytecie i stwarza zagrożenie dla prawidłowych relacji zarówno z interesariuszami zewnętrznymi, jak wewnętrznymi. I wreszcie, powyższe konstatacje muszą ukierunkować prawidłowe przygotowanie menedżerów sądowych do zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości. Konieczne staje się powołanie

Centrum Ustawicznego Kształcenia Menedżerów/Przywódców Wymiaru Sprawiedliwości i wyposażanie ich nie tylko w kompetencje twarde, lecz także coraz bardziej im potrzebne kompetencje miękkie.

Bibliografia

- [1] Balcerzak A.P., *Znaczenie wiedzy i innowacyjności w warunkach nowej globalnej gospodarki*, [w:] *Przedsiębiorstwo w warunkach globalnej konkurencji*, A.P. Balcerzak, E. Rogalska (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.
- [2] Berthier L., Pauliat H., *Administration and management of judicial systems in Europe*, CEPEJ 2008.
- [3] Bogle J.C., *Dość. Prawdziwe miary bogactwa, biznesu i życia*, PTE, Warszawa 2009.
- [4] Brown J.A. C., *Społeczna psychologia przemysłu. Stosunki między ludźmi w fabrykach*, tłum. S. Łypacewicz, PWN, Warszawa 1962.
- [5] Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania*, dodatek do „Rzeczpospolitej”, 16 września 2010 r.
- [6] Fabri M., Langbroek P.M. (eds.), *The challenge of change for judicial systems, developing a public administration perspective*, Amsterdam 2000.
- [7] Goleman D., *Skuteczność różnych stylów zarządzania*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 6.
- [8] Górski A. (red.), *Prawo o ustroju sądów powszechnych. Komentarz Lex*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- [9] Jaremczuk K., *Integratywny styl zarządzania*, „Humanizacja Pracy” 1994, nr 4.
- [10] Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 1997.
- [11] Kolczyńska N., *Funkcjonowanie administracji publicznej w koncepcji New Public Management*, [w:] Cz. Szmidt (red.), *Aktualne wyzwania zarządzania i ekonomii*, Poltext Sp. z o.o. i Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2013.
- [12] Koźmiński A.K., *Koniec świata menedżerów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [13] Langbroek P.M., *Organization Development of the Dutch Judiciary, between Accountability and Judicial Independence*, “International Journal For Court Administration” 2010.
- [14] Łukasiewicz J., *Ewolucja ról kierowniczych*, [w:] *Menedżeryzm. Wybrane zagadnienia*, Wyższa Szkoła Administracji i Zarządzania w Przemysłu, Wydział Administracyjno-Prawny 40 (43), Przemysł 2000.
- [15] Mak E., *The European Judicial Organisation in a New Paradigm: The Influence of Principles of “New Public Management” on the Organisation of the European Courts*, “European Law Journal” 2008, nr 6.

- [16] Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [17] Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kluczbork 1996.
- [18] Ng G.Y., Velicogna M., Dallara C., *Monitoring and Evaluation of Court System: A Comparative Study*, CEPEJ 2007.
- [19] Poniatowska-Jaksch M., *Nowe myślenie strategiczne a internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Wymogi globalnej konkurencyjności przedsiębiorstw*, R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
- [20] Rostkowski T., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [21] Senge P.M., *Piąta dyscyplina*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [22] Sudoł S., Kożuch B., *Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę*, [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, S. Laciewicz, B. Nogalski (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- [23] Sześciło D., *Dwuwładza w sądzie?*, Helsińska Fundacja Praw Człowieka 2012, s. 2, niepubl.
- [24] Szuścicka A., *Paradygmat celu zagregowanego w funkcjonowaniu przedsiębiorstw*, [w:] *Cele i uwarunkowania funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw*, J. Dworak, T. Falencikowski (red.), t. 3, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Warszawa 2008.
- [25] Wachowiak P., *Przywództwo w organizacji*, [w:] *Podstawy zarządzania*, M. Strużycki (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- [26] Webber D., *Good Budgeting, Better Justice: Modern Budget Practices for the Judicial Sector*, World Bank 2010.
- [27] Wilewska M., *Rola kadry zarządzającej przedsiębiorstwa w kształtowaniu odpowiedzialnego biznesu*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność organizacji*, Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), Wrocław 2010.
- [28] Williams M., *Przywództwo w świecie biznesu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- [29] Winch S., *Przywództwo w przedsiębiorstwie – przełom czy stagnacja*, [w:] *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, M. Czerska, M. Gableta (red.), Wydawnictwo Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Dom Organizatora, Toruń 2011.
- [30] Żukowski P., *Podstawy organizacji pracy kierownika*, Akademia Rolnicza, Szczecin 1998.

NOWOCZESNY MENEDŻERYZM SĄDOWY

Streszczenie

Celem artykułu jest ocena rozwiązań przyjętych w wymiarze sprawiedliwości dotyczących zarządzania nim przez profesjonalne podmioty. Artykuł odpowiada na pytania, na ile formalne kompetencje menedżerów sądowych pokrywają się z kompetencjami merytorycznymi i praktycznymi. I wreszcie, na ile menedżerowie są świadomi wyzwań stojących przed współczesnym wymiarem sprawiedliwości w Polsce. Brak wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania może być poważną przeszkodą we wprowadzeniu profesjonalnego zarządzania sądem. Wprowadzenie do sądu menedżera sądowego wymaga w związku z tym dokonania identyfikacji luki kompetencyjnej i opracowania strategii kształcenia ustawicznego dostosowanego do potrzeb organizacji wymiaru sprawiedliwości.

SŁOWA KLUCZOWE: MENEDŻER SĄDOWY, MENEDŻERYZM, PRZYWÓDCA

MODERN COURT MANAGERIALISM

Abstract

Article's objective is to evaluate solutions adapted in the justice system to provide administration by the professional subjects. It answers the question how much formal qualifications of court managers are relevant to their technical and practical competences. Finally, how much the managers are conscious of the challenges faced by the modern judiciary in Poland. Lack of knowledge and skills in management is a serious obstacle in the process of implementing professional administration in courts. In order to introduce court managers it is essential to determine the competence gap and develop continuous learning strategy in compliance with the needs of the justice system.

KEY WORDS: COURT MANAGER, MANAGERIALISM, LEADER

KLASYFIKACJA PROJEKTÓW – UJĘCIE TEORETYCZNE I PRAKTYCZNE NA PRZYKŁADZIE PROJEKTÓW ICT

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa, dążąc do sprostania rosnącym wymaganiom rynku, starają się w coraz większym stopniu opierać swoją ofertę na dedykowanych rozwiązaniach, idealnie dopasowanych do wymagań klientów. Takie podejście do prowadzonej działalności wiąże się z koniecznością realizacji coraz większej liczby różnorodnych projektów. Niejednorodność projektów jest swoistym wyzwaniem dla przedsiębiorstwa, które musi: po pierwsze, nauczyć się rozpoznawać typy projektów, a po drugie, umiejętnie uwzględniać w realizacji ich specyfikę. Wobec tego zapotrzebowania przedsiębiorstwa coraz silniej koncentrują się na rozwijaniu procesów klasyfikacji projektów. Wspomniane procesy odgrywają szczególną rolę w sektorach, w których obserwuje się wysoki stopień zróżnicowania projektów. Przykładem takiego sektora jest sektor technologii informacyjno-komunikacyjnych (ang. *Information and Communication Technology* – ICT), gdzie dodatkowo obserwuje się znaczący problem niskiej efektywności i skuteczności realizacji projektów¹. Jedną ze wskazywanych w literaturze przedmiotu możliwości podniesienia efektywności realizacji projektów jest dążenie do dostosowania metod zarządzania projektem do typu wykonywanego projektu, czego podstawą jest przeprowadzenie użytecznej z punktu widzenia zarządzania projektem klasyfikacji projektów [33, 4, 25, 40, 7].

* **Dr inż. Katarzyna Jasińska** – Katedra Zarządzania Projektami, Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

¹ Według raportów The Standish Group, opublikowanych w 2009 roku, prawie 70% projektów w sektorze ICT nie osiągnęło wyznaczonych celów [38]. Wysoki poziom niepowodzeń realizacji projektów ICT znajduje również odzwierciedlenie w innych wynikach badań empirycznych [patrz szerzej: 37, 12, 22].

Uwzględniając powyższe, sformułowano cel artykułu, którym jest przedstawienie roli klasyfikacji projektów w przedsiębiorstwie oraz zaprezentowanie jej praktycznego ujęcia w realizacji projektów z sektora ICT. W artykule tym zostaną zaprezentowane istotne z punktu widzenia teorii i praktyki zarządzania projektami klasyfikacje projektów. Staną się one podstawą do scharakteryzowania projektów ICT, co z kolei, w ostatniej części artykułu, pozwoli na wskazanie praktycznego przykładu zastosowania klasyfikacji projektów ICT w przedsiębiorstwie. W części praktycznej zostały wykorzystane wybrane wyniki własnych badań empirycznych, przeprowadzonych przez autorkę w polskim sektorze ICT w 2011 roku, oraz elementy rozwiązań organizacyjnych, wdrożonych w TP S. A. do realizacji projektów ICT w latach 2008–2010.

1. Istota klasyfikacji projektów

Istota pojęcia klasyfikacji projektów była przedmiotem wielu badań i dyskusji naukowych [patrz szerzej: 13, s. 515–540; 3, s. 5–7]. Odwołując się do prakseologicznej definicji pojęcia klasyfikacji, stanowi ona rozłączny i zupełny podział pewnego zbioru przedmiotów, co oznacza, że nie ma przedmiotów, które nie należą tylko do jednego zbioru, oraz każdy przedmiot z dzielonego zbioru zalicza się do któregoś z podzbiorów. Natomiast metodyka klasyfikacji polega na analizie struktury badanego zbioru przedmiotów, która umożliwia modyfikację w obrębie przedmiotów zbiorów lub zdań z nimi związanych [29, s. 96–97; 30, s. 129]. W wielu źródłach literaturowych jednak termin klasyfikacji jest zamiennie stosowany z kategoryzacją [3, s. 13; 35, s. 206–212]. Przy czym kategoryzacja w stosunku do klasyfikacji jest pojęciem bardziej elastycznym – przynależność projektu do jednej klasy nie uniemożliwia mu przynależności do innej. Natomiast A. Stabryła rozumie kategoryzację jako postępowanie badawcze, którego istotą jest kwalifikacja jakościowa poszczególnych przedsięwzięć [patrz szerzej: 35, s. 206–212].

Biorąc pod uwagę literaturę przedmiotu z zakresu zarządzania projektami, można stwierdzić, że jednym z głównych celów klasyfikowania projektów² jest wyodrębnienie takich grup projektów², dla których jest możliwy dobór oraz dostosowanie metodyki zarządzania [27, s. 49–62; 6, s. 915–935; 25, s. 55–59; 3, s. 12–16].

Można zaobserwować dwa podstawowe ujęcia klasyfikowania projektów: teoretyczne i praktyczne.

W ujęciu teoretycznym opracowanie kompleksowej klasyfikacji projektów prowadzi do powstania teorii zarządzania projektami, a ostatecznie do poprawy efektywności projektów [3, s. 13]. W wyniku tego typu klasyfikacji otrzymuje się grupy

²Przez pojęcie klasyfikowania projektów jest rozumiane stosowanie metodyk klasyfikacji.

projektów przyporządkowanych do poszczególnych kategorii według obiektywnie ustalonych kryteriów. Przykładem takich klasyfikacji mogą być rozmaite podziały projektów wykonywane np. według celu, pochodzenia zlecenia, rozmiaru projektu i orientacji [9, s. 21].

Wybrane, istotne z punktu widzenia teoretycznego klasyfikacje projektów zostały zestawione w tabeli 1.

W ujęciu praktycznym, w obrębie organizacji, projekty są klasyfikowane według przyjętych w firmie kryteriów, co dostarcza danych wejściowych do podjęcia decyzji, nie tylko jak dany projekt realizować, lecz również czy projekt ze względu na jego cechy rozpocząć. Wtedy proces klasyfikacji projektów jest elementem szerszego procesu, zwanego w praktyce kwalifikacją projektu. Wybór sposobu doboru kryteriów, oceny projektów czy podjęcia decyzji o realizacji projektu jest związany z silnym osadzeniem projektu w kontekście historycznym, społecznym oraz instytucjonalnym [por. 24, s. 2–3]. K. Wrzosek wskazuje, że dla potrzeb klasyfikacji są istotne te atrybuty projektów, które leżą u podstaw różnic w sposobie ich realizacji oraz decydują o stopniu ryzyka związanego z tą realizacją [43, s. 16]. Należy podkreślić, że atrybuty, które są brane pod uwagę w firmie, nie zawsze odpowiadają tym stosowanym w podejściu teoretycznym, np. projekt informatyczny, który w źródłach literaturowych klasyfikowany jest jako projekt złożony, dla firmy informatycznej może być projektem prostym. Istotne jest zatem rozróżnienie klasyfikacji teoretycznych, zebranych np. w tabeli 1, od tych tworzonych w praktyce przez przedsiębiorstwa.

Obok przedstawionych w tabeli 1 klasyfikacji projektów można wymienić ich inne rodzaje, które wychodzą naprzeciw praktycznym oczekiwaniom przedsiębiorstw. Mają one na celu wyodrębienie takich podzbiorów projektów, dla których jest możliwe wskazanie praktycznych zaleceń wykonawczych. Nim jednak zostaną one przedstawione, zostanie omówiony wpływ różnych podejść do klasyfikowania projektów na ewolucję realizacji projektów.

Tabela 1. Wybrane teoretyczne klasyfikacje projektów

Kryterium	Typ projektu/zbioru projektów	Cechy projektu
Pochodzenie zlecenia	Zewnętrzny	Realizowany na zlecenie klientów zewnętrznych przedsiębiorstwa. Charakteryzuje się potrzebą zwiększenia nakładów na koordynację oraz niepewnością planowania, co wynika z konieczności komunikowania się ze zleceniodawcą.
	Wewnętrzny	Realizowany na zlecenia kierownictwa przedsiębiorstwa, wykonywany w celu usprawnienia jego działania, np. projekt restrukturyzacji firmy.
Orientacja	Zorientowane procesowo	Ma na celu stworzenie lub zmianę procesów i systemów działania, np. projekt usprawnienia procesu produkcji. Po zakończeniu powoduje zmiany w przedsiębiorstwie.
	Zorientowane obiektowo	Ma na celu zmianę obiektów materialnych, np. produktów. Po jego zakończeniu – brak zmian w firmie.
Stopień nowości	O niskim stopniu nowości	Charakteryzuje się niskim stopniem nowości wykonywanego przedmiotu i sposobu realizacji, np. projekt budowy domu. Wykonawca korzysta z wcześniejszych doświadczeń. Charakteryzuje się ograniczonym ryzykiem.
	O wysokim stopniu nowości	Charakteryzuje się wysokim stopniem nowości pod względem wykonywanego przedmiotu i sposobu realizacji, np. projekt badawczo-rozwojowy wykorzystujący nowe technologie. Może charakteryzować się podwyższonym ryzykiem.
Rozmiar	Mały	Liczebność zespołu < 6 . Pracochłonność (osobolata) $< 0,4$. Koszt projektu (min DEM) $< 0,1$.
	Średni	Liczebność zespołu 6–50. Pracochłonność – 0,4–50. Koszt projektu – 0,1–10.
	Duży	Liczebność zespołu > 50 . Pracochłonność > 50 . Koszt projektu > 50 .
Spełnione funkcje ogólne	Identyfikacyjny	Służy do prezentacji stanu dowolnego obiektu, procesu lub zjawiska.
	Diagnostyczny	Jego funkcją jest ocena stanu faktycznego, analiza przyczynowa, badania porównawcze.
	Prognostyczny	Ma charakter opinii i przewidywań. Stanowi opracowania planistyczne i plany techniczne.
Rodzaj zbioru projektów	Program	Zbiór projektów mających ten sam cel.
	Łańcuch	Zbiór projektów realizowanych sekwencyjnie w określonym czasie.
	Sieć	Zbiór sprzężonych projektów realizowanych w tym samym czasie.
	Portfel	Zbiór wszystkich projektów realizowanych w tym samym czasie.

Niezależny	Może być realizowany autonomicznie w tym samym czasie co inne projekty.
Komplementarny	Powiązany względami technicznymi lub strategicznymi, np. inwestycja główna i pomocna.
Wykluczający się	Realizacja projektu X uniemożliwia realizację projektu Y.
Zasadniczy	Stanowi podstawę funkcjonowania przedsiębiorstwa w danym sektorze.
Inwestycyjny	Ma na celu zwiększenie efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa.
Organizacyjny	Związany z poprawą funkcjonowania struktur przedsiębiorstwa.
Strategiczny	W sposób bezpośredni realizuje przyjętą przez przedsiębiorstwo strategię. Czas realizacji 2–5 lat.
Taktyczny	W sposób pośredni realizuje przyjętą przez przedsiębiorstwo strategię. Czas realizacji 1–2 lata.
Operacyjny	Nie realizuje strategii przedsiębiorstwa w sposób pośredni lub bezpośredni. Wpływa na jednostkę organizacyjną przedsiębiorstwa, w której jest realizowany. Czas realizacji <1 roku.
Złożony	Projekt dotyczy wielu wzajemnie powiązanych elementów. W jego realizację jest zaangażowanych kilka jednostek. Skupia różne dziedziny specjalizacji. Wymaga zastosowania specjalistycznych metod.
Prosty	Projekt dotyczy niewielu wzajemnie powiązanych elementów.
Przemysłowy	Wykonywany jest w miejscu realizacji. Charakteryzuje się dużym ryzykiem i dużymi nakładami. Wymaga szczególnej kontroli. Przykładem jest projekt inżynierski, konstrukcyjny.
Produkcyjny	Produkt końcowy jest budowany celowo dla jednego klienta. Realizowany w bliskim otoczeniu firmy (np. w fabryce), istnieje więc możliwość bezpośredniego nadzoru. Przykładem jest projekt maszynowy.
Naukowy	Wykonywany w celach naukowych, poznawczych. Może przez wiele lat pochłaniać koszty, nie przynosząc przychodu. Zdefiniowanie wyników projektu jest trudne. Wymaga specjalnych metod zarządzania oraz tzw. „kontroli na brankach etapowych”.
IT oraz związany z zarządzaniem zmianą	Celem projektu jest powstanie wytworów niewidocznych. Może być jednak związany z projektami przemysłowymi lub produkcyjnymi. Przykładem projektu jest np. nowy system informatyczny.
Projekt ery informacyjnej	Projekty są związane z przetwarzaniem informacji. Skoncentrowane wokół wykonywanie prac wdrożeniowych. Wymagają metod zarządzania projektem różniących się od tradycyjnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [39, s. 23; 19, s. 85, za: 39, s. 23; 35, s. 32–34; 8, s. 4; 17, s. 6; 15, s. 12–17; 20, s. 12–14; 43, s. 17; 1, s. 201].

2. Klasyfikacje projektowe a realizacja projektu

Podejście do realizacji projektów na przestrzeni lat ewoluowało, co ma związek ze zmianami w postrzeganiu wpływu istotnych cech projektów na ich realizację.

Tradycyjne zarządzanie projektem, którego początki datuje się na lata 50. XX wieku, było charakterystyczne dla sektorów przemysłowych, gdzie wykonanie projektu koncentrowało się przede wszystkim na osiągnięciu celów technicznych [2, s. 231]. W okresie tym brano pod uwagę tylko te klasyfikacje projektów, które różnicowały je pod względem technologicznym. Różnice te zaś miały wpływ głównie na organizację produkcji.

Do połowy lat 80. powszechny był pogląd, że wszystkie projekty mogą być realizowane w podobny sposób [31, s. 394] oraz że możliwe jest znalezienie uniwersalnego zestawu czynników ich sukcesu [patrz szerzej: 23, s. 802; 28, s. 802; 27]. Przekonanie to uległo zasadniczej zmianie i obecnie dostosowanie sposobu realizacji projektu do jego typu jest wskazywane jako jeden z najistotniejszych czynników sukcesu projektów [6, s. 915–935; 32, s. 607–632; 40, s. 93–102]. Zaczęto więc tworzyć klasyfikacje projektów, których stosowanie miało umożliwić znalezienie najbardziej optymalnego sposobu realizacji projektu. Klasyfikacje projektów zaczęły również być szeroko stosowane w przedsiębiorstwach, gdzie tworzone na ich podstawie procedury ewaluacji projektów. W najbardziej wyspecjalizowanych podmiotach, które wykonują znaczną liczbę projektów, zostały ustanowione procesy klasyfikacji wykonywane w sposób ciągły. Podejście to jest wspierane przez współczesne metodyki zarządzania projektem, u podstaw których leży elastyczne reagowanie na zachodzące zmiany [10, s. 1]. Są to: zwinne zarządzanie projektem (ang. *Agile Project Management* – APM) wraz z podejściem adaptacyjnym (ang. *Adaptive Project Framework* – APF) oraz ekstremalne zarządzanie projektem (ang. *Extreme Project Management* – xPM) [45, s. 23–31].

W praktyce problem niedostosowania sposobu realizacji projektów do ich cech specyficznych jest ciągle obecny. W związku z tym zainteresowanie poszukiwaniem takiego zbioru cech projektów, który umożliwi ich podział i optymalizację realizacji, jest nadal wysokie. Wybrane klasyfikacje ukazujące wpływ cech specyficznych projektów na ich realizację zostały przedstawione w tabeli 2.

Wśród rodzajów projektów, wymienionych w tabeli 2 niestandardowego sposobu zarządzania wymagają: projekty rozproszone, projekty typu D (*high-tech*) i C (*super high-tech*) o zakresie systemowym lub matrycowym, projekty typu 2 – rozwoju produktów oraz typu 4 – rozwoju systemów, projekty miękkie, platformowe i przełomowe oraz krytyczne i błyskawiczne. Projekty te posiadają cechy, które w zasadniczy sposób wpływają na konieczność dostosowania do nich metodyk zarządzania. Cechy te to: liczba lokalizacji, w których realizowany jest projekt, zakres projektu (złożoność), niepewność technologiczna, nowość (innowacyjność), stopień zdefiniowania celów projektowych, stopień „miękkości” projektu i tempo realizacji. Można więc stwierdzić, że istnieją takie

grupy projektów, które ze względu na swoje cechy szczególnie „wrażliwe” na zastosowanie właściwego sposobu zarządzania. Tym samym, dla przedsiębiorstw, które podejmują się ich realizacji, rola procesów klasyfikacji jest szczególnie wysoka. Można stwierdzić, że do takiej grupy są zaliczane projekty ICT, co zostanie uzasadnione w kolejnym punkcie.

3. Projekty ICT

































Projekty ICT to wszystkie projekty, których produkt jest oparty o technologie informacyjno-komunikacyjne, czyli spełnia kryteria ISIC⁵. Przedstawiona definicja jest bardzo szeroka i zawiera wiele rozmaitych grup projektów, ponieważ wykorzystywane w produktach technologie mogą być różnorodne. Do projektów ICT można zatem zaliczyć zarówno projekt tradycyjnej telefonii stacjonarnej, jak i projekt zaawansowanego systemu przepływu informacji wykorzystywanego w banku. Z punktu widzenia doboru odpowiedniego sposobu realizacji projektu trudno dla wymienionych przykładów zastosować tę samą kategorię.

Biorąc pod uwagę podstawowe typy projektów zaprezentowane w tabelach 1 i 2, można przeanalizować, które cechy projektów ICT wpływają w największym stopniu na wymóg ich niestandardowej realizacji. Odwołując się do wymienionych w tabeli 1 i 2 typów projektów, projekty ICT są przykładem projektów ery informacyjnej, ponieważ wykorzystują technologie informacyjno-komunikacyjne [por. 43, s. 17]. Projekty ICT charakteryzują się również wysokim stopniem nowości, co plasuje je w grupie projektów *high-tech* typu C [por. 39, s. 23; 32, s. 608–630]. Należy podkreślić, że projekty ICT najczęściej są projektami zewnętrznymi, realizowanymi przez zewnętrznych wykonawców [39, s. 23]. Według kryterium stopnia zdefiniowania celu projektu oraz metod zarządzania projekty ICT stanowią zwykle projekty typu 2 – rozwoju produktów, które są charakterystyczne dla działalności masowej firm ICT, oraz typu 4 – rozwoju systemów informacyjnych, które właściwe są dla działalności specjalistycznej wspomnianych firm [por. 40, s. 93–102; 25, s. 55–58]. Wśród projektów związanych z rozwojem produktów projekty ICT stanowią typ pochodny lub platformowy, ponieważ skupiają się głównie na poszukiwaniu nowych rozwiązań w celu spełniania wymagań klienta. Natomiast po stronie samego klienta w grupie projektów typu 4 stanowią rodzaj platformowy lub przełomowy, ponieważ koncentrują się głównie na spełnieniu złożonej potrzeby i realizacji odosobnionego przedsięwzięcia [por. 33, s. 38–58].

⁵ Międzynarodowa Standardowa Klasyfikacja Rodzajów Działalności (*International Standard Industrial Classification – ISIC*).

⁶ Dla przedsiębiorstw komercyjnych – średni czas realizacji wynosi ok. 2–3 kwartały, dla projektów ogólnokrajowych – ok. 1,5 roku, czego przykładem może być wdrożenie wspomnianego systemu poboru opłat w Austrii przez firmę Kapsh TrafficCom [patrz szerzej: Referencja wdrożeniowa: 44].

Tabela 2. Wpływ typu projektu na zarządzanie projektem

Cechy charakterystyczne	Typ projektu/zbioru projektów																																								
– Liczba projektów realizowanych w lokalizacji – Liczba lokalizacji, w których odbywa się realizacja projektu – projekt  – lokalizacja 	<table border="1"> <tr> <td>Tradycyjny</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Wiele tradycyjnych projektów</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Rozproszony</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Wiele rozproszonych projektów we wspólnych lokalizacjach</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Wiele rozproszonych projektów w różnych lokalizacjach</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Skoncentrowany program</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Wiele skoncentrowanych programów</td> <td> </td> </tr> </table> <p>Źródło: [7, s. 275].</p>	Tradycyjny		Wiele tradycyjnych projektów	 	Rozproszony		Wiele rozproszonych projektów we wspólnych lokalizacjach		Wiele rozproszonych projektów w różnych lokalizacjach	 	Skoncentrowany program		Wiele skoncentrowanych programów	 																										
Tradycyjny																																									
Wiele tradycyjnych projektów	 																																								
Rozproszony																																									
Wiele rozproszonych projektów we wspólnych lokalizacjach																																									
Wiele rozproszonych projektów w różnych lokalizacjach	 																																								
Skoncentrowany program																																									
Wiele skoncentrowanych programów	 																																								
– Stopień zdefiniowania metod zarządzania – Stopień zdefiniowania celów projektowych	<table border="1"> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2" style="text-align: center;">Metody dobrze określone?</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Nie</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Typ 2</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Typ 4</td> <td style="text-align: center;">↑</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Tak</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Typ 1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Typ 3</td> <td style="text-align: center;">→</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">Tak</td> <td style="text-align: center;">Nie</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2" style="text-align: center;">Cele dobrze zdefiniowane?</td> <td></td> </tr> </table> <p>Źródło: opracowanie własne na podstawie: [41, s. 57].</p>			Metody dobrze określone?				Nie	Typ 2	Typ 4	↑		Tak	Typ 1	Typ 3	→			Tak	Nie				Cele dobrze zdefiniowane?																	
		Metody dobrze określone?																																							
	Nie	Typ 2	Typ 4	↑																																					
	Tak	Typ 1	Typ 3	→																																					
		Tak	Nie																																						
		Cele dobrze zdefiniowane?																																							
– Zakres projektu (złożoność) – Niepewność technologiczna	<table border="1"> <tr> <td rowspan="3" style="vertical-align: middle;">Zakres projektu (złożoność)</td> <td style="text-align: center;">Macierzowy</td> <td style="width: 20px;">↑</td> <td style="width: 20px;">↑</td> <td style="width: 20px;">↑</td> <td style="width: 20px;">↑</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Systemowy</td> <td style="width: 20px;">↑</td> <td style="width: 20px;">↑</td> <td style="width: 20px;">↑</td> <td style="width: 20px;">↑</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Montażowy</td> <td style="width: 20px;">↑</td> <td style="width: 20px;">↑</td> <td style="width: 20px;">↑</td> <td style="width: 20px;">↑</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="4" style="text-align: center;">Niepewność technologiczna</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td style="text-align: center;">Niska</td> <td style="text-align: center;">Średnia</td> <td style="text-align: center;">Wysoka</td> <td style="text-align: center;">B. wysoka</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Typ:</td> <td style="text-align: center;">A</td> <td style="text-align: center;">B</td> <td style="text-align: center;">C</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td style="text-align: center;">Low Tech</td> <td style="text-align: center;">Medium Tech</td> <td style="text-align: center;">High Tech</td> <td style="text-align: center;">Super High Tech</td> </tr> </table> <p>Źródło: [32, s. 608–630].</p> <p>Źródło: opracowanie własne na podstawie: [32, s. 612].</p>	Zakres projektu (złożoność)	Macierzowy	↑	↑	↑	↑	Systemowy	↑	↑	↑	↑	Montażowy	↑	↑	↑	↑			Niepewność technologiczna						Niska	Średnia	Wysoka	B. wysoka	Typ:		A	B	C	D			Low Tech	Medium Tech	High Tech	Super High Tech
Zakres projektu (złożoność)	Macierzowy		↑	↑	↑	↑																																			
	Systemowy		↑	↑	↑	↑																																			
	Montażowy	↑	↑	↑	↑																																				
		Niepewność technologiczna																																							
		Niska	Średnia	Wysoka	B. wysoka																																				
Typ:		A	B	C	D																																				
		Low Tech	Medium Tech	High Tech	Super High Tech																																				

Opis typu projektu oraz wpływ jego cech specyficznych na realizację

Pojedynczy projekt realizowany w pojedynczej lokalizacji. Najczęściej spotykany typ projektu. Realizowany w sposób standardowy.

Realizowanych jest kilka projektów – każdy w pojedynczej lokalizacji. Kluczowym elementem zarządzania projektem jest planowanie w czasie. Może wystąpić konieczność zarządzania współdzieleniem zasobów.

Jeden projekt jest realizowany w kilku lokalizacjach. Stosowany przy tworzeniu oprogramowania. Brak kosztownej relokacji zasobów. Konieczność zwiększonej koordynacji i komunikacji.

Często spotykany w praktyce. Możliwe rozpoznawanie podobieństw i synergii między realizowanymi projektami. Łatwiejsze współdzielenie i relokacja zasobów. Pozwala unikać duplikacji zasobów. Trudniejsza koordynacja i planowanie w czasie.

Wymagana jest dodatkowa koordynacja między programami.

Wiele projektów realizowanych w jednej lokalizacji. Występuje współdzielenie zasobów między projektami, co wpływa na konieczność negocjacji priorytetów.

Wiele programów jest realizowanych w różnych lokalizacjach. Utrudniona komunikacja oraz przesuwanie zasobów między programami. Konieczność wzmożonej kontroli przepływu informacji oraz negocjacji priorytetów.

Typ 1 – projekty inżynierskie – charakteryzują się jasno zdefiniowanymi celami oraz metodami ich osiągnięcia. Do zarządzania wykorzystuje się tradycyjne metodyki.

Typ 2 – projekty rozwoju produktu – cele projektu są dobrze rozumiane, lecz zidentyfikowanie właściwej metody zarządzania stanowi jedno z wyzwań projektu. Planowanie projektu jest zorganizowane wokół osiągnięcia kamieni milowych, które stanowią komponenty tworzonego produktu. Można przy tym wykorzystywać dokumentację typu *Bill of Materials* (BOM), stanowiącą opis poszczególnych elementów składających się na produkt końcowy.

Typ 3 – projekty systemów informacyjnych – cele projektu nie są dobrze zdefiniowane. Planowanie projektu koncentruje się również na kamieniach milowych, jednak te stanowią kompletne elementy cyklu życia projektu.

Typ 4 – projekty rozwoju systemów – w zależności od swojej specyfiki mogą być zarządzane analogicznie do typu 2 lub 3. Dodatkowo w przypadku projektów badawczych zarządzanie uwzględnia podejmowanie decyzji o przerwaniu lub kontynuowaniu projektu (*go/no-go*).

Projekt *montażowy* – skupia jeden lub kilka komponentów.

Projekty typu *system* – stanowi interaktywne połączone komponenty.

Projekt typu *macierz* – zbiór systemów.

Projekt typu *A* (ang. *Low-Tech*) jest związany ze stosowaniem typowych technologii. Występuje w dojrzałych, dobrze ustabilizowanych sektorach, gdzie przedsiębiorstwa mają równy dostęp do technologii. Przykładem są projekty budowlane.

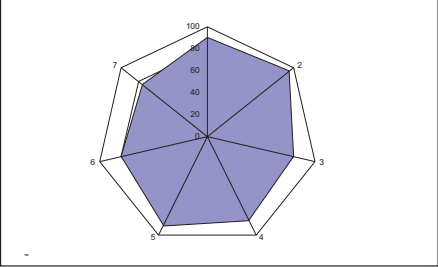
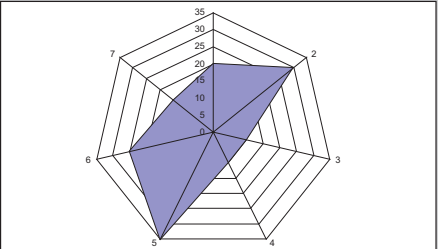
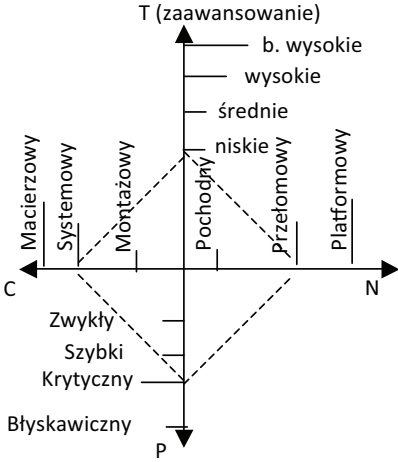
Projekty typu *B* (ang. *Medium-Tech*) dotyczą adaptacji znanych technologii (nowe technologie stanowią <50%). Przykładem mogą być projekty rozwoju usług.

Projekty typu *C* (ang. *High-Tech*) wykorzystują nowe, lecz opracowane przed rozpoczęciem projektu technologie, np. pierwsze wdrożenie VoIP w przedsiębiorstwie.

Projekty typu *D* (ang. *Super High-Tech*) dotyczą rozwoju nowych, nigdy niestosowanych wcześniej technologii. (np. projekt Apollo).

Wraz ze wzrostem zakresu projektu i złożoności rośnie potrzeba kontroli zakresu, planowania, prowadzenia dokumentacji, biurokracji. Wzrost niepewności technologicznej wymaga większych umiejętności technicznych, utrzymywania zamrożonych środków, wykonywania badań i prób, co jest związane ze wzrostem ryzyka, które z kolei jest rekompensowane wzrostem potencjalnych korzyści.

Równoczesny wzrost zakresu oraz niepewności technologicznej powoduje konieczność wielopłaszczyznowego planowania, integracji systemów, zarządzania konfiguracją, analizy ryzyka oraz powoduje wzrost cykli projektowania [34, s. 57].

Cechy charakterystyczne	Typ projektu/zbioru projektów
<ul style="list-style-type: none"> – Klarowność celu³ – Materialność celu – Mierniki sukcesu – Przepuszczalność – Liczba alternatyw – Stopień udziału oraz rola osób w projekcie – Oczekiwania interesariuszy (cechy oceniane są w skali od 1 do 100) <p>Źródło: [4, s. 545–653; 21, s. 326–327].</p>	<p>Projekt miękki – Ocena bliska 100</p>  <p>Źródło: opracowanie własne.</p> <p>Projekt twardy – Ocena bliska 0</p>  <p>Źródło: opracowanie własne.</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Technologia (T) – Złożoność (C) – Nowość (N) – Tempo (P) <p>Cechy oceniane są zgodnie z adaptacyjnym modelem romboidalny (NTCP)⁴</p> <p>Źródło: [33, s. 38–58].</p>	 <p>Źródło: opracowanie własne na podstawie: [33, s. 56].</p>

³ Wskazuje, czy cel jest jasno zdefiniowany.

⁴ identyfikację typu projektu, dobór stylu zarządzania, identyfikację podstawowych zysków i ryzyka.

Opis typu projektu oraz wpływ jego cech specyficznych na realizację

Cel nie jest jasno określony, trudny do pomiaru z wykorzystaniem metod ilościowych. Sukces projektu opiera się na subiektywnej interpretacji osiągniętych rezultatów. Zarządzanie projektem uwzględnia poszukiwanie alternatyw i rozwiązań innowacyjnych. Dopuszcza się płynność w podziale zadań między członkami zespołu projektowego. W projektach miękkich bardziej się kładzie nacisk na kulturę i wartości niż na sztywne wykonywanie zadań w sposób niezmienny. Przykładem mogą być projekty naukowe.

Cel jasno zdefiniowany, mierzalny z wykorzystaniem metod ilościowych. Sukces projektu stanowi obiektywny rezultat. Zarządzanie projektem skupia się na realizacji wyznaczonych zadań, które ewentualnie mogą ulegać optymalizacji. Role i odpowiedzialność członków zespołu projektowego są jasno wyznaczone. Nie dopuszcza się ich przekraczania. Przykładem mogą być projekty techniczne i inżynierskie.

Wymiar Nowości N – określa niepewność biznesową projektu i decyduje o tym, jaki wpływ będzie miał produkt projektu na zarządzanie nim. Wymiar jest wyrażany przez rodzaj produktu projektu: pochodny, stanowiący ulepszenie istniejącego produktu; platformowy, dotyczący nowej generacji istniejących linii produktu; przełomowy, który stanowi opracowanie nowej koncepcji produktu.

Im wyższa nowość, tym mniej można bazować na badaniach rynkowych, a zarządzanie projektem powinno opierać się na pozyskiwaniu informacji zwrotnej od klientów.

Wymiar tempa P określa pilność projektu i decyduje o autonomii zespołów projektowych, szybkości podejmowania decyzji oraz stopniu zaangażowania kierownictwa. Ze względu na tempo wyróżnia się projekty:

– zwykłe, gdzie czas nie ma wpływu na sukces organizacyjny;

– szybkie (konkurencyjne), które są realizowane w celu wykorzystania możliwości rynkowych oraz uzyskania pozycji strategicznej;

– krytyczne, gdzie niedotrzymanie terminu realizacji projektu powoduje porażkę oraz błyskawiczne (kryzysowe), gdzie szybkie rozwiązanie kryzysu jest głównym celem.

Im większe tempo, tym większa autonomia powinna być powierzona zespołom projektowym przy zarządzaniu projektem.

Wymiar technologii T jest związany z niepewnością technologiczną, która wraz ze złożonością *C* została omówiona wcześniej.

Projekty ICT mają charakter projektów inżynierskich (przemysłowych), związanych z koniecznością wykonywania pracy lub jej części w miejscu fizycznej realizacji, co z kolei decyduje również o ich rozproszonej charakterystyce i wysokim stopniu złożoności [por. 20, s. 12–14; 1, s. 201; 33, s. 38–58; 7, s. 275]. Zakres projektu ICT wpisuje się więc w typ systemowy lub macierzowy, ponieważ elementy projektu są połączone w sposób interaktywny na różnych poziomach zależności [por. 33, s. 38–58]. Ponadto projekty ICT wymagają wysokich nakładów, ponieważ dotyczą nie tylko prac programistycznych, lecz także zakupu odpowiedniego sprzętu czy nawet prac budowlanych. Oczekiwany czas realizacji projektu ICT jest wymuszony przez założenia biznesowe, w związku z czym wpisują się one w kategorię projektów szybkich lub błyskawicznych, a niekiedy krytycznych [por. 33, s. 38–58]⁶. Czas realizacji projektów ICT plasuje je w grupie projektów operacyjnych, natomiast biorąc pod uwagę ich cele, często mają one charakter strategiczny [por. 15, s. 12–17]. Projekty ICT ingerują w organizację wewnętrzną przedsiębiorstwa. Obarczone są więc dużym ryzykiem w związku z możliwością zachwiania jego funkcjonowania w przypadku niepowodzenia [por. 19, s. 25].

Niepewność, która towarzyszy projektom cechującym się wykorzystaniem innowacyjnych technologii, wpływa na konieczność, mimo ogólnej twardej charakterystyki projektu, wprowadzenia miękkich metod zarządzania projektem. Ten dysonans stanowi znaczącą trudność w doborze właściwej metody zarządzania projektem, która musi być kompromisem między ilościowym charakterem celów, a jakościową orientacją wykonywania niektórych prac [por. 4, s. 545–653; 21, s. 326–327].

Omówione w tym punkcie cechy projektów ICT wskazują, że projekty tego typu wymagają specyficznego podejścia do realizacji, co znajduje również potwierdzenie w literaturze przedmiotu [36; 18; 5; 14, s. 181–193; 16; 42, s. 93–112; 26]. Biorąc pod uwagę to zapotrzebowanie, przedsiębiorstwa ICT muszą każdorazowo podczas zarządzania projektami podejmować decyzję dotyczącą sposobu ich realizacji.

W kolejnym punkcie omówione zostanie przykładowe rozwiązanie zastosowane w przedsiębiorstwie ICT do kwalifikacji projektów.

4. Kwalifikacja projektów ICT w przedsiębiorstwie – ujęcie praktyczne

W przedsiębiorstwach praktycy posługują się pojęciem procesu kwalifikacji projektu, które obejmuje zarówno klasyfikację, jak i ocenę projektu. Tak rozumiana kwalifikacja projektów pozwala na odrzucenie projektów, które nie mają szansy powodzenia, oraz na przypisanie pozostałym przedsięwzięciom odpowiedniej kategorii.

Brak lub niewłaściwa kwalifikacja projektów może skutkować wykonywaniem w przedsiębiorstwie projektów, które nie mają szansy powodzenia lub wykonywaniem projektów w niewłaściwy sposób. Prowadzi to do niskiej efektywności ich realizacji

ze względu na niepotrzebne zaangażowanie zasobów (w tym zasobów ludzkich) w zbyt dużą liczbę projektów.

Powołując się na wyniki badań własnych przeprowadzonych w okresie od marca do grudnia 2011 roku na grupie 90 respondentów z 40 przedsiębiorstw polskiego sektora ICT⁷, można stwierdzić, że niewłaściwe procedury kwalifikacji są znaczącym problemem realizacji projektów. Wspomniane wyniki badań własnych wskazują, że w ciągu ostatniego roku połowa badanych przerwała od 50 do 80% ogółu projektów ze względu na ujawnienie istotnych ograniczeń w ich realizacji, a 70% badanych wskazało na niewłaściwą kwalifikację projektów jako na główny problem w procesie sprzedaży projektów. Biorąc pod uwagę wskazane rezultaty badań, istotne wydaje się poszukiwanie takich metod kwalifikacji projektów, które przyczyniłyby się do zwiększenia efektywności i skuteczności realizacji projektów w sektorze ICT.

Dalej przedstawione zostanie przykładowe rozwiązanie organizacyjne, które umożliwi kwalifikację projektów ICT w przedsiębiorstwie. Elementy wspomnianego rozwiązania były wykorzystywane z powodzeniem do klasyfikacji i oceny projektów w Wydziale Sprzedaży Projektów Niestandardowych w TP SA w latach 2008–2011.

W omawianym przykładzie, proces kwalifikacji projektów został oparty o matrycę kwalifikacji, której przykład przedstawiono na rysunku 1.

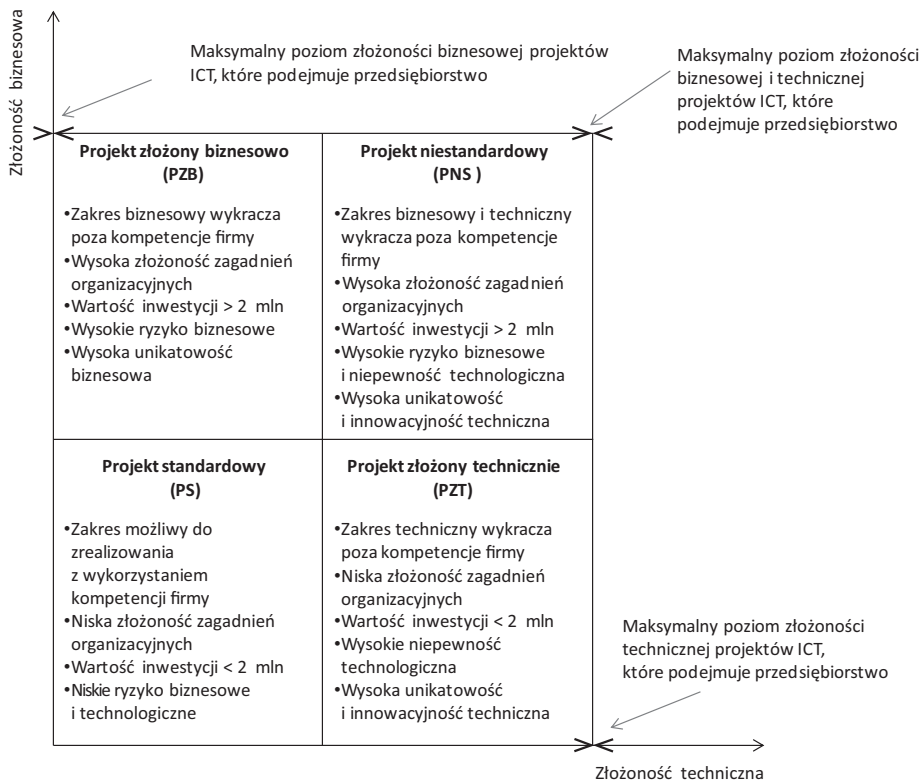
Zaproponowany na rysunku 1 sposób kwalifikacji projektów ICT opiera się na ocenie dwóch wymiarów – złożoności biznesowej i technicznej. W rzeczywistych warunkach przedsiębiorstwo ICT powinno ustalić, jaki jest maksymalny poziom złożoności biznesowej i technicznej, które może podjąć podczas realizacji projektu ICT. Poziom ten wyznaczają granice matrycy przedstawionej na rysunku 1. Jeżeli dany projekt przekracza ustalone granice, przedsiębiorstwo ICT powinno zaniechać jego dalszej realizacji. W takim przypadku projekt można przedstawić w postaci punktu wykraczającego poza matrycę kwalifikacji i poddać dalszej analizie w procesie kształtowania strategii marketingowej.

Zgodnie z matrycą kwalifikacji projekt można uznać za złożony biznesowo (PZB), jeżeli zawiera elementy, które wykraczają poza zakres kompetencji firmy, wymaga wysokich inwestycji, wiąże się z nim znaczne ryzyko biznesowe (np. model biznesowy wymaga zawarcia ryzykownego konsorcjum lub podjęcia obarczonych znacznymi konsekwencjami zobowiązań), jest realizowany przez przedsiębiorstwo po raz pierwszy lub jest znaczącym przedsięwzięciem organizacyjnym. Krytycznymi elementami PZB są: opracowanie właściwego modelu biznesowego, dobór odpowiedniego sposobu kalkulacji kosztów, pozyskanie źródeł finansowania, zabezpieczenie przed potencjalnym ryzykiem biznesowym, jak również umiejętne zarządzanie organizacją projektu.

⁷ Badania empiryczne miały na celu m.in. udzielenie odpowiedzi na pytanie, jakie są najbardziej istotne ograniczenia realizacji projektów w polskim sektorze ICT. Do badań wykorzystano technikę ankietowania. Wyniki badań zostały wykorzystane w niepublikowanej pracy doktorskiej pt. „Koncepcja zarządzania procesami realizacji projektów ICT w przedsiębiorstwie”.

Projekty złożone technicznie (PZT) charakteryzuje wysoka innowacyjność, która wymusza posiadanie przez przedsiębiorstwo ICT specjalistycznych kompetencji. Dodatkowo projektom tym towarzyszy wysokie ryzyko związane ze stosowaniem nowych technologii, które może przekładać się na potencjalne trudności w projektowaniu oraz wdrożeniu. Głównym wyzwaniem tego typu projektu jest więc złożony proces projektowania oraz skomplikowane wdrożenie, które powinno być poprzedzone testami rozwiązania. Należy również przygotować się na możliwość występowania różnego typu błędów technicznych. Trzeba podkreślić, że PZT posiadają niekiedy cechy PZB, ponieważ ryzyko techniczne łączy się z biznesowym, co również należy wziąć pod uwagę w procesie kwalifikacji. Przekłada się to na konieczność wprowadzenia pewnego stopnia elastyczności w procesie oceny i poszukiwania takich cech projektów, które w największym stopniu determinują podejście do ich realizacji.

Rysunek 1. Matryca kwalifikacji projektu ICT



Złożoność biznesowa = f (zakres biznesowy, wartość inwestycji, ryzyko biznesowe, unikatowość biznesowa, złożoność organizacyjna)

Złożoność techniczna = f (zakres techniczny, niepewność technologiczna, innowacyjność techniczna)

Źródło: opracowanie własne.

Projekty, które łączą w sobie cechy projektów złożonych technicznie oraz projektów złożonych biznesowo, określone zostały mianem projektów niestandardowych (PNS). Projekty tego typu są dla przedsiębiorstwa unikatowe. PNS charakteryzuje konieczność stopniowego doprecyzowywania oraz konieczność reagowania na nieprzewidziane sytuacje. Wymagają one szczególnego podejścia do planowania i kontroli, ponieważ łączą się z wysokim ryzykiem technicznym i biznesowym. Planowanie powinno być skoncentrowane bardziej na krótkich okresach niż na tworzeniu planu całego projektu (jakkolwiek taki również musi istnieć). Kontrola natomiast powinna skupiać się nie tylko na weryfikacji poprawności podejmowanych działań, lecz także na sprawdzaniu zasadności ich kierunku. Nie oznacza to jednak, że kontrola i planowanie powinny być wyjątkowo sformalizowane. Zaleca się tutaj stosowanie podejścia będącego kompromisem między tradycyjnym podejściem a APM. PNS często mają dla przedsiębiorstwa szczególną wagę, ponieważ stanowią pole nauki nowych umiejętności. Projekty tego typu powinny być po zakończeniu szczegółowo analizowane pod kątem wyciągnięcia wniosków z przebiegu realizacji.

Ostatnią wyróżnioną grupę projektów stanowią projekty standardowe (PS), których zakres sprowadza się do integracji produktów i usług z oferty przedsiębiorstwa ICT. Główną trudnością w tego typu projektach jest zapewnienie współdziałania między poszczególnymi standardowymi elementami. Biorąc pod uwagę korzyści płynące ze standaryzacji, przedsiębiorstwo powinno dążyć do maksymalizacji liczby realizacji projektów PS.

Do pomiaru efektywności i skuteczności procesu kwalifikacji projektów można zaproponować następujące mierniki: liczba osób zaangażowanych w proces/wartości projektu, liczba projektów zatwierdzonych do realizacji/liczba projektów przerwanych w dalszych fazach procesu realizacji projektów ICT w kwartale, liczba projektów PS/liczba wszystkich projektów w kwartale.

Należy podkreślić, że w praktyce możliwe jest stosowanie różnych rozwiązań mających na celu klasyfikację oraz ocenę projektów. Rozwiązania te muszą zostać dostosowane zarówno do uwarunkowań samego przedsiębiorstwa, jak i charakterystyki realizowanych przez nie projektów. Omówiony w tym punkcie przykład jest jedynie ogólnym ujęciem postępowania dotyczącego kwalifikacji projektów. W warunkach rzeczywistych przyjęty sposób postępowania przekłada się na stosowanie odpowiednio dobranych struktur organizacyjnych oraz procesów.

Podsumowanie

W artykule została przedstawiona klasyfikacja projektów, jak również wskazana jej rola w przedsiębiorstwie. Na tle przeglądu teoretycznych klasyfikacji projektów omówiono cechy projektów ICT, eksponując szczególnie te, które wskazują na konieczność

ich niestandardowej realizacji. W ostatniej części opracowania zostały wykorzystane wybrane wyniki badań własnych przeprowadzonych przez autorkę w polskim sektorze ICT w 2011 roku oraz elementy rozwiązań organizacyjnych wdrożonych w TP S.A. do realizacji projektów ICT w latach 2008–2010, co stało się podstawą do omówienia praktycznego przykładu zastosowania klasyfikacji projektów ICT w przedsiębiorstwie.

Ważnym ograniczeniem podjętej analizy oraz prowadzonych badań była znaczna niejednorodność projektów, która prowadzi do opracowywania wielu różnych sposobów klasyfikacji, a w konsekwencji to trudności w porządkowaniu pojęć.

Dodatkowo należy podkreślić, że tworzenie klasyfikacji projektów wpisuje się w pewnym stopniu w zagadnienia poszukiwania kluczowych czynników sukcesu projektów. W związku z tym jest działaniem charakterystycznym dla pozycyjnej szkoły zarządzania, która jest obecnie oceniana również krytycznie. W kontekście podjętego tematu za najważniejszy argument, w prowadzonej dyskusji, można uznać fakt poszukiwania w ujęciu pozycyjnym jednej słusznej ścieżki postępowania, która w zestawianiu z podejściem zwinnym może nie być optymalna. Mimo istniejących ograniczeń należy uznać, że wykorzystanie klasyfikacji projektów w zarządzaniu projektem może prowadzić do wzrostu efektywności i skuteczności realizacji projektów, szczególnie w sektorach, gdzie niejednorodność projektów jest szczególnie wysoka. Natomiast samo prowadzenie procesu porządkowania i oceny podejmowanych przedsięwzięć może dostarczać użytecznych informacji w kontekście podejmowania strategicznych decyzji marketingowych w przedsiębiorstwie, prowadzących do modyfikacji oferty oraz standaryzacji funkcji rutynowych.

Można przyjąć, że aspekt implementacji procesów różnicowania oraz oceny projektów we wczesnych stadiach zarządzania projektem wymaga znacznego rozbudowania i stanowi interesujący obszar dla dalszych badań.

Bibliografia

- [1] Baccarini D., *The concept of project complexity – a review*, “International Journal of Project Management” 1996, Vol. 14, No. 4.
- [2] Brydge D.J., *Underpinning modern project management with TQM principles*, “TQM Magazine” 1997, No. 3.
- [3] Crawford L., Hobbs J.B., Turner J.R., *Project Categorization Systems. Aligning Capability with Strategy for Better Results*, Four Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania, USA 2005.
- [4] Crawford L., Pollack J., *Hard and soft projects: a framework for analysis*, “International Journal of Project Management” 2004, No. 22.
- [5] Czarnacka-Chrobot B., *Wymiarowanie funkcjonalne przedsięwzięć rozwoju systemów oprogramowania wspomagających zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.

- [6] Dvir D., Lipovetsky S., Shenhar A., Tishler A., *In search of project classification: A non-universal approach to project success factors*, "Research Policy" 1998, No. 27 (9).
- [7] Evaristo R., van Fenema P.C., *A typology of project management: emergence and evolution of new forms*, "International Journal of Project Management" 1999, Vol. 17, No. 5.
- [8] Gereis R., *Professional Project Portfolio Management*, Project Management Austria, IPMA Word Congress, Berlin 2002.
- [9] Haffer J., *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Dom Organizatora, Toruń 2009.
- [10] Hass K.B., *The Blending of Traditional and Agile Project Management*, "PM World Today", Vol. IX, Issue V, May 2007.
- [11] Hartman F., Ashrafi R., Jergeas G., *Project management in the live entertainment industry: what is different?*, "International Journal of Project Management" 1998, No. 16 (5).
- [12] INTOSAI Working Group on IT Audit, IntoIT, *Why IT projects fail?*, Issue 26, May 2008.
- [13] Jacob E.K., *Classification and categorization: A difference that makes a difference*, "Library Trends" 2004, No. 52 (3).
- [14] Joshi K., Pant S., *Development of a framework to assess and guide IT investments: An analysis based on a discretionary–mandatory classification*, "International Journal of Information Management" 2008, No. 28.
- [15] Kalinowski M., *Rachunkowość zarządcza zorientowana na projekty*, CeDeWU, Warszawa 2010.
- [16] Korczowski A., *Zarządzanie ryzykiem w projektach informatycznych*, Helion, Gliwice 2010.
- [17] Kozakiewicz A., *Zarządzanie portfelami projektów: przegląd problemów i narzędzi*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 12.
- [18] Lent B., *Zarządzanie procesami prowadzenia projektów. Informatyka i Telekomunikacja*, Difin, Warszawa 2005.
- [19] Litke H.D., *Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltenweisen*, Carl Hanser Verlag, Munchen/Wien 1995, s. 85, za: M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2009.
- [20] Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, wydanie II zmienione, PWE, Warszawa 2009.
- [21] McElroy W., *Implementing strategic change through projects*, "International Journal of Project Management" 1996, Vol. 14.
- [22] McManus J., Wood-Harper T., *Understanding the sources of information systems project failure*, "Management Services" 2007, No. 51 (3).
- [23] Morris P.W.G., Hough G.H., *The Anatomy of Major Projects: A Study of the Reality of Project Management*, Wiley, Oxford, UK 1987, za: M. Engwall, *No project is an island: linking projects to history and context*, "Research Policy" 2003, No. 32.

- [24] Nummelin J., Tukiinen S., Koivu T., *The influence of cultural effects on different project types*, International symposium on procurement systems, Las Vegas, February 2005.
- [25] Payne J., Turner J.R., *Company-wide project management: The planning and control of programmes of projects of different type*, "International Journal of Project Management" 1999, No. 17 (1).
- [26] Philips J., *Zarządzanie projektami IT*, wydanie III, Helion, Gliwice 2011.
- [27] Pinto J.K., Covin J.G., *Critical factors in project implementation: a comparison of construction and R&D projects*, "Technovation" 1989, No. 9 (1).
- [28] Pinto J.K., Covin J.G., *Critical factors in project implementation: a comparison of construction and R&D projects*, "Technovation" 1989, No. 9 (1), pp. 49–60, za: M. Engwall, *No project is an island: linking projects to history and context*, "Research Policy" 2003, No. 32.
- [29] Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław 1978.
- [30] Wójcik T., *Zarys teorii klasyfikacji*, 1965, s. 129, za: Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław 1978, s. 96–97.
- [31] Shenhar A.J., *One size does not fit all projects: exploring classical contingency domain*, "Management Science" 2001, Vol. 47, No. 3.
- [32] Shenhar A., Dvir D., *Toward a typological theory of project management*, "Research Policy" 1996, No. 25 (4).
- [33] Shenhar A.J., Dvir D., *Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami. Sukces wzrostu i innowacji dzięki podejściu romboidalnemu*, APN Promise, Warszawa 2008.
- [34] Shenhar A.J., Wideman R.M., *Toward a Fundamental Differentiation between Project, PICMET*, New Jersey 1997, za: J. Łapuńska, R. Konsala, *Istota zakłóceń w zarządzaniu projektami*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2010, nr 1.
- [35] Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [36] Szyjewski Z., *Zarządzanie projektami informatycznymi. Metodyka tworzenia systemów informatycznych*, Placet, Warszawa 2001.
- [37] The Conference Bard Survey, 2001, The KPMG Canada Survey, 1997, The Robbins-Gioia Survey, 2001, The OASIG Survey, 1995, http://www.it-cortex.com/Stat_Failure_Rate.htm, [09.01.2012].
- [38] The Standish Group, *CHAOS Summary, The 10 Laws of chaos*, 2009.
- [39] Trocki M., *Podstawy zarządzania projektami*, [w:] M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2009, s. 13–33.

- [40] Turner J.R., Cochrane R.A., *The goals and methods matrix: coping with projects with ill-defined goals and/or methods of achieving them*, “International Journal of Project Management” 1993, No. 11 (2).
- [41] Turner J.R., *Editorial*, “International Journal of Project Management” 1995, No. 13 (6), za: J.H. Payne, J.R. Turner, *Company-wide project management: the planning and control of programmes of Project of different type*, “International Journal of Project Management” 1999, Vol. 17, No. 1.
- [42] Wittgreffe J., Trollope C., Midwinter T., *The next generation of systems to support corporate grade ICT products and solutions*, “BT Technology Journal” 2006, Vol. 24, No. 4.
- [43] Wrzosek K., *Istota projektu*, [w:] J. Skalik, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo UE Wrocław, Wrocław 2009, s. 11–19.
- [44] www.kapsch.net/pl/pl/ktc/prasa/articles/Pages/ktc_100326_pr.aspx, [31.05.2011].
- [45] Wysocki K.R., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami*, wydanie II, Helion, Gliwice 2005.

KLASYFIKACJA PROJEKTÓW – UJĘCIE TEORETYCZNE I PRAKTYCZNE NA PRZYKŁADZIE PROJEKTÓW ICT

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie roli klasyfikacji projektów w przedsiębiorstwie oraz zaprezentowanie jej praktycznego ujęcia w realizacji projektów z sektora ICT. W artykule w ujęciu teoretycznym i praktycznym została omówiona istota pojęcia klasyfikacji projektów. Na tle przeglądu teoretycznych klasyfikacji projektów omówiono cechy projektów ICT, eksponując szczególnie te, które wskazują na konieczność ich niestandardowej realizacji. W ostatniej części opracowania przedstawiono przykład praktycznego wykorzystania klasyfikacji projektów ICT w przedsiębiorstwie.

SŁOWA KLUCZOWE: KLASYFIKACJA PROJEKTÓW, PROJEKTY ICT, ZARZĄDZANIE PROJEKTEM, REALIZACJA PROJEKTU, TYPY PROJEKTÓW, CECHY PROJEKTÓW, KWALIFIKACJA PROJEKTÓW

CLASSIFICATION OF PROJECTS – THEORETICAL AND PRACTICAL APPROACH ON THE EXAMPLE OF ICT PROJECTS

Abstract

The purpose of the article is to present the role of the projects classification in the company and to present its practical approach in the realization of projects in the ICT sector. This paper discusses the essence of classifying projects in theoretical and practical approach. On a background of the theoretical review of the projects classifications, features of ICT projects are discussed, exposing, especially those that need a nonstandard realization. In the last part of the study, an example of practical use of the ICT projects classification in the company is indicated.

KEY WORDS: PROJECT CLASSIFICATION, ICT PROJECT, PROJECT MANAGEMENT, PROJECT REALIZATION, PROJECT TYPE, PROJECT FEATURES, PROJECTS QUALIFICATION

ZASTOSOWANIE STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW ORAZ INNYCH INSTRUMENTÓW IMPLEMENTACJI STRATEGII I POMIARU OSIĄGANÝCH REZULTATÓW W POLSKICH INSTYTUCJACH KULTURY¹

Wprowadzenie

Współczesne teoria i praktyka zarządzania wypracowały szeroki wachlarz narzędzi umożliwiających ocenę działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa. Mimo to problematyka związana ze sposobami i zakresem pomiaru osiągniętych wyników pozostaje jednym z najistotniejszych obszarów zainteresowania w naukach o zarządzaniu [22, s. 11]. Świadczy o tym duża liczba publikacji prezentujących kombinacje pomiaru efektów, ujmowanych w postaci różnego rodzaju wskaźników oraz modeli [22, s. 11].

Stosowanie odpowiednio dobranych instrumentów pomiaru osiągniętych rezultatów umożliwia przedsiębiorstwom efektywną alokację posiadanych zasobów, a także wybór działań, które prowadzą do uzyskiwania optymalnych wyników. Jednym z najbardziej uniwersalnych i skutecznych narzędzi służących do oceny efektów prowadzonej działalności jest strategiczna karta wyników, stanowiąca swoistą macierz wskaźników umożliwiających ocenę osiągniętych wyników. W ramach strategicznej karty wyników jest prowadzona analiza osiągniętych efektów z czterech różnych

* **Dr Paweł Wnuczak** – Katedra Finansów, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie.

¹ Badanie prezentowane w opracowaniu zostało sfinansowane ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego przyznanych Akademii Leona Koźmińskiego na prowadzenie działalności statutowej.

perspektyw: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju. Wśród korzyści wynikających z zastosowania strategicznej karty wyników należy wymienić przede wszystkim poprawę osiągniętych wyników w wymiarze zarówno finansowym, jak i pozafinansowym [25, s. 91; 14, s. 1–17; 32, s. 361–387]. Poza tym zrównoważona karta wyników to doskonale narzędzie, umożliwiające budowanie, komunikowanie i implementację strategii działania [26, s. 47–89]. Dzięki powiązaniu wskaźników pomiaru karty wyników ze strategią organizacji jest możliwy pomiar stopnia realizacji celów strategicznych organizacji. W literaturze przedmiotu wskazuje się również na liczne korzyści związane ze stosowaniem zrównoważonej karty wyników w instytucjach działających w ramach sektora publicznego. Na przykład T. Poister i G. Streib [30, s. 325–335] twierdzą, że zarządcy miast mogą sprawniej rozliczać poszczególnych decydentów z realizacji powierzonych im zadań przez stosowanie systemów pomiaru osiągniętych wyników. Badania Z. Hoque i C. Adams [13, s. 308–334] wykazały, że menedżerowie instytucji sektora publicznego postrzegają zrównoważoną kartę wyników jako użyteczne narzędzie w procesie podejmowania decyzji. Ponadto wyniki badań prowadzonych przez L. Aidemarka [1], P.C. Brewera [3] oraz R. Kershawa i S. Kershawa [19] wskazują na wstępowania korzyści ze stosowania zrównoważonej karty wyników w organizacjach non profit.

We współczesnej literaturze przedmiotu stosunkowo niewiele miejsca poświęca się systemom wspomagania zarządzania stosowanym w instytucjach kultury. Zwykle wychodzi się bowiem z założenia, że są to organizacje, których celem nie jest generowanie korzyści finansowych – tym samym pomiar osiągniętych przez nie wyników ma mniejsze znaczenie. Tymczasem w ramach tych organizacji wykorzystuje się rzadkie zasoby o charakterze zarówno materialnym, jak i niematerialnym, których alokacja powinna odbywać się w sposób ekonomicznie oraz społecznie uzasadniony. Narzędziem, które może usprawnić ten proces, jest strategiczna karta wyników, w ramach której nadrzędną rolę powinien odgrywać pomiar stopnia osiągnięcia celów społecznych oraz misji, do której realizacji została powołana instytucja.

Możliwości oraz uwarunkowania zastosowania strategicznej karty wyników w instytucjach kultury zostały omówione w wybranych pozycjach literatury przedmiotu [9; 15]. Wskazuje się w nich na konieczność dostosowania poszczególnych elementów karty wyników do specyfiki instytucji kultury. W opracowaniach tych prezentowany jest pogląd, zgodnie z którym narzędzie to usprawnia proces zarządzania organizacją oraz czyni go bardziej skutecznym i efektywnym. Tymczasem, zgodnie z Narodową Strategią Rozwoju Kultury na lata 2004–2013, w Polsce w publicznych instytucjach kultury brakuje systemu oceny jakości funkcjonowania oraz powiązania systemu dystrybucji środków ministerialnych z systemem oceny jakości instytucji i przedsięwzięć kulturalnych [27, s. 107–108]. Podobny pogląd jest prezentowany w opracowaniu przygotowanym na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Kultury pt. *Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami kultury* [31, s. 9]. Mimo że autorzy

powyższych opracowań wskazują na brak wykorzystania systemów wspierających procesy zarządzania w publicznych instytucjach kultury, nie powołują się na konkretne badania w tym zakresie. Autorowi niniejszego opracowania nie są znane pogłębione badania ilościowe dotyczące tej problematyki. W kontekście wyżej omówionych korzyści wynikających z wdrożenia zrównoważonej karty wyników, a także jej uniwersalizmu i skuteczności w podnoszeniu sprawności procesu zarządzania, szczególnie interesujące jest określenie zakresu wykorzystania tego narzędzia w procesie zarządzania polskimi, publicznymi instytucjami kultury. **W związku z powyższym autor opracowania przeprowadził badania ankietowe, których celem jest sprawdzenie, w jakim stopniu polskie publiczne instytucje kultury stosują strategiczną kartę wyników lub inne systemy wspierające proces implementacji strategii oraz pomiaru osiągniętych wyników. Wnioski z badania zostały przedstawione w niniejszym artykule.**

1. Strategiczna karta wyników jako narzędzie implementacji strategii oraz pomiaru osiągniętych rezultatów

Strategiczna karta wyników, nazywana również zrównoważoną kartą wyników, została opracowana przez R. Kaplana oraz D. Nortona [16]. Stanowi ona skuteczne narzędzie implementacji, komunikacji oraz wdrażania strategii organizacji [7, s. 63]. Umożliwia również pomiar osiągniętych wyników. Najczęściej można spotkać się z następującą definicją zrównoważonej karty wyników: „(...) system mierzenia efektywności podmiotu, umożliwiający wyjaśnianie i komunikowanie strategii, jak i systemem zarządzania strategicznego podmiotem (...)” [17, s. 19]. Zrównoważona karta wyników stanowi połączenie finansowych i niefinansowych mierników w ramach jednej karty wyników [12, s. 35]. Typowa zrównoważona karta wyników składa się z czterech perspektyw: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju (perspektywy uczenia się i wzrostu). Każda perspektywa daje inne spojrzenie na organizację, związane z nią procesy biznesowe oraz pozwala ocenić, jak te procesy biznesowe przyczyniają się do skutecznej realizacji strategii firmy [7, s. 63].

W ramach każdej z wymienionych perspektyw zostają zdefiniowane strategiczne zamierzenia organizacji, mierniki realizacji tych zamierzeń oraz ich wartości docelowe, a także działania, jakie należy podjąć, aby osiągnąć planowane cele [29, s. 122]. Przyjęte w poszczególnych perspektywach cele i mierniki są łączone w ramach karty wyników, za pomocą relacji przyczynowo-skutkowych. Dzięki powiązaniu celów i mierników z poszczególnych perspektyw jest widoczne, w jaki sposób realizacja celów w zakresie jednej perspektywy przekłada się na osiągnięcie zamierzonych celów w innych perspektywach [29, s. 122–123].

Jednym z najważniejszych elementów strategii każdej organizacji jest klient oraz taktyka postępowania wobec niego. W ramach zrównoważonej karty wyników w **perspektywie klienta** dochodzi do przełożenia strategicznych zamierzeń względem klientów na konkretne działania i mierniki pozwalające na kontrolę ich realizacji. Dzięki temu możliwy jest pomiar i ewaluacja osiągniętych rezultatów w zakresie polityki wobec klientów. **Perspektywa procesów wewnętrznych** stanowi odzwierciedlenie najistotniejszych procesów zachodzących w organizacji [24, s. 141–143]. Pozwala określić, w jaki sposób powinny być realizowane procesy wewnętrzne, aby usatysfakcjonować klientów. Kolejny wymiar strategicznej karty wyników stanowi **perspektywa rozwoju**, która określa, w jaki sposób podtrzymywać zdolność do poprawy efektywności i zmian, aby zrealizować misję organizacji [28, s. 326]. W ramach tej perspektywy identyfikowane są zasoby i determinowane cele warunkujące rozwój organizacji, a także osiągnięcie zamierzeń określonych w trzech pozostałych perspektywach. Swoiste podsumowanie celów i mierników sformułowanych w ramach trzech powyższych perspektyw stanowi **perspektywa finansowa**. W jej ramach dochodzi do pomiaru finansowych rezultatów działań prowadzonych przez organizację, które są efektem realizacji celów zapisanych w pozostałych perspektywach zrównoważonej karty wyników.

Wymienione perspektywy należy traktować jako pewnego rodzaju wzorcowe obszary pomiaru zrównoważonej karty wyników. W rzeczywistości każda organizacja powinna wypracować taki kształt karty wyników, który będzie dostosowany do jej specyfiki branży, w której prowadzi działalność, oraz strategii. Pewne wytyczne w zakresie konstruowania zrównoważonej karty wyników dla instytucji kultury opracowali R. Kaplan [15] oraz H. Fox [9]. Wytycznych tych również nie należy traktować jako sztywnych ram, ale jako pewnego rodzaju wzorzec, który może podlegać korektom i dostosowaniom.

Podsumowując, zrównoważona karta wyników nie jest tylko zestawem mierników ujętych w czterech perspektywach. Stanowi obraz strategii organizacji, przedstawiony za pomocą mierników realizacji celów, ujętych w łańcuchach zależności przyczynowo-skutkowych. Zrównoważona karta wyników umożliwia przełożenie strategii na konkretne działania, a także pozwala na pomiar dokonań organizacji oraz analizę stopnia realizacji zamierzonych celów.

2. Zastosowanie strategicznej karty wyników oraz innych wielowymiarowych mierników w zarządzaniu instytucjami kultury

Problematyką wdrożenia strategicznej karty wyników w organizacjach typu non profit zajmował się R. Kaplan [15]. Zapoczątkował on badania nad możliwościami

zastosowania strategicznej karty wyników jako narzędzia usprawniającego proces wdrożenia i kontroli realizacji strategii w sektorze non profit. Z przeprowadzonych przez niego badań wynikało, że tylko nieznaczna liczba organizacji non profit stosuje wielowymiarowe systemy wskaźników, a ponadto w jednostkach stosujących takie systemy można dostrzec brak ich powiązania ze strategią oraz misją organizacji. Efektem prowadzonych prac badawczych było opracowanie propozycji strategicznej karty wyników dla organizacji non profit. Kaplan zauważył między innymi, że w przypadku instytucji non profit osiągnięcie nadwyżek finansowych nie stanowi celu prowadzonej działalności. Najważniejsze są satysfakcja, klient oraz wypełnianie misji, dla realizacji której powołano instytucję. W związku z tym według niego należy rozważyć wprowadzenie nadrzędności perspektywy klienta nad perspektywą finansową. Poza tym Kaplan zwrócił uwagę na to, że w karcie wyników tych instytucji należy umieścić perspektywę dwóch grup klientów – darczyńców i faktycznie korzystających z usług.

Ciekawe podejście do tworzenia zrównoważonej karty wyników w instytucjach kultury zaprezentowała H. Fox [9]. Przedstawiła zrównoważoną kartę dla muzeum sztuki, skonstruowaną na podstawie teoretycznych założeń budowania karty wyników dla instytucji non profit, zaprezentowanych przez R. Kaplana i D. Nortona [16]. Perspektywy opracowanej przez Fox karty wyników odnoszą się zarówno do wewnętrznej, jak i zewnętrznej orientacji organizacji, w ramach których wyróżniono trzy perspektywy: operacyjną i finansową, intelektualną oraz publiczną.

Kwestia kontroli realizacji strategii oraz pomiaru skuteczności działania instytucji kultury była podnoszona również przez innych autorów. Istotę wdrożenia wskaźników, dzięki którym możliwy będzie pomiar skuteczności działania instytucji kultury, badał A. Brooks [4, s. 303–312]. Jego zdaniem wiele standardowych miar ekonomicznej (np. stopa zwrotu z inwestycji) nie jest dostosowanych do pomiaru misji organizacji non profit. Ze względu na to, że organizacje tego typu mają przede wszystkim realizować zadania społeczne, istotne jest opracowanie i stosowanie wskaźników umożliwiających pomiar realizacji celów statutowych. Potrzebę wprowadzenia systemów oceny i kontroli, które będą zawierały cele, wskaźniki ich realizacji oraz metodykę prowadzenia oceny skuteczności działania instytucji kultury, wskazuje również A. Klein [20, s. 289].

Na istotę zastosowania wielowymiarowego systemu oceny efektywności działania instytucji non profit zwracają też uwagę K. Cameron [5, 6], T. Connolly, E. Conlon i S. Deutsch [8] oraz M. Koczuba-Sobieraj i P. Mielcarz [21]. Ich zdaniem stosowanie takiego systemu umożliwia monitoring instytucji w zakresie pozyskiwania zasobów (funduszy) oraz ich wykorzystania w procesie osiągnięcia celów organizacji. Dodatkowo w kontekście stosowania wielowymiarowych wskaźników, R. Kanter i D. Summer [18] podkreślają celowość stosowania mierników krótko- i długookresowych. Idee systemów oceny i monitorowania instytucji kultury prezentują również R. Kushner i P. Poole [23]. Podkreślają oni konieczność zastosowania miar umożliwiających: kontrolę satysfakcji publiczności, darczyńców i wolontariuszy; identyfikacji i pozyskiwania zasobów

finansowych i ludzkich oraz pomiar stopnia realizacji celów programu artystycznego [23; s. 119–136]. Metodę oceny wyników osiągniętych przez instytucje kultury przedstawiał również I. Gilhiespy [10, s. 38–52]. Określił on 10 celów działalności instytucji kultury oraz przypisanych im odpowiednio skonstruowanych mierników. Według niego powinny one przede wszystkim umożliwiać pomiar artystycznej doskonałości, spójności społecznej, innowacyjności, uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych oraz realizacji celów finansowych. Kolejnym propagatorem wdrożenia systemów pomiaru w instytucjach kultury jest P. Bendixen [2]. Podkreśla on potrzebę zwrócenia uwagi na ocenę satysfakcji publiczności oraz społecznego docenienia działalności kulturalnej. Konieczność wdrożenia skutecznych narzędzi zarządzania w instytucjach kultury widzi również G. Hagoort [11]. Zwraca on uwagę na istotę wykorzystania w instytucjach kultury technik stosowanych w zarządzaniu strategicznym.

Autorzy zajmujący się tematyką związaną z zarządzaniem instytucjami kultury wskazują na zasadność stosowania wielowymiarowych systemów oceny działalności prowadzonej przez te organizacje. Systemy takie umożliwiają skuteczną implementację strategii, a także wieloaspektowy pomiar realizacji przyjętych celów. Narzędziem pozwalającym na realizację powyższych zadań może być zrównoważona karta wyników, ale również inne złożone systemy mierników, uwzględniające perspektywę zarówno finansową, jak i niefinansową prowadzonej działalności.

W literaturze przedmiotu znane są badania dotyczące wykorzystania zrównoważonej karty wyników oraz innych wielowymiarowych systemów oceny działalności w instytucjach kultury. Na przykład J. Turbide oraz C. Laurin przeprowadziły badania dotyczące rodzajów oraz zakresu wskaźników pomiaru stosowanych w instytucjach kultury w Kanadzie [33]. Autor opracowania nie zna podobnej analizy, która dotyczyłaby polskich publicznych instytucji kultury. W związku z powyższym postanowił przeprowadzić badanie, którego celem jest sprawdzenie, jak przebiega proces implementacji strategii oraz pomiaru osiągniętych wyników w powyższych organizacjach.

3. Narzędzia implementacji strategii i pomiaru osiągniętych rezultatów w polskich publicznych instytucjach kultury – wyniki badań empirycznych

Przeprowadzone badanie miało na celu ocenę procesu implementacji strategii oraz systemów pomiaru osiągniętych wyników w polskich publicznych instytucjach kultury. Podzielono je na dwie części. W pierwszej analizie poddano stopień wykorzystania strategicznej karty wyników w procesie implementacji strategii. W drugiej części analizowano, jakie systemy pomiaru, z uwzględnieniem strategicznej karty wyników, stosują badane podmioty.

Dane wykorzystane w próbie badawczej zebrano w okresie między styczniem a październikiem 2012 roku za pomocą ankiet przeprowadzonych wśród menedżerów i osób zarządzających publicznymi instytucjami kultury. Łącznie udało się zebrać 57 poprawnie wypełnionych ankiet.

W grupie podmiotów objętych badaniem znalazły się: muzea (30 podmiotów), państwowe teatry (24), filharmonie (3). Wszystkie instytucje były dotowane z środków publicznych, przy czym dla większości z badanych instytucji organizatorem prowadzonej działalności był samorząd gminny (27 instytucji) oraz wojewódzki (12 instytucji). Pozostałe jednostki były zarządzane przez powiaty (5 instytucji), administrację rządową (5 instytucji), oraz współprowadzone przez różne szczeble władzy samorządowej oraz rządowej (8 instytucji). Dla wszystkich analizowanych instytucji podstawowym źródłem finansowania była dotacja podmiotowa. W przypadku blisko 70% przebadanych organizacji poziom finansowania prowadzonej działalności ze środków pochodzących z dotacji podmiotowej zawierał się w przedziale między 60% a 80%. W ramach badanej populacji 21% podmiotów finansowało się w od 40% do 60% z dotacji. Dla 11% badanej populacji dotacja podmiotowa stanowiła ponad 80% środków uzyskiwanych na prowadzenie działalności. Zaledwie jedna instytucja finansowała swoją działalność w ponad 50% z innych środków niż te z dotacji podmiotowej.

Większość analizowanych organizacji stanowiły instytucje kultury zatrudniające do 60 osób (blisko 60% próby badawczej). W pozostałych podmiotach poziom zatrudnienia kształtował się w przedziale od 60 do ponad 200 pracowników. W przypadku 5 analizowanych organizacji poziom zatrudnienia przekroczył 200 pracowników.

W ramach ankiety pytano między innymi: czy instytucja opracowuje strategię działania, czy instytucja opracowała wskaźniki (mierniki) realizacji celów strategicznych, czy cele strategiczne zostały przełożone na cele operacyjne. Do każdego z pytań przyporządkowano kilka odpowiedzi charakteryzujących praktyki stosowane w danej organizacji. Zadaniem ankietowanych było dokonanie wyboru odpowiedzi najlepiej opisujących sytuację w podmiocie, który reprezentowali. Ponadto ankietowanych proszono o wskazanie mierników, które są stosowane w organizacji w celu oceny osiągniętych rezultatów. Ostatnia część ankiety badawczej była adresowana wyłącznie do dyrektorów instytucji. W ramach tej części pytano, w jakim stopniu wskazane narzędzia wspierające procesy zarządcze są stosowane w procesie zarządzania organizacją (0 – nie są wykorzystywane, 5 – są wykorzystywane w bardzo wysokim stopniu). **Analiza odpowiedzi na powyższe pytania umożliwiła ocenę stopnia wykorzystania w procesie zarządzania strategicznej karty wyników oraz innych systemów wspierających proces implementacji strategii i pomiaru osiągniętych wyników w polskich publicznych instytucjach kultury.**

Celem pierwszej części badania była analiza procesu opracowywania i wdrażania strategii w polskich publicznych instytucjach kultury. W ramach badania nie pytano

wprost, czy instytucje stosują zrównoważoną kartę wyników w procesie implementacji strategii, ale na podstawie analizy sposobu wdrażania strategii oceniono wykorzystanie w tym procesie zrównoważonej karty wyników. W drugiej części badania ocenie poddano systemy pomiaru osiągniętych rezultatów stosowane w tych organizacjach.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że aż 91% instytucji biorących udział w badaniu opracowuje strategię działania, w tym 61% deklaruje, że strategię spisuje w formie dokumentu, a pozostałe 30% instytucji opracowuje strategię, ale nie przyjmuje ona później formy oficjalnego dokumentu. Jedynie 9% ankietowanych wskazało, że organizacja nie opracowuje strategii działania, ale, ich zdaniem, mimo to w jednostce funkcjonuje nieformalny plan działania, z którego wynika, jakie inicjatywy powinny być podejmowane. Wśród badanych instytucji nie było takich, które deklarowałyby, że nie mają ani strategii, ani żadnego, nawet nieformalnego planu działania.

Biorąc pod uwagę tak wysoki odsetek placówek, które przygotowują strategię działania, istotne staje się pytanie, w jakim stopniu opracowane plany są implementowane oraz stanowią podstawę do realizacji podejmowanych działań. Okazuje się, że tym razem odsetek ten nie jest już tak wysoki. Zaledwie 28% instytucji kultury dokonuje przełożenia wszystkich celów strategicznych na cele operacyjne oraz zadania, a następnie przekazuje je właściwym jednostkom organizacyjnym. Ponad 70% badanych organizacji nie dokonuje pełnego kaskadowania celów strategicznych na cele operacyjne oraz odpowiednie działy administracyjne instytucji. Skoro większość analizowanych instytucji kultury przygotowuje strategię działania, ale zwykle nie opracowuje na jej podstawie planów operacyjnych, może to oznaczać brak zrozumienia dla funkcji tworzenia strategii organizacji. Ze względu na to, że w tych organizacjach cele strategiczne nie znajdują pełnego odwzorowania w celach operacyjnych, prawdopodobnie implementacja strategii nie stanowi elementu skutecznego procesu zarządzania, umożliwiającego planowanie, kontrolowanie i ewentualne korygowanie realizowanych działań. Ponadto utrudnia to efektywną realizację zamierzeń strategicznych. Nie wiadomo bowiem, jakie działania należy podejmować w obszarze operacyjnym, aby możliwe było osiągnięcie celów na poziomie strategicznym.

Zbadano również, jak instytucje kultury podchodzą do kontroli realizacji przygotowanej strategii działania. Zapytano ankietowanych, czy instytucja posiada wskaźniki mierzące stopień realizacji celów strategicznych oraz operacyjnych.

Uzyskane wyniki wskazują, że aż w 64% zbadanych instytucji nie stosuje się lub stosuje się tylko niektóre wskaźniki realizacji celów strategicznych. Dla wskaźników dotyczących realizacji celów operacyjnych powyższy odsetek wynosi blisko 70%. Jedynie 23% organizacji posiada wskaźniki realizacji wszystkich celów strategicznych, a 13% prawie wszystkich. W przypadku celów operacyjnych odsetki te wynoszą odpowiednio 11% oraz 21%. Powyższe wyniki dowodzą, że większość badanych instytucji kultury nie kontroluje realizacji założeń strategicznych.

Przeprowadzone badania wskazują, że co prawda analizowane instytucje kultury opracowują strategię działania, jednak trudno dostrzec zastosowanie zrównoważonej karty wyników w proces jej implementacji. Wdrażanie strategii przy zastosowaniu zrównoważonej karty wyników między innymi polega na przełożeniu wizji i strategii organizacji na konkretne działania, a następnie zestaw logicznie powiązanych mierników efektywności [17]. W większości przeanalizowanych instytucji taki proces nie wstępuje. Po pierwsze, w przeważającej liczbie instytucji strategia nie jest przekładana na zadania niższego szczebla, co prawdopodobnie uniemożliwia jej pełną realizację i wyklucza wykorzystanie karty wyników w procesie wdrażania strategii działania. Po drugie, badane instytucje kultury nie prowadzą pomiaru i weryfikacji zgodności podejmowanych działań z przyjętą strategią. W tych przypadkach również nie można mówić o tym, że implementacja strategii odbywa się przy wykorzystaniu zrównoważonej karty wyników.

W drugiej części badania analizie poddano systemy pomiaru osiągniętych wyników z uwzględnieniem strategicznej karty wyników. W ramach tej części badania sprawdzono, jakiego rodzaju obszary działalności są monitorowane w analizowanych placówkach kultury. W tym celu poproszono respondentów, aby z listy zaproponowanych obszarów wybrali te, które są kontrolowane w placówkach, które reprezentują. Obszary kontroli zostały zdefiniowane w taki sposób, aby możliwe było ich przyporządkowanie do poszczególnych perspektyw strategicznej karty wyników. Poszczególne obszary można sklasyfikować w ramach następujących perspektyw: obszar ekonomiczny – perspektywa finansowa; obszar satysfakcji klientów, satysfakcji darczyńców, wizerunku i reputacji – perspektywa klienta; obszar realizacji procesów wewnętrznych – perspektywa procesów wewnętrznych; obszar zadowolenia personelu oraz rozwoju – perspektywa rozwoju. Wyniki przeprowadzonego badania zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Obszary działalności monitorowane w instytucjach kultury

	Stosuje monitoring		Nie stosuje monitoringu	
	Liczba	Udział w populacji	Liczba	Udział w populacji
1. Obszar ekonomiczny:				
a. Kontrola dotacji	49	86%	8	14%
b. Kontrola przychodów ze sprzedaży usług	49	86%	8	14%
c. Kontrola kosztów	49	86%	8	14%
d. Kontrola płynności finansowej	38	67%	19	33%
e. Kontrola realizacji budżetu	41	72%	16	28%

f. Inne	20	35%	37	65%
2. Obszar satysfakcji klientów:				
a. Satysfakcja z programu	20	35%	37	65%
b. Zadowolenie z jakości usług	29	51%	28	49%
c. Wzrost liczby klientów	39	68%	18	32%
d. Udział w rynku	9	16%	48	84%
e. Inne	7	12%	50	88%
3. Obszar satysfakcji darczyńców:				
a. Zadowolenie organizacji dotujących	12	21%	45	79%
b. Uznanie darczyńców dla prowadzonej działalności	13	23%	44	77%
c. Wzrost dotacji od sponsorów	23	40%	34	60%
d. Inne	3	5%	54	95%
4. Obszar wizerunku i reputacji:				
a. Wizerunek w środowisku artystycznym	12	21%	45	79%
b. Wizerunek w szerszym społeczeństwie	14	25%	43	75%
c. Inne	4	7%	53	93%
5. Obszar realizacji procesów wewnętrznych:				
a. Jakość zarządzania	32	56%	25	44%
b. Kontrola realizacji celów strategicznych i operacyjnych	33	58%	24	42%
c. Proces obsługi klienta (rezerwacja biletów, przyjazne nastawienie personelu)	31	54%	26	46%
d. Proces realizacji usług (jakość realizacji usługi, opóźnienia, błędy, godziny otwarcia)	30	53%	27	47%
e. Usprawnienia w procesie zarządzania, obsługi klienta i realizacji usług (skuteczność wprowadzania zmian)	27	47%	30	53%
f. Zróżnicowanie oferty	22	39%	35	61%
g. Nowe programy (innowacje)	21	37%	36	63%
h. Inne	7	12%	50	88%
6. Obszar zadowolenia personelu:				
a. Zadowolenie pracowników etatowych	28	49%	29	51%
b. Zadowolenie pracowników zatrudnionych na czas określony	13	23%	44	77%
c. Zadowolenie artystów	13	23%	44	77%
d. Zadowolenie wolontariuszy	10	18%	47	82%
e. Inne	8	14%	49	86%
7. Obszar monitorowania rozwój:				
a. Szkolenia dla artystów	12	21%	45	79%
b. Szkolenia dla pozostałego personelu	31	54%	26	46%

c. Inwestycje w infrastrukturę (w trwałe elementy budynku)	24	42%	33	58%
d. Inwestycje w wyposażenie (eksponaty, rekwizyty itd.)	32	56%	25	44%
e. Inne	10	18%	47	82%

Źródło: opracowanie własne.

Jak wskazuje analiza danych zaprezentowanych w tabeli 1, większość badanych instytucji kultury koncentruje się na **miarze ekonomicznych** rezultatów prowadzonej działalności. Blisko 86% badanych placówek kontroluje wykorzystanie dotacji, wartość przychodów oraz kosztów. Dodatkowo analizowane organizacje przywiązują stosunkowo dużą wagę do oceny poprawnej realizacji **procesów wewnętrznych**. Ponad 55% ankietowanych deklaruje, że instytucja posiada mierniki pozwalające na ocenę jakości zarządzania, kontroli realizacji celów strategicznych i operacyjnych, pomiaru prawidłowości procesu obsługi klienta oraz realizacji oferowanych usług. Zaskakująco mała liczba organizacji prowadzi monitoring **satysfakcji klientów** z oferowanego programu oraz ogólnego zadowolenia z jakości usług. Odpowiednio odsetek takich organizacji wynosi 35% oraz 51%. Ponadto badanie dowiodło, że większość badanych instytucji kultury nie dokonuje pomiaru satysfakcji darczyńców oraz wizerunku instytucji. Jedynie ok. 20% analizowanych instytucji weryfikuje zadowolenie i uznanie darczyńców dla prowadzonej działalności oraz analizuje ocenę wizerunku instytucji w środowisku artystycznym oraz szerszym społeczeństwie. Pomiar **zadowolenia personelu** również nie stanowi szczególnie ważnego obszaru zainteresowania dyrekcji placówek kulturalnych. Co prawda, 49% ankietowanych deklaruje prowadzenie pomiaru zadowolenia pracowników etatowych, jednak zadowolenie pracowników zatrudnionych na czas określony (do realizacji konkretnych zadań) oraz artystów jest monitorowane w niespełną ponad 20% przebadanych placówek. **Jak wynika z przeprowadzonych badań, większość analizowanych instytucji kultury koncentruje się zatem przede wszystkim na miarze ekonomicznych efektów prowadzonej działalności.** Znacznie rzadziej analizie poddają poprawność realizacji procesów wewnętrznych oraz obszar związany z rozwojem organizacji. Zaskakująco małą wagę analizowane podmioty przywiązują do oceny satysfakcji klientów oraz darczyńców. Tymczasem wydaje się, że główne efekty działalności podejmowanej przez tego typu organizacje powinny być widoczne właśnie w sferze związanej z realizacją misji, zadowoleniem klientów oraz wizerunkiem instytucji, i to te obszary powinny podlegać szczególnej kontroli. **Biorąc pod uwagę powyższe fakty, można zauważyć, że stosowane w analizowanych podmiotach instrumenty kontroli osiągniętych wyników mają niewiele wspólnego ze strategiczną kartą wyników lub innymi wielowymiarowymi systemami oceny uzyskiwanych rezultatów.**

Poziom wykorzystania zrównoważonej karty wyników oraz innych systemów pomiaru w polskich instytucjach kultury badano również na podstawie analizy deklaracji dyrektorów placówek dotyczących stosowania w procesie zarządzania poszczególnych narzędzi. Dyrektorzy organizacji biorących udział w badaniu wskazywali w skali od 0 do 5, w jakim stopniu wykorzystują konkretne instrumenty wspierające proces zarządzania (0 – nie są wykorzystywane, 5 – są wykorzystywane w bardzo wysokim stopniu). Wyniki przeprowadzonej analizy zostały zaprezentowane w tabeli 2. Tabela przedstawia średnie wartości uzyskanych odpowiedzi dla poszczególnych narzędzi oraz odchylenie standardowe.

Tabela 2. Ocena stopnia wykorzystania narzędzi wspierających proces zarządzania, dokonana przez dyrektorów badanych placówek

	Są stosowane w procesie zarządzania Państwa organizacją (0 – nie są wykorzystywane, 5 – są wykorzystywane w bardzo wysokim stopniu)	
	Średnia	Odchylenie standardowe
1. Tworzenie strategii/wyznaczanie celów strategicznych i operacyjnych	3,6	1,1
2. Kontrola realizacji strategii	3,4	1,3
3. Analiza wizerunku (jak nas postrzegają)	3,0	1,7
4. Analiza zadowolenia personelu	3,0	1,6
5. Analiza atrakcyjności oferty	2,6	1,8
6. Analiza poprawności realizacji procesów wew.	2,3	2,0
7. Analiza satysfakcji klientów	2,1	1,7
8. Analiza konkurencji	1,9	1,5
9. Strategiczna (zrównoważona) karta wyników	1,0	1,6

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza wykazała, że dla osób zarządzających instytucjami kultury najważniejszym instrumentem (wśród instrumentów poddanych analizie) wykorzystywanym w procesie zarządzania organizacją jest opracowanie strategii oraz kontrola jej realizacji. Mimo to poziom wykorzystania strategii w procesie zarządzania należy uznać za niski (średnia ocen wykorzystania 3,6 w pięciostopniowej skali ocen). W jeszcze w mniejszym stopniu menedżerowie zarządzający placówkami kultury stosują analizy wizerunku, zadowolenia personelu i klientów oraz atrakcyjności oferty. W ramach ankiety zadano również pytanie dotyczące stopnia wykorzystania strategicznej karty wyników w procesie zarządzania organizacją. Uzyskane wyniki wskazują na marginalne wykorzystanie tego instrumentu dla celów zarządczych.

Wnioski płynące z analizy odpowiedzi uzyskanych od dyrektorów instytucji kultury stanowią potwierdzenie rezultatów wcześniej przeprowadzonych analiz. Zrównoważona karta wyników oraz inne systemy pomiaru nie są powszechnie stosowane w procesie zarządzania polskimi publicznymi instytucjami kultury.

Bibliografia

- [1] Aidemark L., *The meaning of balanced scorecards in the health care organization*, "Financial Accountability & Management" 2001, Vol. 17 (1).
- [2] Bendixen P., *Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2001.
- [3] Brewer P.C., *An approach to organizing a management accounting curriculum*, "Issues in Accounting Education" 2002, Vol. 15 (2).
- [4] Brooks A.C., *Efficient Nonprofits?*, „Policy Studies Journal” 2006, Vol. 34 (3).
- [5] Cameron K.S., *Domains of Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education*, „Academy of Management Journal” 1981, Vol. 24.
- [6] Cameron K.S., *The Relationship Between Faculty Unionism and Organizational Effectiveness*, „Academy of Management Journal” 1982, Vol. 25.
- [7] Carmona S., Iyer G., Reckers P.M.J., *The impact of strategy communications, incentives and national culture on balanced scorecard implementation*, „Advances in Accounting” 2011, Vol. 27 (1).
- [8] Connolly T., Conlon E., Deutsch S., *Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach*, „Academy of Management Review” 1980, Vol. 5.
- [9] Fox H., *Beyond the Bottom Line: Evaluating Art Museums with the Balanced Scorecard*, University of California, San Diego 2006.
- [10] Gilhespy I., *Measuring the Performance of Cultural Organizations: A Model*, „International Journal of Arts Management” 1999, Vol. 2 (1).
- [11] Hagoort G., *Przedsiębiorczość w kulturze. Wprowadzenie do zagadnień zarządzania w kulturze*, Wydawnictwo UJ, Kraków 1997.
- [12] Hoque Z., *20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research*, "The British Accounting Review" 2014, Vol. 46.
- [13] Hoque Z., Adams, C., *The rise and use of balanced scorecard measures in Australian government departments*, "Financial Accountability & Management" 2011, Vol. 27.
- [14] Hoque Z., James W., *Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance*, "Journal of Management Accounting Research" 2000, Vol. 12.

- [15] Kaplan R.S., *Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations*, „Nonprofit Management & Leadership” 2001, Vol. 11 (3).
- [16] Kaplan, R. S., Norton, D. P., *The balanced scorecard - Measures that driver performance*, “Harvard Business Review” 1992 January–February.
- [17] Kalpan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [18] Kanter R.S., Summers D.V., *Doing Well While Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organization and the Need for a Multiple-Constituency Approach*, [in:] W.W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, Yale University Press, New Haven 1987.
- [19] Kershaw R., Kershaw S., *Developing a balanced scorecard to implement strategy as St. Elsewhere Hospital*, “Management Accounting Quarterly” 2001, Vol. 2 (2).
- [20] Klein A., *Der excellente Kulturbetrieb*, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007.
- [21] Koczuba-Sobieraj M., Mielcarz P., *Model rachunku kosztów jednostek prowadzących działalność naukowo-dydaktyczną*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2011, nr 64 (120).
- [22] Kowal W., *Skuteczność i efektywność – zróżnicowane aspekty interpretacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 4 (157).
- [23] Kushner R., Poole P., *Exploring Structure-Effectiveness Relationships in Nonprofit Arts Organizations*, „Nonprofit Management and Leadership” 1996, Vol. 7 (2).
- [24] Lewandowski M., *Prospołeczne aspekty zastosowania strategicznej karty wyników w organizacjach*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 2.
- [25] Luft, J.L., *Long-term change in management accounting: perspectives from historical research*, “Journal of Management Accounting Research” 1997, Vol. 9.
- [26] Malina M.A., Selto, F.H., *Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard*, “Journal of Management Accounting Research” 2001, Vol. 13.
- [27] *Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004–2013*, „Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego”, Warszawa 2004.
- [28] Nowak E., *Rachunkowość zarządcza w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2011.
- [29] Nowak E., *Strategiczna rachunkowość zarządcza*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- [30] Poister T.H., Streib G.D., *Performance measurement in municipal government: assessing the state of the practice*, “Public Administration Review” 1999, Vol. 59, No. 4.
- [31] *Raport Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami kultury*, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa.

- [32] Speckbacher G., Bischof J., Pfeiffer T., *A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries*, "Management Accounting Research" 2003, Vol. 14.
- [33] Turbide J., Laurin C., *Performance Measurement in the Arts Sector: The Case of the Performing Arts*, „International Journal of Arts Management” 2009, Vol. 11 (2).

ZASTOSOWANIE STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW ORAZ INNYCH INSTRUMENTÓW IMPLEMENTACJI STRATEGII I POMIARU OSIĄGANÝCH REZULTATÓW W POLSKICH INSTYTUCJACH KULTURY

Streszczenie

Powszechnie panuje pogląd, zgodnie z którym publiczne instytucje kultury nie są skutecznie zarządzane, a alokacja ich zasobów nie odbywa się w sposób efektywny i uzasadniony z perspektywy szeroko rozumianego interesu społecznego. Taki stan rzeczy jest również prezentowany w dokumentach rządowych [27, s. 107–108; 31, s. 9]. W tym kontekście, ze względu na to, że autorowi badania nie są znane żadne empiryczne badania dotyczące systemów wspierających proces zarządzania tego typu placówkami, postanowił on przeprowadzić badanie stopnia wykorzystania strategicznej karty wyników oraz innych podobnych narzędzi w procesie implementacji strategii i pomiaru wyników osiągniętych w polskich publicznych instytucjach kultury. Dane do badania zebrano za pomocą ankiety, która prawidłowo została wypełniona przez przedstawicieli 57 instytucji kultury. Uzyskane wyniki wskazują na znikome wykorzystanie strategicznej karty wyników oraz innych systemów implementacji strategii i pomiaru osiągniętych rezultatów w analizowanych placówkach.

**SŁOWA KLUCZOWE: STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW, POMIAR EFEKTÓW,
INSTYTUCJE KULTURY**

APPLICATION OF BALANCED SCORECARD AND OTHER INSTRUMENTS OF STRATEGY IMPLEMENTATION AND PERFORMANCE MEASUREMENT IN POLISH CULTURAL INSTITUTIONS

Abstract

There is a common view which implies that public cultural institutions are managed in an ineffective way. Moreover, it is thought that allocation of resources of such organizations is inefficient and not justified from the perspective of the public interest. This view is also reflected in the content of government documents [27, pp. 107–108; 31, pp. 9]. In this context, due to the fact that the author of this paper is not familiar with any empirical research on the systems that support the management of these types of institutions, the decision was to examine the extent of application of balanced scorecard and other similar tools used in the process of strategy implementation and performance measurement in Polish public cultural institutions. The data for the study was collected through a questionnaire filled correctly by representatives of 57 cultural institutions. The results indicate a very low level of application of balanced scorecard and other instruments of strategy implementation and performance measurement systems in the institutions included in the analysis.

KEY WORDS: BALANCED SCORECARD, PERFORMANCE MEASUREMENT, CULTURAL INSTITUTIONS

PRODUKTY, STRUKTURA ORGANIZACYJNA, LOKALIZACJA POTENCJAŁU WYTWÓRCZEGO PRZEDSIĘBIORSTWA ODZIEŻOWEGO I ICH WZAJEMNE ZALEŻNOŚCI

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa odzieżowe (obiekt podjętych badań) są jednorodne tylko dla postronnego obserwatora. Badania wstępne wykazały zróżnicowanie ich zakresu działania (pełny oraz ograniczony cykl produkcji) oraz struktur organizacyjnych. Identyfikacja zróżnicowania oraz poszukiwanie związków jest treścią artykułu. Wyznaczono następujące cele badawcze:

- ocena korelacji między rodzajem produktu a strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa;
- utworzenie modelu zależności między rodzajem produktu a lokalizacją potencjału wytwórczego.

W odniesieniu do tak określonych celów zostały postawione następujące pytania badawcze:

- a) Jaki jest generalny podział produktów w badanych podmiotach?
- b) Czy dokonany podział produktów ma związek ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa?

* Dr inż. Ewa Grandys – Wydział Zarządzania, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi.

** Dr Andrzej Grandys – Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka.

c) Jaka jest zależność między rodzajem produktu (wynik dokonanego podziału) a decyzją zarządczą o miejscu jego wytwarzania (potencjału wytwórczy własny lub obcy)?

Przeprowadzone badania wstępne pozwoliły na sformułowanie następującej hipotezy: **w branży odzieżowej istnieje zależność między rodzajem wytwarzanego produktu a strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa, czego konsekwencją jest zróżnicowana możliwość lokalizacji potencjału wytwórczego.**

Dla zweryfikowania hipotezy badawczej niezbędne były studia teoretyczne i empiryczne. Zostały one dokonane w oparciu o następujące metody: analizę poznawczą literatury przedmiotu badań oraz rejestrację stanu faktycznego w wybranym obszarze badań (firmy odzieżowe). Do rejestracji stanu faktycznego zastosowano następujące metody szczegółowe: obserwację uczestniczącą oraz wywiady bezpośrednie. Źródłem pozyskania danych były zarządy przedsiębiorstw. Skuteczność zastosowanych metod wynikała m.in. z rozległych kontaktów osobistych, wynikających z wcześniejszej długoletniej praktyki menedżerskiej autorów.

Badania były przeprowadzone w przedsiębiorstwach dużych i średnich na próbie liczącej 29 jednostek. Jej wielkość jest wystarczająca, czyli upoważnia do uogólnień i wnioskowania. Potwierdzają to dane przedstawione w tabeli 1. Dane GUS ukazują, że w Polsce funkcjonowało 14468 firm odzieżowych, w tym 381 średnich i dużych. To pozorna dysproporcja. Duże i średnie przedsiębiorstwa odzieżowe zatrudniały 47,4 tys. pracowników (42% ogółu), a wartość ich produkcji sprzedanej wynosiła 3,5 mld zł (41% ogółu) [10].

Tabela 1. Przykładowe wielkości prób badawczych

Wielkość próby badawczej	Liczba firm w kraju	Liczba firm w regionie
Niewiele (1–9)	200–500	50–200
Przeciętnie (10–30)	500–1000	200–500
Wiele (powyżej 30)	Powyżej 1000	Powyżej 500

Źródło: [5, s. 79].

Firmy o zatrudnieniu powyżej 50 osób dysponują zasobami pozwalającymi podejmować działania innowacyjne oraz walkę konkurencyjną na rynku. Wyniki badań realizowanych na ich rzecz powinny intensyfikować rozwój firm oraz umożliwić ekspansję na rynki zagraniczne. Wymaga to jednak pogłębienia zasobów wiedzy z zakresu negocjacji międzykulturowych [1] oraz stosowania wyrafinowanych koncepcji handlowych, pozwalających na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na tych rynkach [11, s. 417–429].

Wartość rynku odzieżowego na świecie oceniana jest na 500 mld euro, czyli wzrosła dwukrotnie od początku lat 80. ubiegłego wieku. Ostatnie dane Eurostatu informują, że przemysł tekstylny-odzieżowy UE-27 to 220 tys. firm zatrudniających 2,5 mln pracowników, którzy wytwarzają rocznie produkty o wartości 190 mld euro (oraz działalność tzw. szarej strefy). Stanowi to 3% udział wartości dodanej całego przemysłu wytwórczego Unii. Brytyjski Fashion Council informuje, że tamtejszy przemysł odzieżowy wytwarza rocznie produkty za 20,9 mld funtów. Branża odzieżowa wnosi do produktu krajowego brutto tego kraju dwa razy więcej niż np. produkcja aut i przemysł chemiczny (po ok. 10 mld funtów rocznie) i niewiele mniej niż telekomunikacja (28,7 mld funtów), czy rynek nieruchomości (26,4 mld funtów) [2]. Europa zajmuje trzecie miejsce w eksporcie odzieży na świecie [4]. Polska branża odzieżowa ma wiele przesłanek, aby zwiększać swoje udziały w unijnym rynku.

1. Segmentacja produktów przedsiębiorstw odzieżowych

Podział produktów odzieżowych można prowadzić w oparciu o różne kryteria. Oto przykłady.

- a) Prawa autorskie do wzorów, które dzielą produkty na wzory własne (wykonane przez zatrudnionych projektantów lub zakupione wraz z prawami autorskimi), lub wzory obce (zakupione wraz z umową licencyjną).
- b) Źródło pochodzenia marki wykorzystanej do oznaczenia odzieży: wykreowana przez przedsiębiorstwo, zakupiona, uzyskana w oparciu o umowę licencyjną.
- c) Odbiorcy produktu, którymi mogą być klienci detaliczni nabywający odzież w sklepach lub klienci instytucjonalni.
- d) Docelowi adresaci odzieży w podziale na płeć i wiek. Z uwagi na płeć i wiek odzież dzielimy na damską i męską oraz na dziewczęcą i chłopięcą. Ponadto kryterium – wiek – dzieli ją na: niemowlęcą, dziecięcą, młodzieżową (11–15 lat oraz 15–18 lat) oraz dla osób dorosłych.

Prezentowane przykłady podziału są merytorycznie poprawne, ale wtórne do proponowanego, który produkty przemysłu odzieżowego dzieli na dwie grupy:

- **odzież *sensu stricte***, wytwarzana przez producenta w pełnym cyklu produkcji (z możliwością outsourcingu wybranych podprocesów);
- **usługi B2B konfekcjonowania odzieży**, realizowane w ograniczonym cyklu procesu produkcji (przygotowanie procesu produkcji, konfekcjonowanie produktu, pakowanie).

Pierwszy z produktów to odzież, która zaspokaja potrzeby człowieka estetyczne i ochronne (np. przed niskimi/wysokimi temperaturami). Dostarczenie jej do odbiorcy wymaga utworzenia sieci dystrybucji. Sprzedaż odzieży jest możliwa, gdy spełniony jest warunek konkurencyjności, czyli połączenia atrakcyjności wzorniczej i walorów

użytkowych produktu z relatywnie niskimi kosztami wytwarzania. Liczba cykli procesu produkcji odzieży powinna wynosić cztery rocznie, bowiem tyle jest pór roku. Dla ograniczenia kosztów tworzy się na ogół dwie kolekcje: wiosenno-letnią (wprowadzana na rynek na początku lutego) oraz jesienno-zimową (na początku września).

Drugi z produktów firm odzieżowych to usługi B2B konfekcjonowania odzieży. Według Ph. Kotlera usługa to „(...) działanie, które jedna strona może wykonać na rzecz drugiej (...), niekoniecznie musi się ono wiązać z obiektem materialnym” [7, s. 444]. Zatem przedsiębiorstwa mogą oferować usługę w jednej z dwóch postaci, tj. jako:

- czynność wykonaną na rzecz zamawiającego (np. konfekcjonowanie odzieży z powierzonych materiałów);
- produkt wykonany na zamówienie z materiałów producenta (np. odzież dla personelu pokładowego linii lotniczych).

Oba rodzaje usług nie wymagały od badanych przedsiębiorstw analiz rynku, kreowania wzorów oraz budowania sieci sprzedaży, co obniżało koszty produkcji. Cena nie była jedynym kryterium konkurencyjności przy oferowaniu usług. Inne to jakość wytwarzanego produktu (ważna w odzieży dla wysokiego segmentu rynku) oraz bezpośrednie sąsiedztwo terytorialne w przypadku przedsiębiorstw oferujących usługi B2B konfekcjonowania odzieży na rzecz firm Europy Zachodniej. Odzież ta, realizowana dla wysokich segmentów rynku, musi być transportowana samochodami na wieszakach, z zastosowaniem grzebieni dystansujących. Produkcja w Azji nie daje takich możliwości. Stąd zagrożeniem dla krajowych firm świadczących usługi B2B konfekcjonowania dla segmentu odzieży luksusowej jest jedynie znaczący wzrost kosztów wytwarzania.

Zostało wykazane, że oba rodzaje produktów (odzież, usługa B2B jej konfekcjonowania) różnią się diametralnie, gdy kryterium różnicującym jest zakres cyklu procesu produkcji. Warunkuje on strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa.

2. Struktura organizacyjna przedsiębiorstw odzieżowych a rodzaj wytwarzanego produktu

Wyniki przeprowadzonych badań ukazały, że usługi B2B konfekcjonowania odzieży są realizowane przez polskie przedsiębiorstwa w różnym zakresie. W próbie badawczej:

- 33,3% firm było wyłącznie ich zleceniodawcą,
- 8,4% firm było wyłącznie wykonawcą takich usług,
- 58,3% firm było okresowo ich wykonawcą lub zleceniodawcą.

Można stwierdzić, że 33,3% przedsiębiorstw średnich i dużych było aktywną stroną usług B2B konfekcjonowania odzieży, czyli powierzało wytwarzanie swoich

produktów podwykonawcom w krajach azjatyckich (produkcja średnio- i długose-ryjna) lub w Polsce i krajach ościennych (produkcja krótkoseryjna). Skutkiem tego było obniżenie kosztów wytwarzania, uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku nawet w okresie globalnego kryzysu gospodarczego. Przykładem takiego przedsiębiorstwa jest największy producent odzieży w Polsce – firma LPP z Gdańska. Jej przychody ze sprzedaży w 2013 r. to 4,1 mld zł, czyli wzrosły 127,7% w odniesieniu do poprzedniego roku.

2.1. Struktura organizacyjna firm korzystających z usług B2B konfekcjonowania odzieży

Struktura tych przedsiębiorstw koncentrowała się na fazie przedprodukcyjnej i poprodukcyjnej, a fazę wytwarzania produktu powierzano firmom zewnętrznym. Faza przedprodukcyjna obejmowała:

- projektowanie wzorów odzieży (plastycy–projektanci) i ich wykonanie (wzorcownia),
- zaopatrzenie materiałowe (handlowcy),
- przygotowanie technologiczne procesu produkcji (technolodzy),
- analizy ekonomiczne rentowności produktów (ekonomiści).

Przedsiębiorstwa, które wytwarzanie produktu powierzały firmom zewnętrznym, nie posiadały w swojej strukturze komórki funkcjonalnej związanej z przygotowaniem organizacyjno-technicznym tego procesu, co obniżało koszty produkcji. Z kolei silnie były rozbudowane komórki funkcjonalne związane z kreowaniem produktu. Ich wielkość była skorelowana z liczbą wzorów w kolekcji sezonowej odzieży (w podziale na marki i asortyment). Wspomniane LPP zatrudnia około 30 projektantów, którzy tworzą kolekcje odzieży dla dzieci, młodzieży, kobiet i mężczyzn pod kilkoma markami (Reserved, Cropp, House, Mohito i in.).

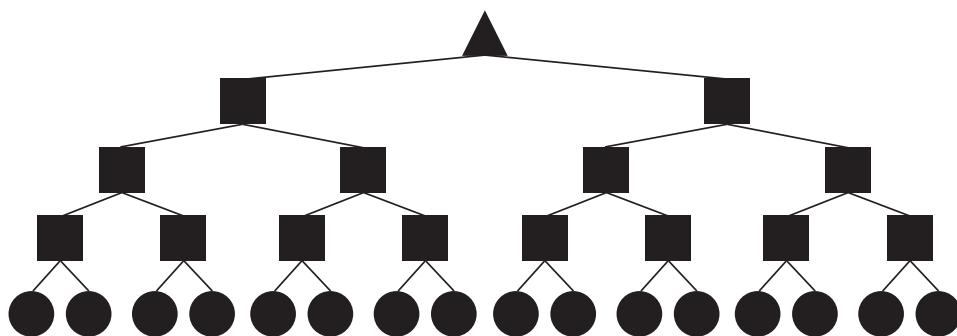
Faza poprodukcyjna przedsiębiorstw korzystających z usług B2B konfekcjonowania odzieży obejmowała następujący zakres prac:

- promocja i reklama,
- magazynowanie wyrobów gotowych i dystrybucja,
- kontakt z klientem (badania rynku, reklamacje klientów itp.).

Organizacja sprzedaży w dużych przedsiębiorstwach odzieżowych to złożony zakres prac. Dla jego zobrazowania prezentujemy przykład firmy LPP, która w 2008 r. uruchomiła Centrum Dystrybucyjne w Pruszczu Gdańskim o pow. 30 tys. m². Zatrudnia ono 250 osób. To jeden z najnowocześniejszych w tej części Europy ośrodek przeładunkowo-magazynowy pod względem złożoności technologii i procesów logistycznych. Centrum Dystrybucyjne LPP zaopatruje sieć około 1000 własnych sklepów, które są zlokalizowane w Polsce oraz w 11 krajach Europy Środkowo-Wschodniej.

Struktura organizacyjna badanych przedsiębiorstw była rozbudowana również o kolejne komórki funkcjonalne organizujące jej działalność w zakresie kadrowym, finansowym, administracyjnym i in. Ich funkcje zostały pominięte, ponieważ nie są bezpośrednio związane z omawianym zagadnieniem. Długoletnie obserwacje pozwalają stwierdzić, że średnie i duże przedsiębiorstwa odzieżowe, które były producentem odzieży *sensu stricte* oraz zajmowały się jej dystrybucją, posiadały strukturę funkcjonalną (wieloszczeblową) – por. rysunek 1. Jej zalety i wady zaprezentowano w tabeli 2.

Rysunek 1. Przykład struktury funkcjonalnej (wieloszczeblowej)



Źródło: opracowanie własne.

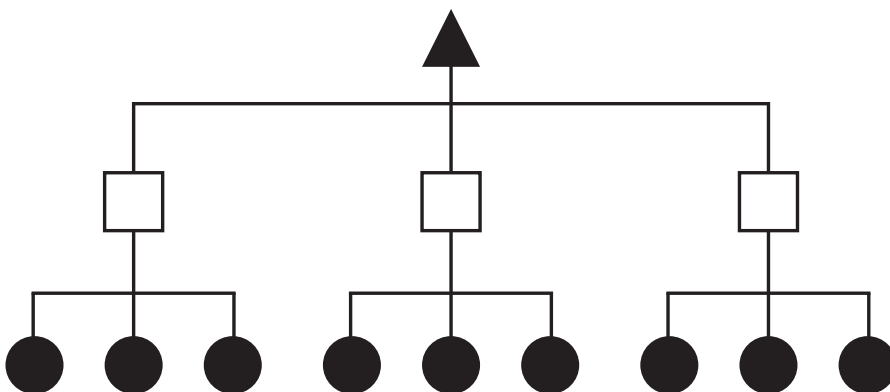
W próbie badawczej struktura funkcjonalna (wieloszczeblowa) była obserwowana w dużych przedsiębiorstwach odzieżowych (zatrudniających ponad 250 osób) [8] oraz w średnich, których wyborem strategicznym nie było wyłączenie świadczenia usług B2B konfekcjonowania odzieży.

Struktura organizacyjna firm realizujących usługi B2B konfekcjonowania odzieży

W próbie badawczej 8,4% firm było pasywną stroną usług B2B konfekcjonowania odzieży. Przyjmowały one zamówienia na wykonanie odzieży według technologii opracowanej przez zleceniodawcę i w oparciu o dostarczone przez niego materiały. Ich działalność koncentrowała się głównie na wytwarzaniu produktu. Zarządzanie takim przedsiębiorstwem nie zmuszało do kreowania nowych wzorów, ograniczało potrzebę akumulacji środków na zakupy materiałowe, eliminowało potrzebę inwestowania w budowę sieci sprzedaży, w promocję i reklamę itd. Sukcesy ekonomiczne w tej grupie odniosły przedsiębiorstwa, które realizowały zamówienia dla wysokiego segmentu rynku odzieżowego, gdzie niskie koszty wytwarzania nie były priorytetem. Należy zaznaczyć, że jakość świadczenia tych usług musiała być najwyższej próby i stanowiła podstawę ich przewagi konkurencyjnej. Obecnie już wiele chińskich firm

jest wyposażonych w nowoczesne maszyny i urządzenia, a pracownicy posiadają wysokie umiejętności, co zapewnia wysoką jakość produkcji. Dlaczego więc usługi B2B konfekcjonowania odzieży dla wysokich segmentów rynku utrzymały się w krajach Europy Środkowej, w tym w Polsce? Ich przewagą konkurencyjną jest lokalizacja, bowiem luksusowa odzież wymaga specjalnego transportu (szerzej w poprzednim rozdz.). Tymczasem odzież z Azji jest transportowana w kartonach drogą morską. Stąd najbliższe prognozy nie wskazują na dalsze ograniczanie usług w Polsce, co miało miejsce w pierwszej dekadzie XXI w. Wówczas cała produkcja odzieży masowej i długoseryjnej została przeniesiona do Azji. Obecnie koszty produkcji odzieży w Polsce są ciągle znacznie niższe niż w Europie Zachodniej (Niemcy w końcu 2013 r. podnieśli poziom płac minimalnych do 7,79 euro/h w landach zachodnich i 6,89 euro/h w landach wschodnich). Istotny wzrost płac w Polsce może mieć miejsce dopiero po wejściu w strefę euro.

Rysunek 2. Przykład struktury funkcjonalnej (płaska)



Źródło: opracowanie własne.

Struktura organizacyjna firm, które wyłącznie realizowały usługi B2B konfekcjonowania odzieży, koncentrowała się na wytwarzaniu produktu. Jej podstawowymi komórkami funkcjonalnym były:

- magazyn powierzonych lub własnych materiałów;
- przygotowanie techniczno-organizacyjne procesu produkcji;
- krojownia, czyli wykonanie półfabrykatu (krojenie, podklejanie i numerowanie wykrojów itd.);
- szwalnia, przetwarzanie wykrojów w wyrób gotowy oraz ocena jakości wykonania;
- wykańczalnia, czyli obróbka termiczna produktu, etykietowanie i pakowanie;

- magazyn wyrobów gotowych (przechowywanie i kompletowanie produktu przed wysyłką).

Wymienione komórki funkcjonalne uzupełniały kolejne, organizujące jej działalność w zakresie kadrowo-płacowym, finansowym, administracyjnym i in. Skala tego rozszerzenia była ograniczona. Pozwalało to na obniżenie kosztów wytwarzania, co było źródłem przewagi konkurencyjnej firm. Stąd przedsiębiorstwa odzieżowe zajmujące się wyłącznie realizacją usług B2B konfekcjonowania odzieży posiadały strukturę funkcjonalną (płaską) – por. rysunek 2. Jej zalety i wady zaprezentowano w tabeli 2.

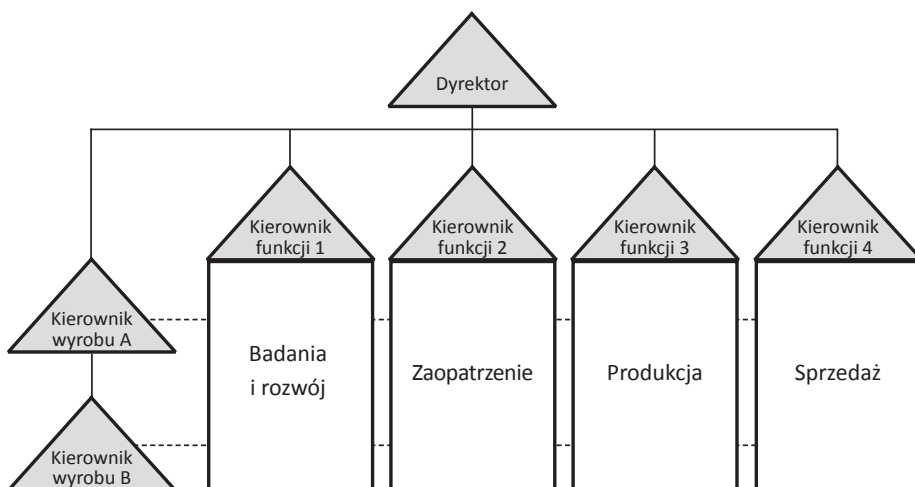
W próbie badawczej struktura funkcjonalna (płaska) była obserwowana w średnich firmach odzieżowych (50–250 pracowników), które koncentrowały się na wytwarzaniu produktu.

2.2. Struktura organizacyjna firm produkujących własne produkty oraz okresowo świadczące usługi B2B konfekcjonowania odzieży

W próbie badawczej była to największa grupa firm. Ich udział wynosił 58,3%. Proporcje obu produktów w planach produkcji nie były stałe i zależały od rynkowego popytu na własne produkty. Gdy ten spadał, przedsiębiorstwo zabiegało o zamówienia na usługi i odwrotnie. Wzrost sprzedaży własnych produktów, na których uzyskiwano wyższą rentowność, powodował ograniczenie usług. Przy zarządzaniu takim podmiotem gospodarczym korzystano ze struktury macierzowej – por. rysunek 3.

Struktura zaprezentowana na rysunku 3 powstała przez wbudowanie w strukturę funkcjonalną (wieloszczelbową) – kolumny macierzy – procedur działania w postaci wierszy macierzy. Procedury te obejmują zadania niezbędne do wykonania usług B2B konfekcjonowania odzieży, pojawiających się okresowo w planie produkcji. Do ich wykonania powołuje się zespół składający się z pracowników różnych komórek funkcjonalnych. Pracownicy wówczas podlegają dwóm przełożonym: kierownikowi projektu, nadzorującemu realizację usługi, oraz kierownikowi komórki funkcjonalnej. Z obserwacji wynika, że niekiedy dochodzi między nimi do konfliktów kompetencyjnych, wynikających z odmiennych punktów widzenia przy ustalaniu priorytetów w realizacji zadań. To główna wada tej organizacji pracy (inne to wysokie koszty zarządzania, możliwość anarchii, wydłużony czas realizacji zadań). Z kolei jej podstawową zaletą jest duża elastyczność, pozwalająca na realizację usług B2B konfekcjonowania odzieży bez konieczności zaniechania własnej produkcji. Zarządzanie produkcją w przedsiębiorstwie o strukturze macierzowej wymaga wysokich kompetencji kierownictwa oraz woli ich współpracy. Przepływ informacji musi bowiem odbywać się na drodze licznych uzgodnień, aby na styku komórek funkcjonalnych nie dochodziło do zakłóceń, powtarzania czynności itp.

Rysunek 3. Struktura macierzowa przedsiębiorstwa



Źródło: [2].

Struktura macierzowa była obserwowana w średnich przedsiębiorstwach odzieżowych (zatrudniających 50–250 pracowników), które realizowały oba rodzaje produktu: odzież, usługi.

3. Analiza porównawcza struktur funkcjonalnych: wieloszczeblowej i płaskiej

Struktura funkcjonalna wieloszczeblowa i płaska mają swoje zalety i wady, którym dla zwartości formy została nadana forma tabelaryczna. Zaprezentowano ją w tabeli 2.

Analiza danych przedstawionych w tabeli 2 wykazała, że zalety struktury płaskiej stanowią na ogół wady struktury wieloszczeblowej i odwrotnie. Ponadto z podsumowania niniejszego rozdziału można wyciągnąć następujące wnioski, że dla przedsiębiorstw:

- realizujących usługi B2B optymalna jest struktura funkcjonalna płaska;
- oferujących usługi B2B konfekcjonowania odzieży korzystna jest struktura funkcjonalna wieloszczeblowa;
- wykonujących oba rodzaje produktu najlepsza jest struktura macierzowa.

Obecnie we wszystkich rodzajach struktur dąży się do ich spłaszczania, co poprawia elastyczność oraz ułatwia szybkie reagowanie na zmiany uwarunkowań zarządzania produkcją.

Tabela 2. Zalety i wady struktur funkcjonalnych: wieloszczeblowej i płaskiej

	Struktura wieloszczeblowa	Struktura płaska
Zalety	<ul style="list-style-type: none"> – bezpośrednie i liczne kontakty przełożonego z podwładnym, – łatwa koordynacja i kontrola podwładnych, – duża specjalizacja zadań, – małe ryzyko błędu pracownika, – jednoznaczna droga awansu pionowego 	<ul style="list-style-type: none"> – duża elastyczność i tempo przy wprowadzaniu zmian, – krótka droga przepływu informacji, czyli ograniczenie ew. zakłóceń, – niższe koszty zarządzania, – możliwość inicjatyw oddolnych i innowacyjnych, – wyższe zaangażowanie pracowników w realizację zadań, – możliwość demokratycznego stylu zarządzania i decentralizacji decyzji, – łatwa koordynacja pionowa
Wady	<ul style="list-style-type: none"> – oddalenie wyższego kierownictwa od pracowników, – długa droga przepływu informacji, czyli możliwość ew. zakłóceń, – podatność na centralizację zarządzania, – mała elastyczność i tempo przy wprowadzaniu zmian, – duża liczba stanowisk kierowniczych, – ograniczenia inicjatyw oddolnych, – możliwość postaw partykularnych, – niższa ranga średniej kadry kierowniczej, – ryzyko autonomizacji, – podatność na dyrektywny styl zarządzania 	<ul style="list-style-type: none"> – utrudniony nadzór i kontrola w dużych zespołach pracowniczych, – problemy w koordynacji poziomej, – przy dużym nawale prac kierownika, trudniej o szybką decyzję, – większe obciążenie kadry kierowniczej, – ograniczenie awansu pionowego jako elementu motywacji, – minimalizacja kadry kierowniczej uniemożliwia realizację nietypowych zadań

Źródło: [13, s. 291].

4. Model zależności między rodzajem produktu odzieżowego i lokalizacją potencjału wytwórczego

Współczesne przedsiębiorstwa odzieżowe mają różny rodowód. Część z nich została utworzona w obecnych realiach ekonomicznych, czyli po 1990 r. Druga grupa to podmioty, które skutecznie przeprowadziły restrukturyzację wywołaną transformacją polskiej gospodarki. W obu grupach można znaleźć przedsiębiorstwa, które są konsumentami usług B2B konfekcjonowania odzieży, wyłącznie ich wykonawcami oraz realizują oba produkty. Konstatacja tego faktu pozwoliła na utworzenie modelu zależności między rodzajem kreowanego produktu oraz miejscem lokalizacji potencjału wytwórczego (w postaci maszyn i urządzeń oraz wyszkolonych pracowników). Zaprezentowano go w tabeli 3.

Uzyskane w ten sposób dziewięć rodzajów zależności otrzymało oznaczenia literowe od A do I. Obrazują one pełne spektrum możliwości rozwiązań, spośród których zarządy firm mogą dokonać wyboru przy podejmowaniu decyzji strategicznych związanych z wyborem produktu, skalą kooperacji w zakresie jego wytwarzania oraz następstw tych decyzji. Oto ich krótka charakterystyka.

Tabela 3. Rodzaj produktu odzieżowego a lokalizacja potencjału wytwórczego

Rodzaj produktu	Potencjał wytwórczy		
	Wyłącznie własny	Własny i obcy	Wyłącznie obcy
Wyłącznie wyroby własne	A	B	C
Wyroby własne i usługa B2B	D	E	F
Wyłącznie usługa B2B	G	H	I

Źródło: [3, s. 142].

Przedsiębiorstwo typu A przygotowuje kolekcje sezonowe odzieży, które są oznaczane własną marką lub obcą, uzyskaną z zakupu marki lub umowy licencyjnej. Wytwarzanie produktu powierza wyłącznie własnym zespołom produkcyjnym, co umożliwia bezpośredni nadzór nad przebiegiem procesu. Sprzyja to wysokiej jakości produktów oraz dotrzymaniu terminów zakończenia prac (określonych w pierwszym rodz.). Duża koncentracja pracowników w obszarze zarządzania produkcją oraz możliwość potencjalnych zakłóceń procesu, konfliktów międzyludzkich itp. powoduje, że te elementy struktury funkcjonalnej odgrywają dominującą rolę w zarządzaniu firmą typu A. W takich warunkach poprodukcyjne elementy struktury funkcjonalnej (głównie: sprzedaż, promocja, reklama), które pozwalają na pozyskanie środków finansowych na bieżącą działalność gospodarczą i na rozwój przedsiębiorstwa, schodzą często na drugi plan. Skalę produkcji tych firm ograniczają możliwości własnego potencjału wytwórczego.

Przedsiębiorstwo typu B kreuje własny produkt jak przedsiębiorstwo A, lecz w celu powiększenia oferty rynkowej wykorzystuje również obcy potencjał wytwórczy. Nie angażuje w ten sposób środków inwestycyjnych na zakup maszyn i urządzeń, pozyskanie pracowników i ich szkolenie, czyli nie ponosi kosztów powiększania zatrudnienia w sferze produkcji. Zastosowanie outsourcingu pozwala mu również na elastyczne zmniejszanie potencjału wytwórczego (przy spadku sprzedaży) bez konieczności świadczeń związanych ze zwalnianiem pracowników. Ten rodzaj firm nadaje wyższą rangę poprodukcyjnym elementom struktury organizacyjnej, co wynika na ogół ze znacznie większego udziału w rynku niż w firmie typu A.

Przedsiębiorstwo typu C uzyskuje własne produkty wyłącznie przez outsourcing podprocesu wytwarzania produktu. Jego realizacja może odbywać się w krajach azjatyckich (produkty masowe i długoseryjne) albo w Polsce i krajach ościennych (produkty krótkoseryjne). Prace w firmie macierzystej koncentrują się głównie na kreowaniu kolekcji sezonowych oraz rozwoju sieci dystrybucji. Podproces wytwarzania produktu jest tutaj wtórny do dwóch wymienionych zakresów działalności. Skalę produkcji tej grupy firm nie ograniczają możliwości własnego potencjału wytwórczego, tylko możliwości sprzedaży produktu. Przykładem firmy typu C jest LPP w Gdańsku, które tylko w Centrum Dystrybucyjnym zatrudnia 250 osób. Ranga

komórek funkcjonalnych, które zajmują się promocją, sprzedażą i budowaniem sieci dystrybucji, jest najwyższa w firmach typu C.

Przedsiębiorstwo typu D tworzy własne kolekcje sezonowe i wytwarza odzież, wykorzystując własny potencjał wytwórczy. Produkty te lokuje w posiadanej sieci dystrybucji. Ponieważ jest ona zbyt mała (a mimo braku środków na jej powiększenie nie podjęto decyzji o likwidacji stanowisk pracy w fazie wytwarzania), to firma typu D ma nadwyżkę potencjału wytwórczego i oferuje go jako usługę B2B konfekcjonowania odzieży u kontrahentów krajowych lub zagranicznych. Proporcje podziału potencjału wytwórczego pomiędzy oba produkty nie są stałe. Zwykle preferencje mają wyroby własne, na których uzyskiwana jest wyższa rentowność.

Przedsiębiorstwo typu E posiada niedostateczny potencjał wytwórczy do wykonania wyrobów własnych oraz przyjętych do realizacji usług B2B konfekcjonowania odzieży. Analiza ekonomiczna wykonana w firmie wykazała, że inwestowanie w rozwój krojowni i szwalni nie jest uzasadnione. Dlatego została nawiązana współpraca z firmami zewnętrznymi, która pozwala elastycznie regulować skalę potencjału wytwórczego do bieżących potrzeb przedsiębiorstwa. Oba produkty mają tutaj tę samą rangę. Skala ich produkcji wynika wyłącznie z możliwości ich sprzedaży.

Przedsiębiorstwo typu F kreuje własne kolekcje sezonowe, które są konfekcjonowane wyłącznie w obcych firmach. Jako alternatywne źródło zysków traktuje podzlecenie swoim kooperantom pozyskanych z zewnątrz zamówień na usługi B2B konfekcjonowania odzieży. Taki tryb postępowania powinien być uzgodniony z ich pierwotnym zleceniodawcą. Obliguje to przedsiębiorstwo typu F do: nadzoru nad uruchomieniem procesu produkcji własnych produktów i usług konfekcjonowania na rzecz obcego kontrahenta, kontroli realizacji obu zakresów działalności, odpowiedzialności za uzyskaną jakość wyrobów, wywiązania się z terminów realizacji zamówień.

Przedsiębiorstwo typu G posiada płaską strukturę organizacyjną (niskie koszty wytwarzania), bowiem nie kreuje własnych kolekcji odzieży oraz nie posiada sieci dystrybucji. Własny potencjał wytwórczy przeznacza w całości na realizację usług B2B konfekcjonowania odzieży dla kontrahentów zewnętrznych (krajowych lub zagranicznych). Zakres przyjmowanych zamówień jest ograniczony możliwościami własnego potencjału wytwórczego.

Przedsiębiorstwo typu H posiada płaską strukturę organizacyjną jak firma typu G. Różni się jednak skalą możliwości realizowanych usług B2B konfekcjonowania odzieży. Do ich realizacji wykorzystuje bowiem nie tylko własny potencjał wytwórczy, lecz także innych firm zewnętrznych. Obliguje to przedsiębiorstwo typu H do nadzoru nad własną i zewnętrzną realizacją tych usług oraz do ponoszenia odpowiedzialności za ich jakość i terminy realizacji. Firma typu H weryfikuje także dostawców usług B2B pod względem rzetelności wywiązywania się ze zobowiązań finansowych.

Przedsiębiorstwo typu I samodzielnie nie wytwarza odzieży, bowiem nie dysponuje własnym potencjałem wytwórczym. Pomimo to realizuje usługi B2B

konfekcjonowania odzieży za pośrednictwem firm zewnętrznych. Typ I to firmy handlowe, utworzone na bazie kadr z byłych central handlu zagranicznego. Posiadane kontakty międzynarodowe wykorzystano do tworzenia spółek z o.o. profilowanych na ten rodzaj działalności. Część usług B2B w Polsce jest realizowana za ich pośrednictwem. Nie tylko pośredniczą oni w zleceniu usług, lecz także są odbiorcami gotowego produktu, czyli przejmują zobowiązania finansowe i są płatnikiem po realizacji zamówień. Takie pośrednictwo ogranicza wyniki ekonomiczne firm realizujących usługi, ale zwalnia od poszukiwania zleceniodawcy i weryfikowania jego rzetelności w regulowaniu zobowiązań finansowych, a praktyka gospodarcza udowodniła, że jest to niezbędne.

Prezentowany model ukazuje pełne spektrum zależności potencjału wytwórczego oraz rodzaju kreowanego produktu. Przedsiębiorstwom odzieżowym pozostawiamy wybór optymalnego rozwiązania, dostosowanego do warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, które są indywidualne. Dlatego podejmowanie decyzji strategicznych powinno zostać poprzedzone analizą dla krótko- i średniookresowego horyzontu czasowego, ukazującą możliwości przetrwania firmy na rynku i/lub jej rozwoju (w zależności od wyznaczonych celów).

Podsumowanie

Polski przemysł odzieżowy, po głębokiej zapaści w początkowym okresie transformacji gospodarczej, zahamował spadek wartości produkcji na poziomie około 3 mld zł rocznie. Następnie zaczął wykazywać tendencje wzrostowe, by w roku 2012 osiągnąć wartość prawie 7 mld zł. Autorzy oceniają, że ma on dalsze możliwości rozwoju. Przedsiębiorstwa średnie i duże posiadają na ogół park maszynowy w dobrym stanie technicznym oraz dobrze wyszkolonych pracowników. Dalszy postęp jest uzależniony od rozwoju rynku i poprawy jakości zarządzania. Warunkuje ją umiejętność kreowania wizji rozwoju firmy, prawidłowej oceny jej słabych i mocnych stron oraz dostrzegania szans i zagrożeń na konkurencyjnym rynku. Są to bariery trudne do pokonania, bowiem produkcja odzieżowa wykazuje wiele specyficznych cech. Najważniejsza, to krótkie cykle produkcji i sprzedaży. Nawet produkty cieszące się wyjątkowym popytem muszą zostać wycofane z rynku wraz ze zmianą pory roku, a zmieniająca się moda nie pozwala na ogół powrócić do sprawdzonych na rynku wzorów. Dlatego sukces gwarantuje nie tylko umiejętność budowania sieci dystrybucji (LPP realizuje ok. 20% przyrostu powierzchni sprzedaży rocznie), lecz także optymalne harmonogramowanie procesu produkcji oraz egzekucja zawartych w nim terminów. Kluczowe jest także zrozumienie organizacji (jaką jest przedsiębiorstwo), co jest oparte na zdobyciu i zsyntetyzowaniu sądów na temat jej: członków, celów, wartości, strategii i struktury z wielu różnych

punktów widzenia [12, s. 337]. Umiejętność zarządzania produkcją wymaga więc dużej wiedzy teoretycznej i praktycznej.

Analiza literatury wykazała, że liczba publikacji związanych z przemysłem odzieżowym jest ograniczona. Przeprowadzone badania były próbą uzupełnienia tej luki. Ich wyniki pozwoliły na sformułowanie czterech wniosków.

1. Podstawowy podział produktów oferowanych przez przemysł odzieżowy to:
 - odzież *sensu stricte*, pozyskiwana przez producenta w pełnym cyklu procesu produkcji z możliwością outsourcingu wybranych podprocesów;
 - usługi B2B konfekcjonowania odzieży, realizowane w ograniczonym cyklu procesu produkcji.
2. Usługi B2B konfekcjonowania odzieży są realizowane przez polskie przedsiębiorstwa w różnym zakresie. W próbie badawczej:
 - 33,3% firm było wyłącznie ich zleceniodawcą,
 - 8,4% firm było wyłącznie wykonawcą takich usług,
 - 58,3% firm było okresowo ich wykonawcą lub zleceniodawcą.
3. Rodzaj produktu realizowanego przez przedsiębiorstwo odzieżowe powinien być skorelowany z optymalną strukturą organizacyjną.
 - Struktura wieloszczeblowa jest odpowiednia dla przedsiębiorstw, które kreują kolekcje sezonowe odzieży i zajmują się jej dystrybucją. Dla wytwarzania produktu wykorzystują własny potencjał wytwórczy, ale najczęściej korzystają z usług B2B konfekcjonowania odzieży. Wówczas struktura obejmuje fazę przedprodukcyjną i poprodukcyjną.
 - Struktura płaska jest odpowiednia dla przedsiębiorstw, które wyłącznie świadczą usługi B2B konfekcjonowania odzieży na rzecz kontrahentów krajowych i zagranicznych. Wówczas struktura koncentruje się na fazie wytwarzania produktu.
 - Struktura macierzowa jest odpowiednia dla przedsiębiorstw, które wytwarzają własne produkty oraz okresowo świadczą usługi B2B konfekcjonowania odzieży.
4. Zależność między rodzajem produktu odzieżowego i miejscem lokalizacji potencjału wytwórczego (własny, własny i obcy, tylko obcy) przedstawiono w 3. Określa ona dziewięć rozwiązań organizacyjnych (oznaczonych od A do I), które należy rozważyć przed podjęciem decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie. Można zatem uznać, że przedstawiona we wprowadzeniu hipoteza badawcza (w branży odzieżowej istnieje zależność między rodzajem wytwarzanego produktu a strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa, czego konsekwencją jest zróżnicowana możliwość lokalizacji potencjału wytwórczego) została udowodniona.

Bibliografia

- [1] Chmielecki M., *Zarządzanie negocjacjami w organizacji – wymiar międzykulturowy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2012, nr 30.
- [2] *Encyklopedia zarządzania*, www.mfiles.pl
- [3] Grandys E., *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw odzieżowych na rynku europejskim*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2006.
- [4] *Intellectual Property, A business tool for SMEs, A Guide for the Textile and Clothing Industry*, Warszawa 2010.
- [5] Kędzior Z., Karcz K., *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 1996.
- [6] Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i obcojęzycznych z almanachem*, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2007.
- [7] Kotler Ph., *Marketing Management*, Prentice Hall, New York 2003.
- [8] *Prawo o działalności gospodarczej*, Dziennik Ustaw 1999, nr 101.
- [9] Rabij M., *Kto nas ubiera*, www.newsweek.pl/wiadomości/biznes
- [10] *Rocznik Statystyczny Przemysłu*, Wydawnictwo GUS, Warszawa 2012.
- [11] Seliga R., *Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Zeszyty Naukowe UE we Wrocławiu” 2012, nr 260.
- [12] Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012.
- [13] Zakrzewska-Bielawska A., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

PRODUKTY, STRUKTURA ORGANIZACYJNA, LOKALIZACJA POTENCJAŁU WYTWÓRCZEGO PRZEDSIĘBIORSTWA ODZIEŻOWEGO I ICH WZAJEMNE ZALEŻNOŚCI

Streszczenie

Celem artykułu była prezentacja dwóch podstawowych produktów przemysłu odzieżowego: odzieży *sensu stricte* oraz usług B2B jej konfekcjonowania. Następnie tym produktom zostały przyporządkowane struktury organizacyjne przedsiębiorstw (wieloszczeblowa, płaska, macierzowa) wraz z określeniem ich zalet i wad. Kolejnym etapem prac było utworzenie modelu zależności między rodzajem produktu odzieżowego a lokalizacją potencjału wytwórczego

(własny, obcy). Model ten ukazał dziewięć możliwości rozwiązań organizacyjnych, wśród których mogą dokonać wyboru przedsiębiorstwa odzieżowe.

SŁOWA KLUCZOWE: SEGMENTACJA PRODUKTU, STRUKTURA ORGANIZACYJNA, ODZIEŻ

PRODUCTS, ORGANISATIONAL STRUCTURE, THE LOCATION OF A CLOTHING COMPANY'S MANUFACTURING PROCESS AND THEIR MUTUAL RELATIONSHIPS

Abstract

This article presents two major products delivered by the clothing industry: clothing products in their strict sense and B2B services involving the manufacturing of clothing. Clothing products are related to organisational structures (a multi-tier structure, a flat structure, a matrix structure), which are described with respect to their strong and weak points. In the next stage, a model of relationships between the type of a clothing product and the actual location of the manufacturing process (internal, external) is created. It contains a set of nine organisational options for clothing companies to choose from.

KEY WORDS: PRODUCT SEGMENTATION, ORGANISATIONAL STRUCTURE, CLOTHING

WSPOMNIENIE PROFESORA RAFAŁA KRUPSKIEGO

Profesor Rafał Krupski urodził się 9 lipca 1947 roku w Kielcach. Tam ukończył szkołę podstawową oraz Technikum Chemiczne. W latach 1966–1971 studiował na Wydziale Inżynieryjno-Ekonomicznym Wyższej Szkoły rozpoczął pracę na tej Uczelni.

W latach 1971–1972 Rafał Krupski był uczestnikiem Asystenckiego Studium Przygotowawczego, następnie do 1973 roku asystentem, a później do 1975 roku starszym asystentem w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa. W 1975 roku uzyskał stopień doktora nauk ekonomicznych po obronie pracy pt. „Krótkookresowe planowanie optymalnego podziału zadań produkcyjnych w warunkach wielozakładowego przedsiębiorstwa przemysłu cukrowniczego”.

Po uzyskaniu stopnia doktora (do 1983 roku) pracował na stanowisku adiunkta w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. W 1983 uzyskał stopień doktora habilitowanego organizacji i zarządzania w zakresie ekonomiki i organizacji przedsiębiorstwa, na podstawie ogólnego dorobku naukowego i przedłożonej rozprawy habilitacyjnej pt. „Projektowanie układów regulacji w złożonych systemach produkcyjnych”. W latach 1984–1999 był kierownikiem Zakładu, później Katedry Teorii Organizacji i Zarządzania, a od 1999 roku – kierownikiem Katedry Strategii i Metod Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Od 1986 był zastępcą Dyrektora Instytutu Organizacji i Zarządzania, by z kolei w latach 1988–2008 piastować funkcję Dyrektora Instytutu Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej, obecnie Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Tytuł naukowy profesora nauk ekonomicznych Rafał Krupski otrzymał w 1994 roku.



W pierwszym okresie pracy naukowej zainteresowania badawcze prof. dr. hab. inż. Rafała Krupskiego dotyczyły głównie problematyki planowania procesów produkcyjnych w przedsiębiorstwach. Po uzyskaniu stopnia doktora habilitowanego zainteresowania naukowe i badawcze Profesora zostały skierowane na zagadnienia teorii organizacji i zarządzania oraz głównie w kierunku powstającego wówczas zarządzania strategicznego. Był jednym z prekursorów rozwoju tego obszaru nauki w Polsce. Prof. dr. hab. inż. Rafał Krupski był autorytetem w obszarze zarządzania strategicznego w Polsce. Do głównych Jego osiągnięć, które na trwałe weszły do kanonu nauk o zarządzaniu, należą badania dotyczące: elastyczności przedsiębiorstw oraz elastyczności strategii, strategii bez celów, zarządzania w turbulentnym otoczeniu, zarządzania na krawędzi chaosu, organizacji w ruchu czy strategii w języku okazji. Prof. dr. hab. inż. Rafał Krupski stworzył i rozwinął swoją pracą Wrocławską Szkołę Zarządzania Strategicznego, szkołę naukową o szerokiej renomie krajowej i międzynarodowej. Był jej niekwestionowanym liderem i autorytetem. Prof. dr. hab. inż. Rafał Krupski to Wielka Indywidualność polskich nauk o zarządzaniu, Wybitny Znamca i Kreator problematyki zarządzania strategicznego. Jego postawę naukową cechowała odwaga w głoszeniu innowacyjnych poglądów, a także pracowitość i bezkompromisowość, przekuwająca się również w skuteczne przekazywanie swojej pasji młodym pokoleniom pracowników naukowo-dydaktycznych. To wspaniały przykład Nauczyciela, Wychowawcy i Mistrza.

Materialnym przejawem aktywności prof. dr. hab. inż. Rafała Krupskiego były nie tylko konferencje poświęcone konkretnym problemom zarządzania strategicznego, organizowane co roku w Wałbrzyskiej Szkole Wyższej Zarządzania i Przedsiębiorczości, której Profesor był rektorem od 2000 roku, czy kompetentna kadra naukowa, którą Profesor wychował i część z niej doprowadził do godności profesorskich, lecz także naukowy wkład w rozpoznanie oraz rozwinięcie w aspekcie teoretycznym i empirycznym szeregu nowych teorii.

Jednym z Jego powszechnie akceptowanych poglądów jest charakterystyczna sentencja: „odpowiedzią na chaos w otoczeniu powinien być kontrolowany chaos w organizacji”.

Prof. dr. hab. inż. Rafał Krupski zawsze był mocno zaangażowany w rozwój kadr naukowych, czego efektem jest wypromowanie 23 doktorów, 33 recenzje w przewodach doktorskich, 53 recenzje prac i dorobku w postępowaniu o nadanie stopnia doktora habilitowanego oraz 25 opinii w procesach o nadanie tytułu profesora. Prof. dr. hab. inż. Rafał Krupski był człowiekiem niezwykle życzliwym, szczególnie w stosunku do młodych adeptów nauki. W naszej pamięci pozostanie Jego troska o rozwój kadry naukowej, realizowane wspólnie projekty naukowe, a nade wszystko życzliwość i przyjaźń.

Prof. dr. hab. inż. Rafał Krupski cieszył się wielkim uznaniem w środowisku nauk o zarządzaniu, o czym świadczy fakt, że był członkiem rad programowych niemal

wszystkich ważnych konferencji naukowych organizowanych w naszym kraju. Był także organizatorem i aktywnym uczestnikiem prestiżowych konferencji naukowych, członkiem Komitetu Naukowego Organizacji i Zarządzania PAN, członkiem komitetów redakcyjnych czasopism naukowych. Współpracował także z wieloma ośrodkami naukowo-dydaktycznymi.

Prof. dr hab. inż. Rafał Krupski opublikował ponad 300 publikacji. Pozostawił po sobie wielkie dzieła będące dziedzictwem, jakie wnosi przez swoich uczniów i wychowanków do nauki polskiej.

***Oszedł od nas wspaniały Nauczyciel, Wychowawca, Mistrz, Przyjaciół,
niezwykła Indywidualność i Osobowość.***

Zmarł 3 grudnia 2014 roku, został pochowany 10 grudnia 2014 roku na cmentarzu w Kielcach.

Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet

OFICyna WYDAWNICZA SGH POLECA

Nowe kierunki w zarządzaniu wymiarem sprawiedliwości

Przemysław Banasik

Problematyka podjęta w książce jest aktualna i bardzo ważna. Jest to pierwsza tego typu publikacja w całości poświęcona zarządzaniu wymiarem sprawiedliwości. Autor trafnie i interesująco prezentuje wątki związane z nowym podejściem do zarządzania wymiarem sprawiedliwości. Robi to w sposób kompleksowy, analizując nurty nowoczesnego zarządzania występujące zarówno w biznesie, jak i w zarządzaniu instytucjami publicznymi. Co więcej, poprzez polemikę z dotychczasowymi metodami stosowanymi w zarządzaniu wskazuje nowe kierunki, w jakich wymiar sprawiedliwości powinien się rozwijać.

Na szczególne podkreślenie zasługują innowacyjność poruszanych zagadnień, a także nowatorskie propozycje konkretnych rozwiązań dla funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości. Proponowane rozwiązania są tym bardziej interesujące, że Autor, kreśląc je, czynił to na podstawie swojego doświadczenia zawodowego i długoletniej praktyki zarządczej na różnych szczeblach sądowych, dlatego doskonale połączył zdobytą wiedzę praktyczną z przedstawianą w książce wiedzą teoretyczną.

prof. dr hab. Ewa Grzegorzewska-Mischka
(fragment recenzji)

Recenzowana praca ma charakter innowacyjny i przełamuje dotychczasowe, tradycyjne sposoby myślenia o zarządzaniu organizacją wymiaru sprawiedliwości. (...) Autor dokonuje w niej kompleksowej diagnozy działania sądownictwa w Polsce oraz wskazuje kierunki zmian i rozwiązania mogące w istotny sposób wpłynąć na poprawę skuteczności zarządzania. (...) Nader cenne jest tu znakomicie wykorzystane doświadczenie zawodowe Autora, bez którego podejmowanie tej trudnej

tematyki oznaczałoby jedynie niewiele znaczący głos w szerokiej dyskusji dotyczącej polskiego sądownictwa.

Nie ulega zatem wątpliwości, że Autor wypełnia swoim opracowaniem istotną lukę w krajowej wiedzy i świadomości odnoszącej się do jakości zarządzania organizacją wymiaru sprawiedliwości. Opracowanie oceniam pozytywnie jako dzieło stanowiące cenny wkład do teorii zarządzania. Praca ma charakter interdyscyplinarny, wzbogacona jest o nowe, rzetelne diagnozy i propozycje, co stanowi niewątpliwie twórczy wkład Autora zasługujący na uznanie.

prof. dr hab. Jacek Grzywacz
(fragment recenzji)

Innowacyjność organizacji sieciowych w gospodarce opartej na wiedzy

red. Barbara Bojewska

Monografia jest rzetelnym studium problematyki innowacyjności organizacji sieciowych w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Jest to jedna z pierwszych prac, która tak szeroko charakteryzuje uwarunkowania rozwoju i innowacyjności organizacji sieciowych w Polsce. Autorki starannie dobrały treść pracy, nie pozostawiając w zasadzie żadnego z ważnych uwarunkowań innowacyjności organizacji sieciowych poza zakresem zainteresowania. W rezultacie powstała praca kompleksowa odnosząca się do rozważanej materii, poczynając od zagadnień genezy i cech gospodarki opartej na wiedzy, poprzez innowacje i ich uwarunkowania w organizacjach sieciowych, na analizie innowacyjności wybranych rodzajów organizacji sieciowych skończywszy. Dzięki umiejętnemu wykorzystaniu studiów literaturowych oraz wyników badań empirycznych przeprowadzonych przez zespół autorski praca stanowi bardzo ważny wkład w lepsze zrozumienie najważniejszych wyzwań związanych z rozwojem organizacji sieciowych w Polsce oraz dostarcza wielu cennych wskazówek dla menedżerów podejmujących ważne decyzje w przedsiębiorstwach różnej wielkości. Rozważania w niej podjęte oraz wnioski wynikające z przedstawionych badań empirycznych mogą być cennym źródłem informacji, pomocnym przy opracowaniu strategii rozwoju przedsiębiorstw oraz przy formułowaniu i wdrażaniu kierunków polityki gospodarczej, a w szczególności polityki innowacyjnej. Przedmiot i zakres monografii powoduje, iż może ona stanowić cenną pomoc zarówno dla teoretyków i praktyków zarządzania, jak i studentów kierunków ekonomicznych.

prof. dr hab. Krystyna Poznańska
(fragment recenzji)

Innovativeness determinants of network organisations in the knowledge economy

ed. Barbara Bojewska

Knowledge economy sets new rules for the functioning of the economic entities and the market. The development of the organisations depends on knowledge management, organisational learning, creativity, innovativeness and the organisation's ability to cooperate. Creation of networks, focusing on cooperation and partnership are the main directions of the development of enterprises in the conditions of globalisation, increasing competition, diversity of organisations and strive to meet the growing expectations of stakeholders. Development of cooperation and business partnership is a source of new organisational concepts of organisations that allow one to respond to the challenges of a changing and increasingly complex environment. It results from the need for (and expectations of) flexibility and speed of action based on the knowledge and learning of modern organisations. Innovativeness of different types of network organisations and innovativeness of enterprises belonging to these networks become significant. Franchise networks, clusters and virtual organisations are the examples of such innovative organisational forms.

Due to the scope of the subject, this monograph may be an important material for researchers from such fields of knowledge as: knowledge economy, innovativeness and network organisations and especially for entrepreneurs and managers who recognize its usefulness in an economic practice. It should be emphasised that the studies directly relating to the network organisations, particularly when one takes into account the criterion of network's size measured by the number of participants and the criterion of types of network organisations, are not particularly frequently conducted. This underlines the importance of the undertaken research subject relating to network organisations and their innovativeness and importance of this monograph dedicated to innovativeness of network organisations in the knowledge economy.

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK

Misja Komitetu

Stymulowanie rozwoju nauki organizacji i zarządzania w Polsce oraz promowanie wśród innych środowisk naukowych i praktyki osiągnięć polskiej myśli z zakresu zarządzania oraz jej twórców.

Cele Komitetu:

- Reprezentowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania wobec innych nauk, władz Akademii i innych Komitetów PAN, agend rządowych oraz organizacji międzynarodowych zajmujących się problematyką organizacji i zarządzania;
- Stymulowanie podnoszenia poziomu naukowego instytucji i ludzi tworzących środowisko nauk o zarządzaniu;
- Aktywne oddziaływanie na młodych pracowników nauki, środowiska lokalne i praktyków;
- Integrowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania;
- Internacjonalizacja działalności Komitetu.

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, założona w 1906 roku jako Prywatne Kursy Handlowe Męskie Augusta Zielińskiego, jest najstarszą uczelnią ekonomiczną w Polsce, a zarazem jednym z wiodących uniwersytetów ekonomicznych w Europie.

Cechą wyróżniającą SGH na tle innych szkół wyższych jest swoboda tworzenia własnej ścieżki studiów, którą od początku lat 90. umożliwia bezwydziałowa struktura uczelni. Dzięki temu każdy student sam decyduje nie tylko o kierunku studiów, lecz także o wyborze przedmiotów i wykładowców. Zgodnie z zainteresowaniami może też swobodnie dobierać zajęcia z innych kierunków.

SGH oferuje nie tylko kształcenie na trzech stopniach studiów (licencjackie, magisterskie, doktoranckie), ale także:

- ponad 90 studiów podyplomowych,
- 2 programy MBA,
- Uniwersytet Trzeciego Wieku,
- Dziecięcy Uniwersytet Ekonomiczny

oraz wiele kursów i szkoleń, Inkubator Przedsiębiorczości, około 100 kół naukowych i kilkanaście organizacji studenckich.

Współpraca SGH z zagranicą daje studentom możliwość odbycia części studiów w którejś z prawie 200 partnerskich uczelni na całym świecie – od uniwersytetów ekonomicznych w Czechach czy na Węgrzech, przez ośrodki w USA i Kanadzie, po kraje tak egzotyczne jak Singapur czy Nowa Zelandia. Z drugiej strony, dzięki zacieśnieniu tej współpracy coraz więcej zagranicznych studentów wybiera SGH jako miejsce swoich studiów.

SGH jest jedyną polską uczelnią należącą do prestiżowego konsorcjum Community of European Management Schools and International Companies (CEMS), zrzeszającego wiodące uczelnie ekonomiczne oraz koncerny działające na rynkach europejskich. Członkostwo w CEMS otwiera studentom SGH dostęp do stypendiów na najlepszych uczelniach w Europie, praktyk w największych firmach, a w rezultacie do dyplomu CEMS Master In International Management, uważanego za europejski odpowiednik amerykańskiego MBA.

WSKAZÓWKI DLA AUTORÓW ARTYKUŁÓW

Tekst powinien być napisany w programie Word w formacie DOC, tekst podstawowy czcionką Times New Roman 12 p., odstęp 1,5 wiersza.

PREFEROWANA OBJĘTOŚĆ

- artykuły naukowe i komunikaty z badań – do 15 stron;
- recenzje książek – do 8 stron;
- informacje o ogólnokrajowych i międzynarodowych konferencjach, sympozjach i seminariach naukowych z dziedziny organizacji i zarządzania oraz o innych ważnych wydarzeniach w życiu naukowym – do 6 stron;
- wspomnienia i informacje (z okazji jubileuszy) o dawnych i współczesnych wybitnych uczonych z dziedziny organizacji i zarządzania – do 6 stron.

STRUKTURA ARTYKUŁU

Informacje o autorze:

- imię i nazwisko, stopień/tytuł naukowy, afiliacja oraz – do wiadomości redakcji – adres e-mail, telefon, adres do korespondencji.

Tytuł artykułu nie powinien być dłuższy niż 6–8 słów.

Wprowadzenie zawierające wyjaśnienie powodów, dlaczego trzeba było przeprowadzić badania oraz na jakie szczegółowe pytanie szukano odpowiedzi.

Główna część artykułu powinna być podzielona na części (strukturyzacja).

Podsumowanie – zawierające kluczowe wyniki i ustalenia.

Bibliografia – ograniczona do maksymalnie 25 pozycji naukowych.

Streszczenie w języku polskim (a także angielskim), do 1000 znaków, powinno zawierać:

- uzasadnienie celowości przeprowadzenia badań lub podjęcia dyskusji,
- zarysowanie problemu badawczego i zdefiniowanie celu,
- określenie sposobu przeprowadzenia postępowania badawczego lub rozwiązania problemu teoretycznego,
- syntetyczną prezentację wyników.

Słowa kluczowe w języku polskim – najważniejsze terminy naukowe związane z tematyką artykułu.

Tytuł w języku angielskim

Streszczenie w języku angielskim – por. streszczenie w języku polskim.

Słowa kluczowe w języku angielskim – najważniejsze terminy naukowe związane z tematyką artykułu.

PRZYPISY

Przypisy bezpośrednio w tekście w formacie: [liczba wskazująca do jakiej pozycji z bibliografii następuje odwołanie, numer strony].

Spis bibliografii alfabetycznie: nazwisko autora, inicjał imienia (kropka, przecinek) i pierwsza litera drugiego imienia (kropka), tytuł pozycji kursywą (przecinek), wydawca (przecinek), miejsce i rok wydania (przecinek). W cudzysłowie pisze się, zgodnie z normą, tylko tytuł czasopisma, po czym bez interpunkcji rok i po przecinku numer.

TABELE I RYSUNKI

Prosimy o sporządzanie rysunków w stosowanych programach graficznych, np. CorelDraw, Illustrator, Excel, ewentualnie Word. Należy je zapisać w postaci wektorowej z możliwością nanoszenia poprawek.

Formatowanie tabel należy ograniczyć do niezbędnego minimum.

Materiały prosimy przesyłać drogą elektroniczną na adres redakcji, e-mail: oik@sgh.waw.pl
Redakcja zastrzega sobie prawo skracania i adjustacji materiałów, zmiany tytułów.

Nadesłane artykuły będą przekazywane do recenzji pod warunkiem,
że zostaną przygotowane zgodnie z powyższymi wymogami.
Niezamówionych tekstów i nośników elektronicznych nie zwracamy.

Siedziba:
Wydział I PAN
PKiN, Plac Defilad 1
00-901 Warszawa
www.pan.pl

Adres:
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
al. Niepodległości 162
02-554 Warszawa
e-mail: oik@sgh.waw.pl
www.sgh.waw.pl/oik/



ISSN 0137-5466



0137 5466