

# ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 1A (159) ROK 2014

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA  
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE  
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

PAN



# **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  
(Szkola 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** (Szkola 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 1A (159) ROK 2014

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:

**Szymon Cyfert, prof. UE** (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** (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**  
**Wojciech Dyduch, prof. UE** (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) – **przedsiębiorczość, zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami**  
**Aldona Frączkiewicz-Wronka, prof. UE** (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) – **zarządzanie publiczne**  
**Jerzy Niemczyk, prof. UE** (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**  
**Maciej Urbaniak, prof. UŁ** (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 2014

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 artykułów w tym numerze: Adela Barabasz, Grzegorz Bełz, Wojciech Czakon, Andrzej Kaleta, Wanda Kopertyńska, Elżbieta Kowalczyk, Rafał Krupski, Kazimierz Krzakiewicz, Janusz Lichtarski, Jerzy Niemczyk, Stanisław Nowosielski, Beata Skowron-Mielnik, Agnieszka Sopińska, Janusz Strużyna, Maciej Urbaniak, Elżbieta Urbanowska-Sojkin, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska.

Adres redakcji:

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Kolegium Zarządzania i Finansów  
al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa  
tel. 22 564 94 86, 22 564 95 34, fax 22 564 86 86  
e-mail: oik@sgh.waw.pl, www.sgh.waw.pl/oik/

Projekt okładki: Małgorzata Przestrzelska

Skład i łamanie: GEMMA

Druk i oprawa: QUICK-DRUK

Nakład 300 egz.

Zamówienie 72/V/14

---

## SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE .....	9
Szymon Cyfert, Grzegorz Belz, Łukasz Wawrzynek	
WPŁYW BURZLIWOŚCI OTOCZENIA NA EFEKTYWNOŚĆ PROCESÓW ODNOWY ORGANIZACYJNEJ .....	15
IMPACTS OF ENVIRONMENTAL TURBULENCE ON THE ORGANIZATIONAL RENEWAL PROCESSES EFFECTIVENESS .....	26
Wojciech Czakon	
O OGRANICZENIACH STRUKTURALIZMU W BADANIACH SIECI MIĘDZYORGANIZACYJNYCH .....	27
ON THE BOUNDARIES OF STRUCTURALISM IN INTERORGANIZATIONAL NETWORK RESEARCH .....	35
Janusz Czekaj	
ZMIERZCH CZY RENESANS METOD ORGANIZATORSKICH .....	37
DECLINE OR RENAISSANCE OF ORGANIZATIONAL METHODS .....	47
Małgorzata Czerska, Ryszard Rutka	
KSZTAŁTOWANIE KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW PRZEZ STYL KIEROWANIA ...	49
SUBORDINATES' COMPETENCES FORMED BY STYLE OF MANAGEMENT .....	64
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka	
PONOWNE SPOJRZENIE NA KAPITAŁ SPOŁECZNY ORGANIZACJI .....	65
ORGANIZATIONAL SOCIAL CAPITAL REVISITED .....	74
Jerzy Kisielnicki	
POJĘCIE „ORGANIZACJA” W ŚWIETLE ROZWOJU TECHNOLOGII INFORMACYJNO-KOMUNIKACYJNEJ (ICT) .....	75
THE CONCEPT OF THE ORGANIZATION IN THE LIGHT OF THE DEVELOPMENT OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY (ICT) .....	84
Rafał Krupski	
ZASOBY NIEMATERIALNE JAKO GŁÓWNY SKŁADNIK STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA DZIAŁAJĄCEGO W TURBULENTNYM, NIEPRZEWIDYWALNYM OTOCZENIU .....	87
INTANGIBLE RESOURCES AS THE MAIN ELEMENT OF THE ENTERPRISE'S STRATEGY IN TURBULENT AND UNPREDICTABLE ENVIRONMENT .....	97
Kazimierz Krzakiewicz	
ILUZE W PROCESIE BADANIA SUKCESU ORGANIZACJI .....	99
DELUSIONS IN RESEARCH INTO ORGANISATIONAL SUCCESS .....	110

Monika Kulikowska-Pawlak, Mariusz Bratnicki

POLITYKOWANIE ORGANIZACYJNE I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ STRATEGICZNA ....	111
ORGANIZATIONAL POLITICS AND STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP .....	121

Janusz Marek Lichtarski, Marek Wąsowicz

UWARUNKOWANIA ROZWOJU STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI W ORGANIZACJI .....	123
CONDITIONS OF STRATEGIC PROJECT MANAGEMENT .....	134

Marek Lisiński

METODOLOGIA APRAGMATYCZNA NAUK O ZARZĄDZANIU .....	135
UNPRAGMATIC METHODOLOGY OF MANAGEMENT SCIENCE .....	147

Zofia Mikołajczyk

METODYKA PRACY NAUKOWEJ JAKO PODSTAWA PRZYGOTOWYWANIA ROZPRAW NA STOPNIE NAUKOWE – POWRÓT DO KORZENI .....	149
METHODOLOGY OF SCIENTIFIC RESEARCH AS THE BASIS FOR THE PREPARATION OF DISSERTATIONS ON SCIENTIFIC DEGREES .....	166

Jerzy Niemczyk

ROZWÓJ NAUK O ZARZĄDZANIU A PARADYMATY NAUK EKONOMICZNYCH ....	167
THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT SCIENCE FROM PERSPECTIVE OF PARADIGMS OF ECONOMIC SCIENCES .....	175

Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski

IMPLEMENTACJA STRATEGII PRZYWÓDZTWA KOSZTOWEGO W ZAOPATRZENIU SUROWCOWYM NA RYNKU MECHANIZACJI ROLNICTWA – REKOMENDACJE DLA ELASTYCZNEGO WYTWÓRCY .....	177
CONCEPT OF A FLEXIBLE ORGANIZATION AS A MANIFESTATION OF COST LEADERSHIP STRATEGY MODEL'S IMPLEMENTATION .....	192

Jacek M. Rybicki

GEOMETRYCZNE MODELE STRATEGII .....	193
GEOMETRICAL MODELS OF STRATEGY .....	203

Beata Skowron-Mielnik

ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ POTENCJAŁU KADROWEGO ORGANIZACJI .....	205
SUSTAINABILITY OF WORKFORCE DEVELOPMENT IN AN ORGANIZATION .....	215

Agnieszka Sopińska

ORIENTACJA STRATEGICZNA PRZEDSIĘBIORSTW Z SEKTORA MSP W ŚWIETLE BADAŃ .....	217
STRATEGIC ORIENTATION OF ENTERPRISES FROM THE SME SECTOR IN THE LIGHT OF RESEARCH .....	226

Adam Stabryła	
RAMOWA KONCEPCJA BADAŃ W PROJEKTOWANIU SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO .....	229
A RESEARCH FRAMEWORK FOR DESIGNING PROCESS MANAGEMENT SYSTEMS .....	238
Ewa Stańczyk-Hugiet, Aneta Surmiak	
AUTONOMIA W UKŁADACH WSPÓŁPRACY GOSPODARCZEJ .....	239
AUTONOMY IN BUSINESS RELATIONS .....	248
Janusz Strużyna	
W POSZUKIWANIU ORYGINALNOŚCI TEORII. WYBRANE SPOSOBY .....	249
SEARCHING FOR ORIGINALITY OF THEORY. SELECTED WAYS .....	258
Maciej Urbaniak	
ROLA NARZĘDZI DOSKONALENIA PROCESÓW W BUDOWANIU RELACJI W ŁAŃCUCHU DOSTAW .....	259
THE ROLE OF PROCESS IMPROVEMENT TOOLS IN BUILDING RELATIONSHIPS IN THE SUPPLY CHAIN .....	267
Elżbieta Urbanowska-Sojkin	
SPOŁECZNE REZERWY W PROCESACH ADAPTACJI PRZEDSIĘBIORSTWA DO ZMIENNYCH WARUNKÓW OTOCZENIA .....	269
SOCIAL RESERVES IN THE PROCESS OF COMPANIES' ADAPTATION TO CHANGING ENVIRONMENTAL CONDITIONS .....	280
Jan W. Wiktor	
SYSTEM ZAPEWNIENIA JAKOŚCI KSZTAŁCENIA W SZKOLE WYŻSZEJ – PERSPEKTYWA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI .....	281
THE SYSTEM OF ASSURANCE HIGHER EDUCATION QUALITY – PROJECT MANAGEMENT PERSPECTIVE .....	290
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska	
ZASOBY FIRM HIGH-TECH W ŚWIECLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH .....	291
RESOURCE OF HIGH-TECH COMPANIES BASED ON EMPIRICAL RESEARCH .....	301
Maciej Zastempowski	
POTENCJAŁ INNOWACYJNY POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW W ŚWIECLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH .....	303
THE INNOVATIVE POTENTIAL OF POLISH ENTERPRISES IN THE LIGHTS OF EMPIRICAL RESEARCH .....	311
KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA PAN .....	312
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE .....	313





# WPROWADZENIE

Silne zróżnicowanie i niedookreśloność Nauk o Zarządzaniu skłoniły Harolda Koontza w latach 60 ubiegłego wieku do sformułowania koncepcji „dżungli teorii zarządzania”. Analiza dorobku, który powstał w Naukach o Zarządzaniu w ciągu minionych 50 lat, pozwala na wyprowadzenie wniosku o wzroście poziomu zróżnicowania badań prowadzonych w dyscyplinie Nauk o Zarządzaniu, co oznacza, że dżungla „zagęściła się i powiększyła” w jeszcze większym stopniu. Jednak owo „zagęszczenie i powiększenie” rozmiarów dżungli zarządzania nie powinno być postrzegane wyłącznie w kategoriach zjawisk niepożądanych, stanowi bowiem naturalną konsekwencję rozwoju nauki, w szczególności nauki zaliczanej do kategorii nauk społecznych.

Używając metafory – poruszanie się w dżungli zarządzania wymaga dysponowania kompasem i wyrąbywania ścieżek, co jest związane z porządkowaniem istniejących koncepcji i poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie o pożądane kierunki rozwoju, przy czym proces poszukiwania odpowiedzi o przyszłość Nauk o Zarządzaniu nie może opierać się na odrzucaniu i negowaniu istniejących rozwiązań. Analiza dominujących w Naukach o Zarządzaniu podejść pozwala na wyprowadzenie spostrzeżenia, że nie wyłoniły się one z niebytu i nie zostały w „cudowny” sposób odkryte, lecz zostały wypracowane na bazie konstruktywnej krytyki lub doskonalenia istniejących poglądów. Tym samym dla rozwoju Nauk o Zarządzaniu krytyczne stają się pytania o paradygmaty, metodyki i klasyczne podejścia, które można zaklasyfikować do swoistego rodzaju kanonów.

Organizowana przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk oraz Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu Szkoła Letnia Zarządzania 2014 pt. „Klasyczne i współczesne koncepcje zarządzania – aspekty teoretyczne i praktyczne” stanowi platformę wymiany poglądów dotyczących rozwoju Nauk o Zarządzaniu. Przedmiotem dyskusji postanowiono uczynić pięć kluczowych dla rozwoju Nauk o Zarządzaniu obszarów: 1) koncepcje procesowe i projektowe w zarządzaniu, 2) koncepcje zarządzania strategicznego, 3) koncepcje zarządzania zmianami, 4) koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi i przywództwa w organizacji

oraz 5) metodologiczne aspekty Nauk o Zarządzaniu. Artykuły zamieszczone w tym numerze Kwartalnika nawiązują do wymienionych obszarów.

Szymon Cyfert, Grzegorz Belz oraz Łukasz Wawrzynek podejmują próbę włączenia się w dyskusję nad procesami odnowy organizacyjnej. Przeprowadzone postępowanie badawcze, wskazujące na relatywnie wysoki poziom zmienności i burzliwości otoczenia, pozwoliło Autorom na wyprowadzenie spostrzeżenia o niskim poziomie efektywności procesów odnowy organizacyjnej oraz o przewadze procesów odnowy, bazującego na formule zmiany dostosowawczej i zmiany ciągłej.

Wskazując na wzrost zainteresowania badaczy Nauk o Zarządzaniu zagadnieniem przestrzeni międzyorganizacyjnej, Wojciech Czakon podejmuje próbę włączenia się w debatę o strukturalizmie w zarządzaniu strategicznym przez oznaczenie granic przydatności tego podejścia. Autor charakteryzuje istotę oraz przydatność strukturalizmu w badaniach nad sieciami międzyorganizacyjnymi, a także wskazuje na ograniczenia, słabości i niedostatki omawianego podejścia.

Punktem wyjścia w rozważaniach nad przyszłością metod organizatorskich Janusz Czekaj uczynił założenie, zgodnie z którym skuteczna realizacja zasad kreowanych przez nowe nurty nauk o zarządzaniu i implementacja współczesnych koncepcji zarządzania wymaga odpowiedniego instrumentarium organizatorskiego. Przeprowadzone przez Autora studia badawcze wskazują na renesans analizy wartości, badania metod pracy, sumarycznych i analityczno-badawczych metod mierzenia i normowania pracy, metod wartościowania pracy oraz klasycznych technik koordynowania procesów.

Małgorzata Czerska i Ryszard Rutka podejmują próbę wskazania relacji zachodzących między stosowanymi przez menedżerów stylami kierowania a kwalifikacjami pracowników. Przeprowadzone studium literaturowe pozwoliło Autorom na sformułowanie wniosku, że im bardziej styl kierowania zbliża się do delegującego, w tym większym stopniu kształtuje sylwetkę kreatywnego uczestnika zespołu.

Wojciech Dyduch i Katarzyna Bratnicka dokonują syntezy wybranych konceptualizacji i operacjonalizacji kapitału społecznego, wskazując jednocześnie na najnowsze rozumienie tego konstruktów, jako zasobu wykorzystywanego w budowaniu twórczej strategii. Autorzy dowodzą, że kapitał społeczny, jako zasób długookresowy, nie przekłada się na krótkookresowe wyniki finansowe, lecz na pozafinansowe, mierzone w sposób subiektywny dokonania organizacji w długim okresie czasu. Takie postrzeganie kapitału społecznego powoduje wzrost znaczenia właściwego planowania strategicznego, uwzględniającego zasoby niematerialne i biorącego pod uwagę niepewność.

U podstaw artykułu Jerzego Kisielnickiego leży założenie o wpływie rozwoju ICT na zmianę podejścia do definiowania pojęcia organizacji. Autor, opierając się na wynikach przeprowadzonych badań nad systemami komunikacyjnymi organizacji i rozwojem narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie, formułuje wnio-

sek o wykształceniu się „nowej twarzy zarządzania” nazywanej „zarządzaniem 2.0” oraz o wzroście znaczenia organizacji sieciowych we współczesnej gospodarce.

Rafał Krupski omawia wyniki badań empirycznych poświęconych koncepcji rozwoju przez okazje, poziomowi wykorzystania orientacji zasobowej oraz oryginalności zasobów i użyteczności zasobów niematerialnych. Wyprowadzone przez Autora konkluzje wskazują na rolę zasobów niematerialnych oraz udział orientacji zasobowej i rozwoju przedsiębiorstw przez wykorzystywanie okazji.

U podstaw artykułu Kazimierza Krzakiewicza leży założenie, że wiedza o biznesie podlega wpływom iluzji, których źródłem są logiczne błędy i błędne oceny zniekształcające wyobrażenia dotyczące zarówno rzeczywistych przyczyn dokonywanych wyborów, jak i konkretnych rezultatów działalności firm. Powyższe spostrzeżenie stanowi dla Autora przesłankę do sformułowania zalecenia ostrożnego podchodzenia do propozycji zawartych w literaturze z zakresu zarządzania.

Monika Kulikowska-Pawlak i Mariusz Bratnicki odnoszą się do roli politykowania organizacyjnego w przedsiębiorczych organizacjach. Konkludując rozważania, Autorzy stwierdzają, że zagadnienie organizacyjnego politykowania można traktować w kategoriach hamulca lub siły pobudzającej proces doskonalenia organizacji, zaś proefektywność organizacyjnego politykowania zakreśla granice, w jakich efektywne doskonalenie organizacji jest możliwe.

Janusz Marek Lichtarski i Marek Wąsowicz zajmują się problematyką uwarunkowań rozwoju strategicznego zarządzania projektami. Autorzy, wskazując na potencjalne bariery i stymulanty rozwoju strategicznego podejścia do zarządzania projektami, odnoszą się do zbieżności/podobieństwa celów projektu i organizacji, typu struktury organizacyjnej, istnienia biura zarządzania projektami, poziomu kompetencji kadry w obszarze PM, systemu ocen pracowniczych i systemu motywacyjnego, stylów kierowania, rodzaju kultury organizacyjnej, wsparcia naczelnego kierownictwa oraz konkurencyjności otoczenia.

Marek Lisiński podejmuje próbę zarysowania kluczowych problemów metodologii apragmatycznej. W artykule charakteryzuje podstawowe funkcje, system pojęć, zarysowuje kluczowe obszary badań, a także wskazuje na czynniki określające ewolucję metod metodologii apragmatycznej.

Zofia Mikołajczyk przeprowadza dyskusję nad problemami prac na stopień w Naukach o Zarządzaniu. Autorka, wskazując na konieczność odwoływania się do kanonów nauki, w oparciu o literaturę z zakresu metodologii nauk, przedstawia kolejne etapy metodyki przygotowywania rozpraw doktorskich i habilitacyjnych.

Przyjęcie założenia o interdyscyplinarnym i dynamicznym charakterze Nauk o Zarządzaniu stanowiło dla Jerzego Niemczyka punkt wyjścia do rozważań o istnieniu polimorfizmu metodologicznego w Naukach o Zarządzaniu. Autor wskazuje, że mimo deklarowanej różnorodności w metodologii Nauk o Zarządzaniu w jej ewolucyjnym rozwoju mamy do czynienia z okresami dominacji konkretnych,

jednoznacznie zdefiniowanych podejść badawczych, a ich zmiany wynikają z rozwoju szeroko definiowanych nauk ekonomicznych, których instytucjonalną częścią są Nauki o Zarządzaniu.

Bogdan Nogalski i Przemysław Niewiadomski analizują zagadnienie implementacji strategii przywództwa kosztowego w zaopatrzeniu surowcowym na rynku mechanizacji rolnictwa. Wskazując na konieczność wypracowania indywidualnych mechanizmów kreowania zdolności przedsiębiorstw do przetrwania, Autorzy przedstawiają propozycję modelowego rozwiązania strategii zapewniającej maksymalnie wysoką produktywność adekwatną do jakości.

Przedmiot zainteresowań Jacka M. Rybickiego stanowi koncepcja geometrycznych modeli strategii. Autor, wskazując na zasadność myślenia strategicznego oraz myślenia geometrycznego, określa istniejącą lukę poznawczą i korzyści wynikające z zastosowania takiego podejścia.

Realizowane w organizacjach projekty zrównoważonego rozwoju pracowników oraz wzrost upowszechnienia koncepcji zrównoważonego rozwoju organizacji oraz zrównoważonego HRM skłoniły Beatę Skowron-Mielnik do zajęcia się problematyką zrównoważonego rozwoju potencjału kadrowego organizacji. Autorka podjęła próbę określenia, co obecnie stanowi potencjał kadrowy organizacji, na czym polega nierównowaga kadrowa na poziomie organizacji oraz jakie mogą być wymiary i narzędzia jej ograniczania.

Agnieszka Sopińska przedstawia wyniki postępowania badawczego nad orientacją strategiczną przedsiębiorstw z sektora MSP. Dążąc do identyfikacji orientacji strategicznej przedsiębiorstw, Autorka poddała analizie trzy zmienne: sposób rozumienia pojęcia strategii, opis przyjętej perspektywy w tworzeniu strategii oraz determinanty tworzenia strategii. Uzyskane wyniki pozwoliły Autorce na wyprowadzenie konkluzji, że większość z przebadanych podmiotów stosuje mieszaną orientację w tworzeniu strategii, próbując łączyć racjonalizm i uporządkowanie z kreatywnością i samorzutnością.

Adam Stabryła przedstawia propozycję ramowej koncepcji badań w projektowaniu systemów zarządzania procesowego. Autor omawia ujęcie metodologiczne projektowania systemów zarządzania procesowego, definicję systemu zarządzania procesowego, istotę podejścia procesowego, ogólny model struktury systemów, cykl procesu projektowania systemów oraz wybrane metody badawcze projektowania systemów.

Ewa Stańczyk-Hugiet i Aneta Surmiak podejmują próbę identyfikacji czynników wpływających na poziom autonomii podmiotów funkcjonujących w różnych układach relacji. Przeprowadzona analiza pozwoliła Autorkom na wyprowadzenie wniosku, że poziom autonomii organizacji zależy, z jednej strony, od kontekstu otoczenia, w którym działa, a z drugiej zaś – od rodzaju układów powiązań, w które wchodzi.

Janusz Strużyna, dążąc do przedstawienia stanowisk autorytetów na temat tego, czym jest i czym nie jest teoria oraz co oznacza jej rozwijanie, formułuje wskazania odnoszące się do wartości prac naukowych z zakresu teorii organizacji i zarządzania. Wyprowadzone przez Autora konkluzje mogą stanowić podstawę do wypracowania kryteriów oceny oryginalności opracowań naukowych.

Maciej Urbaniak podejmuje próbę określenia roli narzędzi doskonalenia procesów w budowaniu relacji przez przedsiębiorstwa z partnerami w łańcuchu dostaw. Autor wskazuje, że wdrażanie tych narzędzi coraz częściej wiąże się z oczekiwaniem podmiotów będących nabywcami zagwarantowania przez dostawców zapewnienia jakości technicznej i organizacyjnej procesów, obniżania kosztów, a także zmniejszania uciążliwości dla środowiska.

Elżbieta Urbanowska-Sojkin, wskazując na istnienie problemu potencjału sprawności przedsiębiorstwa, wynikającego z wewnętrznego społecznego środowiska przedsiębiorstwa, podejmuje próbę ustalenia i analizy wybranych aspektów energii organizacyjnej, wynikającej z zasobów ludzkich przedsiębiorstw w kontekście ich znaczenia dla sprawności strategicznej. Przeprowadzone postępowania badawcze stanowiło dla Autorki podstawę do wskazania niewykorzystanego potencjału organizacyjnego w ludziach, ich postawach i zachowaniach.

Jan W. Wiktor przedstawia założenia systemu zapewnienia jakości kształcenia w szkole wyższej w perspektywie zarządzania projektami. Jako egzemplifikację prowadzonych rozważań Autor omawia koncepcję i realizację projektu systemu zarządzania jakością kształcenia Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska wskazuje, że przedsiębiorstwa high-tech, jako jednostki innowacyjne i oparte na wiedzy, muszą być zdolne do kreowania, absorpcji i komercjalizacji innowacji w oparciu o posiadane zasoby oraz umiejętności tworzenia ich optymalnych kombinacji w celu generowania nowej wiedzy, zwłaszcza technologicznej. Przeprowadzone przez Autorkę postępowanie badawcze wykazało, że zasobami o największym znaczeniu dla rozwoju najbardziej innowacyjnych firm sektora wysokich technologii są: wiedza technologiczna, spersonalizowana i skodyfikowana, zasoby relacyjne oraz marka i reputacja firmy.

Celem artykułu Macieja Zastempowskiego jest próba wskazania kluczowych zasobów budujących potencjał innowacyjny współczesnych polskich przedsiębiorstw. Autor, opierając się na wynikach przeprowadzonych badań, wskazuje, że potencjał innowacyjny jest budowany w oparciu o osiem kluczowych składników stanowiących swoistą masę krytyczną potencjału innowacyjnego współczesnych polskich przedsiębiorstw.

*Życzę Ciekawej lektury!  
Szymon Cyfert*



# WPŁYW BURZLIWOŚCI OTOCZENIA NA EFEKTYWNOŚĆ PROCESÓW ODNOWY ORGANIZACYJNEJ<sup>1</sup>

## 1. Istota odnowy organizacyjnej

Powodzenie organizacji, mierzone stopniem realizacji zakładanej strategii rozwoju, zależy od umiejętności dynamicznego dostosowania organizacji do zmieniających się warunków otoczenia, przy czym ów proces dostosowania nie ma charakteru wyłącznie jednokierunkowego oddziaływania. Organizacje, będąc systemami otwartymi nie postrzegają procesów w otoczeniu w kategoriach zjawisk, na które należy pasywnie reagować, ale dążąc do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, podejmują aktywne działania nakierowane na zmianę warunków otoczenia [6].

Dla wielu organizacji, ze względu na niski poziom spójności wykorzystywanych rozwiązań systemowych, podejmowane próby dostosowania do otoczenia kończą się niepowodzeniem. Niedostosowanie realizowanych w organizacji działań operacyjnych do zakładanej strategii rozwoju, w wyniku zaistnienia rozbieżności między opcją, na której organizacja zamierza się skoncentrować, a rzeczywistymi procesami realizowanymi przez organizację, prowadzi do wykształcenia się luki strategicznej, skutkującej niemożnością wykorzystania potencjałów synergicznych i w konsekwencji wpływającej na obniżenie poziomu ekonomicznej efektywności organizacji. Oczywiście, osiągnięcie pełnego poziomu wewnętrznego dopasowania organizacji jest

\* **Prof. dr hab. Szymon Cyfert** – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

\*\* **Dr hab. Grzegorz Bełz** – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

\*\*\* **Dr Łukasz Wawrzynek** – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

<sup>1</sup> Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2010–2014 jako projekt badawczy N N115 019939.



nieefektywne i niemożliwe, co więcej, pożądaną jest pewien kontrolowany poziom niespójności systemów, regulowany przez organizację przy wykorzystaniu mechanizmów adaptacji i samoregulacji. Wykształcenie się sytuacji, w której dochodzi do kontrolowanej niespójności, stanowi impuls do zmiany dotychczasowej formuły działania organizacji [2, 5].

Zmiana formuły działania organizacji, skutkująca rekonstrukcją systemu zarządzania, jest określana mianem odnowy organizacyjnej, przy czym jeżeli proces odnowy organizacyjnej ma być skuteczny, nie może zostać sprowadzony wyłącznie do prostego przemodelowania elementów składowych systemu zarządzania, ale musi być działaniem kompleksowym, odnoszącym się do wszystkich wymiarów funkcjonowania organizacji.

Doprecyzowując pojęcie odnowy organizacyjnej, można przyjąć, iż stanowi ono treść, proces i efekt przekształceń kluczowych elementów systemu zarządzania warunkowanych zmianami modelu biznesowego. W rezultacie procesu odnowy organizacyjnej zarządzający organizacją, dążąc do osiągnięcia nowego poziomu równowagi, przekształcają system zarządzania, uwzględniając wymagania zdefiniowane w modelu biznesowym [3].

Uwzględnienie dynamiki zmian w otoczeniu oraz poziomu elastyczności organizacji pozwala na wyróżnienie dwóch kryteriów różnicujących procesy odnowy organizacyjnej: 1) kryterium ciągłości zmiany, 2) kryterium charakteru zmian w organizacji, w odniesieniu do zmian otoczenia [1].

Wykorzystanie kryterium charakteru zmian w organizacji, w odniesieniu do zmian otoczenia, stanowi podstawę do wyróżnienia dwóch modeli procesów odnowy organizacyjnej: zmian dostosowawczych i zmian wyprzedzających. Wdrażanie procesów odnowy organizacyjnej w formule zmian dostosowawczych, stanowiących próbę adaptacji organizacji do procesów zachodzących w otoczeniu, wymaga silnego dowartościowania procesów monitoringu otoczenia, przy jednoczesnym ograniczeniu znaczenia procesów twórczości i kreatywności, co oznacza dla organizacji mniejsze obciążenie systemu zarządzania, niż ma to miejsce w przypadku zastosowania podejścia opartego na zmianach wyprzedzających. W przypadku zastosowania formuły zmian wyprzedzających, nakierowanych na antycypację procesów zachodzących w otoczeniu, krytyczna dla organizacji staje się umiejętność nie tyle analizowania, ile przewidywania zmian w otoczeniu.

Zastosowanie kryterium ciągłości procesów odnowy organizacyjnej pozwala na wyróżnienie dwóch modeli odnowy organizacyjnej: zmian ciągłych i zmian skokowych. Podczas gdy procesy odnowy organizacyjnej realizowane w formule zmian ciągłych są nakierowane na bieżące doskonalenie organizacji, zmiany skokowe (dyskretne) oznaczają z perspektywy odnowy organizacyjnej radykalną zmianę, związaną z koniecznością przeprojektowania i wdrożenia kluczowych elementów systemu zarządzania. Zmiany o charakterze dyskretnym, mające na celu szybką przebudowę

systemu zarządzania organizacją, mogą stanowić dla organizacji „szokową terapię”, która najprawdopodobniej ze względu na swój radykalizm zostanie przez organizację odrzucona. W celu zapewnienia długookresowego powodzenia organizacji bardziej uzasadnione wydaje się być realizowanie procesu odnowy w formule ciągłej, zapewniającej stopniowe wprowadzanie zmian, i tym samym bardziej zrównoważony rozwój organizacji. Z jednej strony zastosowanie tej formuły zmian pozwoli na uniknięcie zaburzeń w podsystemach organizacji, a z drugiej strony może doprowadzić do zjawiska „chronicznego nienadążania za zmianami”.

## 2. Burzliwość otoczenia jako determinanta efektywności procesów odnowy organizacyjnej

Postrzeganie organizacji w kategoriach systemu otwartego, prowadzącego wymianę z otoczeniem, pozwala na wyprowadzenie spostrzeżenia o konieczności uwzględnienia w procesach odnowy organizacyjnej poziomu zmienności i burzliwości otoczenia.

Wskazując na poprawność powyższego spostrzeżenia, można odwołać się do założeń teorii sytuacyjnych uwarunkowań, zgodnie którą efektywność organizacji jest warunkowana zmiennością otoczenia, wymagającego dostosowania wykorzystywanych sposobów działań i rozwiązań organizacyjnych do procesów zachodzących w otoczeniu. O ile w otoczeniu stabilnym, ze względu na możliwość realizacji rutynowych działań i wysoki stopień specjalizacji, zasadne jest wykorzystywane rozwiązań mechanistycznych, o tyle w otoczeniu dynamicznym i burzliwym, charakteryzującym się wysokim stopniem nieprzewidywalności i zmienności, należy odwoływać się do rozwiązań organicznych, sprzyjających uniwersalizacji, decentralizacji i obniżaniu poziomu formalizacji. Oznacza to, że próby wykorzystywania struktur mechanistycznych w dynamicznym otoczeniu i organicznych w stabilnym otoczeniu, ze względu na niedostosowanie ich do sytuacji, mogą doprowadzić do obniżenia poziomu efektywności organizacji [4].

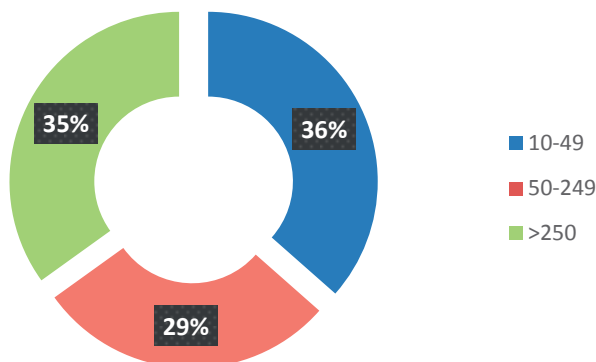
Burzliwość, jako zmienną opisującą charakter otoczenia, należy uznać za immanentną cechę elementów składowych, zarówno otoczenia bliższego, jak i otoczenia dalszego, jednakże w przypadku otoczenia bliższego znaczenie burzliwości wydaje się być mniej istotne. Dowodząc poprawności powyższego stwierdzenia, należy wskazać na wyższy poziom przewidywalności oraz kontrolowalności zmian w otoczeniu bliższym, niż ma to miejsce w otoczeniu dalszym. Tym samym nie negując istnienia waloru zmienności i burzliwości otoczenia bliższego, można ograniczyć analizę burzliwości wyłącznie do otoczenia dalszego i jego składowych: otoczenia polityczno-prawnego, ekonomicznego, społeczno-kulturowego i technologicznego.

### 3. Charakterystyka próby badawczej

Empiryczna weryfikacja wpływu burzliwości otoczenia na efektywność procesów odnowy organizacyjnej, jak zaznaczono we wstępie, stanowi element szerszego postępowania badawczego, którego celem jest przeprowadzenie diagnozy wykorzystywanych w polskich przedsiębiorstwach procesów i mechanizmów odnowy organizacyjnej.

Zaprezentowane w artykule rozważania odnoszą się do wyników wstępnego postępowania badawczego, przeprowadzonego w okresie czerwiec – lipiec 2013 r., w ramach którego kwestionariusz ankietowy został skierowany do 500 losowo wybranych podmiotów. Odpowiedzi uzyskano od 143 podmiotów, z czego po weryfikacji, ze względu na niespójność danych, pozostawiono 126 kwestionariuszy (zob. wykres 1), przy czym 46 uzyskano od przedsiębiorstw małych, 36 – od przedsiębiorstw średniej wielkości, a 44 – od przedsiębiorstw dużych.

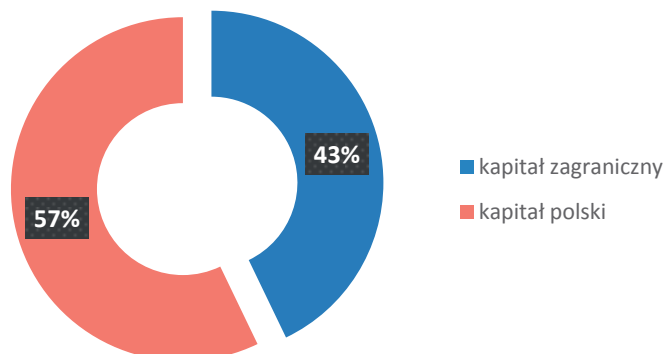
Wykres 1. Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na kryterium wielkości, n=126



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego.

W strukturze badanych podmiotów, z punktu widzenia zaangażowanego kapitału (zob. wykres 2), dominują przedsiębiorstwa z kapitałem polskim (stanowiące ponad 57% badanej populacji). Nieco mniejszy udział mają przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym (43%).

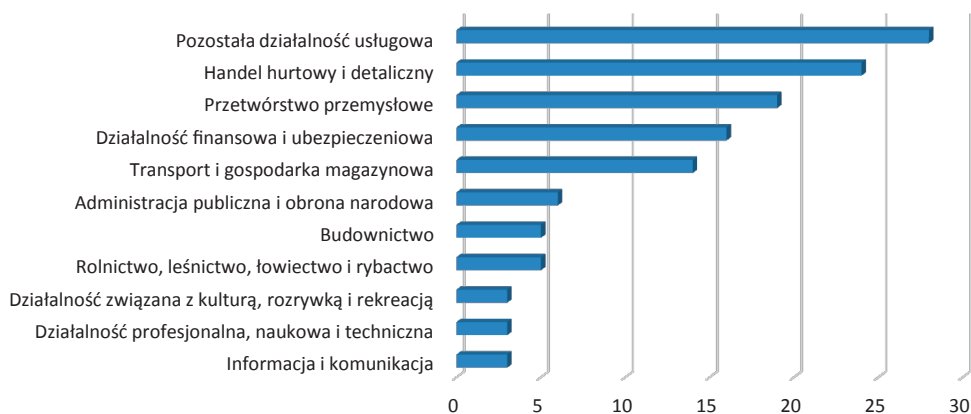
Wykres 2. Struktura badanych podmiotów ze względu na kryterium zaangażowanego kapitału, n=126



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego.

Analiza populacji badanych przedsiębiorstw, przeprowadzona przy wykorzystaniu kryterium sektora działalności gospodarczej, pozwala stwierdzić, że największą grupę stanowią przedsiębiorstwa z sektora pozostałej działalności usługowej (22,2%), które łącznie z przedsiębiorstwami z sektora handlu hurtowego i detalicznego (19,0%), sektora przetwórstwa przemysłowego (15,1%), sektora działalność finansowej i ubezpieczeniowej (12,7%) oraz sektora transportu i gospodarki magazynowej (11,1%) stanowią ponad 80% badanej populacji. Najmniejszy odsetek w badanej populacji stanowią przedsiębiorstwa z sektorów: 1) administracji publicznej i obrony narodowej, 2) budownictwa, 3) rolnictwa, leśnictwa, łowiectwa i rybactwa, 4) działalności związanej z kulturą, rozrywką i rekreacją, 5) działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej, których udział waha się pomiędzy 2,4 a 4,8% w badanej populacji.

Wykres 3. Struktura badanych podmiotów ze względu na kryterium przynależności sektorowej, n=126



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego.

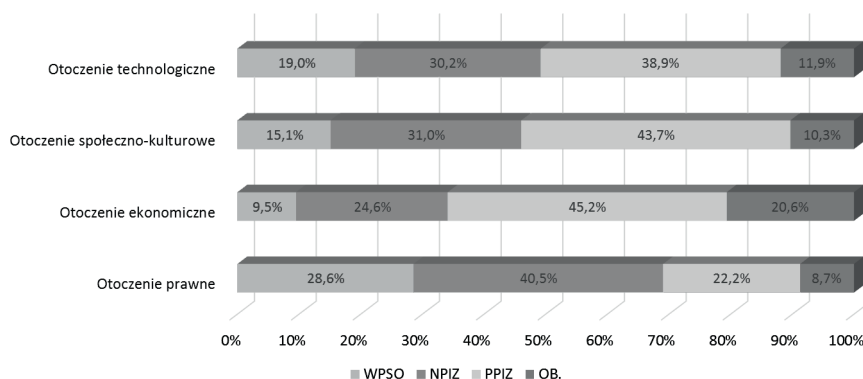
## 4. Wyniki postępowania badawczego nad wpływem burzliwości otoczenia na efektywność procesów odnowy organizacyjnej

Przeciętny poziom zmienności i burzliwości otoczenia został oszacowany przez respondentów na poziomie 61,3%, co pozwala ocenić go jako „relatywnie wysoki” (zob. wykres 4). Podejmując próbę oszacowania przeciętnego poziomu burzliwości i zmienności otoczenia, zespół badawczy był zmuszony do dokonania pewnych uproszczeń i uogólnień zniekształcających, z perspektywy pojedynczych podmiotów, uzyskany obraz, jednak z perspektywy całości próby badawczej dokonana ocena może stanowić podstawę do wyprowadzenia generalnych konkluzji.

Najmniej burzliwym i zmiennym otoczeniem, z perspektywy procesów odnowy organizacyjnej, w ocenie respondentów jest otoczenie prawne, którego poziom turbulencji został wyceniony na poziomie 53% maksymalnego poziomu wskazań. Nieznacznie wyżej została oceniona zmienność otoczenia technologicznego (61% maksymalnej wartości wskazań) i społeczno-kulturowego (63% maksymalnego poziomu wskazań). Za najbardziej burzliwe otoczenie zostało uznane otoczenie ekonomiczne (69% maksymalnego poziomu wskazań).

Poczynione powyżej obserwacje pozwalają na sformułowanie spostrzeżenia o istotnym wpływie otoczenia ekonomicznego oraz o ograniczonym wpływie otoczenia prawnego na procesy odnowy organizacyjnej polskich przedsiębiorstw.

Wykres 4. Ocena poziomu burzliwości i zmienności otoczenia, n=126



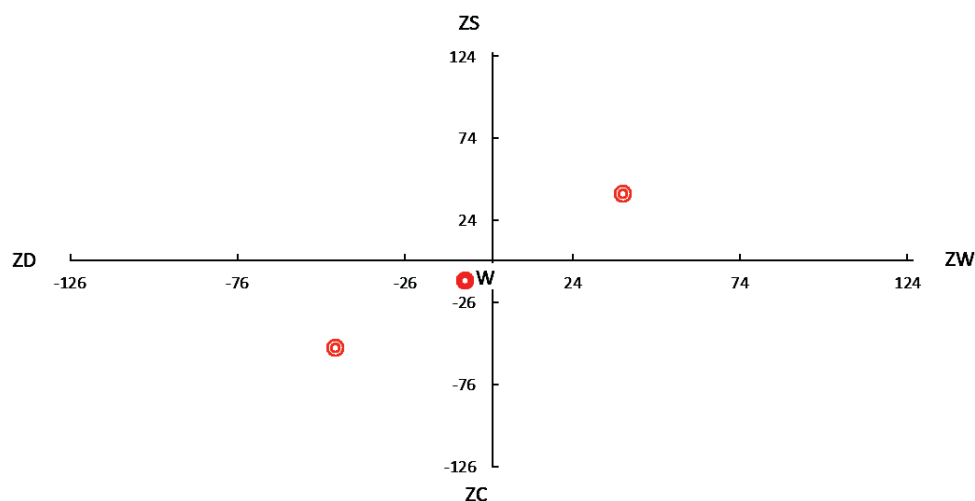
Legenda:

WPSO – wysoki poziom stabilności otoczenia,  
 NPIZ – niski poziom intensywności zmian w otoczeniu,  
 PPIZ – przeciętny poziom intensywności zmian w otoczeniu,  
 OB – otoczenie burzliwe

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego.

Dokonując identyfikacji wykorzystywanych najczęściej modeli procesów odnowy organizacyjnej (zob. wykres 5), można zaobserwować przewagę zmian dostosowawczych i ciągłych, w odniesieniu do zmian wyprzedzających i skokowych. Co prawda, obliczony wektor wychylenia nie zapewnia podstaw do wyprowadzenia wniosku o znaczących różnicach w intensywności wykorzystania wyróżnionych modeli procesów odnowy organizacyjnej (8 punktów różnicy między zmianami dostosowawczymi i wyprzedzającymi oraz 12 punktów różnicy pomiędzy ciągłymi i skokowymi), niemniej jednak pozwala na sformułowanie dwóch wniosków. Po pierwsze, w procesach odnowy organizacyjnej, ze względu na przewagę zmian dostosowawczych i ciągłych, można zaobserwować pewien poziom „bezpiecznego konserwatyzmu”. Po drugie, wyniki przeprowadzonego postępowania badawczego wskazują na relatywnie wysoki poziom pragmatyzmu – w badanych podmiotach najczęściej wdrażane były modele odnowy organizacyjnej, charakteryzujące się, stosownie do wyników postępowania badawczego, najwyższym poziomem efektywności.

Wykres 5. Ocena siły charakteru zmian i ciągłości procesów zmian, n=126



Legenda:

- ZC – zmiany ciągłe,
- ZS – zmiany skokowe,
- ZD – zmiany dostosowawcze,
- ZW – zmiany wyprzedzające,
- W – wektor wychylenia.

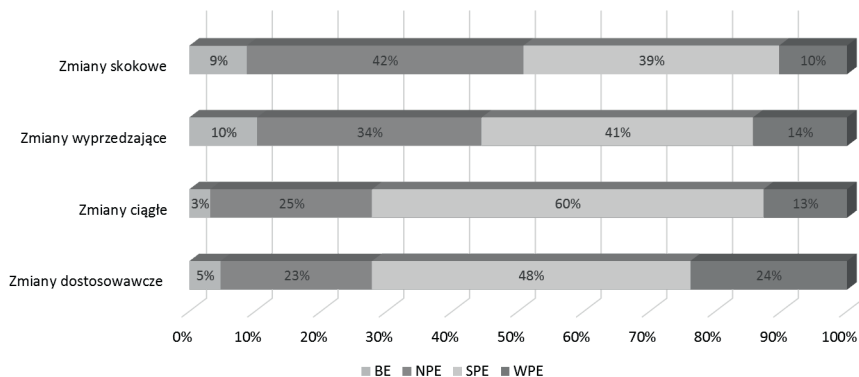
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego.

Globalna efektywność procesów odnowy organizacyjnej została oszacowana na poziomie „nieznacznie powyżej przeciętnej” (57% maksymalnego poziomu wskazań). Taki stan rzeczy, mimo nieznacznej przewagi ocen pozytywnych nad negatywnymi,

trudno jest jednak uznać za satysfakcjonujący. Przeprowadzona analiza pozwala bowiem na wyprowadzenie spostrzeżenia, że realizowane w polskich przedsiębiorstwach procesy odnowy organizacyjnej relatywnie często kończą się niepowodzeniem, co prowadzi do osłabienia potencjału zmian badanych podmiotów, zarówno w krótkim, jak i długim okresie.

Dokonując oceny efektywności poszczególnych typów odnowy organizacyjnej (zob. wykres 6), można wyprowadzić wniosek, iż najbardziej efektywną formułą procesów odnowy organizacyjnej są zmiany dostosowawcze (64% maksymalnego poziomu wskazań). Na zbliżonym poziomie efektywności zostały ocenione zmiany ciągłe (61% maksymalnego poziomu wskazań). Wysoka ocena efektywności tych dwóch modeli odnowy potwierdza wyprowadzone wcześniej spostrzeżenie o konieczności systemowego podejścia do procesów odnowy organizacyjnej, i tym samym bardziej ewolucyjnego niż rewolucyjnego wdrażania zmian. Efektywność procesów odnowy organizacyjnej realizowanych w formule zmian wyprzedzających (53% maksymalnego poziomu wskazań) i skokowych (50% maksymalnego poziomu wskazań) została oceniona jako przeciętna. Jednocześnie w przypadku tych dwóch kategorii odnowy można zaobserwować najwyższy odsetek wskazań braku efektywności wprowadzanych zmian (odpowiednio dla zmian wyprzedzających odsetek ten kształtował się na poziomie 10%, zaś dla zmian skokowych – na poziomie 9%). Tym samym, zdaniem respondentów, wdrażanie modeli odnowy w formule zmian wyprzedzających i skokowych są obciążone relatywnie wysokim poziomem ryzyka niepowodzenia.

Wykres 6. Ocena efektywności procesów zmian, n=126



Legenda:

BE – brak efektywności,

NPE – niski poziom efektywności,

SPE – średni poziom efektywności,

WPE – wysoki poziom efektywności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego.

W celu określenia związków między poziomem burzliwości otoczenia a efektywnością procesów odnowy organizacyjnej polskich przedsiębiorstw zastosowano analizę rho Spearmana, której współczynnik jest w niewielkim tylko stopniu wrażliwy na obserwacje odstające, dzięki czemu znajduje szczególną użyteczność w analizie danych niskiej jakości. W celu kolejnej weryfikacji wykorzystano również korelację Pearsona (zob. tabela 1). W każdym z rozważanych przypadków, które poddano procesowi weryfikacji statystycznej, przyjęto poziom istotności  $\alpha$  wynoszący 0,05. Dla każdego z czterech wyników, które są poddane dalszemu wnioskowaniu, otrzymano również wartości p-value na poziomie 0,000, co wskazuje na wiarygodność dalszego wnioskowania.

Tabela 1. Wpływ burzliwości poszczególnych kategorii otoczeń na efektywność procesów odnowy organizacyjnej

Otoczenie \ Rodzaj zmiany	Ciągłe	Skokowe	Wyprzedzające	Dostosowawcze
Prawne burzliwe	0,388	0,203	0,193	<b>0,853</b>
Ekonomiczne burzliwe	<b>0,855</b>	0,284	0,195	0,284
Spółeczno-kulturowe burzliwe	0,174	0,245	<b>0,870</b>	0,233
Technologiczne burzliwe	0,211	<b>0,872</b>	0,265	0,171

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego.

Analiza przedstawionych w tabeli 1 danych, odnoszących się do wpływu burzliwości poszczególnych kategorii otoczeń na efektywność procesów odnowy organizacyjnej, pozwala na wprowadzenie czterech wniosków:

- w burzliwym otoczeniu prawnym najwyższym poziomem efektywności charakteryzują się procesy odnowy organizacyjnej realizowane w formule zmian dostosowawczych. Wyjaśniając taki stan rzeczy, należy odnieść się zarówno do charakteru zmian prawnych, jak i możliwości prognozy tychże zmian przez organizację. Ze względu na relatywnie wysoki poziom niestabilności przepisów prawa oraz dużą liczbę ośrodków decyzyjnych, mających wpływ na powstawanie nowych regulacji prawnych, próby antycypowania kierunków zmian w otoczeniu prawnym zdaniem respondentów wydają się być mało efektywne. Tym samym z perspektywy osób zarządzających organizacjami najbardziej skuteczne wydają się być działania nakierowane na bieżące dostosowywanie się do zmian;
- w burzliwym otoczeniu ekonomicznym najwyższym poziomem efektywności charakteryzują się procesy odnowy organizacyjnej realizowane w formule zmian ciągłych. Procesy w otoczeniu ekonomicznym relatywnie rzadko mają formułę zmian dyskretnych, a jeżeli nawet pojawiają się kryzysy wymuszają koniecz-



ność wprowadzania zmian, to i tak z reguły procesy zmian stanowią kontynuację realizowanych wcześniej działań;

- w burzliwym otoczeniu społeczno-kulturowym najwyższym poziomem efektywności charakteryzują się procesy odnowy organizacyjnej realizowane w formule zmian wyprzedzających. Kultura organizacyjna, będąca zbiorem norm i wartości wyznaczających sposób zachowania uczestników organizacji, charakteryzuje się wysokim poziomem inercji, przekładającym się na silne przesunięcie w czasie efektów wprowadzanych zmian. Dlatego też o ile w przypadku otoczenia prawnego organizacja może i powinna podejmować działania nakierowane na bieżące dostosowanie do zmian w otoczeniu, o tyle zastosowanie takiej logiki postępowania w odniesieniu do otoczenia społeczno-kulturowego może okazać się działaniem mało efektywnym;
- w burzliwym otoczeniu technologicznym najwyższym poziomem efektywności charakteryzują się procesy odnowy organizacyjnej realizowane w formule zmian skokowych. Pojawienie się nowych technologii w otoczeniu powoduje, że wykorzystywane dotychczas w organizacji rozwiązania w obszarze produkcji stają się mało efektywne, a w skrajnych przypadkach – bezużyteczne. W takiej sytuacji organizacja jest zmuszona do radykalnego przeprojektowania procesów produkcyjnych, co będzie wymagało dyskretnego podejścia do procesu wdrażania.

## Podsumowanie

Przeprowadzone postępowanie badawcze nad wpływem burzliwości otoczenia na efektywność procesów odnowy organizacyjnej pozwala na wyprowadzenie czterech spostrzeżeń.

Po pierwsze, przeciętny poziom zmienności i burzliwości otoczenia badanych podmiotów, z perspektywy procesów odnowy organizacyjnej, można ocenić jako „relatywnie wysoki”. Po drugie, globalna efektywność procesów odnowy organizacyjnej kształtuje się na poziomie „nieznacznie powyżej przeciętnej”, co oznacza, że niemalże połowa procesów odnowy realizowanych w badanych podmiotach kończy się niepowodzeniem. Po trzecie, w badanych podmiotach przeważają procesy odnowy bazujące na formule zmiany dostosowawczej i zmiany ciągłej, co świadczy zarówno o konserwatywnym podejściu, jak i o pragmatyzmie osób wdrażających zmiany. Po czwarte, można wskazać na istnienie statystycznie istotnych zależności między poziomami burzliwości poszczególnych otoczeń a efektywnością wykorzystywanych modeli procesów odnowy organizacyjnej. Co więcej, można zaobserwować, że wysoki poziom burzliwości poszczególnych otoczeń wymaga zastosowania odmiennych procesów odnowy organizacyjnej.

## Bibliografia

- [1] Banaszyk P., Cyfert S., *Strategiczna odnowa organizacji*, Difin, Warszawa 2007.
- [2] Burgelman R.A., *Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research*, "Organizational Science" 1991, Vol. 2.
- [3] Cyfert S., *Systemowy model organizacji: perspektywa procesów odnowy organizacyjnej*, [w:] *Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw*, Belz G., Cyfert S. (red.), Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- [4] Hatch, M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [5] Hurst D.K., Rush J.C., White R.E., *Top management teams and organizational renewal*, "Strategic Management Journal" 1989, Vol. 10.
- [6] Majchrzak, J., *Przekształcenia polskich przedsiębiorstw w świetle teorii zmian organizacyjnych*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001.

---

## WPŁYW BURZLIWOŚCI OTOCZENIA NA EFEKTYWNOŚĆ PROCESÓW ODNOWY ORGANIZACYJNEJ

### Streszczenie

Celem artykułu jest włączenie się w dyskusję nad procesami odnowy organizacyjnej i omówienie wyników postępowania badawczego nad wpływem poziomu burzliwości otoczenia na efektywność procesów odnowy organizacyjnej. Przedstawione w opracowaniu wyniki postępowania badawczego są częścią szerszego projektu zmierzającego do identyfikacji wykorzystywanych w polskich przedsiębiorstwach procesów i mechanizmów odnowy organizacyjnej.

**SŁOWA KLUCZOWE: ODNOWA ORGANIZACYJNA, BURZLIWOŚĆ OTOCZENIA**

---

## IMPACTS OF ENVIRONMENTAL TURBULENCE ON THE ORGANIZATIONAL RENEWAL PROCESSES EFFECTIVENESS

### Abstract

The purpose of this article is to discuss the results of the research on the impact of the level of environmental turbulence on the effectiveness of organizational renewal processes. Results of the research presented in the paper are part of a broader project aimed at identification processes and mechanisms of organizational renewal used in Polish enterprises.

**KEY WORDS: ORGANIZATIONAL RENEWAL, THE ENVIRONMENTAL TURBULENCE**

# O OGRANICZENIACH STRUKTURALIZMU W BADANIACH SIECI MIĘDZYORGANIZACYJNYCH

Przestrzeń międzyorganizacyjna przyciąga w ostatniej dekadzie gwałtownie rosnące zainteresowanie badaczy nauk o zarządzaniu [9], czyniąc z koncepcji sieci jeden z najbardziej popularnych nurtów w literaturze. Zwykle efekt mody przyciąga autorów o różnorodnej proweniencji epistemologicznej i metodologicznej, co w połączeniu z mało jeszcze dojrzałym stanem wiedzy o znaczeniu sieci w zarządzaniu strategicznym wywołuje uzasadnioną troskę o perspektywy poznawcze w tym nurcie [10]. Pod względem rygoru metod, ale też liczebności publikacji empirycznych na czołową pozycję wysuwa się w badaniach nad sieciami międzyorganizacyjnymi strukturalizm [3]. W wąskim znaczeniu skłania do stosowania określonego zbioru zmiennych [8] wyjaśniających badane zjawiska, procesy czy efekty. Szersze znaczenie strukturalizmu jest zakorzenione w naukach humanistycznych, bowiem droga tego stanowiska do nauk o zarządzaniu rozpoczyna się w XIX-wiecznej lingwistyce, przez XX-wieczną antropologiczną teorię kultury, aż po XXI-wieczne badania w zarządzaniu strategicznym.

Strukturaliści wyrażają przekonanie o dominującym znaczeniu struktury, czy wzorca relacji między badanymi elementami, dla wyjaśniania zjawisk, działań oraz ich skutków. Przejawia się to w poglądzie o kluczowej roli struktur powiązań sieciowych, determinującej dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Jakkolwiek popularny, to jednak strukturalizm powinien pobudzać do krytycznej analizy z dwóch powodów. Pierwszym z nich jest podstawowy w zarządzaniu strategicznym pogląd o służebnej roli struktur względem strategii, wyrażony pół wieku temu [2], lecz powszechnie podzielany nadal. Drugim powodem jest istnienie znacznej liczby innych

---

\* Prof. dr hab. Wojciech Czakon – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

zmiennych, współcześnie stosowanych do badania zjawisk międzyorganizacyjnych, np. zasobowych [13], kulturowych [12] czy behawioralnych [5].

Celem artykułu jest włączenie się w debatę o strukturalizmie w zarządzaniu strategicznym przez oznaczenie granic przydatności tego podejścia. W pierwszej części scharakteryzowano istotę oraz przydatność strukturalizmu w najnowszych badaniach nad sieciami międzyorganizacyjnymi, by wyraźniej ukazać kontrapunkt, tj. ograniczenia, słabości i niedostatki, którym poświęcono drugą część. Konkluzje pozwalają z optymizmem oczekiwać dalszych badań strukturalnych, coraz bardziej świadomych potrzeby uwzględniania innych stanowisk.

## 1. Istota i walory strukturalizmu w badaniach sieci międzyorganizacyjnych

Dziedzina nauk społecznych zмага się z tak wielką różnorodnością przejawów, zmian czy procesów, że badacze dążą do obniżenia rozpoznawanej złożoności. Stanowisko takie nakazuje rozpatrywać obiekty badań w izolacji od innych, świadomie ograniczać pole własnej percepcji, by jednocześnie wyraźnie ukazać to, co jest badane, oraz wyodrębnić badane zależności. Jakkolwiek jest to powszechnie akceptowane stanowisko, to wyrasta ono jednak z XIX-wiecznego pozytywizmu, skutkując drobniawym rozkładem obiektów badań na drobne, niepowiązane zwykle ze sobą składniki. W rezultacie paradygmat atomizacji [3] upowszechnił się także w naukach o zarządzaniu. Jednakże szczególnie w tych naukach założenia atomizacji nie da się skutecznie bronić, bowiem żadna firma nie jest wyspą, a jej zachowania oraz wyniki zależą nie tylko od niej samej, ale także od podmiotów, z którymi jest powiązana oraz ich dalszych powiązań [7]. Podobnie jak w XIX wieku w lingwistyce Ferdinand de Saussure zwrócił uwagę na potrzebę rozpatrywania znaczeń nie w izolacji, ale ze względu na strukturę języka, tak sieci międzyorganizacyjne w zarządzaniu strategicznym podkreślają potrzebę badania uwarunkowań relacyjnych przedsiębiorstwa. Wyrażają dążenie do zastąpienia paradygmatu atomizacji paradygmatem sieciowym (por. tabela 1).

Uderzająco analogiczną drogę względem tej, którą przebyła lingwistyka od pozytywizmu do strukturalizmu, przeszła także socjologia w stronę strukturalizmu. Zdumiewające jest podobieństwo względem poglądów De Saussure'a, socjologicznego zamysłu badania zachowań ludzi czy prowadzenia porównawczych badań nad kulturą, które doprowadziło do nagłośnienia strukturalizmu najpierw w socjologii, a potem na jeszcze szerszym forum filozofii. Zwłaszcza początkowe sukcesy C. Lévi-Straussa w wyjaśnianiu roli struktur wyższego rzędu w zrozumieniu relacji międzyludzkich, rodzinnych oraz procesów wydały się bardzo obiecujące. Najprościej biorąc, strukturalizm wyjaśnił to, co było wówczas niewyjaśnione, przełamał niedostatki pozytywizmu

i tchnął nową dynamikę w badania nad kulturą. Jednakże literatura nauk o zarządzaniu rzadko odnosi się do tych intelektualnych korzeni współczesnych własnych zastosowań strukturalizmu. Można sądzić, że powtarzana jest ta sama droga wobec tych samych wyzwań poznawczych przez badaczy, których dzielą dziesięciolecia. Gdy pozytywizm rozczarowuje, wzorce relacji okazują się wyjaśniać zaskakująco wiele.

Tabela 1. Założenia podstawowe paradygmatu sieciowego względem klasycznych paradygmatów nauk o zarządzaniu

Paradygmat klasyczny	Paradygmat sieciowy
Otoczenie organizacji jest bezimienne, anonimowe	Otoczenie stanowią konkretne podmioty
Otoczenie organizacji jest zatowiszowane	Otoczenie pozostaje w różnorodnych relacjach ze swymi podmiotami, a także z firmą
Otoczenie organizacji znajduje się poza jej kontrolą	Organizacja częściowo kontroluje otoczenie
Szanse rynkowe istnieją obiektywnie	Szanse istnieją w sieci, która je dostrzega, warunkuje i umożliwia ich wykorzystanie
Kontrola zasobów musi być hierarchiczna	Zasoby nie muszą być hierarchicznie kontrolowane
Przewaga konkurencyjna zależy od efektywności konfigurowania i eksploatacji zasobów w firmie	Przewaga konkurencyjna zależy od struktur, pozycji i relacji w sieci
Warunki otoczenia zmieniają się często	Warunki otoczenia mogą być stabilizowane sieciami

Źródło: [3, s. 28].

Warto więc pochylić się nad wkładem badań sieciowych w celu zrozumienia podstawowych problemów zarządzania strategicznego. Pośród nich lokuje się na najwyższym poziomie ogólności przewaga konkurencyjna, zwłaszcza trwała [1]. W tej koncepcji chce się bowiem uchwycić nadzwyczajne wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo w długim terminie, mimo wysiłków rywali. Operacyjnym rozwinięciem przewagi jest renta ekonomiczna, której zakres przesuwa się od określonych elementów będących w posiadaniu organizacji w stronę powiązań sieciowych z podmiotami otoczenia [11]. Na niższych poziomach ogólności znajdują się: innowacyjność, przedsiębiorczość, a także coraz bardziej szczegółowe kompetencje: kapitał społeczny czy kultura organizacji.

Zmienne strukturalne wyjaśniają tworzenie zarówno pojedynczych aliansów, jak i całych sieci międzyorganizacyjnych. Bliskość mierzona zmiennymi struktury sieciowej wyjaśnia innowacyjność przedsiębiorstw oraz całych ich sieci. Rozległa struktura kapitału społecznego postrzegana jest jako istotne źródło przewagi konkurencyjnej. Można więc stwierdzić, że każda z istotnych zmiennych zależnych w zarządzaniu strategicznym może być wyjaśniana przy pomocy miar opisujących sieć powiązań, jak np.: wielkość, gęstość czy różnorodność, czy też miar opisujących pozycję badanego przedsiębiorstwa w danej sieci, np. centralność czy bliskość.

Co ciekawe, zmienne strukturalne uzupełniają inne, dotychczas stosowane w zarządzaniu strategicznym zmienne. Na przykład zmienne zasobowe, bowiem sieć wokół przedsiębiorstwa w istocie ujawnia dostępne mu zasoby oraz wiedzę. Z kolei pozycja wyjaśnia możliwość uzyskania skutecznego i efektywnego dostępu do tych zasobów. Podobnie zmienne strukturalne uzupełniają niektóre zmienne instytucjonalne, zwłaszcza dotyczące norm zachowań czy też zaufania niezbędnego do sprawnej współpracy międzyorganizacyjnej. Dalej, podobna komplementarność zachodzi między zamiennymi strukturalnymi a uczeniem się, bowiem pozwala ona uchwycić dyfuzję wiedzy, tworzenie nowej wiedzy, a także zjawiska osobliwe, acz istotne w zarządzaniu strategicznym, jak np. rozlewanie się wiedzy, buczenie sieci czy dyskryminacja podmiotów peryferyjnych [4]. Wobec tego uprawniony wydaje się pogląd o komplementarności strukturalizmu wobec dotychczasowych ram teoretycznych czy nawet stanowisk poznawczych.

Ponadto zastosowanie zmiennych strukturalnych ujawnia wiele zależności krzywoliniowych. Literatura podkreśla, że wzrost wartości tych zmiennych nie jest powiązany liniowo z przewagą konkurencyjną czy innowacyjnością. Okazuje się bowiem, że funkcjonowanie sieci jest związane z nakładami, a także ze zjawiskami negatywnymi. Pośród nich koszty koordynacji zajmują poczesne miejsce, bowiem funkcjonowanie pośród rosnącej liczby podmiotów wymaga skokowo rosnącej alokacji czasu na komunikację, kontrolę czy reagowanie na niepożądane zjawiska. Różnorodność uczestników sieci międzyorganizacyjnej wywołuje analogiczne efekty. Niektóre badania sugerują wobec tego istnienie optymalnego rozmiaru sieci czy optymalnej różnorodności partnerów. Generalnie jednak badania nad strukturami sieci międzyorganizacyjnych w znaczący sposób pogłębiły rozumienie przewagi konkurencyjnej w zarządzaniu strategicznym, zarówno w zakresie procesów prowadzących do jej tworzenia, utrzymania, utraty, jak i zawłaszczania.

## 2. Granice przydatności strukturalizmu w badaniach sieci międzyorganizacyjnych

Strukturalizm przejawia cechy, szczególnie widoczne w ostatnich trzech dekadach, które znacznie ułatwiają oznaczenie jego watorów, także przez wskazanie ich granic. Sytuuje się on bowiem w ewolucji teorii w naukach społecznych, a nawet – jak twierdzą niektórzy – humanistycznych. Nie jest przy tym ostatnim ogniwem tej ewolucji, bowiem na krytyce założeń strukturalizmu wyrosła cała wiązka nurtów myślowych, łącznie zwana poststrukturalizmem. Więcej, nawet poststrukturalizm znalazł już następców. Socjologiczna krytyka strukturalizmu skupiła się na represyjnej czy ograniczającej roli struktur względem jednostki. Przypisuje się

więc strukturze zniewolenie, uciszenie odmienności czy nawet wykorzystywanie całych grup społecznych. Dążenie do wyzwolenia spod wpływu struktury jest zatem możliwe tylko wtedy, gdy struktura staje się obiektem oddziaływania. Stąd post-strukturalizm z metody dekonstrukcji uczynił wiodącą, najlepiej rozpoznawalną drogę do nowego dyskursu. To bowiem tekst, narracja, kategorie powinny być dekonstruowane, a nie analizowane strukturalnie. W tym miejscu warto podkreślić, że dla wielu krytyków analiza strukturalna jawiła się jako zbyt trudna, a przez to wyłączająca i mało podatna na powszechne stosowanie. Najogólniej rzecz biorąc, strukturalizm okazał się kolejnym krokiem na drodze rozwoju nauk społecznych, ale nie ostatnim i niekompletnym. Zakwestionowano założenia epistemologiczne i metodologiczne strukturalizmu, rozwijając dalej nauki społeczne. W takim ewolucyjnym ujęciu nauki o zarządzaniu znajdują się we wcześniejszej fazie rozwoju. Zakwestionowano w nich bowiem założenia pozytywistyczne, coraz popularniejsze staje się co najmniej uzupełnienie założenia atomizacji o analizę relacyjną albo też przyjęcie paradygmatu sieciowego. Podobnie jak w przypadku bardziej dojrzałych nauk społecznych można się spodziewać rozwinięcia, a następnie zakwestionowania strukturalizmu w badaniach nauk o zarządzaniu. Jakkolwiek więc obecna popularność sieci międzyorganizacyjnych nadal znajduje się na krzywej rosnącej, to jej odwrócenie wydaje się nieuchronne.

Drugą cechą podejścia strukturalistów jest zamysł naświetlenia pewnych zjawisk, wyjaśnienia istoty języka, mitów czy więzi rodzinnych ze względu na strukturę. Najprościej biorąc, struktura tworzy ramy referencyjne, kształtuje nie tylko wzorce znaczeń, lecz także wzorce działań. Staje się nadrzędna względem wszystkich innych kategorii poznawczych, ale także zjawisk i procesów realnych. Okazuje się jednak, że zachowania jednostek w strukturze bywają skierowane przeciwko niej samej, co prowadzi do ich wyzwolenia przy jednoczesnej zmianie struktury. Innymi słowy, między strukturą a badanymi zjawiskami zachodzą interakcje, a nie tylko relacja nadrzędności. Zatem linia podziału między strukturalizmem a innymi podejściami przebiega wzdłuż roli struktury. Dla strukturalistów jest ona przemożna, istnieje, zanim pojawią się w niej konkretne jednostki i zaczną działać, a ponadto wpływa ona na działanie nawet wtedy, gdy nie jest uświadomiona. Tymczasem w zarządzaniu strategicznym dominujące stanowisko wyraża przekonanie, że struktura służy realizacji intencji, jest narzędziem osiągania celów, a więc tworzywem, z którego strateg realizuje swoje cele. Obecne rozpoznanie funkcji lidera sieci wyraźnie przypisuje mu zadania [6]: naboru i doboru członków sieci; celowego kształtowania relacji między nimi a sobą oraz między nimi samymi; stabilnego funkcjonowania wspólnych działań; podziału korzyści; celowego kształtowania przepływów wiedzy. Kształtowanie struktury jest więc potrzebne dlatego, że prowadzi ona do bardziej lub mniej sprawnego działania, ale sama daje się kształtować, przekształcać, tworzyć i niszczyć.



Trzecią cechą strukturalizmu, najlepiej widoczną w analizie strukturalnej języka czy kultury, jest abstrakcyjność. Pozostaje ona w sferze poznania, przyjmując postać konstruktów intelektualnych. Ramy referencyjne tworzone przy jej pomocy nie mają bezpośredniej korespondencji w świecie rzeczywistym. To między innymi brak empirycznej testowalności strukturalizmu antropologicznego przyczynił się do jego marginalizacji. Otwierając drogę do interpretacji w najszerszym rozumieniu, polegającym na nadawaniu znaczeń w kontekście innych znaczeń, strukturaliści oderwali się od badań empirycznych. Tymczasem dla badań sieci międzyorganizacyjnych ważne jest zachowanie ścisłego związku między narracją sieciową, to jest taką formą dyskursu w naukach o zarządzaniu, która kieruje uwagę w stronę wzorców interakcji międzyorganizacyjnej a jej empirycznymi przejawami. Zatem znacznie lepszą analogię niż strukturalizm antropologiczny oferuje teoria organizacji, bowiem w niej parametryzacja struktury, poszukiwanie związków między morfologią struktury a jej zadaniami, wyłanianie typowych form, a także uzupełnienie statycznego ujęcia elementami dynamicznymi ma kluczowe znaczenie. Stąd skłonność do wąskiego pojmowania strukturalizmu, przez stosowanie zmiennych strukturalnych, nie jest wyrazem ciasnoty projektu intelektualnego, ale przeciwnie – odpowiedzią na krytykę strukturalizmu jako konstrukcji abstrakcyjnej.

Strukturaliści wygenerowali przy tym opozycję intelektualną postmodernistów, których metoda dekonstrukcji wymierzona była właśnie w strukturę. Poststrukturalizm zgłosił ambicje wyzwolenia jednostki, niezwykle nośne intelektualnie, choć silnie zabarwione politycznie. Strukturalizmowi przypisano skupienie się na zniewoleniu, podporządkowaniu jednostki nadrzędnej strukturze, podczas gdy poststrukturalizm zamierzał ją wyzwolić, ułatwić opór i przeprowadzanie zmiany przez kwestionowanie, krytykę i propozycję innych znaczeń. Chyba w tym miejscu sieci międzyorganizacyjne znajdują się najdalej od debaty strukturalizm – poststrukturalizm. Podstawową cechą sieci w zarządzaniu strategicznym jest względna autonomia jej członków. Autonomia wyraża się niezależnością w znaczeniu hierarchicznym, bowiem członkowie sieci to podmioty formalnie odrębne. Nie mają do nich zastosowania instrumenty typowe dla wnętrza organizacji ani narzędzia prawne kodeksu spółek handlowych. Względność polega z kolei na współzależności zasobów, kompetencji, dążeń czy interesów, których wspólna realizacja niesie szanse sukcesu nieosiągalne w pojedynkę. Usieciowienie gospodarki powoduje, że organizacje poszukują w niej najlepszego możliwego miejsca dla siebie. Czynią to, kształtując więzi wokół siebie, świadomie wybierając sieci, do których chcą należeć, oddziałując na nie, by funkcjonowały zgodnie z indywidualnym interesem. Dlatego też sieciom międzyorganizacyjnym przypisuje się cechę elastyczności, a co najmniej adaptacyjności.

## Konkluzje

Podstawowe założenie strukturalizmu można sprowadzić do przekonania, że ewentualną przewagę lub jej niedostatek tłumaczą raczej relacje społeczne, a nie indywidualne predyspozycje jednostek. W tym sensie nurt badań nad sieciami międzyorganizacyjnymi odwołuje się wprost do swoich epistemologicznych poprzedników. Jednocześnie staje się wyraźnie odrębny od dotychczas powszechnego założenia atomizacji, tworząc podwaliny pod nowy, sieciowy paradygmat w naukach o zarządzaniu. Ostatnia dekada przynosi gwałtowny wzrost ustaleń empirycznych dotyczących znaczenia sieci międzyorganizacyjnych. Okazują się one wyjaśniać sukces i porażkę we wprowadzaniu nowych produktów, a jego przyczyny uchwycono w pojęciu ekosystemu biznesowego i szerszej znacznie koncepcji kapitalizmu aliansów. Sieci międzyorganizacyjne mogą prowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, ponieważ ułatwiają osiąganie renty ekonomicznej, a nawet tworzą zupełnie nowe rodzaje renty. Rozpatrywanie procesów uczenia się w otoczeniu sieciowym pozwala lepiej zrozumieć ich rolę w zarządzaniu strategicznym, wskazując na znaczenie dyfuzji, koncentracji, ale też ochrony przed rozlewaniem się wiedzy.

Krytyczne spojrzenie na strukturalizm w naukach społecznych wyznaczyło już jego granice w językoznawstwie i antropologii. Przejawiają się one także w naukach o zarządzaniu. Pierwszą linię graniczną można przeprowadzić wzdłuż roli struktury. Dylemat klatka – tworzywo przewija się w debacie nauk o zarządzaniu, bowiem jedni badacze wyrażają pogląd o apriorycznej roli struktury, podczas gdy inni dostrzegają w niej tworzywo przewagi konkurencyjnej. Druga linia graniczna przebiega wzdłuż stosowanych kategorii poznawczych. Podczas gdy u strukturalistów były one abstrakcyjne, w sieciach międzyorganizacyjnych opisują one rzeczywisty wzorzec interakcji między względnie niezależnymi podmiotami. Stąd preferencja dla analizy sieciowej, nawet jeśli pomija ona zmienne zasobowe, behawioralne, instytucjonalne czy kulturowe. Można więc oczekiwać ewolucji strukturalizmu sieci międzyorganizacyjnych w stronę dziś mało jeszcze eksploatowanych zmiennych. Trzecia linia graniczna strukturalizmu wyraża się w dylemacie sztywność – elastyczność. Sieci międzyorganizacyjne są postrzegane jako bardziej reaktywne od pojedynczych korporacji, w tym upatruje się ich obecnej przewagi i popularności. Tymczasem strukturalizm odwołuje się do ram referencyjnych sztywnych, a poststrukturaliści wzywają do ich dekonstruowania. Dystans dzielący nauki o zarządzaniu względem tej przebrzmiałej już debaty jest znaczny i nie powinien być skracany.

## Bibliografia

- [1] Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management" 1991, 17 (1), pp. 99–120.
- [2] Chandler A. D., *Strategy and structure*, MIT Press, Cambridge 1962.
- [3] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- [4] Czakon W., *Osobliwości przepływów wiedzy w strukturach sieciowych*, [w:] *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, A. Stabryła, S. Wawak (red.), Mfiles, Kraków 2012, s. 27–32.
- [5] Czakon W., Rogalski M., *Coopetition typology revisited – a behavioural approach*, "Int. J. Business Environment" 2014, Vol. 6, No. 1, pp. 28–46.
- [6] Dhanaraj C., Parkhe A., *Orchestrating Innovation Networks*, "Academy of Management Review" 2006, Vol. 31, No. 3, pp. 659–669.
- [7] Håkansson H., Snehota I., *No business is an island: the network concept of business strategy*. "Scandinavian Journal of Management" 1989, No. 5 (3), pp. 187–200.
- [8] Klimas P., *Efektywność zespołów międzyorganizacyjnych w świetle hipotezy bliskości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 1, s. 83–95.
- [9] Krzakiewicz K., Cyfert S., *The Network Concept of Strategic Management and Its Limitations*, „Management” 2013, No. 1, pp. 19–30.
- [10] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Perspektywy poznawcze w postrzeganiu sieci międzyorganizacyjnych*, „Nauki o Zarządzaniu” 2011, nr 8, s. 111–120.
- [11] Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- [12] Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012.
- [13] Zakrzewska-Bielawska A., *Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 2, s. 3–8.

---

## O OGRANICZENIACH STRUKTURALIZMU W BADANIACH SIECI MIĘDZYORGANIZACYJNYCH

### Streszczenie

Badania nad sieciami międzyorganizacyjnymi przyciągają uwagę badaczy, wyrażoną różnorodnymi perspektywami i pozycjami poznawczymi. Pośród nich strukturalizm stał się szczególnie popularny. Zakłada on, że wyjaśnienie zjawisk działań oraz ich skutków jest obiecujące dzięki zrozumieniu struktur, w których one zachodzą. Zmienne strukturalne pozwalają wyjaśnić sprawność, efektywność czy przewagę konkurencyjną w sieciach, ujawniając krzywoliniowe relacje. Uzupełniają inne, np. zasobowe wyjaśnienia. Jednocześnie jednak ujawniły się ograniczenia tego podejścia, widoczne szczególnie w dylematach klatka – tworzywo, sztywność – elastyczność oraz kategorii poznawczych. Wydaje się, że strukturalizm jest ważną i obiecującą drogą, a nie ostatnim etapem.

**SŁOWA KLUCZOWE: STRUKTURALIZM, SIEĆ, OGRANICZENIE, WYJAŚNIANIE**

---

## ON THE BOUNDARIES OF STRUCTURALISM IN INTERORGANIZATIONAL NETWORK RESEARCH

### Abstract

Interorganizational networks attract researchers' attention, expressed in various perspectives and stances. Among them, structuralism has been increasingly popular. It assumes that explanation of phenomena, processes and their outcomes, is promising through structures in which they occur. Structural variable contribute to understand efficiency, effectiveness and competitive advantage in networks, unveiling curvilinear relations. They complement extant explanatory variables. However, there are boundaries of structuralism, clearly visible in dilemmas: constraint-object, rigidity-flexibility, and the cognitive categories it adopts. Hence, structuralism seems to be an important, but not final contribution to interorganizational network understanding.

**KEY WORDS: STRUCTURALISM, NETWORK, BOUNDARY, EXPLANATION**



# ZMIERZCH CZY RENESANS METOD ORGANIZATORSKICH

## Wprowadzenie

Metodologia nauk o zarządzaniu stanowi ważny i wciąż aktualny obszar badań, a jednym z jej zadań jest kształtowanie i rozwój metod zarządzania organizacjami. Metody zarządzania tworzą trzeci – obok podsystemów wartości i celów oraz regulacji i struktur – instrumentalny filar systemu zarządzania [17, s. 23], będący siłą motoryczną przedsiębiorstwa generującą jego efektywność [14, s. 11]. Stanowią afirmację uświadomionego know-how w zakresie podejść i sposobów realizacji procesu zarządzania służących osiągnięciu celów organizacji oraz utrzymujących ją w stanie względnej równowagi z otoczeniem. Metody zarządzania są przemyślanymi, powtarzalnymi i świadomie stosowanymi sposobami rozwiązania problemów związanych z funkcjonowaniem i rozwojem organizacji, opierają się na ściśle określonych zasadach i procedurze postępowania, umożliwiając osiągnięcie pożądanego wyniku. Tak rozumiane metody bazują na logicznym, racjonalnym, dokładnym i analitycznym podejściu do problemów.

Współczesne instrumenty zarządzania tworzą zbiór powiązanych ze sobą idei, zasad, podejść, metod i technik służących nadawaniu określonego wizerunku (kształtu) systemowi zarządzania w przedsiębiorstwie [9, s. 27–28]. W okresie ostatnich kilkunastu lat daje się zauważyć rozwój nowych nurtów zarządzania, m.in. takich jak zarządzanie: wiedzą, kompetencjami, innowacjami, procesami, relacjami z klientami, i dominację nowoczesnych koncepcji zarządzania, takich jak: podejście procesowe, TQM, BPR, benchmarking, system *lean management*. Jednocześnie zarówno w teorii, jak i praktyce zarządzania odnotowuje się nieuzasadniony spadek rangi funkcji organizowania i marginalizację dorobku organizatoryki.

---

\* Dr hab. Janusz Czekaj, prof. nadzw. UEK – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Stąd w niniejszym opracowaniu podjęto próbę określenia miejsca i roli metod organizatorskich w zarządzaniu współczesnymi organizacjami, a odpowiedź na pytanie zawarte w tytule referatu oparto na dwóch tezach, a mianowicie:

- rozwój i upowszechnianie się nowych podejść i orientacji menedżerskich prowadzi do polaryzacji metod organizatorskich;
- implementacja nowoczesnych koncepcji zarządzania wymaga odpowiednich metod organizatorskich.

## 1. Metody organizatorskie w systemie instrumentów zarządzania

W bogatym zbiorze dotychczas wypracowanych instrumentów zarządzania szczególne miejsce zajmują metody organizatorskie [11, 18, 15, 6]. Zrozumienie ich istoty i funkcji wymaga, z jednej strony, wyjaśnienia pojęcia metody, a z drugiej zaś – odwołania się do określonych klasyfikacji metod zarządzania. Najogólniej metoda, czyli systematyczny sposób postępowania, oznacza umyślny tok jakiegoś działania, a więc skład i układ jego stadiów [12, s. 7]. Rozwinięte jej określenie zaproponowane przez M. Trockiego i Z. Pawlaka zakłada, że metoda jest „(...) celowo i świadomie opracowanym, nadającym się do wielokrotnego stosowania, zespołem zaleceń odnośnie postępowania przy rozwiązywaniu problemów określonej klasy” [18, s. 13]. W przedstawionych ujęciach zawiera się normatywny charakter metod i ich główna funkcja sprowadzająca się do rozwiązywania problemów badawczych [5, s. 112].

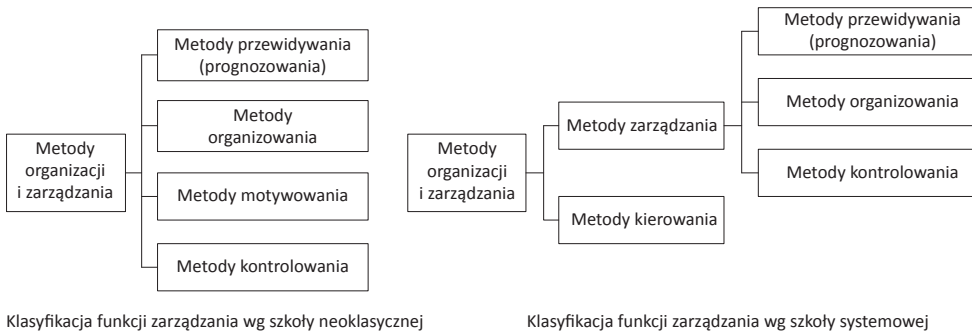
W literaturze przedmiotu występuje wiele określeń metody zarządzania [1, 22, 15]. Zwykle przyjmuje się, że jest „(...) usystematyzowanym postępowaniem, opartym na naukowych zasadach badawczych, mającym na celu rozwiązywanie problemów zarządzania dla instytucji istniejących lub projektowanych” [15, s. 39]. Podobne stanowisko zajmuje J. Argenti, wskazując, że stanowi ona szczegółowy, systematyczny sposób analizy lub rozwiązywania dostrzeżonego, określonego typu problemu menedżerskiego, posiadający własną nazwę i charakterystyczny tok postępowania, umożliwiający określenie potencjalnych efektów zastosowania [1, cyt. 7, s. 45]. Ujęcia te podkreślają analityczno-projektowe funkcje metod zarządzania.

W niniejszym opracowaniu przyjmuje się, że metoda zarządzania jest przemyślanym, powtarzalnym i świadomie stosowanym sposobem rozwiązania problemów związanych z funkcjonowaniem i rozwojem organizacji, opartym na ściśle określonych zasadach i procedurze postępowania umożliwiających osiągnięcie pożądanego wyniku. Tak rozumiana metoda bazuje na logicznym, racjonalnym, dokładnym i analitycznym podejściu do problemu.

Szczególną ich kategorią są metody organizatorskie tworzące instrumentarium realizacji funkcji organizowania<sup>1</sup>. Zgodnie z klasyczną koncepcją zarządzania sformułowaną przez H. Fayola organizowanie oznacza „(...) powołanie do życia podwójnego organizmu przedsiębiorstwa: materialnego i społecznego”, a w szczególności „(...) proces polegający na ustalaniu nośników, doborze odpowiednich warunków i środków działania oraz ich uporządkowania w przestrzeni i czasie” [11, s. 93]. Określenie to odpowiada czynnościowemu pojęciu organizacji i oznacza proces tworzenia oraz doskonalenia całości zorganizowanych, a więc instytucji, systemów społeczno-technicznych i systemów działania. Proces ten występuje zarówno w stadium tworzenia, jak i doskonalenia przedsiębiorstwa, ma ciągły, permanentny charakter i obejmuje swym zakresem strukturę organizacyjną oraz przebiegi organizacyjne [6, s. 48]. Podzielając opinię M. Trockiego i Z. Pawłaka, przyjmuje się, że metody organizatorskie są kategorią metod organizacji i zarządzania służących do rozwiązywania problemów związanych z tworzeniem, funkcjonowaniem i zmianami organizacji [18, s. 14].

Analiza dorobku nauk o zarządzaniu przeprowadzona przez M. Lisińskiego i M. Szaruckiego [10, s. 118–123] wykazała, że istotną rolę w procesie kształtowania się metod organizatorskich, zapoczątkowanym w szkole klasycznej, odegrało podejście organizacyjne, w szczególności nurt empiryczny i systemowy. Nieprzypadkowo więc rodzina metod organizatorskich występuje w klasyfikacjach instrumentów zarządzania szkoły neoklasycznej i systemowej (por. rysunek 1).

Rysunek 1. Metody organizowania w strukturze metod organizacji i zarządzania



Źródło: [7, s. 49; 6, s. 45].

<sup>1</sup> Stąd w literaturze przedmiotu występują także pod nazwą metody organizowania.



Metody organizatorskie można rozpatrywać ze względu na różne kryteria, m.in.: funkcje, obszar zastosowania, zakres problemowy, poziom ustrukturalizowania itp., dokonując ich szczegółowej klasyfikacji [18]. Z. Martyniak za podstawowe kryterium ich podziału przyjął rodzaj i realizowaną funkcję, wyróżniając w zbiorze tzw. metod *par excellence* organizatorskich rodziny metod: usprawniania pracy (badanie metod pracy), mierzenia pracy, wartościowania pracy, normowania pracy, przestrzennego organizowania pracy, koordynowania procesów w czasie i analizę wartości organizacji, którą można uznać za metodę systemową [11, s. 130]. Tworzące je metody szczegółowe, głównie metody i techniki o analityczno-badawczym charakterze służą doskonaleniu zarówno podsystemu zarządzania, jak i podsystemu wytwórczego, znajdując zastosowanie w analizie i projektowaniu struktur oraz przebiegów organizacyjnych (procesów).

## 2. Polaryzacja i dyspersja zastosowań metod organizatorskich

Analiza cyklu życia i dyfuzji rodzin metod organizatorskich wskazuje, że ich apogeum przypadające na lata 1950–1970 wiąże się z podejściem organizacyjnym i produktową orientacją przedsiębiorstw. Zmiana orientacji przedsiębiorstw z produktowej na rynkową i projakościową, a także postęp techniczno-organizacyjny w sferze wytwórczej i systemie zarządzania, rozwój sektora wysokich technologii (*high technology*) [21], standaryzacja i automatyzacja procesów produkcyjnych ograniczyły w znaczącym stopniu rolę, znaczenie i zakres zastosowań metod organizatorskich w praktyce zarządzania.

W zasadzie już od 1980 roku można zauważyć systematyczny spadek rangi niektórych funkcji organizowania, m.in. badania pracy i przestrzennego organizowania pracy, a co za tym idzie spadek zainteresowania określonymi rodzinami metod organizatorskich [12, s. 37–41]. I tak na przykład badanie metod pracy stosowane powszechnie w polskiej praktyce gospodarczej lat 60. ubiegłego stulecia straciło na znaczeniu już w latach 70. i zostało wyparte przez nowocześniejszą analizę wartości, która w połowie lat 80. ustąpiła miejsca metodom wartościowania pracy. Pojawienie się podejścia organicznego<sup>2</sup> i rozwój nowych nurtów zarządzania, m.in. zarządzania: wartością, relacjami, kompetencjami, wiedzą, innowacjami czy wreszcie przekrojowych koncepcji zarządzania [8], ostatecznie „usunęło w cień” na pewien okres metody organizatorskie.

---

<sup>2</sup> Kluczową rolę w podejściu organicznym odgrywają aspekty strategiczne i zintegrowana analiza organizacji i otoczenia.

Paradygmat ciągłego doskonalenia organizacji oraz konieczność operacjonizacji nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania, w szczególności systemu *lean management* i reengineeringu wywołują – jak się wydaje – renesans niektórych metod organizatorskich. W rezultacie postępu techniczno-technologicznego i automatyzacji procesów produkcyjnych, redukujących rolę funkcji organizowania w sferze wytwórczej, dominującym obszarem ich zastosowania we współczesnej organizacji staje się system zarządzania. Jednocześnie daje się zauważyć zróżnicowanie rangi częściowych funkcji procesu organizowania. Zasadniczego znaczenia nabierają funkcje i metody organizatorskie związane z doskonaleniem struktury organizacyjnej, kluczowych procesów (procesów biznesowych) i systemu informacyjno-komunikacyjnego. Zestawienie funkcji i reprezentatywnych dla danej rodziny metod organizatorskich oraz występujących tendencji w praktyce organizatorskiej przedstawiono w tabeli 1.

Pochodną wskazywanych tendencji jest polaryzacja metod organizatorskich, czyli ich rozwarstwienie prowadzące do wyróżnienia dwóch grup metod: metod aktualnych, w pełni przydatnych i efektywnych<sup>3</sup> oraz metod zdezaktualizowanych, o ograniczonej przydatności i efektywności.

Do pierwszej z wyróżnionych grup można zaliczyć: analizę wartości, badanie metod pracy, wybrane metody mierzenia czasu i normowania pracy oraz metody wartościowania i koordynowania pracy. Grupa druga obejmuje zasadniczo metody przestrzennego organizowania i analityczno-obliczeniowe metody normowania pracy.

Renesans analizy wartości, badania metod pracy oraz niektórych metod mierzenia czasu i normowania pracy należałoby powiązać z rozwojem procesowej orientacji przedsiębiorstw [19] oraz reengineeringiem, systemem *lean management* i koncepcją TQM [13].

Podejście procesowe, a zwłaszcza związane z nim koncepcje służą doskonaleniu funkcjonowania organizacji, ukierunkowując zmiany w strukturze organizacyjnej i procesach, zwłaszcza w procesach biznesowych na wzrost wartości dla klienta i eliminację marnotrawstwa. Określając typowe dla funkcji organizowania obszary usprawnień, wskazują one na potrzebę „odchudzenia” organizacji, zwiększenia elastyczności struktur i decentralizacji zarządzania, wychodzenia od potrzeb klientów (zewnętrznych i wewnętrznych), zrozumienia procesów i całościowego ich rozpatrywania z perspektywy strumienia wartości.

<sup>3</sup> Przez efektywność metody organizatorskiej rozumie się relację uzyskanych efektów ekonomicznych i organizacyjnych do kosztów jej zastosowania.

Tabela 1. Metody organizatorskie i tendencje rozwojowe praktyki organizatorskiej

Funkcja organizowania	Wybrane metody i techniki	Tendencja
Usprawnianie procesów pracy	Badanie metod pracy, metody analizy strukturalnej, technika kartowania, <i>flowcharting</i> , diagramy DFD, diagramy DFP	Wzrost rangi metod analizy strukturalnej, redukcja zastosowań w procesach produkcyjnych o zaawansowanej technologii, rozwój zastosowań w sektorze MSP
Mierzenie i normowanie pracy	Metody sumaryczne (statystyczna, porównawcza), metody analityczno-badawcze (fotografia dnia pracy, chronometraż, obserwacje migawkowe), metody czasów i ruchów elementarnych (MTM, BMP, WF)	Spadek rangi i zastosowań metod czasów i ruchów elementarnych, wzrost znaczenia sumarycznych metod normowania pracy, rozwój analityczno-obliczeniowych metod etatyzacji w systemie zarządzania
Wartościowanie pracy	Metody sumaryczne (np. technika analizy par, szacunku eksperta), analityczno-punktowe metody wartościowania pracy (np. UMEWAP-87, AWPN), analityczno-punktowe metody wartościowania profili kompetencyjnych (np. zakładowa metoda MPEC SA)	Rozwój zastosowań metod wartościowania w sektorze MSP i instytucjach sektora publicznego, wzrost rangi zakładowych statyczno-dynamicznych metod wartościowania pracy, rozwój metod wartościowania profili kompetencyjnych
Przestrzenne organizowanie pracy	Metody normowania powierzchni (np. metoda Guerscheta), metody alokacji stanowisk (np. metoda Blocha-Schmigalli, metoda Craft, metoda SLP)	Redukcja zastosowań zarówno w sferze wytwórczej, zwłaszcza w systemach high-tech, jak i w sferze administracyjnej
Koordinowanie procesów w czasie	Harmonogramy, wykresy Gantta, esogramy, metody sieciowe (CPM, PERT)	Redukcja zastosowań w technologicznie zaawansowanych systemach wytwórczych, wzrost rangi i zastosowań w sektorze MSP i organizacjach zarządzanych przez projekty
Analiza wartości	Analiza wartości wyrobu, analiza wartości organizacji, analiza wartości procesów informacyjnych	Renesans zastosowań w organizacjach gospodarczych różnych sektorów i branż

Źródło: opracowanie własne.

W realizacji tych celów istotną rolę może spełnić analiza wartości, u podstaw której leży pojęcie systemu rozpatrywanego jako „(...) kompleks elementów wzajemnie powiązanych ze względu na spełniane funkcje” [12, s. 145]. Systemy (techniczne, ekonomiczne, organizacyjne) są tworzone w celu zaspokojenia określonych potrzeb środowiska zewnętrznego, jednak w rzeczywistości nie spełniają one w ogóle lub tylko w pewnym stopniu funkcji wynikających z tych potrzeb, względnie zawierają elementy zbędne, niespełniające istotnych funkcji lub oczekiwane funkcje są spełniane w nadmiernym stopniu. Stąd analiza wartości przez rozpoznania środowiska zewnętrznego, określenie jego potrzeb oraz badanie funkcji, głównie stopnia ich spełnienia i kosztów (w tym kosztów społecznych) prowadzi do ustalenia takiej kompozycji systemu, która pozwala zadowalająco spełniać wszystkie funkcje konieczne przy relatywnie najniższym koszcie łącznym. Analiza wartości, eliminując zjawisko

dysharmonii funkcji i określonych systemów organizacyjnych, stanowi praktyczną realizację ogólnych zasad reengineeringu, w szczególności wychodzenia od potrzeb klienta (użytkownika), myślenia kategoriami funkcji i analizy procesów. Dotychczas wypracowane odmiany tej kompleksowej<sup>4</sup> metody organizatorskiej, m.in. takie jak: analiza wartości wyrobu (usług), analiza wartości organizacji czy analiza wartości procesów informacyjnych, wzbogacone o metody analizy funkcjonalnej, np. analizę dyrektywną czy metodę QFD (rozwińnięcia funkcji jakości), stanowią nadal niezwykle skuteczne instrumenty doskonalenia funkcjonowania organizacji, znajdując zastosowanie zarówno w racjonalizacji struktury organizacyjnej, jak i w usprawnianiu procesów.

Podejście procesowe, reengineering i system *lean management* przywróciły także rangę metod usprawniania, mierzenia i normowania pracy. Doskonalenie procesów z perspektywy strumienia wartości, identyfikacja nośników wartości dodanej i źródeł kosztów traconych wymagają bowiem zastosowania instrumentów organizatorskich, umożliwiających analizę struktury, metod i czasu realizacji procesów. Szczególnie przydatne okazują się klasyczne badanie metod pracy oraz współczesne techniki rejestracji, analizy i projektowania procesów, takie jak: *flowcharting*, diagramy związków encji, diagramy przepływu danych itp. Wzbogacenie wyników analizy strukturalnej procesów o klasyfikację zidentyfikowanych czynności opartą na idei okręgów S. Shingo [13, s. 90–99] pozwala na określenie nośników wartości i źródeł marnotrawstwa oraz umożliwia wyznaczenie kierunków usprawnień.

Istotnym elementem podejścia procesowego jest analiza i ocena efektywności procesów, u podstaw której leży mierzenie i normowanie pracy. Wiodącą rolę w realizacji tych funkcji należałoby przypisać metodzie obserwacji migawkowych, chronometrażowi i metodom sumarycznym (statystycznej, porównawczej). Ich zastosowanie prowadzi, z jednej strony, do ustalenia poziomu marnotrawstwa zasobów pracy, a z drugiej – umożliwia ustalenie normatywów procesów. Wzrost rangi metod mierzenia i normowania pracy jest także pochodną implementacji koncepcji *performance management* (zarządzania wynikami). Warto w tym miejscu zauważyć, że postęp techniczno-technologiczny powoduje przesuwanie się obszaru zastosowań metod mierzenia i normowania pracy ze sfery wytwórczej do systemu zarządzania, stymulując rozwój ilościowo-jakościowych metod etatyżacji w sferze administracyjnej<sup>5</sup>. Jednocześnie daje się zauważyć tendencję do zanikania zastosowań analityczno-obliczeniowych metod normowania pracy, w szczególności metod czasów i ruchów elementarnych (MTM, BMP, *Work Factor*).

<sup>4</sup> Kompleksowość analizy wartości wiąże się z systemowym podejściem do rozwiązywania problemów implikującym stosowanie szeregu metod organizatorskich.

<sup>5</sup> Do zbioru tych metod zalicza się m.in.: metodę R. Rosenkranza, metodę J. Müllera-Pleussa, metodę REFA-Burkhardta i benchmarking etatyżacyjny [16, 3].

Szybko rozwijający się nurt zarządzanie kompetencjami pracowników nie tylko utrwalił funkcję wartościowania pracy, lecz także wpłynął znacząco na rozwój rodziny metod wartościowania pracy znajdujących zastosowanie głównie w projektowaniu systemów taryfowych<sup>6</sup>. Statyczne i dynamiczne, analityczno-punktowe metody wartościowania pracy zostały w ostatnich latach wzbogacone o metody wartościowania profili kompetencyjnych stanowisk pracy, zarówno kierowniczych, jak i administracyjnych. Znajdują one zastosowanie w procesie doskonalenia systemów taryfowych i programowaniu rozwoju kapitału intelektualnego organizacji.

Rozwój nurtu zarządzania projektami przywrócił – jak się wydaje – należne miejsce metodom koordynowania procesów pracy. Realizowane przez nich funkcje planowania i kontroli przebiegu projektów w czasie stanowią istotną płaszczyznę zarządzania projektami. Obok harmonogramów i wykresów Gantta – technik nadal i dosyć powszechnie stosowanych w praktyce organizatorskiej małych i średnich firm – na uwagę zasługują mało upowszechnione esogramy Z. Rytla i metoda LOB (*Line of Balance*). Umożliwiają one „sterowanie” realizacją projektów w najbardziej krytycznych procesach [4].

## Podsumowanie

Metody zarządzania nie stanowią zastygłych sposobów postępowania, lecz przeciwnie, nieustannie się rozwijają, kojarzą, tworząc coraz nowsze sposoby rozwiązywania problemów organizacyjnych, bowiem w ich naturze leży dynamiczny charakter [2, s. 471]. Naturalnym zjawiskiem jest również proces starzenia się niektórych instrumentów zarządzania. Prawidłowości te dotyczą także metod organizatorskich. Z przeprowadzonych rozważań wynika, iż metody organizatorskie stanowią, z wyjątkiem rodziny metod przestrzennego organizowania pracy, trwałe, aktualne i nadal przydatny zbiór narzędzi doskonalenia organizacji wspomagających implementację idei oraz zasad kreowanych przez współczesne nurty i koncepcje zarządzania.

## Bibliografia

- [1] Argenti J., *Management Techniques. A Practical Guide*, George Allen and Unwin Ltd., London 1969.

<sup>6</sup> Metody wartościowania pracy są przydatne także w badaniu wpływu postępu technicznego i organizacyjnego na poziom i strukturę trudności pracy [20].

- [2] Błaszczyk W., Czekaj J., *Stan i perspektywy rozwoju metod organizacji i zarządzania*, [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- [3] Czekaj J., *Benchmarking wewnętrzny jako metoda ustalania obsad osobowych*, [w:] *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. W drodze do doskonałości*, W. Błaszczyk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- [4] Czekaj J., *Metoda esogramów w zarządzaniu projektami*, [w:] *Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji z teorii i praktyki*, R. Borowiecki, A. Jaki (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
- [5] Czekaj J., *Od metod organizatorskich do koncepcji zarządzania*, [w:] *Systemy i procesy zmian w zarządzaniu. Refleksje nad teraźniejszością i wyzwaniem przyszłości*, A. Barabasz, G. Bełz (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- [6] Czekaj J., *Metody organizatorskie w doskonaleniu systemu zarządzania*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2013.
- [7] Ćwiklicki M., *Ewolucja metod organizatorskich*, Zeszyty Naukowe, Seria specjalna: Monografie nr 203, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
- [8] Lichtarski J., *Koncepcje czy funkcje zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 9.
- [9] Lichtarski J., *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, „Przegląd Organizacji” 1991, nr 1.
- [10] Lisiński M., Szarucki M., *Okresy przełomowe w rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu*, [w:] *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, Z. Dworzecki, B. Nogalski (red.), TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2011.
- [11] Martyniak Z., *Organizatoryka*, PWE, Warszawa 1987.
- [12] Martyniak Z., *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
- [13] Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- [14] *Metody i techniki diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, H. Bieniok (red.), Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1997.
- [15] Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1994.
- [16] *Nowe metody organizacji i zarządzania*, Z. Martyniak (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.

- [17] Skalik J., Bełz G., *Istota systemu zarządzania w procesie kształtowania i rozwoju organizacji*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, J. Skalik (red.), „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu” 2007, nr 1184.
- [18] Trocki M., Pawlak Z., *Metody organizatorskie*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Planowania i Statystyki, Warszawa 1986.
- [19] Trzcieliński S., Adamczyk M., Pawłowski E., *Procesowa orientacja przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
- [20] *Wpływ postępu techniczno-organizacyjnego na poziom i strukturę trudności prac administracyjno-biurowych*, Z. Martyniak (red.), Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Warszawa – Wrocław – Kraków 1992.
- [21] Zakrzewska-Bielawska A., *High Technology Company-Concept, Nature, Characteristics*, [w:] *Recent Advances in Management, Marketing, Finances*, N. Mastorakis, V. Mladenov, A. Zaharim, C. Aida Bulucea (eds.), A Series of Reference Books and Textbooks, WSEAS Press, Penang, Malaysia 2010.
- [22] Zimniewicz K., *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa – Poznań 1990.

---

## ZMIERZCH CZY RENESANS METOD ORGANIZATORSKICH

### Streszczenie

Żywiolowy rozwój i zjawisko dominacji nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania zmniejszyły zainteresowanie zarówno teorii, jak i praktyki zarządzania organizatorzyką. W rezultacie nastąpiło wyraźne, lecz nieuzasadnione ograniczenie roli i znaczenia metod organizatorskich jako instrumentów doskonalenia organizacji. Tymczasem okazuje się, iż skuteczna realizacja zasad kreowanych przez nowe nurty nauk o zarządzaniu i implementacja współczesnych koncepcji zarządzania wymaga instrumentarium organizatorskiego. Stąd głównym celem opracowania jest ukazanie miejsca i roli metod organizatorskich w doskonaleniu organizacji z perspektywy wybranych współczesnych koncepcji zarządzania. Rozwiązanie podjętego problemu oparto na metodach analizy i wnioskowania. W rezultacie przeprowadzonych studiów rozpoznano proces polaryzacji i zjawisko dyspersji zastosowań metod organizatorskich, wskazując na renesans analizy wartości, badania metod pracy, sumarycznych i analityczno-badawczych metod mierzenia i normowania pracy, metod wartościowania pracy oraz klasycznych technik koordynowania procesów.

**SŁOWA KLUCZOWE: METODA, METODA ZARZĄDZANIA, ORGANIZOWANIE, METODY ORGANIZATORSKIE, POLARYZACJA METOD ORGANIZATORSKICH**

---

## DECLINE OR RENAISSANCE OF ORGANIZATIONAL METHODS

### Abstract

Unrestrained development and the phenomenon of dominance of modern concepts and management methods have reduced the interest in both the theory and practice of management to the field of science called “organizatoryka”. As a result, there has been a visible but an unjustified restriction of the role and importance of organizational methods as instruments of organizational improvement. Meanwhile, it turns out that the effective implementation of principles tailored by new trends of management sciences and implementation of modern concepts of management requires the organizing instruments. Hence, the main objective of the study is to show the place and role of the organizational methods in improving of contemporary organization from the perspective of the selected modern concepts management. The solution of the research was based on the methods of analysis and inference. As a result of conducted studies the phenomenon of polarization and dispersion of organizational methods applications was recognized by pointing to the renaissance of value analysis, work study, aggregated and analytical methods of measuring and standardizing work, methods of job evaluation and the classic techniques of coordinating processes.

**KEY WORDS: METHOD, METHOD OF MANAGEMENT, ORGANIZATION, ORGANIZATIONAL METHODS, POLARIZATION OF ORGANIZATIONAL METHODS**





# KSZTAŁTOWANIE KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW PRZEZ STYL KIEROWANIA

Prezentowany artykuł ma charakter rozważań teoretycznych. Autorzy sformułowali następujący cel: *na podstawie studiów literaturowych sformułowanie hipotezy odnośnie wpływu stylu kierowania na ukształtowanie kompetencji podwładnych*. W zamierzeniu ma to stanowić punkt wyjścia do przyszłych badań empirycznych weryfikujących ową hipotezę.

Plan artykułu:

1. styl kierowania jako narzędzie kształtowania zachowań podwładnych;
2. kompetencje pracowników jako obszar wpływu stylu kierowania;
3. wpływ stylu kierowania na kompetencje podwładnych.

## 1. Styl kierowania jako narzędzie kształtowania zachowań podwładnych

### 1.1. Istota i treść stylu kierowania

Problem ten jest szeroko prezentowany w literaturze. Dla potrzeb niniejszych rozważań najtrafniejsze wydaje się stanowisko R. Rutki [8, s. 120]. Autor ten uznaje za styl kierowania utrwalony w praktyce zestaw technik oddziaływania na podwładnych w celu skłonienia ich do wypełniania ról organizacyjnych.

---

\* **Prof. dr hab. Małgorzata Czerska** – Uniwersytet Gdański.

\*\* **Prof. dr hab. Ryszard Rutka** – Uniwersytet Gdański.

Warto więc poddać analizie zestaw najistotniejszych technik kierowania, z którego wybiera przełożony. Stanowią one jednocześnie kryterium różnicujące style kierowania. Będą one rozważane jako dwa przeciwstawne bieguny na osi bipolarnej. (W praktyce jednak prawie nigdy nie mamy do czynienia z jednoznacznie skrajnymi wyborami. Zwykle jest to dobór zróżnicowanych technik, bliższy ewentualnie jednej lub drugiej skrajności). Oto one:

- źródło sprawowanej władzy. Z jednej strony, kierownik może korzystać z władzy formalnej, opartej na autorytecie formalnym stanowiska i ze związanymi z tym uprawnieniami do tworzenia sytuacji przymusowych i nęcących. Władza jest wówczas odczuwana jako narzucona, a jej sprawowanie rodzi koszty wynikające ze stosowania atrybutów władzy. Natomiast z drugiej strony, kierownik może sprawowanie władzy oprzeć na autorytecie osobistym. Kierowanie oparte jest wówczas na przywództwie, zaufaniu do kompetencji, postawy i etyki przełożonego. Wymaga jednak stałej weryfikacji i akceptacji owych atrybutów przez podwładnych. Władza oparta na autorytecie osobistym jest akceptowana przez podwładnych, gdyż to oni sami przekazują ją liderowi. Ponadto sprawowanie jej jest mniej kosztowne niż w przypadku autorytetu formalnego.
- tryb podejmowania decyzji. W przypadku jednoosobowego decydowania większość etapów decyzyjnych (zbieranie informacji, projektowanie wariantów i wybór) jest realizowana przez zwierzchnika. Podwładni są odbiorcami i realizatorami decyzji, czasem jedynie pomagają w zbieraniu informacji. Odpowiadają jedynie za wykonanie decyzji, a nie za ich trafność. Kierownik za to musi stworzyć warunki dla realizacji podjętej decyzji (techniczne, organizacyjne, kadrowe). Ponosi też odpowiedzialność za efekty zrealizowanej decyzji.

Wzrost udziału podwładnych w procesie decyzyjnym następuje przez analizowanie przez zwierzchnika propozycji zgłaszanych przez podwładnych i następnie argumentowanie podjętej samodzielnie decyzji. Wreszcie kierownik może w pełni dopuścić podwładnych do wszystkich etapów procesu decyzyjnego. Oznacza to przejście do grupowego (zespołowego) decydowania. Za podjętą decyzję i jej skutki odpowiedzialność ponosi wówczas zespół. Odpowiedzialność kierownika nie zostaje jednak wyłączona. Przybiera ona jednak postać odpowiedzialności kierowniczej – za dobór problemów do decydowania grupowego, za dobór uczestników zespołu, za okresową kontrolę wykorzystania przez zespół przekazanych uprawnień. Obejmuje również nadzór nad podziałem odpowiedzialności między uczestników grupy.

- komunikacja. Jej analizę warto przeprowadzić w kilku przekrojach.
  - Z punktu widzenia poziomu interakcji między nadawcą i odbiorcą można wyróżnić komunikację jedno- i dwukierunkową. Pierwsza kształtuje dwie odmienne role uczestników procesu – nadawcy i odbiorcy – bez sprzężenia zwrotnego. Nadawca nie zna więc reakcji odbiorcy na przesłany komunikat. Natomiast komunikacja dwukierunkowa oznacza hierarchiczność relacji organizacyjnych,

- poczucie przedmiotowości ma „wbudowany” mechanizm przekazywania od odbiorcy do nadawcy informacji zwrotnej o reakcji na odebrany komunikat.
- Należy też uwzględnić podział na komunikację pionową i poziomą, jako odzwierciedlenie struktury władzy. Pierwsza z nich opiera się na założeniu, że zajmujący wyższą pozycję w organizacji ma większe uprawnienia decyzyjne niż podwładny. Wynika to z wyższych niż u podwładnych kompetencji (wiedzy, umiejętności, cech osobowościowych) niezbędnych do podejmowania i egzekwowania decyzji. Wpływa na formalizację i usztywnienie funkcjonowania organizacji. Natomiast komunikacja pozioma ma charakter spontaniczny, słabo sformalizowany. Cechuje się dużą otwartością w dzieleniu się informacjami między uczestnikami organizacji. Buduje relacje społeczne i pozwala członkom organizacji czuć się wspólnotą. Sprzyja pracy zespołowej, podejmowaniu wyzwań i inicjatyw. Opiera się nie na hierarchii, ale na partnerstwie i współpracy. W poszukiwaniu rozwiązania wszyscy są sobie równi, niezależnie od tego, czy są przełożonymi, podwładnymi, czy zaproszonymi ekspertami (np. współpracownikami z innych komórek organizacyjnych). Wpływa to na odformalizowanie i uelastycznienie funkcjonowania organizacji.
  - repertuar wykorzystywanych bodźców. Tutaj również analizę warto przeprowadzić w kilku przekrojach.
    - Z punktu widzenia kierunków oddziaływania można wyróżnić motywację negatywną i pozytywną. Pierwsza z nich tworzy sytuację przymusową. (Zachowania niezgodne z oczekiwaniami kierownika oznaczają groźbę pogorszenia dotychczasowej sytuacji podwładnych, zaś realizacja oczekiwań pozwala jedynie na utrzymanie dotychczasowego stanu rzeczy). Ten kierunek motywacji nie daje szans na poprawę sytuacji, stwarza jedynie groźbę jej pogorszenia. Jako skutki powyższej sytuacji można wymienić: realizację zadań na minimalnie akceptowanym poziomie, podążanie utartymi szlakami, unikanie nowości i związanego z nimi ryzyka, konieczność rozbudowy kontroli kierowniczej (Należy zdecydowanie podkreślić, że podwładny cały czas zachowuje zdolność do samodzielnego dokonywania wyborów. Tym przymus różni się od przemocy). Motywacja pozytywna natomiast tworzy sytuację nęcącą. (Zachowania zgodne z oczekiwaniami kierownika skutkują szansą na poprawę dotychczasowej sytuacji podwładnych, zaś zachowania niezgodne z nimi nie skutkują perspektywą pogorszenia sytuacji pracownika). Ta koncepcja działa przez szansę poprawy dotychczasowej sytuacji adresata. Prowadzi to do następujących konsekwencji: chęć przekraczania założonych poziomów realizacji zadań, szukanie nowych sposobów działań, innowacyjność i kreatywność, odważne podejmowanie ryzyka. Daje też szansę na ograniczenie zakresu kontroli kierowniczej.
  - wykorzystywane formy zleceń. Ze względu na stopień stanowczości J. Zielniewski [12, s. 356] szereguje je kolejno: rozkaz, polecenie, zalecenie i rada.

Rozkaz precyzuje jako obowiązujące: cel, metodę, termin realizacji, polecenie – cel i metodę, wreszcie zalecenie – jedynie cel. Z im bardziej stanowczych form zleceń korzysta zwierzchnik, tym mniejszy pozostawia zakres samodzielności, podmiotowości i kreatywności podwładnych.

## 1.2. Klasyfikacja stylów kierowania

W literaturze przedmiotu wiele jest klasyfikacji stylów kierowania [11, s. 102–108; 9, s. 48–55]. Są one oparte na różnych kryteriach. Ponadto mają postać bipolarną (opartą o jeden wymiar) lub macierzy dwu bądź trójwymiarowej. Przykładem tej ostatniej jest koncepcja J.W. Redlina (nastawienie na ludzi, nastawienie na zadania, nastawienie na efektywność). Dla potrzeb niniejszego artykułu zaproponowano własną bipolarną klasyfikację, opartą o wymiar zakresu ingerencji przełożonego w pracę podwładnych: **instruujący – nadzorujący – delegujący**.

**Styl instruujący** zakłada głęboką i stałą ingerencję w działania podwładnych – od określenia rodzaju i wielkości zadań, ich podziału, czasu i sposobu realizacji – przez motywację o charakterze wymuszającym realizację zadań, pomoc, instruktaż i korektę – aż po szczegółową kontrolę w trakcie realizacji i końcową. W tym stylu kierownik czuje się odpowiedzialny za pewność uzyskania założonych wyników przez podległy zespół. Organizacja jest dla niego przede wszystkim systemem gospodarczym. Ludzie są „narzędziem” do realizacji powierzonych zadań. Do ich osiągnięcia wystarczy posłuszeństwo, dyspozycyjność i biegłość wykonawcza podwładnych. Nie liczą się twórcze postawy, lojalność, samodzielność. Styl ten nakłada jednocześnie na kierownika obowiązek zapewnienia podwładnym niezbędnych warunków do realizacji nałożonych zadań (technicznych, organizacyjnych, finansowych kadrowych).

**Styl nadzorujący** zakłada odpowiedzialność kierownika za dobór procedur i ich przestrzeganie przez podwładnych. (Nawet gdyby to miało prowadzić do pogorszenia wyników czy relacji społecznych w zespole). Oznacza to prowadzenie stałego nadzoru zgodności działań zespołu z normami, wkraczanie w przypadkach dostrzeżonych odstępstw w celu ich eliminacji. Kierownik jest wówczas zobowiązany do wyraźnego poinformowania podwładnych o procedurach i odpowiedniego przeszkolenia w ich stosowaniu. Ponieważ w praktyce mamy do czynienia z błędami w procesie formalizacji oraz ze zjawiskiem „starzenia się” procedur, zadaniem kierownika jest wówczas również sygnalizowanie decydom powyższych dysfunkcji w celu ich rozwiązania. Podwładni mają być posłusznymi wykonawcami procedur. Emocjonalne ich zaangażowanie w ocenę i twórcze modyfikowanie procedur jest niewskazane, a nawet niepożądane.

Należy podkreślić, że kierownik „instruujący” stale ingeruje we wszystkie aspekty pracy podwładnego – w celu zapewnienia realizacji podjętych przez siebie decyzji. Natomiast kierownik „nadzorujący” ingeruje tylko w przypadku odstępstw od procedur – dla zapewnienia ich przestrzegania. Zakres ingerencji przełożonego będzie wówczas w dużej mierze zależał od stopnia formalizacji.

**Styl delegujący** zakłada minimalizację ingerencji przełożonego w pracę podwładnych. Za główne źródło sprawnej realizacji zadań i sukcesu organizacji uznaje się: samodzielność, twórczość i kreatywność podwładnych w stawianiu celów i znajdowaniu sposobów ich realizacji. Szczególne znaczenie przypisuje się tu współpracy i zespołowemu uczeniu się, co daje szansę na efekt synergii. Miarą sukcesu staje się nie ilość włożonej pracy ani realizacja zadań indywidualnych. Mierzy się ją poziomem realizacji celów organizacyjnych. Te zaś – ze względu na zmienność uwarunkowań – muszą podlegać innowacyjnym, kreatywnym modyfikacjom. Zakres ingerencji kierownika ogranicza się wówczas do tworzenia zespołów i pomocy w stawianiu celów, które są środkiem realizacji celów organizacji (przydział obszarów uprawnień i odpowiedzialności). Kierownik dobiera też członków zespołu, kontroluje wykorzystanie przekazanych uprawnień. Ogranicza się do udzielania wsparcia na prośbę zespołu. Osobista ingerencja ma miejsce jedynie w przypadku przekroczenia „granic tolerancji”. Trzeba też podkreślić dbanie o rozwój potencjału podwładnych, o ich emocjonalne zaangażowanie w pracę na rzecz organizacji. Monitorowanie pracy zespołu służy przede wszystkim analizie postępu prac i usuwaniu przeszkód zaistniałych w trakcie realizacji zadań. Należy jednak zaznaczyć, że aczkolwiek omawiany styl daje szansę sprawniejszej realizacji założonych zadań, ale zawiera też w sobie ryzyko ich niezrealizowania.

Syntezę powyższych rozważań przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Zakres ingerencji przełożonego w funkcjonowanie podległego zespołu

Funkcja	Zakres ingerencji przełożonego		
	maksymalny	wyznaczony procedurami	Minimalny
Planowanie	opracowuje i narzuca zadania do wykonania (ilość, jakość, termin)	przekazuje i uzasadnia zadania wyznaczone regulaminami	zachęca do opracowania celów zespołu zgodnego z celami organizacji
Organizacja	przydziela zadania i opracowuje procedury realizacyjne, aktywnie pomaga w razie potrzeby	przydziela zadania, argumentuje procedury realizacyjne, szkoli w zakresie procedur	tworzy zespół, dobiera członków, formułuje zakres odpowiedzialności, doradza podział zadań w zespole
Motywacja	monitoruje poziom realizacji założonych zadań, koryguje błędy, doraźnie dobiera i stosuje narzędzia motywacyjne	monitoruje zgodność działań z procedurami, motywuje do działań zgodnych z procedurą	monitoruje poziom innowacyjności zadań i procedur, inspirowanie, zachęca do kreatywności
Ocena	ocenia nakład pracy podwładnego, dyscyplinę wykonywania poleceń, wykorzystanie czasu pracy, wyniki	ocenia zespół za zgodność działań z procedurami	ocenia rozwój zespołu, jego samodzielność, kreatywność, wkład zespołu w realizację celów organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Warto teraz rozważyć wewnętrzną treść wyróżnionych stylów, przez opis stosowanego w nich zestawu instrumentów kierowniczych.

Tabela 2. Cechy kierowania instruującego, nadzorującego i delegującego

Instruujący	Nadzorujący	Delegujący
Odpowiedzialność podwładnych za:		
poniesiony nakład pracy, postuszeństwo wobec przełożonego, wykorzystania czasu pracy, biegłość wykonawczą	zgodność działań z normami i z procedurami	dobór metod działania, współpracę zespołu, osiągnięte wyniki
Odpowiedzialność menedżerów za:		
określenie zadań do realizacji, dobór sposobów działania podwładnych, zapewnienie warunków realizacyjnych, dyscyplinę wykonawczą, osiągnięte wyniki	Przekazanie formalnych zadań i procedur, zapewnienie przyswojenia procedur przez podwładnych, stworzenie warunków do przestrzegania norm	dobór członków zespołu, określenie uprawnień i odpowiedzialności zespołu, kontrolę wykorzystania uprawnień, rozwój podwładnych
Zestaw najczęściej stosowanych instrumentów sprawowania funkcji kierowniczej		
autorytet formalny (pozycja hierarchiczna) i osobisty jako źródło władzy	autorytet formalny jako źródło władzy	autorytet osobisty jako źródło władzy
jednoosobowe podejmowanie decyzji	podejmowanie decyzji jednoosobowe lub konsultacyjne	zbiorowe (konsultatywne lub demokratyczne) podejmowanie decyzji
komunikacja jednokierunkowa, pionowa, nacechowana emocjonalnością	komunikacja jednokierunkowa pionowa, oparta na przepisach	komunikacja dwukierunkowa, pozioma, głównie nieformalna
przewaga motywacji opartej na przymusie, zewnętrznej	przewaga motywacji opartej na przymusie	głównie motywacja oparta na zachętach, wewnętrzna
przewaga korzystania z rozkazów i poleceń	przewaga korzystania z rozkazów i poleceń	przewaga korzystania z zaleceń i rad

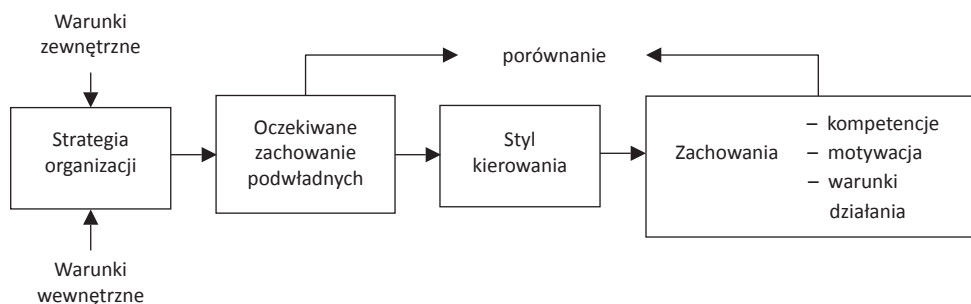
Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując tę część rozważań, warto podkreślić trzy sprawy:

- W praktyce zwykle mamy do czynienia z zestawami technik będącymi rozwiązaniami pośrednimi między przedstawionymi powyżej skrajnościami.
- Wybór stylu kierowania zależy od przyjętej strategii i istniejących warunków pełnienia roli kierowniczej. Zaliczamy tu: warunki systemowe, formalne, techniczne, organizacyjne, finansowe i kadrowe. Ważne jest, aby przyjęta strategia i owe uwarunkowania były ze sobą skorelowane.
- Z treści stylu kierowania wynika jego zasadnicze znaczenie dla organizacji – skutecznie kształtuje on pożądane zachowania podwładnych. Wpływa on bowiem na trzy obszary tych zachowań – motywacja, kompetencje, możliwości działania (chcieć, umieć, móc).

Zagadnienia te ilustruje poniższy rysunek.

Rysunek 1. Oddziaływanie stylu kierowania na zachowania podwładnych



Źródło: opracowanie własne.

Jako obszar analizy niniejszego artykułu wybrano oddziaływanie stylu kierowania na kompetencje.

## 2. Kompetencje podwładnych jako obszar wpływu stylu kierowania

Przed rozpoczęciem rozważań warto szerzej spojrzeć na wzajemne relacje między stylem kierowania a kompetencjami podwładnych:

- Należy mieć świadomość, że styl kierowania stanowi jedno z wielu narzędzi kształtowania kompetencji. Ostateczne jego efekty zależą od wzajemnego skorelowania oddziaływań wszystkich stosowanych narzędzi.
- Zależność między stylem a kompetencjami ma charakter dwustronny. Z jednej strony (w krótkim horyzoncie czasu) kompetencje mają charakter zmiennej niezależnej i jako jedne z uwarunkowań wpływają na decyzje o wyborze stylu kierowania. Z drugiej strony (w długim przedziale czasu) kompetencje mają charakter zmiennej zależnej, kształtowanej przez styl kierowania. Trzeba jednak podkreślić, że jest to proces długofalowy i o niepełnej skuteczności. (Patrz uwaga powyżej). Przedmiotem rozważań niniejszego artykułu jest zależność długookresowa, w której styl ma charakter zmiennej niezależnej wpływającej na kształt kompetencji.

### 2.1. Istota i treść kompetencji

Pojęcie **kompetencji** bywa rozumiane dwojako:

- jako zakres pełnomocnictw i uprawnień danego pracownika do realizowania określonego przepisanego działania [10, s. 372],



- jako zintegrowane cechy osobowości, nabyta wiedza i umiejętności wykorzystywane w celu doprowadzenia do sprawnej realizacji nałożonych zadań [6, s. 19].

Obydwa podejścia ściśle łączą się ze sobą. Pierwsze (organizacyjne) dotyczy podziału zadań w strukturze, drugie (personalne) charakteryzuje sylwetkę realizatora przydzielonych zadań. W niniejszym artykule mamy na myśli kompetencje jako charakterystykę sylwetki zawodowej pracownika. Uznajemy za A. Poczrowskim, że jest to „ogół cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach, które mają określoną wartość oraz stanowią źródła przyszłych dochodów dla pracownika i organizacji” [5, s. 59]. Również w sprawie składowych kompetencji autorzy prezentują odmienne koncepcje [4 s. 42]. Najczęściej zaliczają do nich: wiedzę, umiejętności, postawy, cechy psychofizyczne [np. 1, s. 64]. W naszych rozważaniach jednak przyjęto koncepcję G. Filipowicza [2, s. 17], która nie uwzględnia ostatniego z ww. elementów. Wynika to z faktu, iż cechy psychofizyczne trudno (o ile w ogóle można) aktywnie modyfikować w trakcie oddziaływań kierowniczych. Przejdźmy teraz do głębszej charakterystyki przyjętych składowych kompetencji.

**Wiedza** stanowi efekt przyswajania informacji przez uczenie się. Jest zbiorem faktów, zasad, teorii i procedur powiązanych z dziedziną pracy. W kontekście Europejskich Ram Kwalifikacji (EQF) [Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, 2008, C 155/11] wiedza jest definiowana jako znajomość faktów i prawidłowości w otaczającym nas świecie. Zdobywana jest w procesie kształcenia lub uczestniczenia w zdarzeniach realnych lub eksperymentalnych.

**Umiejętności** oznaczają zdolność do praktycznego zastosowania wiedzy i korzystania z know-how w celu realizacji zadań i rozwiązywania problemów. W kontekście EQF umiejętności określa się jako logikę i kreatywność myślenia oraz sprawność korzystania z metod, materiałów i narzędzi. Są one efektem uczestnictwa w eksperymentach lub realnych procesach.

**Postawę** będziemy rozumieć jako skłonność do zachowania się w określony sposób w danej sytuacji [3, s. 86]. U jej podstaw znajdują się motywy przyswajane z zewnątrz normy i wartości. Właśnie ów fakt przyswajania sprawia, iż przez oddziaływanie na postawę możliwe jest jej kształtowanie [9, s. 161].

Opisy kompetencji są budowane w literaturze w różny sposób. Dla naszych celów najbardziej przydatna wydaje się być koncepcja opisująca kompetencje jako kompleksową charakterystykę sylwetki pracownika. Naszym zdaniem ma ona dwie podstawowe zalety:

- w sposób zintegrowany i najwszechstronniejszy opisuje różnice kompetencyjne między poszczególnymi sylwetkami pracowników;
- wydaje się być najbardziej odpowiednia do ukazania wpływu stylu kierowania na kompetencje.

I tak w naszych rozważaniach przyjmujemy ewolucyjnie ukształtowane trzy sylwetki pracownika, mając świadomość, że w rzeczywistości nie mamy do czynienia

z modelowymi sylwetkami, lecz jedynie z przewagą kompetencji charakterystycznych dla jednej z nich.

**Posłuszny wykonawca** to pracownik, od którego oczekuje się realizacji narzuconych przez zwierzchnika zadań i sposobów działania. Cały kreatywny potencjał organizacji jest zogniskowany na stanowiskach menedżerskich. Kompetencje w ramach tej sylwetki mają charakter dyspozycyjny wobec zwierzchnika i nałożonych przez niego zadań. Można je scharakteryzować następująco:

- Wiedza ma charakter wąski, specjalistyczny, odnoszący się do bezpośredniego stanowiska pracy i aktualnie realizowanych zadań. Ewentualne jej poszerzanie i aktualizacja wynikają z potrzeb stanowiska pracy. Organizowanie i motywowanie ma charakter zewnętrzny (narzucony, zapewniany przez kierownika). Pracownikowi brak wiedzy o problemach organizacji (np. strategia, cele, mechanizmy funkcjonowania i współpracy) oraz o uwarunkowaniach zewnętrznych.
- Umiejętności praktyczne obejmują przede wszystkim sprawną, wydajną realizację zadań według określonych procedur lub przekazanych poleceń przełożonego. Należy podkreślić biegłość i wprawę w realizacji powtarzalnych, standardowych zadań. Odnosi się to też jedynie do pracy indywidualnej. Pracownikowi natomiast brak jest obiektywizmu, umiejętności samokontroli, pracy zespołowej, spojrzenia poza swoje stanowisko, krytycznego widzenia i oceny faktów, kreatywnego myślenia.
- Postawy, ściśle związane z kulturą, cechują się minimalizmem w zaangażowaniu na rzecz organizacji, troską o realizację jedynie zadań indywidualnych i celów określonych z zewnątrz.

W tym modelu pracownika dominują: posłuszeństwo, duży dystans władzy, obawa przed sankcjami, dyscyplina, postawy zachowawcze niechętnie zmianom, nastawione na przeszłość. Na podkreślenie zasługuje też indywidualizm działań i skierowanie ich na realizację potrzeb głównie ekonomicznych.

**Ściśle przestrzegający procedury** to pracownik, od którego oczekuje się jedynie działań zgodnych z normami i procedurami bez względu na wyniki i relacje społeczne. Tylko tego też dotyczy jego odpowiedzialność. Realizator nie ma obowiązku (a nawet nie powinien) analizować i korygować owych procedur. Tego typu sylwetka najczęściej wiąże się z wysokim stopniem formalizacji. Samodzielność pracowników jest tu niewielka i jest wyznaczona procedurami. Oczekiwania kreatywności w obszarze formalizacji odnoszą się do kierownictwa i komórek organizatorskich. Kompetencje w ramach tej sylwetki wynikają z dyspozycyjności wobec przepisów i zwierzchnika jako strażnika ich przestrzegania. Można je opisać następująco:

- Wiedza dotyczy przyjętych procedur związanych z realizacją zadań na własnym stanowisku. Organizacja zapewnia szkolenie w zakresie owych procedur i ich ewentualnych modyfikacji.

Pracownik musi być zewnętrznie motywowany do przyswajania tej wiedzy. Ma ona charakter zawężony i odtwórczy, odniesiony do własnego stanowiska.

- Umiejętności obejmują sprawność i rutynę w praktycznym stosowaniu nałożonych procedur, bez potrzeby ich analizy krytycznej. Nie są też rozwijane umiejętności współpracy, syntezy, oceny i analizy rzeczywistości oraz samokontroli.
- Postawy to dyscyplina formalna, posłuszeństwo wobec przepisów. Nastawienie na terażniejszość przejawia się w dostrzeganiu dzisiaj konieczności okresowych aktualizacji procedur. (Opracowanie kierunków tych modyfikacji, stworzenie warunków i zmotywowanie do ich przyswojenia – to obowiązek kadry kierowniczej). Jest tu też szacunek dla hierarchii, gdyż to zwierzchnik egzekwuje przestrzeganie procedur.

**Kreatywny uczestnik zespołu** to pracownik, od którego oczekuje się wspólnego działania dla realizacji celów organizacji. Widzi on swoje stanowisko w kontekście całej organizacji i jej otoczenia. Swoje zadania widzi jako wkład w cele zespołu, które są środkiem realizacji celów organizacji. Dostrzega zmienność warunków i celów organizacji, czego naturalną konsekwencją jest modyfikacja celów zespołu i zadań własnych. W ramach zespołu następuje podział zadań, organizacja pracy. Kompetencje pracownika o tej sylwetce można scharakteryzować jako systemowe, podporządkowane interesom organizacji. Ich dwie podstawowe cechy to elastyczność i kompleksowość (spojrzenie na całą organizację w jej zmienności). Szczegółowo kompetencje te można opisać następująco:

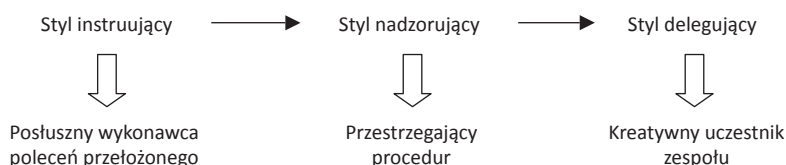
- Wiedza wynika nie tylko z wymagań swojego stanowiska, lecz także z potrzeb osobistego rozwoju, z potrzeb zespołu, organizacji, wymogów współpracy. Obejmuje ona też otoczenie zewnętrzne. W jej zakres wchodzi obszar strategii, prognoz przyszłych warunków i kierunków rozwoju przedsiębiorstwa. Dotyczy również rynku, rozwoju techniki. Ma więc ona charakter szeroki, wszechstronny, ale mniej głęboki. Pracownik taki może realizować szerszy zakres zadań, co pozwala na elastyczniejsze jego wykorzystanie w zespole. Istotne jest i to, że pracownik sam dostrzega „starzenie się” wiedzy i ma wewnętrzną potrzebę stałego uczenia się, bez konieczności zewnętrznej motywacji. Sam też dba o stworzenie sobie warunków do rozwoju (szkolenia, staże, studia, dzielenie się wiedzą, samokształcenie).
- Umiejętności zdecydowanie wykraczają poza wąski zakres aktualnie realizowanych zadań. W ich zakres wchodzi umiejętności współpracy, analizy i oceny faktów, diagnozowania problemów, kreatywnego projektowania ich rozwiązań. Ważna też jest refleksja i samokontrola. Tak jak i w przypadku wiedzy, pracownik ten rozwija swoje kompetencje w miarę zmiennych zadań, co wymaga umiejętności szybkiego uczenia się.

- W obszarze postaw warto podkreślić nastawienie na przyszłość, tolerancję niepewności, mały dystans władzy i kolektywizm. Pracownik o tym modelu kompetencji charakteryzuje się jeszcze otwartością, tolerancją dla różnych poglądów, samodzielnością w rozwiązywaniu problemów, aktywnością i lojalnością wobec organizacji. W organizacji oczekuje zaspokojenia szerokiego spektrum potrzeb – w tym również prestiżu, władzy i samorealizacji.

### 3. Wpływ stylu kierowania na kompetencje podwładnych

Rozważania poprzedźmy rysunkiem, który wprowadza w problem.

Rysunek 2. Wpływ stylu kierowania na profil kompetencyjny podwładnych



Źródło: opracowanie własne.

Poniższe tabele prezentują kierunek wpływu stylu kierowania na kompetencje podwładnych. Na wstępie warto jednak zaznaczyć, że tabele te należy traktować jako wskazanie kierunku zależności. W każdym bowiem konkretnym przypadku działanie innych uwarunkowań może tę zależność zakłócić. Jak wcześniej wspomniano, zawarte w artykule rozważania teoretyczne stanowią punkt wyjścia dla przyszłych badań empirycznych weryfikujących opisane zależności.

Tabela 3. Styl kierowania „instruujący” a kompetencje podwładnych

Styl kierowania	Kompetencje podwładnych
<p><u>Zadania kierownika determinowane stylem:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– tworzy zespół mający sprawnie realizować polecenia przełożonego,</li> <li>– opracowuje i narzuca zadania do wykonania (ilość, jakość, termin),</li> <li>– przydziela zadania i opracowuje procedury realizacyjne,</li> <li>– aktywnie pomaga w razie potrzeby,</li> <li>– ocenia wyniki, nakłady pracy rutynowej, dyscyplinę formalną, wykorzystanie czasu pracy</li> </ul> <p><u>Zestaw najczęściej stosowanych instrumentów kierowania:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– autorytet formalny (pozycja hierarchiczna) jako źródło władzy,</li> <li>– jednoosobowe podejmowanie decyzji,</li> <li>– komunikacja formalna, jednokierunkowa, pionowa,</li> <li>– duży udział motywacji zewnętrznej, negatywnej,</li> <li>– częste korzystanie z rozkazów i poleceń</li> </ul>	<p><u>Zadania podwładnego determinowane modelem kompetencji:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– sprawna i terminowa realizacja narzucanych przez zwierzchnika zadań – według określonych instrukcji (ustnych lub pisemnych), posłuszeństwo wobec procedur i poleceń zwierzchnika</li> </ul> <p><u>Kompetencje (posłuszny wykonawca):</u></p> <p>a) wiedza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– specjalistyczna, wąska, odnosząca się wyłącznie do bezpośredniego stanowiska i aktualnych zadań,</li> <li>– jej poszerzanie i aktualizacja motywowane i organizowane przez zwierzchnika;</li> </ul> <p>b) umiejętności:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– sprawna, wydajna realizacja nałożonych zadań wg instrukcji,</li> <li>– praca indywidualna,</li> <li>– biegłość i wprawa w realizacji zadań powtarzalnych standardowych,</li> <li>– brak umiejętności samokontroli, spojrzenia poza swoje stanowisko, umiejętności kreatywnych, analitycznych, podejmowania decyzji,</li> <li>– niska umiejętność zespołowego rozwiązywania problemów;</li> </ul> <p>c) postawy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– minimalne zaangażowanie na rzecz organizacji,</li> <li>– indywidualizm,</li> <li>– niska tolerancja ryzyka,</li> <li>– posłuszeństwo i duży dystans wiedzy,</li> <li>– mała tolerancja dla zmian,</li> <li>– duże znaczenie motywacji zewnętrznej,</li> <li>– nastawienie na przeszłość</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 4. Styl kierowania „nadzorujący” a kompetencje podwładnych

Styl kierowania	Kompetencje podwładnych
<p><u>Zadania kierownika determinowane stylem:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– tworzy zespół sprawnie realizujący procedury,</li> <li>– przekazuje, wyjaśnia i uzasadnia treść norm i procedur oraz wynikające z nich zadania,</li> <li>– szkoli w zakresie procedur, tworzy warunki do ich przestrzegania,</li> <li>– monitoruje zgodność działań z procedurami i koryguje ich działania,</li> <li>– analizuje aktualność procedur i wnioskuje o ich korektę,</li> <li>– ocenia podwładnych ze zgodności działań z procedurami</li> </ul> <p><u>Zestaw najczęściej stosowanych instrumentów kierowania:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– techniki z zestawu charakterystycznego dla stylu oddanego i delegującego (w zależności od warunków),</li> <li>– dobór podporządkowany zapewnieniu przestrzegania procedur</li> </ul>	<p><u>Zadania podwładnego determinowane modelem kompetencji:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– poprawna, dokładna realizacja procedur bez nastawienia na wynik i relacje społeczne</li> </ul> <p><u>Kompetencje (sprawny realizator procedur):</u></p> <p>a) wiedza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– biegła znajomość procedur realizacji zadań na własnym stanowisku,</li> <li>– modyfikacja procedur, motywowane i zorganizowanie warunków ich wdrożenia przez zwierzchnika,</li> <li>– zawężona, odtwórcza, odniesiona do własnego stanowiska;</li> </ul> <p>b) umiejętności:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– oparta na rutynie sprawność realizacyjna procedur,</li> <li>– praca indywidualna,</li> <li>– brak umiejętności oceny i analizy faktów samokontroli, odejmowania decyzji, kreatywnego myślenia;</li> </ul> <p>c) postawy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– dyscyplina formalna, wyznaczana przepisami,</li> <li>– nastawienie na terażniejszość,</li> <li>– brak chęci podejmowania ryzyka,</li> <li>– akceptacja hierarchii,</li> <li>– duże przywiązanie do motywacji zewnętrznej, opartej na sytuacjach przymusowych</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 5. Styl kierowania „delegujący” a kompetencje podwładnych

Styl kierowania	Kompetencje podwładnych
<p><u>Zadania kierownika determinowane stylem:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– sprawnie zarządza kapitałem zespołu,</li> <li>– zachęca do opracowania celów zespołu zgodnego z celami organizacji,</li> <li>– dobiera uczestników zespołu, wyznacza zakres uprawnień i odpowiedzialności, doradza podział prac w zespole,</li> <li>– monitoruje poziom innowacyjności zadań i procedur, inspiruje, zachęca do kreatywności,</li> <li>– ocenia wkład zespołu w realizację celów organizacji, twórczość i kreatywność zespołu, mechanizmy współpracy</li> </ul> <p><u>Zestaw najczęściej stosowanych technik</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– autorytet osobisty jako źródło władzy,</li> <li>– zbiorowe podejmowanie decyzji,</li> <li>– komunikacja częściowo odformalizowana, dwukierunkowa, pozioma i lateralna,</li> <li>– głównie motywacja pozytywna, duży udział niematerialny,</li> <li>– częste korzystanie z zaleceń i rad</li> </ul>	<p><u>Zadania podwładnego determinowane modelem kompetencji:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zaangażowany, twórczy udział w formułowaniu i realizacji celów, będących środkiem do realizacji celów organizacji</li> </ul> <p><u>Kompetencje</u> (kreatywny uczestnik zespołu):</p> <p>a) wiedza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wszechstronna, szeroka, wynika nie tylko z potrzeb aktualnego stanowiska, lecz także z potrzeb osobistego rozwoju,</li> <li>– mniej głęboka,</li> <li>– elastycznie traktowana, dostosowywana do zmiennych potrzeb,</li> <li>– uzupełniana z własnej inicjatywy (automotywacja i samodzielne tworzenie warunków);</li> </ul> <p>b) umiejętności:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– współpracy w zespole,</li> <li>– diagnozy, krytycznej analizy faktów i syntezy,</li> <li>– kreatywne myślenie,</li> <li>– samokontrola i refleksja,</li> <li>– „uczenie się” samodzielne i w zespole,</li> <li>– nastawienie na przyszłość,</li> <li>– tolerancja ryzyka,</li> <li>– akceptacja zmian,</li> <li>– kolektywizm,</li> <li>– mały dystans władzy,</li> <li>– samodzielność,</li> <li>– aktywność,</li> <li>– lojalność,</li> <li>– duże znaczenie motywacji wewnętrznej</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione relacje między stylem kierowania a kompetencjami pracowników prowadzą do następujących konkluzji:

- W perspektywie krótkoterminowej, przyjmując sytuacyjną koncepcję dostosowania do warunków pełnienia roli, należy stwierdzić, że aktualne kompetencje podwładnych są jednym z czynników wpływających na wybór stylu kierowania.

- W perspektywie długoterminowej strategicznie założony styl kierowania będzie kształtował kompetencje podwładnych (jako jeden z czynników).
- Teoretyczna analiza pozwoliła zrealizować cel rozważań i sformułować następującą hipotezę: **Im styl kierowania bliższy jest delegującemu, w tym większym stopniu kształtuje kompetencje podwładnych bliższe sylwetce kreatywnego inspiratora.** Powyższa hipoteza będzie w dalszej kolejności przedmiotem empirycznej weryfikacji.

Na zakończenie warto jeszcze rozważyć praktyczną przydatność rozważań zawartych w artykule. Otóż kierownik na podstawie przyjętej strategii i strategii personalnej projektuje spójną z nimi sylwetkę pracownika. To pozwala mu określić styl kierowania, który pomoże ukształtować wymagane kompetencje podwładnych. (Oczywiście, należy mieć na uwadze oddziaływanie innych czynników kształtujących sylwetkę pracownika. Kierunek ich oddziaływania nie zawsze bowiem jest skorelowany wewnętrznie i odpowiada wymogom strategii).

## Bibliografia

- [1] Chełpa S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.
- [2] Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- [3] Jabłoński M., *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- [4] Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy, narzędzia, aplikacje*, PWE, Warszawa 2013.
- [5] Kubik K., *Kultura menedżerska*, WWSE, Warszawa 2008.
- [6] Levy-Lebouer C., *Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997.
- [7] Mroziowski M., *Style kierowania i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.
- [8] Rutka R., *Organizacja*, [w:] Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK Toruń 2001.
- [9] Rutka R., Wróbel P. (red.), *Organizacja zachowań zespołowych*, PWE, Warszawa 2012.
- [10] *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1972.
- [11] Walczak L., *Styl kierowania jako determinanta zachowań podwładnych*, [w:] H. Czubasiewicz, Z. Mokwa, P. Walentynowicz (red.), *Uwarunkowania sukcesu organizacji*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
- [12] Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.



---

## KSZTAŁTOWANIE KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW PRZEZ STYL KIEROWANIA

### Streszczenie

W artykule poddano analizie wpływ stylu kierowania (zmienna niezależna) na kwalifikacje podwładnych (zmienna zależna). Przyjęto następującą klasyfikację zmiennych:

- styl kierowania (ze względu na zakres ingerencji przełożonych w pracę podwładnych) na: instruujący, nadzorujący, delegujący;
- kompetencje podwładnych na: posłuszny wykonawca, przestrzegający procedur, kreatywny uczestnik zespołu.

Dalsza analiza pozwala na sformułowanie wniosku, że im bardziej styl kierowania zbliża się do delegującego, w tym większym stopniu kształtuje sylwetkę kreatywnego uczestnika zespołu. Tak pomyślany artykuł stanowi wstęp do zaplanowanych badań mających empirycznie zweryfikować powyższy wniosek.

Praktyczną przydatność podjętej problematyki należy widzieć w tym, iż strategia (globalna i personalna) wyznacza oczekiwaną sylwetkę pracownika. Stanowi ona jedną z determinantów wyboru takiego stylu kierowania, który ułatwi ukształtowanie pożądanej sylwetki.

**SŁOWA KLUCZOWE: KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW, STYLE KIEROWANIA**

---

## SUBORDINATES' COMPETENCES FORMED BY STYLE OF MANAGEMENT

### Abstract

In this paper we try to point the influence of the management style onto the subordinates' competences. Management style is treated as an independent variable and subordinates' competences is treated as a dependent variable.

We marked out three categories of management style (dedicated, bureaucratic, delegating) and three silhouettes of subordinate (obedient team). Logical analysis led us to this conclusion:

- instructing style forms an obedient performer,
- bureaucratic style forms an observer the regulations,
- delegating style forms a creative team member.

**KEY WORDS: COMPETENCES, MANAGEMENT STYLE**

## PONOWNE SPOJRZENIE NA KAPITAŁ SPOŁECZNY ORGANIZACJI<sup>1</sup>

### Zamiast wprowadzenia – o kapitale społecznym raz jeszcze

Do ponownego spojrzenia na kapitał społeczny organizacji skłoniły nas pojawiające się ostatnio prezentacje i artykuły na konferencjach, które stwierdzają autorytarnie, bez odwoływania się do literatury przedmiotu, że kapitał społeczny organizacji to problem nowy, ważny i warto się nim zająć. Postanowiliśmy zatem przypomnieć kilka konceptualizacji teoretycznych, a także badań odnoszących się do kapitału społecznego organizacji.

Pojęcie kapitału społecznego znane jest przede wszystkim z socjologii i teorii struktur społecznych. J. Coleman [1, s. S95–S120] wprowadził pojęcie kapitału społecznego jako konstrukt opisywany przez więzi i relacje między uczestnikami sieci. Podkreślił on sposób, w jaki sieć, opisywana przez idiosynkratyczne więzi i liczbę uczestników, ułatwia pojawienie się różnych form kapitału społecznego, takich jak: obowiązki i oczekiwania, kanały informacyjne, zaufanie, normy czy sankcje. P. Bourdieu [2, s. 241–258] określił kapitał społeczny jako jedną z form kapitału, obok np. kapitału kulturowego, i zdefiniował go jako wiązkę istniejących bądź potencjalnych zasobów danej osoby, powiązanych z posiadaniem trwałej sieci lub mniej zinstytucjonalizowanych relacji (członkostwo w grupie wsparte uznaniem i wzajemnością zachowań). A. Portes [3, s. 1–24] przesuwa swoją uwagę z sieci na normy społeczne, jako główną składową kapitału społecznego. Źródłem tegoż kapitału jest zaś postawa uczestników grupy

\* **Dr hab. Wojciech Dyduch, prof. UE** – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

\*\* **Dr Katarzyna Bratnicka** – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

<sup>1</sup> Artykuł jest wynikiem badań finansowanych przez Narodowe Centrum Nauki (projekt pt. „Twórczość i przedsiębiorczość w organizacjach”, nr grantu 2011/01/B/HS4/01075).

wobec spełnienia swoich obowiązków. Uczestnicy czują się zobligowani do pewnych zachowań, gdyż pracują w otoczeniu pewnych norm, niejako wbudowując je do swojego modelu mentalnego. R. Putnam [4, s. 65–78] za komponenty kapitału społecznego uważa więzi, normy i zaufanie; w osłabieniu więzi upatruje upadek społeczeństwa obywatelskiego. Z kolei F. Fukuyama [5] utożsamia kapitał społeczny z zaufaniem.

Na gruncie teorii organizacji i zarządzania koncepcję kapitału społecznego, jako zasobu tworzącego unikalną zdolność organizacyjną, zaproponowali J. Nahapiet i S. Ghoshal [6, s. 242–266]. Na bazie tej koncepcji w 2001 roku M. Bratnicki i J. Strużyna zaproponowali nośną strukturę określającą podział wartości niematerialnych przedsiębiorstwa [7]. Zgodnie z nią na zasoby niematerialne, określone ogólnie jako kapitał intelektualny, składa się kapitał społeczny, kapitał ludzki i kapitał strukturalny. Struktura ta później została rozszerzona i zweryfikowana [8, s. 11–26]. W 2003 roku wyróżniono sześć empirycznych składników kapitału społecznego: pozytywne zachowania w sieciach, strukturę sieci, normy, wspólnotę, pracę zespołową i zaufanie, a także wskazano na ich powiązania z przedsiębiorczością organizacyjną [9, s. 47–59]. Ostatnio przeprowadzone badania wskazują, że najważniejszym składnikiem kapitału społecznego jest jego wielkość mierzona liczbą więzi. Stwierdzono przy tym, że nieuzasadnione jest oddzielanie od siebie poszczególnych wymiarów, bowiem zachodzą między nimi złożone interakcje. Dane empiryczne wskazują na nieliniowy związek każdego z poszczególnych wymiarów z przewagą konkurencyjną. Jednakże łącznie korelacja kapitału społecznego i przewagi konkurencyjnej jest liniowa [10].

Powyższy – powierzchowny i niewyczerpujący tematu – przegląd niektórych opracowań dotyczących kapitału społecznego wskazuje, że jest to konstrukt eksplorowany na gruncie nauk o zarządzaniu. Warto w kolejnej części przyjrzeć się znaczeniu kapitału społecznego w organizacjach i wskazać na jego zależności z efektywnością i wynikami uzyskiwanymi przez organizacje, zwłaszcza z punktu widzenia niedawno skonceptualizowanej twórczości organizacyjnej [11, s. 3–5] oraz w kontekście strategii rozwijania twórczości [12].

## 1. Znaczenie kapitału społecznego dla organizacji

Kapitał społeczny na poziomie organizacyjnym wyczerpująco został opisany przez J. Nahapiet i S. Ghoshala (1998). Dowodzą oni, że konstrukt kapitału społecznego organizacji może być opisany przez trzy wymiary: strukturalny, relacyjny oraz poznawczy. Wymiar strukturalny dotyczy istnienia i charakteru więzi społecznych w sieci, konfiguracji tych więzi, a także odpowiedniej struktury i przydatności sieci. Wymiar relacyjny określa poziom empatii, zaufania i identyfikowania się między uczestnikami organizacji. Wreszcie, poziom poznawczy to m.in. wspólnie podzielany język czy opowieści wynikające z interakcji między uczestnikami organizacji.

Koncepcja J. Nahapiet i S. Ghoshal jest oparta na podejściu zasobowym, w tym też sensie kapitał społeczny jest rozumiany jako zasób cenny, rzadki, trudny do naśladowania i zastąpienia, który wraz z innymi zasobami tworzy zdolność organizacyjną [13, s. 99–120]. Jako zasób niematerialny kapitał społeczny przekłada się na efektywność i jest źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Okazuje się, że organizacje charakteryzujące się wysokim poziomem kapitału społecznego odnoszą większe sukcesy niż konkurenci z niskim jego poziomem.

Rozwinięciem tej koncepcji jest model zaproponowany przez Bolino, Turnley'a i Blooda [14, s. 505–522], w którym jako zmienną niezależną traktuje się zachowania obywatelskie: lojalność, posłuszeństwo, a także uczestnictwo w sieciach – zarówno funkcjonalne, społeczne, jak i polegające na wspieraniu uczestników sieci. Zatem im wyższy poziom kapitału społecznego w organizacjach, tym bardziej rozwinięte zachowania obywatelskie sprzyjające efektywności.

C. Leana i H. Van Burren [15, s. 538–555] sugerują, że istnieje dodatnia zależność między kapitałem społecznym organizacji a zaangażowaniem pracowników, elastycznością, skutecznością działań zespołowych i efektywnością. R. Andrews z kolei dowodzi, że połączone oddziaływanie kapitału społecznego i odpowiednich struktur organizacyjnych wpływa na efektywność funkcjonowania organizacji. Przy czym wpływ ten jest najwyraźniej widoczny ze strony wymiarów poznawczego i relacyjnego, zaś wymiar strukturalny okazał się nie być powiązany z efektywnością [26, s. 583–608].

V. Krebs [16, s. 38–42] rozpatruje kapitał społeczny na poziomie indywidualnym, mówiąc, że kapitał społeczny przekłada się na wyższą efektywność jednostek w poruszaniu się po rynku pracy, wyższe wynagrodzenia, krótszą ścieżkę awansowania, wyższą efektywność zespołów, innowacyjność, podejmowanie ryzyka czy spełnianie wymagań projektowych. Zaproponowana koncepcja przenosi racjonalność indywidualnego kapitału społecznego na poziom organizacyjny, wskazując, że organizacje dbające o więzi i relacje w sektorze, tworzące alianse i wchodzące we wspólne przedsięwzięcia, charakteryzują się wyższym poziomem innowacyjności i większym prawdopodobieństwem przetrwania. Organizacje te także charakteryzują się większą intensywnością uczenia się, zdolnością do dostosowywania się do otoczenia czy zwinnością. Dodatkowo D. Cohen i L. Prusak [17] określają kapitał społeczny organizacji jako więź relacji między ludźmi, opartą na zaufaniu, rozwijaniu osobistych więzi i poczucia wspólnoty. Zwracają dalej uwagę, że firmy rozwijające kapitał społeczny charakteryzują się: a) lepszym dzieleniem się wiedzą dzięki zaufaniu, właściwym relacjom, wspólnie dzielonym celom, b) niższymi kosztami transakcyjnymi, co związane jest z wysokim poziomem zaufania i duchem współpracy, c) niższym wskaźnikiem rotacji pracowników, d) większą spójnością działań. Kapitał społeczny ułatwia także dzielenie się wiedzą w społecznościach wirtualnych [18, s. 1872–1888]. Przy czym istotne jest nie tylko wskazanie, w jaki sposób wymiary kapitału społecznego wpływają na przepływy wiedzy między uczestnikami sieci, lecz także określenie warunków ułatwiających te przepływy [19, s. 146–165].

P. Adler i S. Kwon [20, s. 17–40] dowodzą, że kapitał społeczny ułatwia podejmowanie działań w organizacjach i przekłada się na tworzenie wyższej wartości. D. De Carolis i P. Saparito [21, s. 41–56] budują model sugerujący, że natężenie zachowań przedsiębiorczych jest rezultatem sieci społecznych i uprzedzeń przedsiębiorców. Model podejmuje próbę wyjaśnienia, w jaki sposób współlistnienie kapitału społecznego i czynników poznawczych wpływa na wykorzystanie przedsiębiorczych szans. Zatem w literaturze przedmiotu, obok definiowania samego konstruktów kapitału społecznego, empirycznie weryfikuje się uwarunkowania sytuacyjne rozwoju tego zasobu niematerialnego, źródła kapitału społecznego, korzyści z jego rozwijania w organizacjach, a także negatywne rezultaty związane ze zbyt silnym kapitałem społecznym (np. usztywnienie norm, uśrednianie aspiracji przez grupę, budowanie klanów i koalicji).

W. Baker i J. Dutton [22, s. 73–90] dodatkowo wprowadzają pojęcie pozytywnego kapitału społecznego. Definiują go jako zdolność dynamiczną organizacji opartą o pozytywne, wysokiej jakości relacje w miejscu pracy i zjawisko wzajemności w sieciach. Pozytywne relacje oraz wzajemność działań przekładają się na przewagę konkurencyjną i efektywność.

## 2. Kapitał społeczny jako element strategii ożywiającej twórczość

Kapitał społeczny, jako idiosynkratyczny zasób strategiczny, cechujący się cennością, rzadkością, trudnością do naśladowania i zastąpienia, może wraz z innymi zasobami i zdolnościami dynamicznymi stworzyć nowe zdolności i intensyfikować te istniejące przez rozwój zaufania. Uczestnicy organizacji, które charakteryzują się wyższym poziomem kapitału społecznego – przez zaufanie – chętniej dzielą się wiedzą, są skłonni do podejmowania wyższego poziomu ryzyka, podejmują działania innowacyjne, zgłaszają inicjatywy, wykazują zachowania przedsiębiorcze, łatwiej rozpoznają przedsiębiorcze szanse, szybciej też dostosowują się do zmian strategicznych [23, s. 21]. W rezultacie organizacja rozwija kapitał intelektualny, gromadzi wiedzę, co może wzmacniać twórczość organizacyjną, rozumianą jako generowanie nowych i użytecznych idei. Nowe idee będą generowane szybciej i łatwiej w kontekście organizacyjnym, w którym rozwijany jest kapitał społeczny. Zaufanie, wysokiej jakości relacje w sieci uczestników, wspólne podejmowanie inicjatyw i ryzyka może przełożyć się na wysoką intensywność zgłaszania twórczych idei, a te zaś będą rozwinięte do postaci nowych produktów i usług. Krótko mówiąc, kapitał społeczny może być traktowany jako mediator, który przez zespołowość, budowanie zaufania i interakcje w sieci katalizuje twórczość pojedynczych uczestników organizacji, przez co wzmacnia innowacyjność, która może przełożyć się na wymierne efekty.

W tym kontekście interesującej poznawczo podbudowy teoretycznej do rozważań nad kapitałem społecznym dostarcza koncepcja twórczej strategii, rozumiana jako zespalanie sprzeczności w czterech wymiarach: innowacyjności strategicznej, przedsiębiorczości strategicznej, przywództwa strategicznego i projektu organizacji twórczej [12]. W szczególności problematyka kapitału społecznego jest poruszona w wymiarze przywództwa strategicznego. Pozwala ono zintegrować siły i zasoby konieczne do tego, aby w sposób prawidłowy wykorzystać potencjał innowacyjności i umiejętność przedsiębiorczego działania. Wymaga to poradzenia sobie z dylematem bycia wizjonerem, naprzeciw tworzenia sieci relacji i podejmowania wspólnych działań z innymi, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz (wizjonerstwo i tworzenie strategii w zaciszu gabinetu naprzeciw wyjścia do ludzi; budowy kapitału społecznego). Zbudowanie wyjątkowej wizji, która właściwie zorientuje, ożywi i zintegruje organizację, jest rzadką umiejętnością. Druga skrajność w tej sprzeczności wyraźnie dotyczy rozwijania kapitału społecznego organizacji. Jednak, zgodnie z koncepcją twórczej strategii, przywódcy sami powinni podejmować działania w organizacji, współdziałać z uczestnikami organizacji w celu powodzenia wizji, tworzyć i wykorzystywać sieci społeczne, nawiązując kontakty zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią. Rozwiązanie tego dylematu nazywane jest przewodem od środka [24, s. 44] i polega na dotarciu do wszystkich poziomów organizacji i poza nią oraz na wzbudzaniu zaangażowania w wypełnianiu misji i osiągnięciu wizji przez wytyczenie kierunków strategicznych i konsekwentne ich realizowanie.

Wskazuje się na kilka cech skutecznego przewodu od środka [12, s. 91]: a) wykorzystanie dla organizacji faktu rozwoju okresu gospodarki opartej na wiedzy; b) opieranie się w większym stopniu zbiorowej mądrości uczestników organizacji; c) dostrzeżenie siły intuicji i doświadczenia; d) uznanie strategii małych kroków; e) dostrzeżenie siły kapitału społecznego opartego na relacjach, więziach i sieciach; f) rozwijanie kompetencji i umiejętności zarządczych z wielu obszarów specjalizacji; g) przyjmowanie stylu przewodu charakterystycznego dla organizacji sieciowej, współdziałającej. Jednym z istotnych elementów przewodu od środka jest więc dostrzeżenie siły kapitału społecznego, a także przyjęcie stylu przewodu charakterystycznego dla organizacji współdziałającej.

W roku 2011 na losowo dobranej próbie 606 organizacji przeprowadzono badania kwestionariuszowe, które w swym fragmencie zdiagnozowały wymiar przywództwa strategicznego oparty na kapitale społecznym organizacji [12]. Po przeprowadzeniu analizy czynnikowej okazało się, że z empirycznych wymiarów przywództwa strategicznego jest możliwe wyodrębnienie oddzielnych zmiennych, takich jak: budowanie klimatu zaufania, budowanie zespołowości (jeden czynnik) oraz budowanie i wykorzystywanie sieci społecznych (drugi czynnik). Te zmienne mogą opisywać odrębną warstwę przywództwa strategicznego, w którym m.in.: zaufanie, praca zespołowa, budowanie i wykorzystywanie sieci stanowią istotne elementy budowy strategii wspierającej twórczość.

Okazało się, że badane organizacje potrafią czerpać korzyści z godzenia sprzeczności między wizjonerstwem a kapitałem społecznym. Prawie 35% badanych organizacji czerpie korzyści płynące z równoczesnego budowania silnej wizji i formułowania strategii w zaciszu gabinetu oraz budowania i wykorzystywania sieci społecznych wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Prawie 58% organizacji znajduje się w gotowości strategicznej, zaś tylko niewiele ponad 7% jest strategicznie zagrożonych (czyli wybiera rozwiązania skrajne).

Jednakże przywództwo strategiczne – choć ocenione najwyżej ze wszystkich wymiarów twórczej strategii – wykazało istotną statystycznie i ujemną wartość powiązania z efektywnością, mierzoną rentownością sprzedaży w części regresyjnej modelu. Jest to wynik, który wskazywać może, że silne przewodzenie od środka, zwłaszcza w zakresie budowania klimatu zaufania, zespołowości i budowy sieci wpływa negatywnie na rentowność sprzedaży w organizacji. Wyjaśnienie tej odwrotnej zależności może być wielokierunkowe. Po pierwsze, budowanie sieci, tworzenie klimatu zaufania czy zespołowości są to procesy, zaś rentowność sprzedaży jest stanem na dany dzień, stąd wielkość ta może wynikać z odmiennej metody zbierania danych dla obu zmiennych. Po drugie, wartość współczynnika determinacji dla efektywności mierzonej rentownością sprzedaży przyjęła we wskazanych badaniach niską wartość, co oznacza, że efektywność w badanych organizacjach jest wyjaśniona tylko w niewielkim stopniu przez elementy kapitału społecznego. W pozostałej części na efektywność wpływają inne zdarzenia i procesy organizacyjne. Po trzecie, wreszcie, zależność dotyczy nie przywództwa w ogóle, ale silnego przywództwa strategicznego, gdzie jednak wizjonerstwo, zdecydowane rozstrzygnięcia i decyzje dotyczące budowania i wdrażania strategii mają większe znaczenie. Zespołowość i zaufanie wynikające z uczestnictwa w sieci na tym etapie twórczej strategii mogą osłabiać skuteczność wdrażania strategii. Co więcej, w początkowym okresie budowania strategii, tworzenia sieci wewnątrz i na zewnątrz organizacji, budowania zaufania i integrowania zespołów sprzedaż niekoniecznie będzie wysoka, ze względu na integrowanie organizacji, budowanie kapitału społecznego, a więc skierowanie procesów organizacyjnych na inne obszary.

Istotnie, kapitał społeczny w wymiarze przywództwa strategicznego wykazał dodatni związek z miękkimi rezultatami organizacyjnymi, takimi jak: integrowanie organizacji, ożywianie procesów organizacyjnych, większy poziom zadowolenia z pracy czy identyfikowanie się z organizacją. Są to miary pozafinansowe wyników organizacji, które zostały wzięte pod uwagę w modelu teoretycznym.

Z przedstawionych badań wynika, że kapitał społeczny, oparty o budowanie sieci, klimatu zaufania i zespołowości, to proces długofalowy, który niekoniecznie przekłada się na krótkookresowe wyniki finansowe. Może mieć natomiast znaczenie dla powodzenia strategicznego organizacji. Ważne jest zatem, aby organizacje, inwestując w zasoby niematerialne, miały na uwadze nie tylko perspektywę krótkookresową, lecz także dłuższy horyzont czasu. Wreszcie, istotne jest, aby w pomiarze efektywności

wykorzystywać nie tylko twarde miary finansowe, lecz także sięgać do pozafinansowych, często subiektywnych miar.

## Zakończenie

Celem niniejszego artykułu było przypomnienie niektórych istotnych konceptualizacji i operacjonalizacji kapitału społecznego w organizacjach, a także zaprezentowanie nowego spojrzenia na ten konstrukt. Na początku przedstawiono istotę kapitału społecznego w organizacjach, wskazano na jego wymiary, następnie syntetycznie opisano znaczenie tego zasobu w budowaniu przewagi konkurencyjnej i uzyskiwaniu rezultatów przez organizacje. W efekcie ponowne spojrzenie na kapitał społeczny ujawniło, że jego istotne elementy są obecne w konstrukcie przywództwa strategicznego, traktowanego jako wymiar strategii wzmacniającej twórczość. W tym kontekście wskazano na kapitał społeczny jako katalizator twórczości organizacyjnej, który ułatwia budowanie twórczej strategii. Zaprezentowano następnie syntezę niedawno przeprowadzonych badań dotyczących tych wymiarów przywództwa strategicznego, które dotyczą kapitału społecznego w zakresie tworzenia i wykorzystywania sieci, budowania klimatu zaufania i zespołowości. Okazuje się, że kapitał społeczny, jako proces długofalowy, nie przekłada się na krótkookresowe wyniki finansowe, lecz na pozafinansowe, mierzone w sposób subiektywny dokonania organizacji w długim okresie czasu. Stąd też istotna staje się rola właściwego planowania strategicznego, uwzględniającego zasoby niematerialne i biorącego pod uwagę niepewność [25, s. 9–18]. Istotne jest jednak poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, które z wymiarów kapitału społecznego w największym stopniu wyzwolą potencjał uczestników organizacji, a w rezultacie przełożą się na innowacyjność i efektywność funkcjonowania organizacji?

## Bibliografia

- [1] Coleman J., *Social Capital in the Creation of Human Capital*, "American Journal of Sociology" 1988, Vol. 94, Supplement: *Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure*, pp. S95–S120.
- [2] Bourdieu P., *The forms of capital*, [w:] Richardson J., *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood, New York 1986, pp. 241–258.
- [3] Portes A., *Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology*, "Annual Review of Sociology" 1998, No. 24, pp. 1–24.
- [4] Putnam R.D., *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*, "Journal of Democracy" 1995, No. 6 (1), pp. 65–78.



- [5] Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN Warszawa – Wrocław 1997.
- [6] Nahapiet J., Ghoshal S., *Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage*, “Academy of Management Review” 1998, No. 23 (2), pp. 242–266.
- [7] Bratnicki M., Strużyna J. (red.), *Kapitał intelektualny organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
- [8] Strużyna J., Dyduch W., *Zarys metody budowania kapitału całkowitego firmy*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” 2002, nr 5, s. 11–26.
- [9] Dyduch W., *Składniki i wymiary kapitału społecznego organizacji*, „Organizacja i kierowanie” 2004, nr 1, s. 47–59.
- [10] Czakon W., Lizak D., *The social capital of a firm: are we focusing on the right facet?*, “Argumenta Oeconomica” 2013, No. 2, Vol. 31, pp. 1–19.
- [11] Bratnicka K., *Kultura organizacyjna i twórczość w przedsiębiorczych organizacjach – model koncepcyjny*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 11, s. 3–5.
- [12] Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
- [13] Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, “Journal of Management” 1991, Vol. 17 (1), pp. 99–120.
- [14] Bolino M.C., Turnley W.H., Bloodgood J.M., *Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations*, “Academy of Management Review” 2002, No. 27 (4), pp. 505–522.
- [15] Leana C.R., Van Burren H.J., *Organizational Social Capital and Employment Practices*, “Academy of Management Review” 1999, No. 24 (3), pp. 538–555.
- [16] Krebs V., *Social Capital: The Key to Success for the 21st Century Organization*, “IHRM Journal” 2008, No. 12 (5), pp. 38–42.
- [17] Cohen D., Prusak L., *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*, “Harvard Business School Press” 2001.
- [18] Chiu Ch., Hsu M., Wang E., *Understanding Knowledge Sharing in Virtual Communities: An Integration of Social Capital and Social Cognitive Theories*, “Decision Support Systems” 2006, No. 42 (3), pp. 1872–1888.
- [19] Inkpen A.C., Tsang W.K., *Social capital, networks, and Knowledge Transfer*, “Academy of Management Review” 2005, No. 30 (1), pp. 146–165.
- [20] Adler P.S., Kwon S., *Social Capital: Prospects for a New Concept*, “Academy of Management Review” 2002, No. 27 (1), pp. 17–40.
- [21] De Carolis D.M., Saporito P., *Social Capital, Cognition, and Entrepreneurial Opportunities: A Theoretical Framework*, “Entrepreneurship Theory and Practice” 2006, No. 30 (1), pp. 41–56.

- [22] Baker W., Dutton J.E., *Enabling positive social capital in organizations*, [in:] J. Dutton, B.R. Ragins (eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a Theoretical and research foundations*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, New York 2007, pp. 73–90.
- [23] Lin N., *Building a Network Theory of Social Capital*, [in:] Lin N., Cook K.S., Burt R.S., (eds.), *Social Capital: Theory and Research (Sociology and Economics)*, Aldine de Gruyter, Berlin-Hawthorne 2001.
- [24] Bilton C., Cummings S., *Creative strategy. Reconnecting business and innovation*. John Wiley and Sons, Chichester 2010.
- [25] Cyfert Sz., Krzakiewicz K., *System planowania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań*, [w:] *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2007.
- [26] Andrews R., *Organizational Social Capital, Structure and Performance*, “Human Relations” 2010, No. 63 (5), pp. 583–608.

---

## PONOWNE SPOJRZENIE NA KAPITAŁ SPOŁECZNY ORGANIZACJI

### Streszczenie

Koncepcja kapitału społecznego, oparta na relacjach i zaufaniu w sieci, choć wywodzi się z socjologii i jest obecna w teoriach struktur społecznych, to znalazła istotne miejsce w naukach o zarządzaniu. Kapitał społeczny, traktowany jako zasób strategiczny współtworzący unikalne zdolności organizacyjne, odgrywa istotną rolę w organizacjach, przekładając się na efektywność i przewagę konkurencyjną. Ostatnio w literaturze przedmiotu wskazuje się na potrzebę uznania kapitału społecznego w procesie przywództwa strategicznego w celu ożywiania twórczości w organizacjach i wzmocnienia jej. Niniejszy artykuł przedstawia syntetycznie niektóre z najważniejszych konceptualizacji i operacjonalizacji kapitału społecznego, wskazując też na najnowsze rozumienie tego konstruktów, jako zasobu wykorzystywanego w budowaniu twórczej strategii.

**SŁOWA KLUCZOWE: KAPITAŁ SPOŁECZNY ORGANIZACJI, TWÓRCZOŚĆ, TWÓRCZA STRATEGIA, EFEKTYWNOŚĆ**

---

## ORGANIZATIONAL SOCIAL CAPITAL REVISITED

### Abstract

The concept of social capital, based on ties in networks and trust, derives from social sciences and is embedded in theories of social structure. However, social capital is well-present in the strategic management literature as well. Treated as valuable, rare, hard-to-imitate and hard-to-substitute resource that – bundled with other resources – can create unique organizational capability, social capital influences effectiveness and competitive advantage. Recently, the construct of social capital has been used to promote strategic leadership, one of the dimensions of creative strategy. This paper synthesizes some of the most important conceptualizations of social capital, as well as offers recent research results, indicating some relations between social capital as a dimension of strategic leadership, and performance.

**KEY WORDS: ORGANIZATIONAL SOCIAL CAPITAL, ORGANIZATIONAL CREATIVITY, CREATIVE STRATEGY, PERFORMANCE**

# POJĘCIE „ORGANIZACJA” W ŚWIETLE ROZWOJU TECHNOLOGII INFORMACYJNO-KOMUNIKACYJNEJ (ICT)

## Wprowadzenie

Artykuł powstał w związku z badaniami autora nad systemami komunikacyjnymi organizacji i rozwojem narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie. Rozwój tych narzędzi, a zwłaszcza internetu, przyczynił się do rozwoju organizacji sieciowych. Powstanie ich zmieniło nieco spojrzenie na niektóre paradygmaty w naukach zarządzania. Autor był członkiem zespołu kierowanego przez Profesora Stanisława Sudoła zajmującego się tym zagadnieniem i w tym gronie prezentował między innymi swój pogląd na przedstawioną w artykule problematykę.

Analiza dynamiki rozwoju poszczególnych dyscyplin naukowych pokazuje, że jedną z najbardziej aktywnych są nauki o zarządzaniu. Nauka o zarządzaniu początkowo rozwijała się przy naukach społecznych, potem ekonomii, aby okrzepnąć i stać się samodzielną dyscypliną naukową bardzo silnie związaną z praktyką i odpowiadającą na jej zapotrzebowanie [6]. S. Sudoł [15] pisze, że zarządzanie jest działaniem praktycznym, które ze względu na konieczność rozwiązywania coraz to bardziej złożonych problemów jest coraz trudniejsze. Na obecne kształtowanie się nauk o zarządzaniu wpłynął rozwój informatyki pod postacią technologii informacyjno-komunikacyjnej – ICT (*Information and Communication Technology*) [10]. Technologia ta przyjmuje wyzwania współczesności i konieczności poruszania się w turbulentnym świecie i dostarcza zarządzaniu coraz to bardziej doskonałych narzędzi.

Współczesna organizacja w warunkach stosowania ICT działa w cyberprzestrzeni. W przestrzeni tej zarówno czas przesyłania informacji, jak i czas trwania procesu

---

\* Prof. zw. dr hab. Jerzy Kisielnicki – Uniwersytet Warszawski.

podejmowania decyzji jest bardzo krótki i często wyraża się ułamkami sekundy. Z bogatej palety narzędzi dostarczonych współczesnym menedżerem i pracownikiem wykonawczym należy wymienić następujące nowe możliwości, jakie daje ICT. Jest to między innymi:

- powstanie globalnych sieci informacyjnych, takich jak internet, co umożliwiło stworzenie nowych sieciowych zorientowanych projektowo form organizacyjnych dla szeregu branż i gałęzi;
- operowanie bardzo dużymi zasobami informacji i zastosowaniami dużych rozproszonych baz i hurtowni danych oraz baz wiedzy [2; 13];
- stosowanie narzędzi wspomagających zarządzanie, takich jak systemy doradcze klasy MIS (*Management Information System*), a w nich narzędzia klasy BI (*Business Intelligence*), takie jak systemy BPM (*Business Performance Management*), i powiązanie z nimi tzw. kokpitu menedżerskiego. Rozwojowi narzędzi powiązanych z ICT sprzyja też technologia przetwarzania informacji w chmurze (*cloud computing*) oraz posługiwanie się nową technologią zarządzania informacją, czyli Big Data.

Nowa gospodarka stwarza niespotykane dotąd szanse na rozwój gospodarczy, jak również spowodowała powstanie nowych form organizacyjnych. Między innymi powstał największy w dziejach współczesnej cywilizacji globalny rynek (e-rynek). Tworzone jest społeczeństwo informacyjne. Należy również pamiętać o tym, że powstają zagrożenia powiązane z cyberteroryzmem i atakami hackerów. Mimo że jest to niezmiernie istotne zagadnienie, to jednak ta problematyka nie jest bezpośrednio związana z tematyką artykułu.

Wymienione tylko niektóre kierunki zastosowania ICT w naukach zarządzania spowodowały, iż obecnie możemy mówić o „nowej twarzy zarządzania”, niekiedy zwanej też zarządzaniem 2.0. Powstanie nowych form organizacji spowodowało, że możemy zaobserwować ewolucję pojęcia „organizacja”. Spojrzenie na ten proces pozwoli nam na pełniejszą analizę procesów powstawania i zarządzania organizacjami sieciowymi. Problematykę powstawania i funkcjonowania organizacji sieciowych będziemy pragnęli przedstawić przy pomocy sformalizowanego modelu biznesowego.

## 1. O paradygmacie synergii w kontekście powstania organizacji sieciowej

Paradygmat wg T. Khuna [12] to określenie tego „co wspólne jest wszystkim członkom danej wspólnoty naukowej i tylko im. I odwrotnie, posiadanie wspólnego paradygmatu czyni z grupy skądinąd rozproszonych osób taką właśnie wspólnotę”. Dla nas istotna jest ontologiczna warstwa paradygmatu. Modele ontologiczne [16] odzwierciedlają najgłębsze przekonania badaczy dotyczące faktycznej struktury

oraz sposobu funkcjonowania badanego wycinka rzeczywistości. Z bogatego zbioru paradygmatów wybrane zostało pojęcie organizacji i związane z nią pojęcie synergii. Związane są one z podejściem systemowym.

Za T. Kotarbińskim [5] przyjmuje się, że „organizacja jest to pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów. Jest to mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości”. Inaczej mówiąc, organizację można pojmować jako wyodrębnioną względnie z otoczenia całość ludzkiego działania, która ma określoną strukturę i skierowana jest na osiągnięcie określonego celu lub celów. Zasady te nie zawsze działają w warunkach organizacji sieciowych (wirtualnych, projektowych). Elementy tych organizacji zachowują się inaczej niż je opisali wymienieni uprzednio badacze. Ich model biznesowy jest odmienny, a funkcją kryterialną już nie optymalizacja efektów całości, a optymalizacja lokalna, czyli poszczególnych elementów ją tworzących.

W organizacjach, które tworzone są z wielu elementów, powołujemy się w ramach analizy systemowej na jeden z najbardziej popularnych paradygmatów w naukach zarządzania, jakim jest synergia. Synergia jest to takie współdziałanie organizacji i jej elementów, które jest skuteczniejsze niż suma ich oddzielnych działań. L. Krzyżnowski [11] zjawisko synergii określa, że polega ono na tym, że współdziałające elementy dają wypadkowy wynik, pod jakimś względem, większy niż prosta suma skutków wywołanych przez każdy z czynników z osobna. Dopatruje się w tym zjawisku podstawowego prawa bytu i rozwoju i uważa się, że prawo synergii – jest uniwersalnym prawem natury działającym wszędzie w mikro- i makrokosmosie. Co upoważnia nas do stwierdzenia, że oba pojęcia nie zawsze funkcjonują tak, jak podaje klasyczna teoria zarządzania. Według tej teorii uważa się, iż w organizacji każdy z jej elementów ma za zadanie działać dla jej dobra. W organizacji sieciowej (wirtualnej, projektowej) już tak nie jest. Te organizacje tworzone są właśnie po to, aby przyczynić się do powodzenia wszystkich elementów ją tworzących. Jak wykazuje praktyka, poszczególne podmioty tworzące organizacje sieciowe (zarówno wirtualne, jak i projektowe) są zainteresowane przede wszystkim tym, co uzyskają z utworzenia takiej organizacji. Dopiero w drugiej kolejności rozpatrują to, co zyskuje ta organizacja jako całość. Rozwijając myśl przedstawioną uprzednio i traktując organizację jako system, mówimy o wspomnianych poprzednio zasadach synergii. Sumaryczny wynik funkcjonowania całej organizacji jest większy niż gdyby sumować efekty każdego z jej elementów działających oddzielnie. Dlatego też częste są sytuacje, kiedy pojedyncze elementy organizacyjne wchodzące w skład większej organizacji tracą na tym, ale dzięki efektowi synergicznemu zyskuje całość (organizacja). Takich przykładów jest wiele. W 2002 roku Fabryka Kabli w Ożarowie Mazowieckim k. Warszawy została kupiona przez właściciela dwóch innych fabryk kabli i została stworzona nowa organizacja. Nowe przedsiębiorstwo o nazwie Tele-Fonika Kable zlikwidowało nowo pozyskaną Fabrykę Kabli Ożarów. W wyniku tych zmian pracę straciło 900 osób.

Dobra fabryka została zamknięta, ponieważ jej nowy właściciel uważał, że Ożarów z punktu widzenia całości przedsiębiorstwa nie jest mu potrzebny. Podobna sytuacja była z przedsiębiorstwem produkcji komputerów we Wrocławiu – Elwro. Zakłady w 1993 roku sprzedano niemieckiemu koncernowi Siemens, który uznał produkcję za nieopłacalną i zlikwidował fabrykę, wyburzając większość hal produkcyjnych. Większość pracowników zwolniono. Grunt, na którym było zlokalizowane Elwro, koncern Siemens sprzedał różnym podmiotom niezwiązanym z sektorem produkcji komputerów. W organizacji sieciowej takiej sytuacji nie mamy. Zarówno Fabryka Kabli Ożarów, jak i Elwro, gdyby to od nich zależało, na pewno nie tworzyłyby organizacji działającej na zasadach klasycznego paradygmatu.

Organizację sieciową tworzą takie podmioty, dla których najistotniejsze jest to, aby każdy z nich uzyskał dla siebie korzyści. Jeżeli model biznesowy przedstawia, iż chociaż jeden z tworzących nie spodziewa się uzyskać dla siebie korzyści – to jej nie tworzy. Znajomość zasad postępowania takich organizacji jest niezbędna do tego, abyśmy znali warunki, na jakich ona może zostać stworzona.

W analizowanych organizacjach, które w pewnym uproszczeniu nazywamy organizacjami sieciowymi, jedną z najważniejszych wartości jest posiadanie dużego kapitału intelektualnego. Jeżeli kadra zarządzająca posiada unikatowe kompetencje i odpowiedni kapitał intelektualny, to tworząc sieciową organizację, która ma do dyspozycji ICT, może stać się w pełni konkurencyjna w stosunku do tradycyjnych organizacji. Mimo że ta ostatnia ma już ugruntowaną pozycję na rynku i o wiele wyższe zasoby finansowe. W ten sposób powiązane sieciowo małe organizacje mogą stać się w pełni konkurencyjne dla nawet największych organizacji [7; 9]. Istotne przesłanki tworzenia organizacji sieciowych, obok poprawy ekonomicznej kondycji, to również: ekspansja na rynku, dążenie do wzrostu organizacji, zwiększenie bezpieczeństwa prowadzenia działalności gospodarczej itp. Każdy z podmiotów tworzących organizację sieciową na zasadach dobrowolności powinien posiadać unikalne kompetencje, które powodują, że jest on atrakcyjnym partnerem. Dla wspólnego dobra daje pozostałym partnerom to, czego oni nie mają. Takie podejście jest zbieżne z rozwijaną polityką podporządkowania się (*compliance*) [1]. W polityce *compliance*, podobnie jak w warunkach tworzenia organizacji sieciowych, bardzo mocno na skuteczność i efektywność funkcjonowania organizacji wpływają problemy związane z etyką kadry zarządzającej i pracowników tego typu organizacji. Etyka i powiązana z nią wiarygodność są naszym zdaniem tymi elementami, które w najbardziej istotny sposób wpływają na efektywność funkcjonowania organizacji sieciowych, zwłaszcza tych, które realizują złożone projekty.

## 2. Organizacja sieciowa jako nowa forma funkcjonowania organizacji – model biznesowy jej funkcjonowania

Pojęcia organizacji sieciowej używa między innymi P. Drucker [3]. P. Senge [14] nazywa je mianem „uczących się organizacji”. Natomiast M. Hammer, J. Champy [4] używają określenia „organizacje po-reengineeringu”. Często też nazywamy ją organizacją wirtualną [8; 9].

Organizacja sieciowa tworzona jest na zasadzie dobrowolności przez różnego typu organizacje. Organizacje te wchodzi z sobą w związki, które ułatwiają narzędzia ICT. Celem tworzonych takich związków jest przyniesienie wszystkim ich uczestnikom różnorodnych korzyści, nie tylko ekonomicznych. Korzyści poszczególnych jednostek tworzących nową organizację powinny być większe niż wtedy, gdyby pojedyncze organizacje tworzące organizacje sieciowe działały w sposób tradycyjny. Dla wspólnego działania nie istnieje konieczność zawarcia umów cywilno-prawnych. Czas trwania związku ustalany jest przez organizację, która pierwsza uzna, że dalsze jego istnienie jest dla niej niekorzystne. Pozostałe organizacje, jeżeli uznają to za celowe, mogą kontynuować sieciowy związek. Nowy związek funkcjonuje już bez organizacji, która wystąpiła. Te nowe systemy mogą też wiązać się z innymi organizacjami sieciowymi lub tradycyjnymi. W konsekwencji tworzy się zupełnie nowa organizacja, której podstawową cechą jest szybkość działania, a w tym możliwość dostosowania się do nowych warunków. Zdolność ta w pierwszym rzędzie uzyskana jest dzięki funkcjonowaniu globalnej sieci (internetu), dlatego też można stwierdzić, że organizacja ta jest „dzieckiem” sieci informatycznych.

Zgodnie z tym, o czym pisano uprzednio, możemy stwierdzić że:

- Organizacja sieciowa jest to taka organizacja, która jest tworzona na zasadzie dobrowolności, a jej uczestnicy wchodzi z sobą w różnego typu związki, aby realizować wspólny cel (przykładowo określony projekt).
- Czas trwania związku jest ustalany przez każdego z uczestników, który współtworzy organizację. Decyzję o jej likwidacji może podjąć ten z uczestników, który pierwszy uzna, że istnienie tego związku jest dla niego niekorzystne i pierwszy z niej występuje.
- Organizacja działa w tzw. cyberprzestrzeni. Cyberprzestrzeń tworzą dwa podstawowe elementy:
  - komputery zlokalizowane w różnych miejscach przestrzeni fizycznej i zdolne do odbioru lub wysłania informacji,
  - globalne sieci wiążące te komputery i umożliwiające przenoszenie tych informacji.



Relacje istniejące między elementami organizacji sieciowych mają postać różnorodnych powiązań, które są wyznaczone przez przyjęte procedury i protokoły komunikacyjne. Cechą szczególną cyberprzestrzeni jest wielokierunkowość powiązań i niemożność określania jej granic za pomocą miar fizycznych.

Dla uzasadnienia hipotezy, iż paradygmat synergii nie funkcjonuje w organizacjach wirtualnych, przeprowadzimy porównanie modelu biznesowego funkcjonowania organizacji sieciowej i tradycyjnej. Model ten pokazuje, jakie powinny być spełnione warunki, aby utworzyć organizację sieciową. Rozważając model biznesowy organizacji sieciowej, przyjmujemy następujące zależności:

- $\Omega = \{O_i \mid i \in \{1, 2, \dots, I\}\}$  – zbiór wszystkich rozpatrywanych organizacji;
- Każda konkretna organizacja może tworzyć związki (alianse, system).

Do wyboru mamy:

1. Kompleks (system rozumiany jako pewien podzbiór współpracujących ze sobą organizacji wybranych ze zbioru  $\Omega$ ) organizacji sieciowych  $W = \{W_k \mid k \in \{1, 2, \dots, K\}\} \subseteq \Omega$ , gdzie:  $W_k \in W$  – k-ta konkretna organizacja sieciowa kompleksu organizacji, przy czym  $1 \leq K \leq \|\Omega\|$ ;
2. Kompleks (system rozumiany jako pewien podzbiór zbioru  $\Omega$ ) organizacji powiązanych w sposób tradycyjny  $T = \{T_l \mid l \in \{1, 2, \dots, L\}\} \subseteq \Omega$ , gdzie:  $T_l \in T$  – l-ta konkretna organizacja tradycyjna, przy czym  $1 \leq L \leq \|\Omega\|$ .
  - Organizacja  $O_i$  nie może jednocześnie należeć do kompleksu  $W$  i do kompleksu  $T$ , tzn.  $O_i \notin T \cap W$ .

Kryterium oceny funkcjonowania organizacji jest uzyskanie określonego efektu ekonomicznego. Przyjmujemy w uproszczeniu, że takim efektem jest jednostkowy zysk (może to być oczywiście inny efekt) w wysokości  $Z(O_i)$ .

Organizacja, która dąży do powiększenia zysku, ma następujące możliwości:

1. powiększenia zysku w wyniku powiązań sieciowych – osiągnięcia zysku w wysokości:  $Z_{W_k}(O_i)$  – jest to zysk i-tej organizacji wtedy, kiedy  $O_i \in W_k$ ;
2. powiększenia zysku w wyniku powiązań tradycyjnych – osiągnięcia zysku w wysokości:  $Z_{T_l}(O_i)$  – jest to zysk i-tej organizacji wtedy, kiedy  $O_i \in T_l$ .

Oczywiście zachodzi odpowiednio:

$$Z_{W_k}(O_i) > Z(O_i), Z_{T_l}(O_i) > Z(O_i),$$

gdzie: przez  $Z(O_i)$  rozumiemy zysk uzyskany w wyniku samodzielnego funkcjonowania organizacji  $O_i$ , w sytuacji braku jakichkolwiek powiązań i aliansów strategicznych. W przeciwnym wypadku organizacja nie pragnęłaby zamiany dotychczasowych powiązań. Organizacja dąży do uzyskania jak największego zysku i wchodzi tylko wtedy w powiązania sieciowe, jeżeli jej zysk  $Z_{W_k}(O_i)$  jest wyższy niż w powiązaniach tradycyjnych lub gdyby funkcjonowała samodzielnie.

Organizacje powiązane tradycyjnie nie maksymalizują zysku jednostkowego (dla każdej organizacji), lecz maksymalizują zysk łączny – dla organizacji jako całości. Obliczając zyski, łączne uzyskujemy:

- dla organizacji tradycyjnych

$$Z(T_i) = \sum_{j=1}^L Z_{T_i}(O_j) \geq \sum_{j=1}^L Z(O_j), \text{ gdzie } \forall j, O_j \in T_i$$

- dla organizacji sieciowych

$$Z(W_k) = \sum_{j=1}^K Z_{W_k}(O_j) \geq \sum_{j=1}^K Z(O_j), \text{ gdzie } \forall j, O_j \in W_k$$

W organizacjach tradycyjnych maksymalizujemy zysk dla organizacji jako całości, a w organizacjach sieciowych maksymalizujemy zysk dla każdej należącej do niej pojedynczej organizacji, w związku z tym dla hipotetycznych kompleksów zachodzą następujące zależności:

- zysk kompleksu

$$Z_{T_i}(O_i)' \geq Z_{W_i}(O_i)' \vee Z_{T_i}(O_i)' < Z_{W_i}(O_i)'$$

- natomiast zysk jednostkowej organizacji

$$Z_{T_i}(O_i) \leq Z_{W_k}(O_i)$$

Organizacja sieciowa dąży do maksymalizacji zysku w krótkim okresie czasu. Wynika to z faktu, że decyzje są podejmowane w bardzo szybko zmieniających się warunkach. Organizacje tradycyjne maksymalizują też zysk, ale w dłuższych okresach czasu. Prawdopodobieństwo osiągnięcia zysku zależy między innymi od następujących elementów (oczywiście są inne przesłanki, o których wcześniej pisano):

- szybkości i elastyczności dostosowania się do zmian, gdzie przewagę mają oczywiście organizacje sieciowe;
- pozycji organizacji na rynku, gdzie z kolei przewagę mają organizacje tradycyjne.

Oznaczmy przez  $P_n$  – prawdopodobieństwo osiągnięcia zysku przez organizację, gdzie  $n$  oznacza czynnik wpływający na to prawdopodobieństwo. Rozpatrujemy wtedy relację zachodzącą między  $P_n(Z_{Tl})$  a  $P_n(Z_{Tk})$ . Jeżeli prawdopodobieństwo osiągnięcia zysku jest wyższe dla organizacji tradycyjnej, wtedy powinno się dążyć do stworzenia takiego typu organizacji. Jednak w sytuacji, kiedy chociaż jedna z organizacji, która może wejść w skład organizacji tradycyjnej, może uzyskać wyższy zysk w organizacji sieciowej, czyli

$$P_n(Z_{Tl}(O_i)) < P_n(Z_{Wk}(O_i)),$$

wtedy nie chce do takiej tradycyjnej organizacji przystąpić i dąży do stworzenia organizacji sieciowej. Jest to decyzja niezależna od tego, czy cała organizacja na zasadzie synergii uzyskałaby korzyści w kontekście jej stanu przed nawiązaniem relacji sieciowych. Jednak w zależności od stanowiska pozostałych organizacji może być zmuszona do przystąpienia do organizacji tradycyjnej.

Możliwe sytuacje decyzyjne:

- Organizacja  $O_i$  w ramach organizacji sieciowej uzyskałaby zysk  $ZWi(O_i)$ ,  $ZWk(O_i)$  – jest to zysk i-tej organizacji;
- Organizacja  $O_i$  w ramach organizacji tradycyjnej uzyskałaby zysk  $ZTi(O_i)$ , przy czym zachodzi:  $ZWi(O_i) > ZTi(O_i)$ ;
- Pozostałe organizacje, które mogą stworzyć organizację tradycyjną wraz z  $O_i$ :
  - w ramach organizacji sieciowej uzyskałyby zysk  $ZWi(O_i)'$ ,
  - w ramach organizacji tradycyjnej uzyskałaby zysk  $ZTi(O_i)'$ ,
  - przy czym zachodzi:  $ZTi(O_i)' > ZWi(O_i)'$ .

W związku z tym organizacje te są skłonne przyznać organizacji  $O_i$  premię w wysokości za przystąpienie do organizacji tradycyjnej. Organizacja  $O_i$ , jeżeli nie uzyska premii, będzie się starała wejść w koalicję z innymi organizacjami ze zbioru  $\Omega$ , ale nienależącymi do konkurencyjnego podzbioru  $T_l$ . Jednak bez organizacji  $O_i$  może się zdarzyć, że organizacja tradycyjna nie uzyska spodziewanych efektów i tego typu alians nie zostanie zawiązany. Jak staraliśmy się uzasadnić, pojęcie synergii w tego typu związkach zostaje zastąpione w szerokim zrozumieniu tego słowa pojęciem korzyści, chociaż nie zawsze ekonomicznych.

Z tych powodów nie powstały przedsiębiorstwa, o których wcześniej pisano. I tak: Fabryka Kabli w Ożarowie Mazowieckim nie wstąpiłaby do koncernu produkcji kabli, przejęcie Elwro przez Simensa nie dokonało się. Oczywiście możemy dyskutować, czy te organizacje bez połączenia przetrwałyby. Jest to jednak nieco inny problem, w tym artykule nierozpatrywany.

## Zamiast podsumowania

Organizacje sieciowe odróżniają się od organizacji tradycyjnych nieco innymi kryteriami postępowania biznesowego. Znajomość funkcjonowania takich nowych organizacji jest tym istotniejsza, iż stopniowo zastępują stare tradycyjne struktury oraz powodują zmiany kulturowe w systemach zarządzania, tzw. zarządzanie międzykulturowe. Wynika to z faktu, że działają one w szerszym wymiarze i często na rynku międzynarodowym. Organizacje sieciowe charakteryzują się eliminacją ogniw pośrednich w kanałach informacyjnych i poprzez tworzenie tzw. hubów umożliwią decentralizację i demokratyzację zarządzania. Jak przedstawiono przy pomocy modelu biznesowego odmienne niż w organizacjach tradycyjnych kształtowanie się takich

podstawowych elementów rachunku ekonomicznego. Również, co pragniemy tu tylko zasygnalizować, zmienia się rola menedżera i metod jego szkolenia. Menedżer ze względu na elastyczny i często niestabilny model funkcjonowania staje się trenerem, a nie szefem. Podobnie rola pracownika ulega zmianom. W organizacji sieciowej staje się decydującym, od którego reakcji bardzo często zależy trwałość organizacji. Dzięki sieci komputerowej typu internet organizacja nie jest ograniczona do rynku lokalnego i jeżeli istnieje tylko taka możliwość, poszukuje korzyści na rynku globalnym. Jeżeli dążymy do osiągnięcia szybkich efektów i mamy trudności z przeznaczaniem na ten cel odpowiednich zasobów, wtedy naszą strategią jest stworzenie sieciowej organizacji. Oczywiście w ramach jednego artykułu trudno rozwinąć wszystkie zasygnalizowane wątki. Zakładam, że artykuł w tej formie jest głosem w dyskusji o zmianach w naukach o zarządzaniu, które wynikają z rozwoju ICT.

## Bibliografia

- [1] Chayesa A., Chayesa A.H., *On compliance*, “International Organization” 1993, Vol. 47, Iss. 02.
- [2] Biddick M., *The Big Data Management Challenge*, “InformationWeek” Reports, 04/2012.
- [3] Drucker P., *The New Organisation*, „Harvard Business Review” 1998, No. 1–2.
- [4] Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation*, Harper Business, New York 1994.
- [5] Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1975.
- [6] Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- [7] Kisielnicki J., *Virtual Organisation as a Product of Information Society*, “Informatica” 1998, No. 22.
- [8] Kisielnicki J. (ed.), *Modern Organization in Virtual Communities*, IRM Press, Hershey, London, Beijing 2002.
- [9] Kisielnicki J. (ed.), *Virtual Technologies, Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, ISR, New York, Hershey 2008.
- [10] Kisielnicki J., *Technologie informacyjne i komunikacyjne (ICT) jako narzędzie w modernizacji gospodarki*, [w:] *Powiązania zewnętrzne*, praca zbiorowa pod red. W. Morawskiego, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- [11] Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999.
- [12] Kuhn T., *Dwa bieguny. Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*, PIW, Warszawa 1985.

- [13] Mayer-Schonberger V., Kenneth C., *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work and Think*, Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, New York 2013.
- [14] Senge P., *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [15] Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012.
- [16] Szpaderski A., *Prakseologiczna teoria zarządzania*, [w:] *Koncepcje i metody zarządzania*, S. Duchniewicz (red.), Wydawnictwo PTM, Warszawa 2012.

---

## POJĘCIE „ORGANIZACJA” W ŚWIETLE ROZWOJU TECHNOLOGII INFORMACYJNO-KOMUNIKACYJNEJ (ICT)

### Streszczenie

Rozwój ICT spowodował nowe spojrzenie na pojęcie „organizacja”. Zgodnie z podejściem systemowym w organizacji każdy z jej elementów ma za zadanie działać dla jej dobra (optimum globalne). Inaczej jednak zachowują się sieciowe organizacje. Tworzone są wtedy, jeżeli uzyskane zostaną efekty ekonomiczne wszystkich pojedynczych elementów ją tworzących (optima lokalne). Wyniki całości nowej organizacji nie są już tak istotne dla pojedynczych elementów organizacji. Hipoteza ta została przedstawiona przy pomocy analizy przypadków i sformalizowanego modelu biznesowego.

**SŁOWA KLUCZOWE: ANALIZA SYSTEMOWA, ORGANIZACJA SIECIOWA, INFORMATYKA, PARADYGMAT, SYNERGIA**

---

## THE CONCEPT OF THE ORGANIZATION IN THE LIGHT OF THE DEVELOPMENT OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY (ICT)

### Abstract

The development of information technology led to new insights into the paradigm of the organization. According to the system approach in the organization, each of its elements is

to work for the good (global optimum). However, other networking organizations behave. They are created when will be obtained if the economic effects of all the individual elements making up the (local optima). Results of all of the new organization are not so important for the individual components of the organization. This hypothesis has been presented with the help of case studies and formal business model.

**KEY WORDS: SYSTEMS ANALYSIS, NETWORK ORGANIZATION, INFORMATION-COMMUNICATION TECHNOLOGY, SYNERGY, PARADIGM**



# ZASOBY NIEMATERIALNE JAKO GŁÓWNY SKŁADNIK STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA DZIAŁAJĄCEGO W TURBULENTNYM, NIEPRZEWIDYWALNYM OTOCZENIU

## Zagadnienia wstępne

Pojawiające się coraz częściej głosy wieszczące koniec ery zarządzania strategicznego są przesadzone, ponieważ przyszłością trzeba się zajmować. Decyzje podejmowane dzisiaj, których skutki będą przejawiać się w przyszłości, zwykle mają charakter strategiczny. Zmienia się natomiast podejście do zarządzania, a zwłaszcza do planowania strategicznego. Główną przyczyną tych zmian jest niewiarygodność prognoz [3] dotyczących zwłaszcza otoczenia rynkowego. Wynika ona z narastającej turbulencji otoczenia sprawiającej trudności w jego przewidywaniu, stwarzającej kontekst niepewności decyzyjnej. Stąd też powolne odchodzenie od kanonów szkoły planistycznej oraz pozycjonowania i rozwijanie kanonów szkoły zasobowej, szkoły prostych reguł oraz opcji rzeczowych. Rozwój szkoły zasobowej między innymi wynika z przekonania, że w sytuacji nieprzewidywalnych rynków bardziej stabilną bazą strategii organizacji jest jej wnętrze, czyli zasoby (rozwińcie tę tezę jest między innymi w: [2]). Rozwój szkoły prostych reguł jest odpowiedzią na zainteresowanie rozwojem organizacji przez wykorzystywanie okazji. Zainteresowanie szkołą opcji rzeczowych wynika z prób ustrukturalizowania teoretycznych propozycji strategicznego planowania scenariuszowego. Moje zainteresowania naukowe ostatnich lat właśnie koncentrują się na różnych aspektach szkoły zasobowej w połączeniu z nurtem planowanego wykorzystywania okazji. Na konferencji metodologicznej

\* Prof. dr hab. Rafał Krupski – Politechnika Częstochowska.



„Współczesne nauki o zarządzaniu”, zorganizowanej przez Katedrę Teorii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu w czerwcu 2013 roku, wygłosiłem referat pt. *Metody badań orientacji zasobowej przedsiębiorstw*, w którym przedstawiłem kilka w miarę oryginalnych metod badania różnych problemów planowania zasobów w przedsiębiorstwach. Celem zaś tego artykułu jest syntetyczne, zbiorcze zaprezentowanie wyników tych badań (ich fragmenty były już publikowane w różnych wydawnictwach).

## 1. Wyniki badań empirycznych dotyczących skali rozwoju firm przez wykorzystywane okazje

W 2005 roku badałem 155 średnich, małych i w mikrofirmach w celu ustalenia, jakiej skali okazja decyduje o kierunkach ich rozwoju. W 83 firmach (54%) stwierdziłem, że o ich rozwoju zadecydował przypadek o charakterze okazji. W wyniku badań wyodrębniłem 10 rodzajów okazji oraz skutki tego typu rozwoju w postaci [4]: istotnego wzrostu sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności, dywersyfikacji koncentrycznej, dywersyfikacji konglomeratowej, całkowicie nowej domeny (produkt i rynek) z jednoczesną likwidacją dotychczasowej działalności. Wnioski z badań są następujące: o rozwoju w co drugiej małej lub średniej firmie decyduje przypadek; firmy wykorzystują nadarzające się różne okazje, by powiększyć sprzedaż w ramach dotychczasowej działalności oraz wejść na nowe rynki; podejmują również ryzyko wprowadzania nowych domen, czasami niemających żadnego związku z dotychczasową działalnością. Większość okazji związana jest z nieplanowanym zakupem środków produkcji, placów, lokali, budynków po atrakcyjnej, niskiej cenie. Ponad połowa stwierdzonych przypadków prowadzi do uruchomienia nowej działalności bez jakiegokolwiek związku z dotychczasowym profilem firmy. Z pozostałymi rodzajami okazji wiąże się wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności na tych samych lub nowych rynkach albo wprowadzenie pokrewnych domen.

## 2. Badania dotyczące oryginalności zasobów i ustalenia ważności zasobów w wykorzystywaniu okazji

Kolejnym nurtem badawczym stała się problematyka zasobów organizacji w podwójnym kontekście. Po pierwsze, w kontekście elastyczności organizacji egzemplifikowanej jej potencjałem w zakresie wykorzystywania okazji. Po drugie, w kontekście barney'owskich cech zasobów, na których powinno się budować strategię organizacji. Celami tych badań było więc: 1) zidentyfikowanie tych rodzajów zasobów, które mają decydujący wpływ na wykorzystywanie okazji, 2) określenie

cech poszczególnych rodzajów zasobów z punktu widzenia ich oryginalności i typowania tych rodzajów zasobów, które będąc podstawą przewagi konkurencyjnej, będą trzonem strategii firmy.

W 2006 roku zbadalem 151 firm dużych, średnich, małych i mikro. Przedmiotem badań były następujące zasoby, co do których istniało podejrzenie, że mogą być przynajmniej względnie oryginalne w przedsiębiorstwach w skali swych sektorów [6]: 1) wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne); 2) podstawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność), motywacje i inne elementy kultury organizacyjnej; 3) relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie); 4) relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji itp.); 5) technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne *high technology* lub wartościowe ze względu na tradycje); 6) technologie informatyczne (autorskie, kosztochłonne oprogramowanie) wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne; 7) własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizyko-chemicznych); 8) lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historyczne budynki itp.); 9) *image* firmy (znaki handlowe, historia, reputacja); 10) źródła finansowania; 11) rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne (procesy, struktury).

W zakresie ważności zasobów w wykorzystywaniu okazji ankietowani typowali po trzy ze zbioru 11 badanych zasobów. Uzyskane wyniki interpretowano z uwzględnieniem wielkości badanych firm [5]. Generalnie, jako najważniejsze dla wykorzystywania okazji najczęściej typowano: relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (107 wskazań); wiedzę, umiejętności i talenty pracowników (81 wskazań) oraz technologie informatyczne (63 wskazania). Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane wybierano w ogóle jako najważniejszy zasób (kontekst elastyczności, wykorzystywania okazji), niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa. Wiedzę typowali przede wszystkim przedstawiciele dużych, średnich i małych firm (ale nie mikro). Dla firm mikro najważniejszym zasobem w opisywanym kontekście jest lokalizacja. Małe i średnie firmy, wśród trzech najważniejszych zasobów dla wykorzystywania okazji, wymieniają technologie informatyczne.

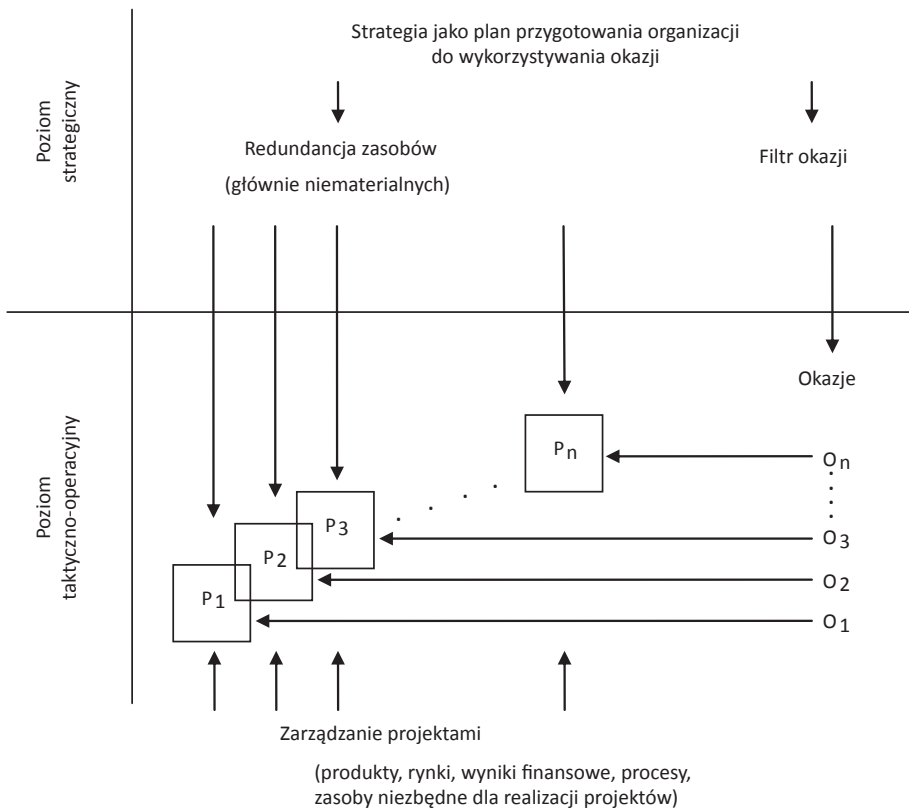
Z badań w zakresie oryginalności zasobów (kontekst strategiczny) wynika, że najczęściej za rzadkie w branży i trudno kopiowalne zasoby uchodzą zasoby niematerialne [6].

### 3. Modelowanie problemów uwzględniania okazji w planowaniu strategicznym

Wyniki badań istotności okazji w rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, publikowane w literaturze przedmiotu, np. [9], oraz własne eksploracje w tym zakresie prowadzą do następujących wniosków:

1. narastająca turbulencja i niepewność otoczenia powoduje, że długofalowe plany tracą na znaczeniu jako determinanty rozwoju organizacji;
2. w coraz większym zakresie o kierunkach rozwoju przedsiębiorstw decydują wykorzystywane okazje.

Rysunek 1. Ontologia poziomów: strategicznego i taktyczno-operacyjnego organizacji działającej w warunkach niepewności



Legenda:

P1, P2, ..., Pn – projekty, których inspiracją są pojawiające się okazje,  
O1, O2, ..., On – zidentyfikowane okazje.

Źródło: [7].

Z teoretycznego punktu widzenia na ogół powstałe w tych warunkach strategie są splotem racjonalnych zamierzeń oraz czynników przypadkowych, historycznych i kulturowych. Tak jak interpretuje to szkoła ewolucyjna, zrealizowana strategia ma charakter emergentny. Ja jednak spróbowałem inaczej spojrzeć na to zagadnienie i opracowałem model dwóch poziomów planowania: strategicznego i taktyczno-operacyjnego, którego istotą jest planowanie rozwoju przedsiębiorstwa w kategoriach endogenicznych, czyli w kategoriach zasobów. Posiadanie nadmiarów zasobów ponad ich niezbędny poziom dla bieżącej, eksploatacyjnej działalności jest warunkiem wykorzystywania okazji. Istotą modelu zaprezentowano na rysunku 1. Z biegiem lat model zmodyfikowałem z uwzględnieniem okazji nie tylko identyfikowanych w otoczeniu, lecz także wywoływanych. Z poprzednich badań wynika natomiast, że uwzględnione na poziomie strategicznym zasoby powinny dotyczyć głównie zasobów niematerialnych jako tych, które są istotne z punktu widzenia źródeł przewagi konkurencyjnej, ponieważ są najtrudniej kopiowalne.

#### 4. Badania z zakresu skali orientacji zasobowej i jej korelacji z turbulencją otoczenia

To, czy przedsiębiorstwa działają według modelu przedstawionego na rysunku 1, jest bardzo trudne w bezpośrednim badaniu. Dlatego też przedmiotem kolejnych badań było ustalenie skali orientacji zasobowej. Wyniki tych badań mogą być podstawą do twierdzeń o skali endogenicznego rozwoju firm, rozwoju przez planowanie zasobów, z których część jest przeznaczona (może być przeznaczona) na wykorzystywanie okazji. Własny pomysł na identyfikację ujęć zasobowych w planowaniu strategicznym poszczególnych przedsiębiorstw, a przez to ustalenie skali zjawiska, polegał na określeniu horyzontu planowania 5 różnych wielkości rynkowych i 11 zasobowych. Badane wielkości rynkowe to: rynki, produkty, konkurenci, dostawcy i inne organizacje (np. urzędy samorządowe i rządowe). Badane zasoby to 11 wyżej wymienionych zasobów materialnych i niematerialnych. Ostatecznie w badaniach, a przede wszystkim w interpretacjach ich „suchych” wyników przyjęto, że jeżeli:

- horyzont planowania wyróżnionych wielkości rynkowych jest dłuższy od horyzontu planowania wyróżnionych zasobów, to mamy do czynienia z orientacją rynkową;
- horyzont planowania wyróżnionych wielkości rynkowych jest krótszy od horyzontu planowania wyróżnionych zasobów, to mamy do czynienia z orientacją zasobową.

Ponieważ porównania nie dotyczą wielkości skalarnych, ale wektorowych, między innymi określano przeciętny horyzont planowania elementów otoczenia i przeciętny horyzont planowania zasobów. Jeżeli ten drugi był większy od pierwszego, to decydowało to o uznaniu orientacji strategicznej jako zasobowej. Niezależnie od tego w innych pomiarach o fakcie istnienia orientacji zasobowej może decydować liczba

relacji: np. przeciętny horyzont planowania zasobów > horyzontu planowania rynków (jako reprezentanta otoczenia), a o orientacji rynkowej może decydować relacja odwrotna, tzn. np. przeciętny horyzont planowania zasobów < horyzontu planowania rynków. Liczby tych relacji mogą być podstawą do wnioskowania o dominacji jednej orientacji nad drugą.

Wyniki badań obejmowały trzy grupy zagadnień: horyzontu planowania strategicznego w polskich firmach, skali orientacji zasobowej i oddzielnie – skali orientacji rynkowej oraz związku tych orientacji z turbulencją otoczenia. Większość uzyskanych wyników dotyczy wszystkich badanych 368 przedsiębiorstw, a także firm w przekrojach wyodrębnionych rodzajów działalności (produkcyjna, usługowa, handlowa, mieszana) oraz firm wyodrębnionych z punktu widzenia ich wielkości (duże, średnie, małe i mikro). Zbadano również rodzaje otoczenia firm (rynkowe, technologiczne, społeczne) dodatkowo w przekroju deklarowanego stopnia turbulencji (stabilne – przewidywalne, zmienne przewidywalne oraz zmienne nieprzewidywalne). Dodatkowym przekrojem było uwzględnianie sytuacji, w których tylko dyskutuje się o przyszłości (perspektywa myślenia), oraz sytuacji, w których podejmuje się decyzje ze skutkami finansowymi, technicznymi i organizacyjnymi. W tabeli 1 przedstawiono wyniki badań dotyczących skali występowania orientacji zasobowej zarządzania strategicznego, na tle skali orientacji rynkowej w analizowanej populacji 368 przedsiębiorstw. Jak z niej wynika, orientacja rynkowa, rynkowo/zasobowa oraz zasobowa dotyczą mniej więcej po 1/3 analizowanych firm. Jest to pewnego rodzaju zaskoczenie, zwłaszcza w konfrontacji z wykorzystywaną literaturą z zakresu zarządzania strategicznego na studiach menedżerskich oraz w procesach doradczych firm konsultingowych, w której zdecydowanie dominuje szkoła planistyczna, szkoła pozycjonowania Portera oraz strategiczna karta wyników Kaplana i Nortona.

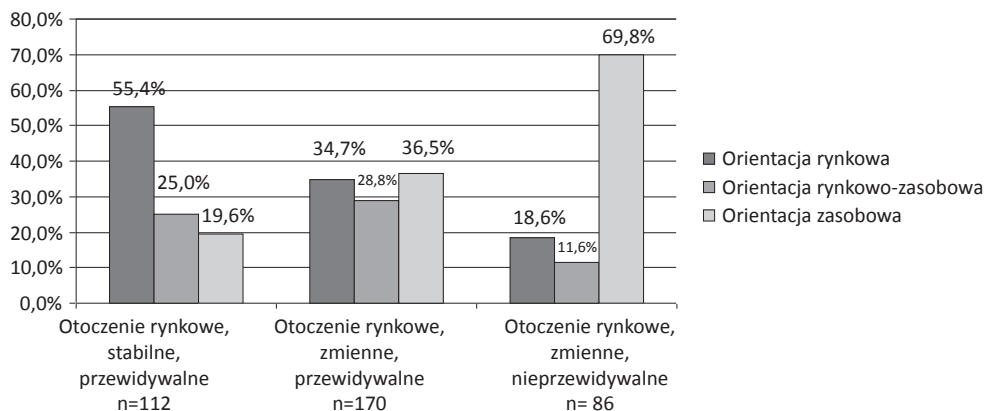
Tabela 1. Porównanie horyzontów planowania rynków i zasobów z perspektywy myślenia

Analizowane relacje	Liczba przedsiębiorstw	Procent
liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco większy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów ( <b>orientacja rynkowa</b> )	137	37,2
liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków i przeciętny horyzont planowania zasobów są w przybliżeniu w określonych granicach równe ( <b>orientacja rynkowo-zasobowa</b> )	87	23,6
liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco mniejszy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów ( <b>orientacja zasobowa</b> )	144	39,2

Źródło: [8].

Bardzo ciekawe wyniki uzyskano w zakresie związków między rodzajem orientacji strategicznej przedsiębiorstw a zmiennością i nieprzewidywalnością otoczenia. Przykład wyników badań w tym zakresie przedstawiono na rysunku 2. Uwzględniono w nim trzy typy otoczenia wyróżnione ze względu na jego zmienność i przewidywalność, a więc: otoczenie stabilne – przewidywalne, otoczenie zmienne przewidywalne oraz otoczenie zmienne nieprzewidywalne. Z deklaracji ankietowanych przedsiębiorstw (ankiety wypełniali prezesi lub przynajmniej członkowie zarządów badanych firm) wynika, że im bardziej otoczenie jest turbulentne (zmienne, nieprzewidywalne), tym większy jest odsetek firm mających orientację zasobową zarządzania strategicznego. I odwrotnie, im otoczenie jest bardziej stabilne, a więc bardziej przewidywalne, tym większy jest odsetek firm mających orientację rynkową. Na rysunku 2 przedstawiono jedynie wyniki badań dotyczących otoczenia rynkowego. W ogóle w badaniach poza otoczeniem rynkowym uwzględniono również inne rodzaje otoczenia, a mianowicie otoczenie: technologiczne i społeczne. Niezależnie jednak od analizowanego rodzaju otoczenia uzyskiwano wyniki identyczne do wyżej przytoczonych. Wyniki badań są identyczne zarówno dla analizowanej perspektywy myślenia strategicznego, jak i perspektywy decyzji strategicznych.

Rysunek 2. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy myślenia) w zależności od typów ich otoczenia rynkowego



Źródło: [8].

## 5. Badania z zakresu użyteczności zasobów niematerialnych

Z przedstawionych badań nad oryginalnością zasobów wynika, że dotyczy ona przede wszystkim zasobów niematerialnych. Również w modelu przedstawionym na rysunku 1 na poziomie strategicznym występują głównie zasoby niematerialne. Jednakże ich niematerialność stwarza wiele kłopotów ontologicznych, epistemologicznych i metodycznych [10]. Dlatego też w kolejnych badaniach przeprowadzonych na próbie 167 przedsiębiorstw zaproponowałem metodę pomiaru i badań użyteczności zasobów niematerialnych. Badania te miały na celu ukonkretnienie modelu poziomów strategicznego i taktyczno-operacyjnego organizacji działającej w warunkach niepewności, przedstawionego na rysunku 1. Przedmiotem badań była użyteczność pięciu zasobów niematerialnych: wiedzy, postaw i zachowań pracowników, relacji z otoczeniem sformalizowanych, relacji niesformalizowanych oraz *image'u* firmy w 14 wyróżnionych obszarach: poziom strategiczny – poziom operacyjny zarządzania, wykorzystywanie okazji – unikanie zagrożeń, rozwój – istnienie firmy, innowacje – replikacje w firmie, konkurowanie – współdziałanie z konkurentami, pozyskiwanie klientów – utrzymywanie klientów, realizacja procesów – realizacja wyników. Generalnie w badaniach wykorzystano koncepcję pomiaru użyteczności zasobów T. Gospodarka [1]. Według niej użyteczność można określić jako iloczyn:

$$c = a \times b$$

gdzie:

- a – stopień pokrycia zapotrzebowania na usługi przez zasób a,
- b – preferencje menedżerskie praktycznego wykorzystania usług b,
- c – współczynnik praktycznej użyteczności zasobu dla zarządzania.

Ostatecznie w przygotowanej ankiecie badawczej dla każdego z wyróżnionych 14 obszarów aktywności ogólnobehawioralnej, ankietowani (wybrani przedstawiciele kadry kierowniczej przedsiębiorstw) oceniali: ważność (rangę) danego rodzaju zasobu niematerialnego, w kształtowaniu każdego z pięciu badanych rodzajów zasobów, w umownej skali 1–5, oraz stopień wykorzystania danego zasobu w kształtowaniu danego obszaru aktywności behawioralnej przedsiębiorstwa, w umownej skali 1–10.

Poniżej przedstawiono przykład wyników badań 167 przedsiębiorstw dotyczących sfery wykorzystywania okazji.

Tabela 2. Wyniki badań dotyczących oceny użyteczności zasobów niematerialnych dla wykorzystywania okazji

Zasoby niematerialne	% firm (N=167) typujących pierwszorzędny wpływ zasobu na wykorzystywanie okazji	Przeciętna ocena stopnia wykorzystania potencjału zasobu na podejmowanie okazji (skala ocen: 1–10 dla każdego zasobu oddzielnie)	Ocena stopnia użyteczności
Wiedza	35%	7,13	2,49
Postawy i zachowania pracowników	7%	5,05	0,35
Relacje sformalizowane	18%	6,76	1,21
<b>Relacje niesformalizowane</b>	<b>39%</b>	<b>6,76</b>	<b>2,63</b>
Image firmy	1%	5,68	0,05

Źródło: badania własne R. Krupski, M. Osyra.

Z danych przedstawionych w tabeli 2 wynika, że w większości wypadków za najważniejsze dla wykorzystywania okazji uznawano zasoby wiedzy i relacji nieformalnych (czyli wszelkie związki znajomościowe, kumoterskie, nepotyczne, układy lobbystyczne, a także i zaufanie, przyjaźnie itp.). Również dla tych dwóch rodzajów zasobów uzyskano informacje o największym wykorzystaniu ich potencjału w wykorzystywaniu okazji. Stąd można wyprowadzić pośrednio wniosek o ich największej użyteczności w inkryminowanym obszarze okazji. Jednakże w przekroju wszystkich 14 badanych obszarów wiedza jest najbardziej użytecznym zasobem niematerialnym (w 10 z nich). W trzech z pozostałych czterech obszarów (istnienia firmy, unikania zagrożeń oraz poziomu operacyjnego) okazało się, że najbardziej użytecznym zasobem niematerialnym są postawy i zachowania pracownicze. Łącznie z badań wynika największa użyteczność wiedzy i relacji niesformalizowanych. To one powinny być zatem przedmiotem identyfikacji na poziomie strategicznym modelu zaprezentowanego na rysunku 1.

## Zakończenie

Badania oryginalności i użyteczności zasobów oraz badania skali rozwoju przedsiębiorstw przez wykorzystywane okazje i skali orientacji zasobowej są w zasadzie pionierskie w kraju. Mają one na celu lepsze ustrukturalizowanie pewnych zagadnień szkoły zasobowej, czego domagają się jej liczni oponenti. Udokumentowana skala występowania orientacji zasobowej w praktyce gospodarczej zmusza do refleksji. Być może nadszedł już czas, by programy dydaktyczne z zakresu zarządzania strategicznego rozszerzać o wybrane zagadnienia merytoryczne i metodyczne szkoły zasobowej. Z badań wynika, że praktyka gospodarcza już je stosuje.



## Bibliografia

- [1] Gospodarek T., *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- [2] Grant R.M., *The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation*, "California Management Review" 1991, Vol. 33, No. 3.
- [3] Halpern P., *Na tropach przeznaczenia. Z dziejów przewidywania przyszłości*, CiS, Warszawa 2004.
- [4] Krupski R., *Planowany czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego?*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 3.
- [5] Krupski R., *Strategiczność zasobów*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 9.
- [6] Krupski R., *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, red. J. Skalik, PN AE nr 1141, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- [7] Krupski R., *Dyskusja o treści strategii*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 6.
- [8] Krupski R., *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Praca Naukowa, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
- [9] Krzakiewicz K., Cyfert Sz., Kraśnik J., *Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 2.
- [10] Molloy J., Chadwick C., Ployhart R., Golden S., *Making intangibles “tangible”: A multidisciplinary critique and validation framework*, "Journal of Management", za: Barney J.B., Ketchen Jr D.J., Wright M., *The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?*, "Journal of Management", published online 10 March 2011.

---

## ZASOBY NIEMATERIALNE JAKO GŁÓWNY SKŁADNIK STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA DZIAŁAJĄCEGO W TURBULENTNYM, NIEPRZEWIDYWALNYM OTOCZENIU

### Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań empirycznych z lat 2005–2012 dotyczących skali rozwoju firm w Polsce przez okazje, skali orientacji zasobowej, oryginalności zasobów oraz użyteczności zasobów niematerialnych. Z badań wynika ważność zasobów niematerialnych oraz znaczny udział orientacji zasobowej i rozwoju przedsiębiorstw przez wykorzystywanie okazji.

**SŁOWA KLUCZOWE: ZASOBY NIEMATERIALNE, STRATEGIA, BADANIA EMPIRYCZNE**

---

## INTANGIBLE RESOURCES AS THE MAIN ELEMENT OF THE ENTERPRISE'S STRATEGY IN TURBULENT AND UNPREDICTABLE ENVIRONMENT

### Abstract

The goal of the article is to present the empirical research results from years 2005–2012 concerning the scale of developing enterprises in Poland by means of occasions, the scale of resources orientation, resources originality, and intangible resources usability. According to the research results, intangible resources are significantly important as well as the significant contribution of resources orientation in growing enterprises by using occasions has occurred.

**KEY WORDS: INTANGIBLE RESOURCES, STRATEGY, EMPIRICAL RESEARCH**



# ILUZJE W PROCESIE BADANIA SUKCESU ORGANIZACJI

## Wprowadzenie

To, co sądzimy o biznesie, w dużym stopniu podlega wpływowi iluzji. Ich źródłem są logiczne błędy i błędne oceny zniekształcające wyobrażenia dotyczące rzeczywistych przyczyn konkretnych rezultatów działalności firm.

Kiedy sprzedaż i wynik finansowy firmy rosną, dominuje pogląd, że posiada ona świetną strategię, doskonałego lidera, sprawnych pracowników i efektywną kulturę organizacyjną.

Kiedy wskaźniki ekonomiczne pogarszają się, pojawia się pogląd, że firma przyjęła błędną strategię, posiada słabych menedżerów i statyczną kulturę organizacyjną. W istocie jednak niewiele się zmieniło – rezultaty działalności firmy tworzą aureolę, w świetle której są postrzegane: strategia, przywództwo, członkowie organizacji, kultura organizacyjna i wiele innych czynników.

Niezależnie od reguł i zasad skutecznego zarządzania sukces w biznesie jest efemeryczny. Biorąc pod uwagę coraz bardziej globalny charakter konkurencji i coraz szybsze tempo zmian zachodzących na wszelkich płaszczyznach gospodarowania, staje się on bardziej ulotny niż kiedykolwiek w przeszłości.

Dlatego tak bardzo pociągają nas potencjalne efekty przełomów, odkrywanych sekretów i rozwiązań problemów. Niepewność i chaos pchają w kierunku poszukiwania „cudownych” środków.

Menedżerowie to ludzie bardzo obciążeni pracą, działający w warunkach stresu. Oczekuje się od nich dużych przychodów, zysku i dywidendy. Nic zatem dziwnego, że poszukują oni jednoznacznych odpowiedzi na biznesowe pytania i recept na sukces. Popyt rodzi podaż. Autorzy wielu opracowań próbują na ten popyt odpowiedzieć.

---

\* Prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

Poszukiwaniem źródeł sukcesów firm zajmuje się wielu badaczy. I jeżeli nie potrafią znaleźć jednoznacznych odpowiedzi w tej kwestii, można zadać pytanie: dlaczego tak się dzieje? Dlaczego tak trudno określić czynniki sukcesu firmy, pomimo zebrania ogromnej ilości informacji o działalności wielu z nich? Może problem nie leży w tym, w jaki sposób formułuje się pytanie, lecz w tym, w jaki sposób poszukuje się odpowiedzi na nie. Nasze myślenie o biznesie znajduje się bowiem pod wpływem szeregu iluzji (na przykład podejście kognitywne ujawnia zniekształcenia wpływające na podejmowanie decyzji w warunkach niepewności). W aspekcie sukcesu firmy istotniejsze są zapewne iluzje, które utrudniają zrozumienie, dlaczego jedne firmy osiągają sukces, podczas gdy inne doznają porażki.

W większości publikacji z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem stawia się pytanie typu: co prowadzi do doskonałych rezultatów? Należy jednak zadać zapewne pytanie: dlaczego tak trudno zrozumieć przyczyny wysokich rezultatów?

## 1. Efekt aureoli

Najbardziej rozpowszechnioną iluzją jest tzw. efekt aureoli. Kiedy sprzedaż i wynik finansowy firmy rosną, dominuje pogląd, że posiada ona świetną strategię, doskonałego lidera, sprawnych pracowników i efektywną kulturę organizacyjną.

Kiedy wskaźniki ekonomiczne pogarszają się, pojawia się pogląd, że firma przyjęła błędną strategię, posiada słabych menedżerów i statyczną kulturę organizacyjną. W istocie jednak niewiele się zmieniło – rezultaty działalności firmy tworzą aureolę, w świetle której postrzegane są: strategia, przywództwo, członkowie organizacji, kultura organizacyjna i wiele innych czynników.

Istnieje kilka form efektu aureoli. Jedną z nich jest skłonność do oceny cech indywidualnych na podstawie ogólnego wrażenia. Większości ludziom trudności sprawia niezależna ocena poszczególnych cech obiektu, i dlatego oceniają oni dany obiekt w całości. Umysł tworzy i podtrzymuje całościowy i niesprecyzyjny wewnętrznie obraz rzeczywistości, ograniczając dysonans poznawczy.

Efekt aureoli to także swego rodzaju heurystyczny sposób kształtowania wyobrażenia o przedmiocie (obiekcie) zbyt oddalonym lub po prostu niedostępnym dla bezpośredniego osądu. Pozwala on na jego przybliżenie i ocenę. Sięgamy po informacje na pierwszy rzut oka istotną i konkretną, która stwarza wrażenie obiektywnej i dokonujemy jej projekcji na przedmioty abstrakcyjne i niejednoznaczne. Nie wiemy na przykład, czy nowy towar posiada odpowiednią jakość, lecz jeżeli został on wyprodukowany przez firmę o doskonałej reputacji, racjonalnie sądzimy, że także dany wyrób jest dobry. W tym mieści się sens kształtowania marki – stworzenie aureoli, tak aby odbiorca posiadał zaufanie do wyrobu lub usługi.

Oceniając funkcjonowanie przedsiębiorstw, wykorzystujemy konkretne informacje dotyczące ich działalności, którymi możemy dysponować. Są to najczęściej dane finansowe. Czy wypracowano zysk, czy rośnie sprzedaż, jak kształtuje się kurs akcji? Wskaźniki finansowe są precyzyjne i obiektywne. Liczby nie kłamią i są przekonujące. Dlatego upadki znanych firm tak silnie uderzają w nasze przekonania. Zwykle ufamy wskaźnikom finansowym i na ich podstawie kształtuje się nasz pogląd na temat rzeczy mniej zrozumiałych i mniej obiektywnych.

Cechą dokonywanych ocen poszczególnych organizacji jest skłonność do przypisywania im pewnych cech, orientując się na sygnały, które wydają się wiarygodne. To, czego oczekujemy, traktujemy jako rzeczywiste.

Efekt aureoli przejawia się w wielu sprawach, w tym w relacjach ze współpracownikami konkretnej organizacji. Powszechny jest pogląd, że rezultaty finansowe firmy prawidłowo zarządzającej kadrami będą lepsze niż tej firmy, która dokonuje tego nieumiejętnie.

Jeżeli firma potrafi przyciągać ludzi, stworzyć atmosferę, która będzie sprzyjała produktywności ich pracy i innowacyjności, motywując ich do działań korzystnych dla całej organizacji, musi ona osiągnąć sukces. Ale czy na pewno? Strzec się bowiem trzeba efektu aureoli. W przeciwnym razie efektywna firma może osiągnąć swoje rezultaty kosztem personelu. Członkowie organizacji muszą nie tylko być „najlepsi z najlepszych”, lecz także powinni być „zabezpieczeni” przed samouspokojeniem. Jeżeli menedżerowie swoim zachowaniem determinują samozadowolenie lub wyniosłość, reputacja firmy będzie w istotnym stopniu zagrożona.

Nic zapewne bardziej nie jest narażone na efekt aureoli niż przywództwo. Uważa się, że dobry przywódca posiada szereg istotnych cech i umiejętności patrzenia w przyszłość, umiejętność nawiązywania kontaktów, wiarę w siebie, urok osobisty itd. Większość ludzi zgadza się, że są to elementy dobrego przywództwa. Inna sprawa, że patrzymy na przywódców z punktu widzenia naszej wiedzy na temat rezultatów działalności firmy.

Zrozumiałe jest, że zawsze można za coś pochwalić liderów firm osiągających sukcesy i skrytykować tych, których firmy osiągają gorsze efekty. Może jednak pojawić się pytanie, czy nie może się zdarzyć, że u steru efektywnych firm nie stają prawdziwi przywódcy i na odwrót? Czy przypadkiem blask sławy firmy nie nadaje blasku menedżerom, także tym, którzy nie posiadają cech przywódczych?

Można zapewne postawić tezę, że nie istnieje przekonująca w pełni teoria efektywnego przywództwa, niezależnego od rezultatów działalności firmy. Wydaje się nam, że wiemy co to jest przywództwo – jasna wizja, trzeźwość spojrzenia, komunikatywność i in. Podczas gdy w istocie te kryteria spełniają bardzo różne w istocie zachowania kierownicze [7].

Jeżeli wskażemy dowolną skutecznie funkcjonującą firmę, wówczas zawsze będzie można powiedzieć coś dobrego o jej menadżerze – o jasności spojrzenia na sytuację

w otoczeniu, racjonalnych decyzjach i obiektywności zachowań. Jeżeli natomiast wskażemy firmę, którą wpadła w tarapaty, znajdziemy wyjaśnienie, dlaczego jej lider odniósł porażkę.

Trudno jest ocenić efektywność kierownictwa bez danych dotyczących rezultatów jego działalności. Pomimo wielu opracowań dotyczących przywództwa większości obserwatorów nie jest w stanie dostrzec jego cech bez odniesienia się do kondycji finansowej firmy. Lecz skoro tylko staje się jasne, że jej sytuacja jest dobra, z przekonaniem wypowiadają się oni na temat liderów firmy, jej kultury organizacyjnej, odnoszenia się do odbiorców i kwalifikacji kadr.

Efekt aureoli istnieje w tym, co ludzie myślą o procesach podejmowania decyzji, o członkach organizacji i jej liderach oraz nie zanika on w procesie przeprowadzania ocen kategoryzacyjnych. Przeciwnie, niekiedy oceny ankietowe przekształcają się w zbiór aureoli.

Można tutaj przytoczyć coroczny ranking sporządzany przez czasopismo „Fortune”. Co roku redakcja „Fortune” zwraca się do wielu menedżerów i analityków z prośbą o dokonanie oceny firm według ośmiu głównych kategorii: sprawność zarządzania, jakość towarów i usług, długookresowa inwestycyjna atrakcyjność, innowacyjność, stabilność finansowa, zdolność do pozyskiwania i utrzymywania utalentowanych pracowników, społeczna odpowiedzialność i kompetencje w wykonywaniu aktywów.

Lecz kiedy zaczęto głębiej analizować ten ranking, ujawniono, że dokonywane oceny były pod silnym wpływem efektu aureoli. Okazało się, że oceny według ośmiu podstawowych kryteriów dla poszczególnych firm były w szerokim stopniu skorelowane – w wyższym stopniu niż w ramach każdej kategorii oddzielnie. Co więcej, wiele z nich w znacznym stopniu było związanych z wynikami finansowymi, czego zresztą można było oczekiwać, biorąc pod uwagę ich jednoznaczność i rangę. W wyniku dwóch niezależnych badań stwierdzono, że od 42 do 53% wahań ogólnych wyników rankingu można było wyjaśnić właśnie tym. Innymi słowy, kiedy firma uzyskiwała wysoki wynik finansowy, a kurs akcji rósł, respondenci wypełniający ankietę skłonni byli sądzić, że wyroby i usługi firmy posiadają wysoką jakość i równocześnie oceniać ją jako dobrze zarządzaną, innowacyjną, o dobrym systemie zarządzania kadrami itd.

Efekt aureoli ujawnia się często w badaniach dotyczących związku między dobrym wynikiem działalności firmy i jej orientacją na odbiorców [12, s. 20–35].

Szeroko rozpowszechnione iluzje wiążą się także z badaniem wpływu kultury organizacyjnej na rezultaty działalności firmy.

Badania kultury organizacyjnej są wsparte z reguły konkretnymi przypadkami potwierdzającymi stawianą tezę. Aby wykazać znaczenie wpływu kultury na rezultaty, niezbędne jest zebranie odpowiednich informacji na temat firm prowadzących zbieżne rodzaje biznesu i dokonać opisu procesu ich zarządzania. W ten sposób postąpili autorzy znanego opracowania pt. *Corporate Culture and Performance* [6].

Badali oni siłę kultury. Jako „silną” kulturę określili tę, w której „prawie wszyscy menedżerowie akceptowali stosunkowo niesprzeczny zbiór wartości i jednolitych metod prowadzenia biznesu”. Takie firmy posiadają „swoj styl, szczególne podejście do realizowanych zadań, który wsparty jest przez wewnętrzną zgodność, wspólnotę celów, wysoką motywację i zachowania bez elementów formalizmu i biurokracji” [6, s. 150].

Badacze postawili wniosek, że silna kultura jest korzystna dla organizacji i że korzystne jest wpisanie się w otoczenie, a zatem najlepsze będą te firmy, które potrafią z czasem przystosowywać się do otoczenia.

W sposób uzasadniony nie można oczywiście wątpić, że dobre relacje z odbiorcami i silna kultura organizacyjna są dla firmy korzystne. Firmy, które wsłuchują się w oczekiwania odbiorców, kształtują swoje wyroby i usługi zgodne z tymi potrzebami, wykonują ogromną pracę, starając się służyć konsumentom, osiągając przy pozostałych warunkach równych lepsze wyniki niż firmy, które w podobny sposób nie postępują. Nie można jednak identyfikować takich firm przy pomocy pytania typu: czy jesteście zorientowani na odbiorców? Jakiej odpowiedzi mogą udzielić przedstawiciele efektywnie funkcjonujących firm? Rzetelnej oceny można dokonać wyłącznie w oparciu o niezależne od ogólnych rezultatów firmy parametry. To samo dotyczy kultury organizacyjnej. Jeżeli członkowie organizacji myślą podobnie i nie trzeba im dawać szczegółowych instrukcji, to można w sposób zasadny sądzić, że współdziałanie w tej organizacji jest łatwiejsze, decyzje są podejmowane szybciej. Lecz nie należy mierzyć siły kultury, zgodności jej działań z warunkami otoczenia lub efektywności przystosowywania się do niego, opierając się jedynie na badaniach ankietowych prowadzonych wśród pracowników firmy. Należy badać konkretne działania, ich kierunek i relacje z otoczeniem, nie dopasowując ich mechanicznie do rezultatów.

## 2. Korelacja i relacje przyczynowo-skutkowe

Wyniki wielu badań podważyły wyprowadzanie związku przyczynowo-skutkowego z korelacji. Weźmy prosty przykład – związek między zadowoleniem pracowników a efektywnością firmy. Racjonalne jest przypuszczenie, że im bardziej zadowoleni są pracownicy, tym lepsze są rezultaty ich pracy. Są oni gotowi pracować z większym zaangażowaniem i bardziej dbać o klientów. Brzmi to logicznie. Mamy świadomość, że nie można zmierzyć zadowolenia pracowników, zadając im po prostu pytania, gdyż ich odpowiedzi będą skażone efektem aureoli.

Załóżmy, że możemy określić wskaźnik nieskażony efektem aureoli, np. poziom płynności kadr, i uda się ustalić zależność między nimi a rezultatami działalności firmy. Pozostaje określenie, co było pierwsze: kura czy jajko. Czy niski poziom płynności



proceeds to high results? Possible, that stable collectives better serve clients and the firm does not have to incur expenses on recruitment and training of staff etc. And maybe high results lead to a lower level of liquidity? In an effectively functioning firm, higher wages, more interesting work, more chances for career development. Information about this, what is the cause, and what is the effect, is critically important for managers, so they know how to proceed – how much to invest in increasing employee satisfaction in comparison with achieving other goals.

Or maybe we should determine, what is the influence of firm results on employee knowledge in the area of management. First, to avoid the halo effect, we will evaluate employee knowledge without taking into account the effectiveness of the firm's activities: general expenses on training and development of staff, number of training days for one employee, available training programs etc. Let's assume, that it turned out, that firms, which incur higher expenses on training and development of staff, achieve good financial results. What does this result in? Can we say, that this type of expenses positively influences results? No, because it is possible, that profitable firms have more money for training. Collecting fragmentary data about defined periods, we are not proving. Psychologist Edwin Locke expressed it more categorically: „although the method of correlation may be useful for formulating hypotheses about causal relationships, it does not allow one to conduct scientific proof. The correlation itself does not prove” [8, s. 1297–1349].

One of the ways to better understand causal relationships is collecting data in different periods, so that the influence of individual variables on observed results is more obvious. This approach requires a longer period and higher expenses, but it offers a chance to avoid drawing wrong conclusions from existing correlations. Research of this type is a form of repeated research, in which we observe the same objects over time.

This type of approach was used, for example, to study the relationship between employee satisfaction and success of their firms and to answer the question, whether there are causal relationships [17, s. 836–851].

Research was conducted by researchers at the University of Maryland over several years. The long period of research allowed to observe changes in both parameters. Research showed, that financial results, return on assets and profit per share have a greater influence on employee satisfaction than vice versa. It turns out, that work in an effective firm is a stronger factor, influencing employee satisfaction, than the influence of the overall results of the firm's activities. This causal relationship was confirmed by data collected in different periods. Of course, it would be better to conduct research once in a short period and on its basis to formulate a statement about the causal relationship. This way of proceeding is, however, an illusion.

Przy takim podejściu przyjmuje się, że przyczyna wywiera jednostronny wpływ na rezultat, a relatywne znaczenie każdego czynnika pozostaje niezmiennie. Myślenie systemowe idzie dalej poza tę potoczną logikę. Wskazuje ono, że czynniki wpływają na siebie wzajemnie, że relatywne znaczenie każdego z nich zmienia się w czasie i jest zależne od mechanizmów sprzężenia zwrotnego. Przyczyny nie są statyczne, lecz posiadają dynamiczny charakter.

Bardziej logiczne okazuje się myślenie nie o przyczynach, lecz o wywierających wpływ czynnikach. Z punktu widzenia podejścia systemowego współzależności między elementami określają, co stanowi przyczynę, a co skutek. Te współzależności są zależne od struktury systemu. A zatem w końcowym efekcie przyczyny są określane przez strukturę systemu.

P. Senge pisze: „Jeśli myślimy systemowo, odrzucamy pewnik, że zawsze istnieje jakaś jednostka lub czynnik odpowiedzialny za daną sytuację. Perspektywa sprzężenia zwrotnego wskazuje, że wszyscy dzielą odpowiedzialność za problemy generowane przez system” [18, s. 87].

Oczywiście, jeżeli będzie się oddziaływać na odpowiedni element, można spowodować istotne zmiany, lecz z tego nie wynika, że ten właśnie element jest przyczyną wszystkiego, co się wydarzyło. Po prostu oddziaływanie na niego daje możliwość zmiany struktury systemu.

Myślenie systemowe ujawnia trzy błędne spojrzenia na charakter związków przyczynowo-skutkowych [por. 13].

- **Przyczyna i skutek są rozdzielone, a skutek następuje po przyczynie**

Przyczyna i skutek to słowa posiadające równy sens, lecz w zależności od punktu widzenia mogą one odnosić się do tego samego zdarzenia. W przypadku antycypującego sprzężenia zwrotnego jest zrozumiałe, w jaki sposób skutek pewnej przyczyny może stać się przyczyną tego skutku. Deficyt wywołuje gromadzenie zapasów, czy gromadzenie zasobów wywołuje deficyt? Nie ma jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie, gdyż występuje tutaj określona zależność: jeżeli iść cały czas w jednym kierunku, powróci się tam, skąd wyruszono. Co występuje pierwsze, zależy od tego, z jakiego punktu rozpoczęto. Przywykliśmy myśleć w kategoriach albo przyczyny, albo skutku. W systemach może to oznaczać to samo.

- **W czasie i przestrzeni skutek następuje zaraz po przyczynie**

Takie jest naturalne stwierdzenie, kiedy skutek występuje bezpośrednio po przyczynie, łatwiej określić związek między nimi, lecz w systemie tak nie jest. Tutaj zawsze występuje opóźnienie i skutek może ujawnić się w innej jego części. Mając do czynienia z systemem, trzeba być gotowym na to, że skutki będą znacznie oddalone w czasie i przestrzeni.

A zatem, jeżeli ograniczy się poszukiwanie przyczyn do obszaru, w którym pojawił się skutek, może dojść do błędnych wniosków. Można wskazać na prawdopodobne wyjaśnienie tylko dlatego, że w ten sposób znajdują potwierdzenie nasze mentalne modele.

Trzeba jednak pamiętać, że w systemowym podejściu wyjaśnienie stanowi nie jakaś konkretna przyczyna, lecz struktura systemu i relacje czynników wewnątrz niej.

Systemowe myślenie umożliwia, zamiast ślizgania się po powierzchni, odkrywanie znajdujących się głębiej czynników, które determinują przebieg i sposób ujawniania się zdarzeń, tzn. tworzy system.

#### ■ Skutek jest proporcjonalny do przyczyny

Ta idea jest słuszna w odniesieniu do obiektów materialnych: przy zderzeniu samochodów szkody są proporcjonalne do masy i prędkości. W innego typu systemach już tak nie jest. W systemach mechanicznych można uzyskać znaczny efekt dzięki minimalnym wysiłkom. Dzieje się tak, gdyż system nasila efekt. W systemach biologicznych skutki mogą się jeszcze bardziej nasilać. Pojedyncze wirusy mogą stać się przyczyną epidemii na wielką skalę. Zastosowanie pojedynczych pestycydów może wywołać znaczny efekt w ekologicznej równowadze dużego regionu.

Niekiedy działania nie wywołują skutków, gdyż system posiada swój próg percepcji. Jeżeli bodziec posiada siłę poniżej tego progu, reakcja nie wystąpi, lecz jeżeli zostanie on przekroczony, reakcja będzie pełna.

Systemowe myślenie nie przebiega liniowo, po prostej. Dokonuje się ono cyklami, pętlami, konturami. Wszystkie elementy systemu są powiązane bezpośrednio lub w sposób pośredni, i dlatego zmiana w jednej części rodzi fale zmian, które dochodzą do wszystkich pozostałych części. Oznacza to, że one także ulegną zmianie, a fale tego procesu w końcu dojdą do tej części, w której rozpoczęła się zmiana i będzie ona musiała zareagować na to nowe oddziaływanie. W ten sposób zmiana powraca jak punkt wyjścia w zmodyfikowanej formie. Nie mamy tutaj zatem do czynienia z „jednokierunkowym” ruchem, lecz z pętlą. Jest to pętla sprzężenia zwrotnego. Kiedy dwa elementy są połączone, oddziaływania dokonują się w obie strony. Sprzężenie zwrotne zakłada, że część elementów wyjścia z systemu znów stanowi część jego wejścia lub system wykorzystuje informację na temat wyjścia w poprzednim kroku, aby dokonać zmian w tym, co robi on w kroku następnym.

## Podsumowanie

Natura konkurencji jest taka, że dostać się na szczyt jest niezwykle trudno. Wymaga to strategicznej przenikliwości, dyscypliny w działaniach wykonawczych i szczęścia. Utrzymanie się na szczycie jest jeszcze trudniejsze, gdyż sukces przyciąga naśladowców, a wśród nich zawsze znajdują się tacy, których ryzyko wydaje się firmom dominującym lekkoomyślnością, lecz którym wszystko udaje się lepiej i w efekcie wypierają oni zmęczonych graczy. Prędzej czy później konkurenci wraz z nowymi technologiami podmyją grunt pod nogami odnoszącej sukcesy firmy. I kiedy firma – lider zaczyna uzyskiwać gorsze wyniki, po dwóch czy dwudziestu latach ktoś powie,

że firma popełniła błąd lub zawiodło kierownictwo. Krytycy będą mówić, że należało robić więcej tego i mniej tamtego, że błędem były dokonane zmiany lub na odwrót, że zbyt długo zwlekano ze zmianą. Decyzje, które doprowadziły do niepowodzenia, będą zaliczane do błędnych. Zawsze jest pokusa, aby opowiadać historię, w której wszystko będzie racjonalne i logiczne oraz będzie jasne, dlaczego zasługujący na to jedni osiągnęli sukces, a inni, gorsi – doznali niepowodzenia.

Opracowania, w których podejmuje się próbę określenia cech wyróżniających najlepsze firmy, zawierają rady dla menedżerów dotyczące tego, jak osiągnąć sukces i dorównać najlepszym firmom. Tego typu publikacje będą się ukazywać zawsze.

Główną tezę artykułu jest twierdzenie, że nasze wyobrażenia na temat biznesu narażone są na iluzje. Menedżerowie powinni zatem z ostrożnością podchodzić do propozycji zawartych w literaturze z zakresu zarządzania.

Menedżerowie powinni pamiętać o kilku tezach wynikających z analizy procesów zarządzania organizacjami.

- Jeżeli niezależne parametry nie są analizowane niezależnie od rezultatu końcowego, oznacza to, że ulegliśmy efektowi aureoli.
- Jeżeli dane znajdują się pod wpływem efektu aureoli, nie ma znaczenia, jak duża jest ich liczba i jak wnikliwie są analizowane.
- Sukces rzadko trwa tak długo, jak się tego oczekuje. W większości przypadków sukces to iluzja związana z doborem (selekcją) informacji *post factum*.
- Rezultaty działalności firmy są zawsze względne. Firma może funkcjonować coraz lepiej i równocześnie zostawać coraz bardziej w tyle.
- Chociaż wiele firm osiągających sukcesy w pewnym okresie podejmowało ryzykowne działania, nie zawsze przyniosły one pozytywny skutek.
- Poszukiwania sekretów sukcesów mówi nie tyle o biznesie, ile o samych badaczach, ich dążeniach i chęci uzyskania pewności [16, s. 197].

Zdaniem M. Portera na rezultat firmy wpływają dwa główne czynniki: strategia i jej realizacja. Strategia oznacza odróżnienie się w zakresie form lub sposobów działalności od konkurentów. Oznacza to – robić nie to, co robią konkurenci lub robić to samo, ale inaczej [9, s. 214].

Strategia to nie jest cel lub obiekt czy zadanie. To nie wizja, nie misja, nie zamiar. Posiadanie strategii oznacza odróżnienie się od konkurentów w jakimś ważnym obszarze. Z kolei realizacja – to przekształcenie podjętych decyzji w rezultaty. Obejmuje ona sposoby mobilizacji zasobów ludzkich pozwalających osiągnąć zamierzone efekty.

Wytwarzanie produktów o wysokiej jakości, świadczenie usług, zarządzanie kapitałem, rozwój kadr – to wszystko nie odnosi się do strategii, gdyż wszystkie firmy starają się realizować te zadania na wysokim poziomie. Są to raczej zagadnienia bieżącego zarządzania i głównym problemem jest tutaj efektywność działań. Idea analizowania rezultatów z punktu widzenia wyłącznie strategii i realizacji początkowo rodzi pewne nadzieje. W miejsce długiego wykazu mamy tylko dwa punkty. Wydaje się, że z dwoma

zagadnieniami łatwiej sobie poradzić niż z wieloma. Lecz przy bardziej wnikliwym spojrzeniu staje się jasne, że oba te elementy przepełnione są niepewnością i wówczas staje się oczywiste, dlaczego rozważania o zaleceniach i uniwersalnych receptach na sukces w praktyce nie mogą dawać gwarancji sukcesu.

## Bibliografia

- [1] Collins J., *Good to Great. Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, Random Business Books, New York 2001.
- [2] Collins J., Porras J., *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, MT Biznes, Warszawa 2008.
- [3] Downey K.H., Chacko T., McElroy J.C., *Attributions of the 'Causes' of Performance: A constructive, Quasi – longitudinal Replication of the Staw Study*, "Organizational Behavior and Human Performance" 1989, No. 24.
- [4] Foster R.N., Kaplan S., *Creative Destruction: Why Companies That are Built to Last Underperform the Market – and How to Successfully Transform Them*, Random House, New York 2001.
- [5] Huselid M.A., Becker B.E., *Methodological Issues in Cross – Sectional and Panel Estimates of the Human Resource – Firm Performance Link*, "Industrial Relations" 2007, No. 3/35.
- [6] Kottler J., Heskett J., *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York 2002.
- [7] Krzakiewicz K., Cyfert S., *Przywództwo sensualne w procesie zarządzania organizacją*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 6.
- [8] Locke E., *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, [in:] M. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago 1986, p. 1297–1349.
- [9] Magretta J., *Understanding Michael Porter*, Harvard Business Press, New York 2013, p. 214.
- [10] Marcus A., *Big Winners and Big Losers, The Four Secrets of Long – Term Business Success and Failure*, Pearson Education Inc., New York 2006.
- [11] Mc Gahan A.M., Porter M.E., *How Much Does Industry Matter, Really?*, "Strategic Management Journal" 1997, No. 18, pp. 15–30.
- [12] Narver J., Slater S., *The Effect of Market Orientation on Business Performance*, "Journal of Marketing", October 2000, pp. 20–35.
- [13] O`Connor J., McDermott I., *The art of systems thinking*, Thorsons, New York 2008.
- [14] O`Reilly Ch., Pfeffer J., *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Harvard Business School Press, Boston 2000.

- [15] Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Managed Companies*, Warner Books, New York 1982.
- [16] Rosenzweig P., *The Halo Effect*, Free Press, New York 2008, p. 197.
- [17] Schroeder B., Hanges P., Smith D., *Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational, Financial and Market Performance?*, "Journal of Applied Psychology", October 2003, No. 5/88, pp. 836–851.
- [18] Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wyd. ABC, Warszawa 1998.
- [19] Staw B., *Attribution of „Canes” of Performance, A General Alternative Interpretation of Cross – Selectional Research on Organizations*, "Organizational Behavior and Human Performance" 1995, No. 3.

---

## ILUZJE W PROCESIE BADANIA SUKCESU ORGANIZACJI

### Streszczenie

Główną tezę artykułu jest twierdzenie, że nasze wyobrażenia na temat biznesu są narażone na iluzje. Menedżerowie powinni zatem z ostrożnością podchodzić do propozycji zawartych w literaturze z zakresu zarządzania.

To, co sądzimy o biznesie, w dużym stopniu podlega wpływom iluzji. Ich źródłem są logiczne błędy i błędne oceny zniekształcające wyobrażenia dotyczące rzeczywistych przyczyn konkretnych rezultatów działalności firm.

Niezależnie od reguł i zasad skutecznego zarządzania sukces w biznesie jest efemeryczny. Biorąc pod uwagę coraz bardziej globalny charakter konkurencji i coraz szybsze tempo zmian zachodzących na wszelkich płaszczyznach gospodarowania, staje się on bardziej ulotny niż kiedykolwiek w przeszłości. Dlatego tak bardzo pociągają nas potencjalne efekty przełomów, odkrywanych sekretów i rozwiązań problemów.

Menedżerowie powinni pamiętać o kilku tezach wynikających z analizy procesów.

- Jeżeli niezależne parametry nie są analizowane niezależnie od rezultatu końcowego, oznacza to, że ulegliśmy efektowi aureoli.
- Jeżeli dane znajdują się pod wpływem efektu aureoli, nie ma znaczenia, jak duża jest ich liczba i jak wnikliwie są analizowane.
- Sukces rzadko trwa tak długo, jak się tego oczekuje. W większości przypadków sukces to iluzja związana z doborem (selekcją) informacji *post factum*.

- Rezultaty działalności firmy są zawsze względne. Firma może funkcjonować coraz lepiej i równocześnie zostawać coraz bardziej w tyle.
- Poszukiwania sekretów sukcesów mówi nie tyle o biznesie, ile o samych badaczach, ich dążeniach i chęci uzyskania pewności.

**SŁOWA KLUCZOWE: EFEKT AUREOLI, RELACJE PRZYCZYNOWO-SKUTKOWE, ŹRÓDŁA SUKCESU ORGANIZACJI, MYŚLENIE SYSTEMOWE**

---

## DELUSIONS IN RESEARCH INTO ORGANISATIONAL SUCCESS

### Abstract

The primary contention in this article is that our preconceptions about business are vulnerable to delusions. Managers should therefore be wary of the formulas they find in management literature.

To a large extent, what we think about business is coloured by our delusions formed by errors in logic or judgement which distort our perception of the actual causes of specific business performance. Success in business is ephemeral regardless of any rules or principles of effective management.

Given increasingly global competition and ever-growing pace of change in all areas of management, success is now more fleeting than ever before.

This is exactly the reason why we are so easily seduced by potential effects of breakthroughs, uncovered secrets or solutions to problems.

Managers should be wise to remember a couple of process analysis tenets:

- If independent parameters are not analysed irrespective of the end outcome, we have effectively succumbed to the halo effect.
- If data are compromised by the halo effect, it does not matter how vast their amount is or how thoroughly they are analysed.
- Success rarely lasts as long as we would like. Mostly, it is a delusion created by our selection of after-the-fact information.
- Business performance is always relative. A company may improve its operations but be still increasingly lagging behind others.
- The quest to uncover secrets to success does not tell us as much about business as it does about researchers themselves, their aspirations and their search for certainty.

**KEY WORDS: HALO EFFECT, CAUSALITY, SOURCES OF ORGANISATIONAL SUCCESS, SYSTEMS THINKING**

# POLITYKOWANIE ORGANIZACYJNE I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ STRATEGICZNA

## Wprowadzenie

Mimo że politykowanie stanowi nieodłączną część życia każdej organizacji [8; 10], wciąż nie cieszy się dużym zainteresowaniem badaczy. Pod koniec lat 70. i na początku 80. XX wieku pojawiła się grupa opracowań podejmujących zagadnienia politykowania organizacyjnego [8; 10; 11; 12; 13], lecz okres zainteresowania tematem był stosunkowo krótki. Przyczyny takiego stanu rzeczy mogły leżeć w trudnościach, z jakimi mierzyli się naukowcy podejmujący pierwsze próby zdefiniowania i zmierzenia tego trudnego do uchwycenia zjawiska.

Nasze podejście, w przeciwieństwie do dotychczasowych badań, koncentruje uwagę na poziomie całej organizacji, a nie na indywidualnych zachowaniach. Jesteśmy przekonani, iż siły napędzające dynamikę politykowania organizacyjnego są odmienne od czynników kształtujących zachowania polityczne. Przed przystąpieniem do niezwyklego zadania, jakie niewątpliwie stanowi analiza badań naukowych przeprowadzonych w obszarze politykowania, niezbędne jest uzgodnienie, co będzie stanowić przedmiot takiej analizy. Dodatkowo, z perspektywy realizowanego celu, pożądaną byłoby także rozpatrzenie przedsiębiorczości strategicznej w kategoriach zarządzania politykowaniem.

\* Dr Monika Kulikowska-Pawlak – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

\*\* Prof. zw. dr hab. Mariusz Bratnicki – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.



# 1. Pojmowanie politykowania organizacyjnego

Postęp w dziedzinie badawczej politykowania dokonał się głównie w psychologii i psychologii społecznej. Ponadto wyniki wcześniejszych badań wskazują, że pomiar i ewaluacja politykowania jest dokonywana głównie na poziomie indywidualnym i grupowym. Politykowanie na poziomie całej organizacji nie było jednak dotychczas rozważane, stąd dążenie do eksploracji tego zagadnienia.

Politykowanie organizacyjne powinno być postrzegane jako kontinuum zachowań, które rozciąga się od zachowań negatywnych do pozytywnych [23]. Takie podejście może pomóc wyjaśnić to zagadnienie i pokonywać negatywny stereotyp politykowania organizacyjnego. Podążając tym sposobem rozumowania, proponujemy roboczą definicję politykowania organizacyjnego, które pojmujemy jako proces: 1) użycia władzy i wpływu, który dokonuje się głównie poza formalnymi procesami, systemami, rutynami i praktykami organizacyjnymi; 2) oparty na wpływie taktyki zaprojektowanej w celu osiągnięcia interesów własnych i organizacyjnych; 3) nakierowany na godzenie potencjalnie sprzecznych interesów; 4) strategiczny i skupiony na osiągnięciach; 5) oparty na optymistycznym podejściu, które w swoim rdzeniu ma wiarę w pozytywną wizję organizacji w przyszłości. Taka definicja zwiększa szansę na zauważenie politykowania organizacyjnego jako siły wzmacniającej efektywność organizacyjną i jako drogi do pozytywnego wpływu na organizację i wprowadzania produktywnych zmian.

Baum wyróżnia cztery typy politykowania organizacyjnego: podporządkowanie, izolację, rywalizację według gry o sumie zerowej, a także współpracę [2, s. 191 i nast.]. Kurchner-Hawkins i Miller opisują kontinuum od negatywnych do pozytywnych zachowań politycznych [17, s. 328 i nast.]. Obydwa krańce kontinuum odzwierciedlają kontekst rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, a także mogą stanowić czynniki motywacyjne zachowań organizacyjnych. Odejście od negatywnej strony politykowania organizacyjnego oznacza odwrót od zachowania egoistycznego oraz politykowania służącego osobistym interesom, gdzie wykorzystywanie władzy służy utrzymaniu autorytetu formalnego i kontroli. Takie przedstawienie politycznego nastawienia umysłu wymaga bardziej optymistycznego podejścia, które ma u swych korzeni wiarę w pozytywną wizję przyszłości (ang. *stewardship*), osiągnięcia (zamiast kontrolowania), współpracę i standardy etyczne.

Pozytywne politykowanie organizacyjne posiada wyraźne związki ze współczesnymi teoriami organizacji podkreślającymi podmiotowość. W szczególności są to teorie organizacji uwypuklające potrzebę radykalnego przeobrażenia zarządzania, rolę twórczej strategii organizacji, orientacji pozytywnej, szczęśliwości, zdrowia organizacyjnego i pokory [5; 9; 7, s. 10; 25, s. 1517 i nast.].

## 2. Politykowanie jako mikroproces organizacyjny

Badania jakościowe organizacji badawczo-rozwojowej posłużyły do wypracowania ugruntowanej teorii wzajemnych oddziaływań tożsamości, organizacyjnej wiedzy i praktyk [14]. Występujące w tym zakresie zakłócenia stają się przyczyną nieudanej transformacji [19]. Dokonywanie zmiany strategicznej wymaga wykorzystywania wiedzy w praktykach organizacyjnych i kolektywnego pojmowania kluczowych, wyróżniających, trwałych cech organizacji. Co więcej, władza i dynamika kontroli mają swoje głębokie korzenie w powtarzających się, wzajemnych oddziaływaniach między tożsamością a wykorzystywaniem wiedzy w praktyce. Zatem, by być konsekwentnym, nie wolno – patrząc na przedsiębiorczość strategiczną – ignorować społecznego kontekstu stosowania wiedzy organizacyjnej, a w szczególności tożsamości organizacyjnej oraz tożsamości praktyki i władzy. W tym świetle kluczową rolę zaczynają odgrywać ludzie zaangażowani w lokalne konwersacje i struktury władzy, na tej płaszczyźnie są bowiem negocjowane ideologicznie dokonywane wybory. Rzeczywista złożoność rozwoju organizacji, z ciągłością i zmianą w tle, nakazuje szczególne baczenie na ideologię i na formy władzy organizacyjnej.

Literatura przedmiotu dotycząca władzy i politykowania organizacyjnego, obejmująca opracowania dotyczące konfliktowych interesów, politycznych przyporządkowań, rozbieżnych agend, pokazuje, jak znacząco odmienne wartości wpływają na przeprowadzanie zmian w organizacjach [6]. Moderujący efekt integracji społecznej na wpływ zdolności absorpcyjnej (jako szczególnej zdolności dynamicznej), a także elastyczność i innowacyjność organizacji ma swe źródło w tym, że służące wykorzystaniu umiejętności i zasobów procesy organizacyjne składają się z interakcji społecznych. Równie ważnym czynnikiem sytuacyjnym są relacje władzy. Są one aktywnie powiązane z procesami poznawczymi, uczeniem się oraz zdolnościami organizacji. Stosunki władzy wewnątrz organizacji oraz z zewnętrznymi interesariuszami wpływają bowiem na procesy alokacji zasobów, a także utrudniają albo sprzyjają wykorzystaniu nowej wiedzy. W przyszłych badaniach nad przedsiębiorczością strategiczną warto zatem uwzględnić wzajemne związki między relacjami władzy organizacyjnej a społecznymi mechanizmami organizacyjnej integracji.

## 3. Politykowanie organizacyjne a przedsiębiorczość

Przedsiębiorczość strategiczna jako swoista zmiana formy, jakości lub stanu organizacji zachodzi w wielorakich kontekstach: organizacyjnym, społeczności, politycznym, działania społecznego, globalnym. Towarzyszą jej napięcia społeczne związane z tożsamością i znaczeniem, dostępnością i rozmieszczeniem zasobów, etyką czy

władzą [15]. Równie ważną działalnością, jak identyfikacja, ocena i eksploatacja, jest jej legitymizacja. To kieruje uwagę na polityczne role przedsiębiorców w organizacji oraz na ich pozycję zajmowaną względem otoczenia [3], zatem rozpatrzenie przedsiębiorczości strategicznej w kategoriach zarządzania politykowaniem można uznać za zasadne [20].

Dążąc do naszkicowania bardziej dynamicznego obrazu przedsiębiorczości strategicznej, należałoby również uwzględnić rolę mechanizmów politykowania (tworzenia koalicji, szukania kompromisów, przetargów itp.). Jeśli przyjąć, że rdzeniem praktyk strategicznych są społeczne i polityczne interakcje, kompromisy i negocjacje dotyczące tworzenia strategii, można zasadnie założyć, że kluczowym elementem przedsiębiorczości organizacyjnej jest politykowanie odniesione do rodzajów szans rozwojowych i sposobów ich wykorzystania [16]. Uczestnicy organizacji starają się modyfikować strategię przedsiębiorczości stosownie do swoich interesów, zmierzając albo do zdominowania innych, albo do osiągnięcia osobistych celów. Toteż rezultatem organizacyjnego politykowania jest strumień aktywności, gdzie proces przedsiębiorczości strategicznej, jej konteksty i rezultaty, wzajemnie oddziałując na siebie, zmieniają się w czasie..

Idąc dalej tym śladem, politykowanie organizacyjne jest ważnym aspektem przedsiębiorczości organizacyjnej [22]. Uczestnicy organizacji biorący udział w tym procesie odkrywają i wykorzystują szanse, starając się zapewnić społeczne poparcie dla podejmowania nowych, śmiałych przedsięwzięć. Działają zazwyczaj w obrębie struktur biurokratycznych, stosując wielorakie techniki wpływania na innych uczestników organizacji (np. przekonywanie czy rozwiązywanie konfliktów). Przyjmując, że organizacje są politycznymi koalicjami, wewnątrzni przedsiębiorcy są zmuszeni do negocjowania, szukania kompromisów i wykorzystywania osobistych powiązań, zwłaszcza w okolicznościach niepewności oraz odmiennych preferencji co do wyborów strategicznych. Skutek tego jest taki, że przedsiębiorczość organizacyjna jest przepełniona budowaniem koalicji, lobowaniem i różnego typu manewrowaniem w przestrzeni społecznych sieci organizacji [1]. Zatem można zasadnie przyjąć, że politykowanie organizacyjne i przedsiębiorczość organizacyjna są ze sobą pozytywnie powiązane.

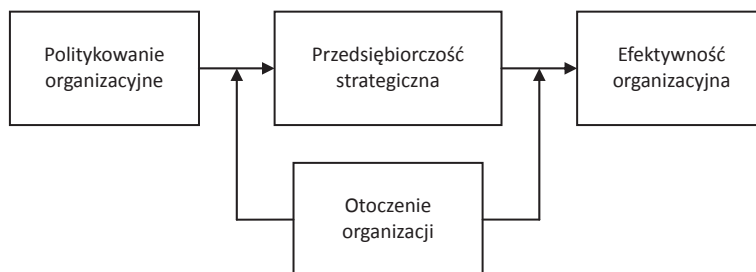
## 4. Wyniki badań empirycznych

Przesłanką do podjęcia przedstawionego niniejszego tematu badań naukowych była chęć nawiązania do problematyki przedsiębiorczości strategicznej w kontekście politykowania organizacyjnego, które z roku na rok coraz bardziej zyskuje na znaczeniu w naszej rzeczywistości gospodarczej. W literaturze przedmiotu dotyczącej relacji między politykowaniem organizacyjnym a efektywnością organizacyjną

można wyróżnić dwa typy prac. Po jednej stronie znajduje się opracowanie opisujące naturę tych zależności, identyfikujące zmienne pośredniczące (przedsiębiorczość strategiczna) i regulujące (otoczenie zadaniowe organizacji), dążące do zbudowania szerokiej bazy teoretycznej. Natomiast po drugiej stronie występuje cała gama badań empirycznych, które służą sprawdzeniu fragmentarycznych modeli teoretycznych. Na potrzeby niniejszego opracowania podjęto próbę zdiagnozowania wyłącznie relacji między politykowaniem organizacyjnym a przedsiębiorczością strategiczną, mimo iż analiza obydwu nurtów i synteza dotychczasowych rozważań pozwala na przedstawienie szeroko zakrojonej zintegrowanej struktury nośnej przedstawionej na rysunku 1. Zobrazowany model ma charakter procesowy, konfiguracyjny i opiera się na założeniu, że efektywność organizacyjna ma swoje podłoże w przedsiębiorczym nastawieniu umysłu, które z kolei jest uzależnione od poziomu politykowania organizacyjnego w kontekście moderującej roli otoczenia organizacji, co będzie przedmiotem przyszłych analiz (por. rysunek 1).

Badania zostały przeprowadzone wiosną 2011 roku i objęto nimi organizacje regionu Górnego Śląska. Próba 158 małych i średnich organizacji została w pierwszej kolejności podzielona z uwagi na okres istnienia przedsiębiorstwa, liczbę zatrudnionych oraz branżę. Do doboru próby dla potrzeb niniejszych badań empirycznych posłużył dwuetapowy wielowarstwowy dobór losowy. Materiał empiryczny został zebrany w drodze badań ankietowych terenowych.

Rysunek 1. Model badawczy politykowania organizacyjnego, przedsiębiorczości strategicznej, efektywności organizacyjnej w kontekście otoczenia organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Grupę docelową w kwestionariuszu stanowili menedżerowie kadry zarządzającej wyższego szczebla (podobnie jak w przypadku badań pilotażowych). Do weryfikacji postawionych hipotez został opracowany kwestionariusz ankiety, który jest zasadniczym narzędziem wykorzystywanym w badaniach sondażowych. We wszystkich pytaniach zastosowano siedmiostopniową skalę postaw Likerta. Należy również

dodać, że analiza została przeprowadzona w programie SPSS for Windows 10.0. oraz częściowo przy pomocy programu Excel (MS Office for Windows XP).

Przed ukazaniem zależności między konstruktami należy rozważyć kwestie odnośnie do odpowiednich miar [27]. Do pomiaru politykowania organizacyjnego wykorzystano opracowaną przez Kacmara i Ferrisa [12] „skalę percepcji politykowania organizacyjnego” (ang. *Perception of Organizational Politics Scale* – POPS), która jest prawdopodobnie najbardziej rozpowszechnionym i akceptowanym narzędziem służącym do badania tego zjawiska. Ważnym punktem wyjścia operacjonalizacji przedsiębiorczości strategicznej była konceptualizacja Morrisa i innych [18] użyta do opisu zachowań przedsiębiorczych wewnątrz istniejących organizacji. Wspomniani autorzy zasadnie argumentują, że przedsiębiorczość strategiczna znajduje wyraz w podejmowaniu inicjatyw przeobrażających organizacje w celu powiększania i utrwalania przewagi konkurencyjnej. W repertuarze składników przedsiębiorczości strategicznej umieszczono pięć pytań dotyczących kolejno odnowy strategicznej, budowanej wokół nowej strategii, ustawicznej regeneracji dzięki wprowadzaniu nowych produktów i wchodzeniu na nowe rynki, odmładzania przez wdrażanie nowych struktur i procesów tworzących warunki sprzyjające realizacji strategii, redefiniowania domeny działalności przez kreowanie nowych obszarów „produkt–rynek”, a także rekonstrukcji modelu biznesu.

Ze względu na eksploracyjny charakter prowadzonego badania przeprowadzono analizę rzetelności zastosowanego narzędzia. Poszczególne wymiary, jak i cała skala dla zmiennych w analizowanym modelu badawczym osiąga współczynnik alfa Cronbacha na wysokim poziomie (dla każdej z grup zmiennych powyżej 0,9), co bardzo dobrze świadczy o jej rzetelności, gdyż zazwyczaj wartość powyżej 0,7 jest uznawana za wystarczającą. Badanie wpływu politykowania organizacyjnego na przedsiębiorczość strategiczną wymagało szerszych analiz statystycznych. Wnioskowanie rozpoczęto od przeprowadzenia analizy korelacji. W pierwszej kolejności podjęto próbę sprawdzenia, czy istnieją zależności między pięcioma zmiennymi wchodzącymi w skład przedsiębiorczości strategicznej a ośmioma zmiennymi politykowania organizacyjnego.

Wyniki analizy korelacji Pearsona wskazują na istnienie relatywnie silnych korelacji o charakterze dodatnim, co oznacza, że wraz ze wzrostem wskazań w obszarze politykowania rosną wskazania w obszarze przedsiębiorczości strategicznej. Nie bez znaczenia jest fakt, że zaobserwowane związki korelacyjne cechują się wysoką istotnością statystyczną. Na potrzeby analizy stworzono dla przedsiębiorczości strategicznej zmienną syntetyczną (średnia arytmetyczna dla całości). Również dla politykowania organizacyjnego stworzono zmienną syntetyczną, której konstrukcja była analogiczna do tej zastosowanej dla przedsiębiorczości strategicznej. Podobnie jak to miało miejsce w przypadku analiz cząstkowych, stwierdzono korelację między metazmiennymi przedsiębiorczości strategicznej oraz organizacyjnego politykowania (współczynnik korelacji Pearsona wyniósł 0,543, przy bardzo wysokiej istotności statystycznej)

Opisane etapy analizy pozwalają stwierdzić, iż przedsiębiorczość strategiczna zależy od politykowania organizacyjnego. Można więc domniemywać, że politykowanie organizacyjne wpływa na przedsiębiorczość strategiczną, co więcej, ze względu na charakter związków można przypuszczać, iż wpływ ten będzie dodatni.

Istnienie silnych korelacji, i co więcej, wysoce istotnych statystycznie, między zmiennymi umożliwia zbadanie wpływu politykowania organizacyjnego na przedsiębiorczość strategiczną. Do tego posłużył model regresji, który pozwolił zbadać, jak zmienna objaśniająca wpływa na objaśnianą. Dzięki przeprowadzonej analizie otrzymano jeden model dopasowania funkcji dla badanych zależności. Okazało się, iż w modelu dopasowania zmienna politykowania organizacyjnego jest istotna statystycznie, co znaczy, że w istotny sposób wpływa na zmienną objaśnianą (w tym przypadku przedsiębiorczość strategiczną).

Współczynnik  $R^2$  dla modelu regresji wynosi 0,257, co oznacza, że syntetyczny składnik politykowania organizacyjnego objaśnia prawie 26% zmienności zmiennej zależnej – przedsiębiorczości strategicznej. Jest to relatywnie wysoki procent wyjaśniania zmienności. Współczynnik korelacji również wskazuje na silną zależność między politykowaniem organizacyjnym i przedsiębiorczością strategiczną (0,469), co więcej, na poziomie istotnym statystycznie. Współczynniki regresji określają zmianę w zmiennej zależnej o 1 jednostkę, co oznacza, że wzrost politykowania organizacyjnego o 1 jednostkę jest związany ze wzrostem przedsiębiorczości strategicznej o 0,469 jednostki. Biorąc pod uwagę wyniki badań empirycznych, należy potwierdzić istnienie dodatniego wpływu politykowania organizacyjnego na przedsiębiorczość strategiczną.

## Zakończenie

W podsumowaniu należy podkreślić, że nie można patrzeć na firmę jako na monolit. Przedsiębiorczość strategiczna wyłania się w wyniku procesu społecznego, dojrzałego do pojawienia się władzy i polityki, osadzonego w historycznym kontekście ideologii organizacyjnej. Chcąc to lepiej zrozumieć, należy przyjrzeć się politycznej wzajemnej zależności interesów jednostki i zbiorowości. Rozumienie tego procesu ciągnie za sobą skupienie się na społecznym działaniu i znaczeniu: jak różni aktorzy w firmie nawiązują ze sobą kontakty dla celów rozpoznania, zinterpretowania i rozegrania szans.

Przedstawiony schemat rozumowania w naturalny sposób stawia problem organizacyjnego politykowania jako hamulca lub siły pobudzającej proces doskonalenia organizacji. Proefektywność organizacyjnego politykowania zakreśla granice, w jakich efektywne doskonalenie organizacji jest możliwe.

Tworzenie warunków sprzyjających merytokratycznemu politykowaniu w organizacjach staje się coraz ważniejszą działalnością kadry zarządzającej [4]. Z tego punktu widzenia osiągnięte rezultaty badawcze mają znaczące konsekwencje dla praktyki menedżerskiej. Potwierdzenie, że pozytywne politykowanie organizacyjne (mające swe źródło w merytokracji) wpływa na efektywność, wskazuje potencjalną drogę doskonalenia organizacji. W tym celu przedsiębiorstwa już aktywne w dziedzinie politykowania organizacyjnego powinny znaleźć sposoby przyciągania uwagi pracowników oraz uświadomienia im dużej roli w podwyższaniu poziomu efektywności organizacji.

Niemniej jednak intrygującym kierunkiem przyszłych badań jest analogia do analiz wyjaśniających sposób, w jaki organizacje zmieniają wybrane rutyny organizacyjne. Otóż zmiana organizacyjnych rutyn daje się dobrze opisać w kategoriach procesów interpretacyjnych i procesów politykowania. Rozszerzając ten sposób rozumowania na kształtowanie przedsiębiorczości strategicznej, warto rozważyć, na ile przydatne i trafne byłoby spojrzenie na ten proces pod kątem poznawczych struktur pojedynczych uczestników albo grup uczestników organizacji.

Należy zakładać, że przyszłe badania zmierzające do wyznaczenia miar tego typu mechanizmów pozwolą pogłębić zrozumienie powiązań przedsiębiorczości strategicznej z efektywnością. Powinny one uwzględnić, że efektywność organizacji jest uzależniona nie tylko od zachowań przedsiębiorczych, lecz także od innych czynników o względnie trwałej, wysokiej efektywności. Współczesny punkt widzenia na składniki, powody, uwarunkowania i rezultaty zdolności absorpcyjnej nakazuje uważniej spojrzeć na społeczne mechanizmy integrujące i na stosunki władzy. Niedawna globalna (i nadal trwająca) recesja finansowa uzmysłowiła, że zdolność kadry zarządzającej do przewidywania i kontroli jest niewielka. Wynika z tego, że należy poważnie traktować niepewność jako nieodłączną cechę życia organizacji [24].

W kontekście przeprowadzonej analizy pojawia się kilka pytań o wymiarze politycznym, intrygujących jednak także z punktu widzenia przedsiębiorczego rozwoju organizacji. Kto zyskuje, a kto traci wiarygodność w tym procesie? Jak zmiany rozwojowe wpływają na stosunki władzy i na percepcję politykowania organizacyjnego? Kto zyskuje, a kto traci w kategoriach władzy formalnej? [26]. Pytania te wskazują jednocześnie na konieczność badania zjawiska politykowania organizacyjnego i otwierają pole do dalszych analiz.

## Bibliografia

- [1] Baron R.A., Lux S., Adams G.L., Lamont B.T., *Organizational politics in strategic management and entrepreneurship*, [in:] *Politics in organizations. Theory and research considerations*, G.R. Ferris, D.C. Treadway (eds.), Routledge, New York 2012, pp. 377–410.

- [2] Baum H.S., *Organizational politics against organizational culture: A psychoanalytic perspective*, "Human Resource Management" 1989, No. 28, pp. 191–206.
- [3] Belousova O., Gailly B., Basso O., *A conceptual model of corporate entrepreneurial behavior*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Babson College Entrepreneurship Research, Lozanna 2010.
- [4] Bilton C. Cummings S., *Creative Strategy: reconnecting business and innovation*, Blackwell, Oxford 2010.
- [5] Birkinshaw J., *Reinventing management. Smarter Choices for getting work done*, Wiley, Chichester 2010.
- [6] Bouquet C., Birkinshaw J., *Managing power in the multinational corporation: How low-power actors gain influence*, „Journal of Management” 2008, No. 34, pp. 477–508.
- [7] Bratnicki M., Kulikowska-Pawlak M., Dyrbuś-Graca K., *Zdrowie organizacji jako koncepcja doskonałości*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2014 (w druku).
- [8] Cropanzano R.S., Kacmar K.M., Bozeman D.P., *Organizational politics, justice, and support: Their differences and similarities*, [in:] *Organizational politics, Justice and support: Managing the social climate of the workplace*, R.S. Cropanzano, K.M. Kacmar (eds.), Quorum Books, Westport, CT 1995, pp. 1–18.
- [9] Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
- [10] Ferris G.R., Frink D.D., Bhawuk D., Zhou J., Gilmore D.C., *Reactions of diverse groups to politics in the workplace*, "Journal of Management" 1996, No. 22, pp. 23–44.
- [11] Ferris G.R., Frink D.D., Galang M.C., Zhou J., Kacmar K.M., Howard J.L., *Perceptions of organizational politics: Prediction, stress-related implications, and outcomes*, "Human Relations" 1996, No. 49, pp. 233–266.
- [12] Ferris G.R., Kacmar K.M., *Perceptions of organizational politics*, "Journal of Management" 1992, No. 18, pp. 93–116.
- [13] Ferris G.R., King T.R., *Politics in human resources decisions: a walk on the dark side*, "Organization Dynamics" 1991, No. 20, pp. 59–71.
- [14] Flick U., *An Introduction to Qualitative Research*, Sage Publications, London 2002.
- [15] Hickman G.R., Couto R.A., *Causality, change, and leadership*, [in:] *Leading change in multiple contexts. Concepts and practices in organizational, community, political, social, and global change settings*, G.R. Hickman (eds.), Sage, Thousand Oaks 2010, pp. 3–32.
- [16] Jarząbkowski P., Balogun J., *The practice and process of delivering integration through strategic planning*, „Journal of Management Studies” 2009, No. 46, pp. 1255–1288.



- [17] Kurchner-Hawkins R., Miller R., *Organizational politics: Building positive political strategies in turbulent times*, [in:] *Handbook of organizational politics*, E. Vigoda-Gadot, A. Driori (eds.), Edward Elgar, Cheltenham 2006, pp. 328–351.
- [18] Morris M.H., Kuratko D.F., Covin J.G., *Corporate entrepreneurship and innovation*, 3rd edition, Mason: Thomson South-Western 2011.
- [19] Nag R., Corley K.G., Gioia D.A., *The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting*, „Academy of Management Journal” 2007, No. 50, pp. 821–847.
- [20] Oade A., *Managing politics at work. The essential toolkit for identifying and handling political behavior at workplace*, Palgrave Macmillan, New York 2009.
- [21] Owens B.P., Johnson M.D., Mitchell T.R., *Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership*, „Organization Science” 2013, No. 24, pp. 1517–1538.
- [22] Prasad L., *The etiology of organizational politics: implications for the intrapreneur*, „SAM Advanced Management Journal” 1993, No. 58, pp. 35–41.
- [23] Sonake K. *Revisiting the good and bad sides of organizational politics*, „Journal of Business & Economics Research” 2013, No. 11, pp. 197–202.
- [24] Stacey R.D., *Complexity and organizational reality. Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*, 2nd edition, Routledge, London, New York 2010.
- [25] Stanford N., *Organizational Health: An Integrated Approach to Building Optimum Performance*, Kogan Page, London, Philadelphia, New Delhi 2013.
- [26] Stensaker I.N., Langley A., *Change management choices and trajectories in a multidivisional firm*, „British Journal of Management” 2010, No. 21, pp. 7–27.
- [27] Venkatraman N.V., *Advancing strategic management insights: Why attention to methods and measurement matters?*, „Organizational Research Methods” 2008, No. 11, pp. 790–794.

---

## POLITYKOWANIE ORGANIZACYJNE I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ STRATEGICZNA

### Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest wyjaśnienie roli politykowania organizacyjnego w przedsiębiorczych organizacjach. W szczególności zamierza się scharakteryzować politykowanie

organizacyjne i przedsiębiorczość jako strategiczne nośniki tworzenia nowej wartości. Przedsiębiorczość strategiczna jako swoista zmiana formy, jakości lub stanu organizacji zachodzi w wielorakich kontekstach. To kieruje uwagę na polityczne role przedsiębiorców w organizacji oraz na ich pozycję zajmowaną względem otoczenia [3]. Osiągnięcie postawionych celów wymagało przebadania praktyki menedżerskiej w domenie kształtowania trwałej wysokiej efektywności na drodze zwiększania natężenia przedsiębiorczości strategicznej. Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych na ponad 150 organizacjach Górnego Śląska potwierdziły istnienie relatywnie silnych zależności pomiędzy badanymi zmiennymi.

**SŁOWA KLUCZOWE: POLITYKOWANIE ORGANIZACYJNE, PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ STRATEGICZNA**

---

## ORGANIZATIONAL POLITICS AND STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP

### Abstract

The purpose of this paper is to explain the role of organizational politics in entrepreneurial organizations. In particular, the paper aims to describe organizational politics and entrepreneurship as the strategic means of conveying the creation of new value. Strategic entrepreneurship as a specific change in the form, quality or condition of the organization takes place in multiple contexts. It draws attention to the political roles of entrepreneurs in the organization and the position they occupy in their environment. It would be also desirable to consider strategic entrepreneurship in terms of politics management. In order to achieve the objectives, it would be necessary to test managerial practices in terms of developing high performance by increasing the intensity of strategic entrepreneurship. The findings of the empirical research done in more than 150 organizations of Upper Silesia confirmed that there were relatively strong relationships between the variables studied.

**KEY WORDS: ORGANIZATIONAL POLITICS, STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP**



# UWARUNKOWANIA ROZWOJU STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI W ORGANIZACJI

## Wprowadzenie

Zarządzanie projektami ewoluowało od zbioru podstawowych zasad i nieskomplikowanych narzędzi w kierunku całościowej koncepcji zarządzania [18, 26] czy wręcz, jak podkreślają niektórzy autorzy, autonomicznej subdyscypliny w naukach o zarządzaniu [34]. Obejmuje ono nie tylko kwestie skutecznej realizacji pojedynczych przedsięwzięć, ale dotyczy również problemów, takich jak: wspólne planowanie i alokacja zasobów dla wielu projektów, rozwój i wymiana wiedzy między przedsięwzięciami, zapewnienie warunków do rozwoju nowych pomysłów, a także powiązania projektów między sobą i ze strategią organizacji. Zarządzanie projektami przestało więc mieć wyłącznie operacyjny charakter i wkroczyło na poziom strategiczny. Strategiczne podejście do projektów ma szereg istotnych zalet związanych m.in. z: bardziej efektywną alokacją zasobów, łatwiejszym wdrażaniem standardów i metod, rozwojem narzędzi zarządzania projektami i wsparcia IT oraz doskonaleniem kompetencji pracowników i zarządzaniem wiedzą, a przede wszystkim większym prawdopodobieństwem dokonywania słusznych wyborów z punktu widzenia organizacji, a nie poszczególnych projektów.

O ile sygnalizowany kierunek zmian wyraźnie jest widoczny w literaturze przedmiotu ostatnich lat [zob. np.: 27, 38, 31], o tyle badania i obserwacje praktyki gospodarczej pokazują, że rozwój strategicznego zarządzania projektami w organizacjach jest relatywnie powolny i napotyka wiele trudności. Mimo przywołanych

\* **Dr hab. Janusz Marek Lichtarski, prof. UE** – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

\*\* **Dr Marek Wąsowicz** – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

korzyści w wielu jednostkach nadal zarządza się pojedynczymi projektami, w ramach których są podejmowane działania zmierzające do osiągnięcia sukcesu przedsięwzięcia, często nie zważając na cele innych projektów czy organizacji.

Wyniki porównania stanu faktycznego z postulatami literaturowymi skłoniły autorów do podjęcia problematyki uwarunkowań rozwoju strategicznego zarządzania projektami w organizacjach. Niniejsze opracowanie stanowi zaczyn do szerszych badań, a jego celem jest próba wskazania na potencjalne bariery i stymulanty rozwoju podejścia strategicznego. Zaproponowane w artykule zestawienie uwarunkowań powstało na bazie studiów literatury, przeprowadzonych wcześniej przez autorów badań, własnych doświadczeń i obserwacji praktyki zarządzania projektami. Przedstawione i scharakteryzowane w tekście czynniki należy traktować jako potencjalne uwarunkowania (bardziej w formie hipotez niż stwierdzonych zależności), a obecnie prowadzone badania ankietowe wśród menedżerów projektów mają na celu m.in. weryfikację wpływu tych czynników na rozwój strategicznego zarządzania projektami w organizacjach.

## 1. Od operacyjnego do strategicznego zarządzania projektami

Zarządzanie projektami, podobnie jak inne koncepcje zarządzania, rozwinęło się od zestawu zasad i narzędzi w kierunku całościowego i wieloaspektowego podejścia (koncepcji), posiadającego własną terminologię oraz podstawy teoretyczne i metodyczne.

W początkowych fazach rozwoju zarządzanie projektami miało charakter operacyjny i koncentrowało się wyłącznie na zagadnieniach dotyczących skutecznej realizacji pojedynczych przedsięwzięć. Celem menedżerów projektów było ukończenie przedsięwzięcia przy spełnieniu ustalonych parametrów: zakresu, czasu, jakości i kosztu [26, 15], a pozostałe aspekty związane z oddziaływaniem projektu na organizację czy wpływem na inne przedsięwzięcia nie były dogłębnie analizowane i uwzględniane w działaniach praktycznych.

Wraz ze wzrostem popularności orientacji projektowej i rosnącą liczbą projektów realizowanych we współczesnych organizacjach podejście operacyjne do realizacji projektów zaczęło ujawniać pewne słabości, w tym m.in. [27, 18].

- brak powiązania projektów ze strategią organizacji. Jeżeli w organizacji nie istnieją odpowiednie mechanizmy selekcji przedsięwzięć, to może prowadzić to do realizacji projektów „odległych” od kluczowych kompetencji organizacji, rozproszenia zasobów i braku synergii między projektami;
- brak zasadności biznesowej realizowanych projektów. Brak całościowego i „odgórnego” spojrzenia na projekty sprzyja podejmowaniu się realizacji projektów bez uprzedniej analizy ich opłacalności, co w konsekwencji może np. oznaczać realizację nierentownych przedsięwzięć z pobudek ambicjonalnych;

- dążenie do optymalizacji działań w ramach pojedynczych projektów (suboptymalizacji), a nie całości, obniża efektywności w skali organizacji (szczególnie w dłuższym horyzoncie czasu);
- stosowanie różnych praktyk i narzędzi zarządzania projektami w różnych częściach organizacji. Brak wspólnych standardów, metod i narzędzi rodzi trudności komunikacyjne i może być źródłem błędów;
- wdrażanie zróżnicowanego wsparcia IT w różnych częściach organizacji. Powoduje to utrudnienie i spowolnienie wdrożenia i rozwoju systemów informatycznych oraz zwiększa koszty informatyzacji;
- trudności w wymianie wiedzy i doświadczeń między zespołami projektowymi, które nie mają warunków i motywacji do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem;
- powstawanie tzw. „silosów projektowych” czy „wysp operacyjnych” wokół projektów, walka o zasoby i pojawianie się konfliktów na tym tle.

Przedstawione dysfunkcje operacyjnego zarządzania projektami obniżają efektywność realizowanych przedsięwzięć oraz organizacji jako całości.

Podejściem pozwalającym przynajmniej częściowo eliminować lub przeciwdziałać zasygnalizowanym dysfunkcjom jest strategiczne zarządzanie projektami. Jest to zintegrowane, całościowe podejście do realizacji projektów w organizacji, koncentrujące się na osiągnięciu najlepszych efektów w skali całej organizacji. Celem strategicznego zarządzania projektami jest m.in.: dbanie o spójność projektów ze strategią i celami strategicznymi organizacji, selekcja przedsięwzięć pod kątem ich opłacalności i wzajemnej zgodności, zarządzanie portfelem projektów, dbanie o wdrożenie jednolitych metod, narzędzi i systemów IT oraz zapewnienie warunków organizacyjnych, materialnych, kadrowych i informatycznych do rozwoju nowych przedsięwzięć. Horyzont czasowy strategicznego zarządzania projektami jest długi i jest ono domeną naczelnego kierownictwa. Porównanie operacyjnego i strategicznego zarządzania projektami przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Operacyjne (tradycyjne) i strategiczne zarządzanie projektami

OPERACYJNE ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI	STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI
– Obiektem zarządzania jest pojedynczy projekt	– Obiektem zarządzania jest wiązka projektów
– Optymalizacja w skali projektu	– Optymalizacja w skali całej organizacji
– Średnio- i krótkookresowy horyzont	– Długookresowy horyzont
– Dobór najbardziej efektywnych narzędzi i systemów do danego projektu	– Standaryzacja narzędzi zarządzania projektami i wsparcia IT w organizacji
– Pozyskiwanie wiedzy i korzystanie z niej na potrzeby projektu	– Rozwój i wymiana wiedzy i doświadczeń pomiędzy zespołami projektowymi
– Jest domeną menedżerów projektów	– Jest domeną naczelnego kierownictwa

Źródło: [24].

Podejście strategiczne do zarządzania projektami jest ściśle powiązane z dojrzałością projektową organizacji. Nie jest możliwe osiągnięcie najwyższych poziomów dojrzałości projektowej bez uwzględnienia strategicznego zarządzania projektami. Od poziomu 3 w modelach dojrzałości pojawia się współzależność między projektami. Nie tylko jest istotne, co dzieje się w ramach danego projektu, ale istotne jest, jak to się odnosi do zasad i procedur panujących w organizacji oraz jak wpływa to na inne działania organizacji. Taki sposób myślenia jest wstępem do budowy strategicznego zarządzania projektami.

## 2. Uwarunkowania rozwoju strategicznego podejścia do zarządzania projektami

Uwarunkowania to zbiór czynników i okoliczności mających wpływ na coś, umożliwiających występowanie określonych zjawisk [11, 22]. Tak szeroko pojmowany zbiór zwykle dzieli się na czynniki i okoliczności sprzyjające (stymulanty) rozwojowi badanych zjawisk i ograniczające ten rozwój (bariery). Często spotykana jest jednak sytuacja, w której ten sam czynnik w zależności od natężenia stanowi barierę lub stymulantę, np. gdy czynnikiem mającym wpływ na efektywność organizacji są kompetencje pracowników, to możemy zauważyć, że niski poziom kompetencji będzie ograniczał, a wysoki zwiększał efektywność organizacji. Kompetencje są w tym przypadku czynnikiem o charakterze dwukierunkowym, którego oddziaływanie jest różne w zależności od natężenia. Większość zidentyfikowanych i opisanych w dalszej części czynników ma właśnie taki charakter. Oto wybrane uwarunkowania rozwoju strategicznego zarządzania projektami:

- a) Cele realizowanych projektów a cele organizacji – mając do czynienia z organizacją realizującą projekty doraźnie, cele projektu nie powinny być sprzeczne z celami organizacji oraz nie powinny zakłócać bieżącej działalności przedsiębiorstwa. System celów powinien być spójny i jednoznaczny. Osiągnięcie celów projektu powinno wpływać pozytywnie na osiągnięcie celów organizacji oraz sprzyjać realizowaniu potrzeb indywidualnych członków zespołu projektowego. W organizacjach realizujących znaczną liczbę projektów możemy rozważać nie tylko zgodność celów projektu z celami organizacji, lecz także występowanie zgodności pomiędzy celami poszczególnych projektów. Kierownictwo organizacji powinno koordynować budowanie portfela projektów i ustalać priorytety poszczególnych przedsięwzięć. Konsekwencją braku takiego nadzoru może być traktowanie organizacji w kategoriach systemu wewnątrznie zróżnicowanych i nietrwałych powiązań (układów) między autonomicznymi projektami, które będą zabiegać o maksymalizację własnych korzyści w ramach prowadzonej między sobą „gry społecznej” [34]. Nasuwa się tutaj odwołanie do koncepcji gry organizacyjnej

R.M. Cyerta i J.G. Marcha. Zakłada ona, że przedsiębiorstwo nie jest monolitem, składa się z grup i jednostek, których oczekiwania są wzajemnie konkurencyjne. Ograniczoność zasobów powoduje, że nie mogą być one zaspokojone równocześnie, co powoduje, że stają się one czynnikiem przetargowym. Uczestnicy organizacji, dążąc do uzyskania dodatkowych korzyści, zasobów lub możliwości dostępu do nich większych niż te, które bezpośrednio wynikają z zawartych umów, zawierają między sobą liczne nieformalne porozumienia, tworząc koalicje. W każdej organizacji istnieją różne koalicje, które mogą wpływać na jej cele, politykę i alokację zasobów. Im większy jest niedobór zasobów w stosunku do oczekiwań, tym większą rolę w ich podziale odgrywa władza i wpływy [5, za: 20]. Cele przedsiębiorstwa w postaci wiązki celów powstają w wyniku przetargów i porozumień zawieranych przez dominującą koalicję, obejmującą głównie menedżerów, pracowników i właścicieli. Pod presją oczekiwań członków koalicji menedżerowie przyjmują pewien możliwy do osiągnięcia poziom korzyści i wyników, który jest uznawany w danym czasie za satysfakcjonujący. Założenia tej koncepcji mówią o osiąganiu wyników zadawalających, ale nie optymalnych. Współzależność projektów – współdzielenie zasobów podobnie jak inne uwarunkowania można rozważać dwojako. Z jednej strony, im więcej zasobów jest współdzielonych między projektami, tym większa potrzeba koordynacji działań i wymiany informacji, a co za tym idzie większa potrzeba strategicznego zarządzania projektami. Z drugiej strony, współzależność zasobów prowadzi do walki wewnątrzorganizacyjnej, szczególnie jeżeli danego zasobu jest mało lub zasób jest obciążony. Sprzyja to występowaniu syndromu „myślenia o sobie” i o sukcesie swojego projektu, nie biorąc pod uwagę innych przedsięwzięć czy sukcesu całej organizacji. Większość kierowników projektów chętnie współdziała wewnątrz organizacji, jednakże w takim zakresie, dopóki te działania nie mają negatywnego wpływu na realizowany przez nich projekt. Jeżeli wymaga się od kierowników projektu rezygnacji z zasobów, zmian w harmonogramie czy innych ustępstw, występują mechanizmy obronne, które mogą przysłonić racjonalizm takich rozwiązań.

- b) Typ struktury organizacyjnej – w charakterystykach podstawowych rodzajów struktur projektowych, tj. struktury funkcjonalnej z zespołami projektowymi, macierzowej (słabej, zrównoważonej, silnej) i czystej struktury projektowej, jako istotne wyróżniki wymienia się: pozycję menedżera projektu, jego autonomię decyzyjną i swobodę działań [18, 26, 35]. Duża niezależność osób kierujących projektami jest traktowana zwykle w kategoriach zalet [19], a struktury o takich cechach są traktowane jako rozwiązania bardziej zaawansowane, np. czysta struktura projektowa powstaje w drodze ewolucji, od struktury funkcjonalnej z zespołami projektowymi, przez macierzową. Z punktu widzenia skuteczności i efektywności zarządzania pojedynczymi przedsięwzięciami bez wątplenia autonomia projektu jest zaletą. Rozwiązania strukturalne zapewniające silną pozycję



i swobodę działań menedżera projektu sprzyjają efektywności realizowanych przedsięwzięć (optymalizacja na poziomie projektu). Jednak analizując możliwości rozwoju strategicznego zarządzania projektami w organizacji (optymalizacja na poziomie organizacji), takie wątpliwości już się pojawiają. Zbyt duża niezależność menedżerów projektów utrudnia bowiem dążenie do wspólnych celów (autonomizacja celów) i przemyślane zarządzanie portfelem projektów, tj.: wspólne korzystanie z zasobów, wprowadzanie jednolitych standardów działania i narzędzi czy wymianę wiedzy i doświadczeń. Skutecznym rozwiązaniem wydaje się więc poszukiwanie pewnego optimum autonomii projektów już na początku rozwoju systemu zarządzania projektami (we wczesnych stadiach pożądana będzie jak największa autonomia menedżerów projektów, jednak należy pamiętać żeby nie przekroczyć owego optimum, gdyż po jego przekroczeniu trudno będzie powrócić do stanu pożądanego, odbierając swobodę działania i niezależność kierownikom projektów). Duże znaczenie w kontekście rozwoju całościowego i spójnego podejścia do zarządzania projektami ma również to, jak silne i wyraźne są wewnętrzne granice organizacji (pionowe i poziome).

- c) Istnienie i rola BZP – jednym z instytucjonalnych przejawów funkcjonowania strategicznego zarządzania projektami w organizacji jest powołanie biura zarządzania projektami. Tworzenie tego typu biur stało się w ostatnich latach jednym z najaktywniej realizowanych trendów w zarządzaniu projektami. Powołanie BZP w organizacji najczęściej jest spowodowane potrzebą koordynacji działań w zakresie zarządzania projektami. Do szerokiego spektrum jego zadań należą przede wszystkim: rozwijanie metodyki zarządzania projektami, tworzenie zestawu *best practices* i zarządzanie dokumentacją zgromadzonego doświadczenia, prowadzenie szkoleń [33, 17]. Istnienie BZP umiejscowionego na poziomie najwyższym w organizacji pozwala na koncentrowaniu się na zadaniach strategicznych, nie zaś na działaniach realizowanych w ramach poszczególnych pionów organizacyjnych. Sprzyja to lepszej kontroli wykorzystania zasobów, spójności realizowanych projektów ze strategią i celami strategicznymi organizacji, podejmowaniu działań mających na celu selekcję przedsięwzięć pod kątem ich opłacalności i wzajemnej zgodności, wdrożeniu jednolitych metod i narzędzi. Brak biura zarządzania projektami znacznie utrudnia koordynację działań i zapewnienie spójności, zarówno w obrębie poszczególnych projektów, jak i całej organizacji.
- d) Poziom kompetencji kadry zarządzającej i pracowników w obszarze PM. Kompetencje pracowników są jednym z kluczowych czynników warunkujących zarówno rozwój podejścia projektowego w organizacji, jak i skuteczność i efektywność realizowanych przedsięwzięć. Literatura z zakresu zarządzania projektami oferuje liczne zestawienia zakresu wiedzy, umiejętności i doświadczenia, jakie powinni posiadać kierownicy projektów i członkowie zespołów projektowych [zob. m.in.: 18; 2; 26, s. 81–84; 3; 37; 12; 6]. Z perspektywy rozwoju strategicznego zarządzania

projektami ważne jest, aby przedstawiciele kadry kierowniczej, tj. kierownicy i koordynatorzy projektów oraz kierowcy funkcjonalni, posiadali wiedzę nie tylko o podstawach zarządzania projektami, lecz także na temat standardów i metodyk zarządzania projektami, dojrzałości projektowej organizacji czy zarządzania portfelem i programem projektów. Badania pokazują, że szkolenia z tematyki zarządzania projektami były przeprowadzane przez niespełna 2/5 (39,7%) firm realizujących projekty w Polsce, a uczestnikami tych szkoleń najczęściej byli kierownicy projektów i kadra kierownicza średniego szczebla (kadra najwyższego szczebla i członkowie zespołów zdecydowanie rzadziej). Dla porównania, wśród przedsiębiorstw działających za granicą szkolenia były organizowane zdecydowanie częściej (65,6%) i większym stopniu uczestniczyli w nich pracownicy zajmujący stanowiska wykonawcze oraz kadra najwyższego szczebla [23].

- e) Obowiązujący system ocen pracowniczych i system motywacyjny – funkcjonujący system motywacyjny w organizacji jest istotnym czynnikiem mającym wpływ na realizację i sukces projektów. Plan wynagradzania zespołu projektowego uzależnia zwykle wysokość premii od spełnienia określonych warunków, którymi są zazwyczaj: osiągnięcie kamieni milowych, zakończenie projektu lub wartość dodana dla sponsora. Właściwie skonstruowany powinien kierować uwagę ludzi na wyznaczone cele, sprawiedliwie nagradzać osiągnięcia. Z punktu widzenia skuteczności strategicznego zarządzania projektami to nie wystarcza i należy doprowadzić do takiej sytuacji, żeby członkowie zespołu ponosili równocześnie odpowiedzialność indywidualną i zbiorową. Należy powiązać wyniki zespołów z celami organizacji, mierzyć zarówno efektywność zespołową, jak i indywidualną z oceną wymagań klienta, który jest odbiorcą produktu. Uzależnienie oceny działań pracowników, nie tylko od wskaźników związanych bezpośrednio z realizacją projektu, lecz także od wskaźników dotyczących wyników organizacji, sprzyja szerszemu spojrzeniu i ukierunkowaniem zespołów projektowych na współdziałania, a nie konkutowanie.
- f) Styl kierowania stosowany na wyższych szczeblach organizacji. Często podkreśla się, że styl kierowania zbliżony do demokratycznego sprzyja realizacji zadań złożonych, trudnych i niepowtarzalnych [8, 21, 28]. Można na tej podstawie wnioskować, że rozwojowi działalności projektowej, która w swojej naturze jest unikatowa, złożona i skomplikowana, będzie sprzyjać demokratyzacja stylu kierowania. Również badania potwierdzają, że styl kierowania stosowany przez menedżerów w ramach działalności projektowej jest bardziej demokratyczny niż styl kierowania stosowany w trwałych jednostkach tej samej organizacji (w ramach powtarzalnej działalności podstawowej) [23]. Jednak styl demokratyczny stosowany przez naczelne kierownictwo względem menedżerów projektów oznacza ich dużą autonomię i znaczną swobodę działań. A to z kolei utrudnia stworzenie spójnego i całościowego podejścia do zarządzania projektami. W kontekście rozwoju

strategicznego zarządzania projektami styl zbliżony do autokratycznego może więc okazać się bardziej skuteczny. Najbardziej odpowiednia w tym przypadku wydaje się tzw. hipoteza odwróconego „U”, gdzie jeden wymiar stanowi *kontinuum* stylów kierowania autokratyczny vs demokratyczny, a drugi – przychylność względem rozwoju strategicznego zarządzania projektami.

- g) Cechy kultury organizacyjnej. Ogół panujących norm i wartości oraz postawy i zachowania członków organizacji w istotny sposób mogą katalizować lub hamować rozwój strategicznego zarządzania projektami w organizacji<sup>1</sup>. Analizując kulturę organizacji przez pryzmat jej wybranych wymiarów [na podstawie: 13, 9, 32] i wykorzystując badania prowadzone na gruncie kulturowym [10, 1, 7], możemy wnioskować, że rozwojowi całościowego i spójnego podejścia do zarządzania projektami sprzyjać będzie kultura (w nawiasie wymiar/kryterium): kolektywna (indywidualizm vs kolektywizm), egalitarna (dystans władzy), całościowa (całościowość vs wycinkowość), otwarta (stosunek do otoczenia), zorientowana na zmiany (stosunek do zmian), nastawiona na korzyści (orientacja wyników) i aktorów (role pracowników). Przeciwnie natężenie przedstawionych wymiarów może stanowić barierę rozwoju strategicznego zarządzania projektami. Kultura organizacyjna w zarządzaniu projektami powinna wspierać podstawowe wartości [16]: współpracę, pracę zespołową, zaufanie, skuteczną komunikację, konsensus. Wartości wyznawane przez pracowników powinny być spójne z wartościami organizacji. Pojawienie się rozbieżności w tym zakresie może hamować podejście strategiczne do zarządzania projektami.
- h) Wsparcie naczelnego kierownictwa. Tak jak w przypadku każdej zmiany związanej z systemem zarządzania, również w przypadku próby stworzenia spójnego i całościowego podejścia do zarządzania projektami w organizacji konieczne jest silne i jasno komunikowane wsparcie naczelnego kierownictwa. Bez wsparcia i bez odpowiednich „sponsorów zmiany” wśród naczelnego kierownictwa nie będzie możliwe wprowadzenie odpowiednich mechanizmów selekcji projektów, narzędzi centralnej alokacji zasobów, wspólnych metodyk i narzędzi czy sposobów wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy projektami.
- i) Sposób konkurowania na rynku i konkurencyjność otoczenia. W przedsiębiorstwach działających na rynkach o intensywnej konkurencji pożądaną i promowaną są działania oparte na rywalizacji. W takich warunkach w toku codziennych interakcji kadra kierownicza i pracownicy rozwijają konkurencyjny sposób myślenia i działania, co w połączeniu z naturalnym instynktem rywalizacji człowieka powoduje nasilanie się orientacji typu „walka”. Taki sposób myślenia i funkcjonowania łatwo przenika do wnętrza organizacji, co może skutkować narastaniem rywalizacji

<sup>1</sup> Pamiętając, że relacje między podejściem projektowym a kulturą organizacyjną mają charakter wzajemnego dostosowania (*mutual adjustment*).

wewnątrz organizacji, między zespołami projektowymi, a co za tym idzie, może stanowić barierę w dzieleniu się wiedzą, koordynowaniu działań w ramach portfela projektów czy ogólnie rozwoju całościowego i spójnego podejścia do realizacji projektów. Można więc postawić hipotezę, że konkurencyjne otoczenie utrudnia rozwój całościowego systemu zarządzania projektami. Hipoteza ta nie jest jednak oczywista i jej weryfikacja może dostarczyć ciekawych wniosków. Możliwa jest bowiem sytuacja, w której silna konkurencja pełni rolę „wroga zewnętrznego”, przez co sprzyja integracji i koordynacji działań między poszczególnymi projektami.

Przedstawiona lista uwarunkowań nie jest zamknięta. Należy ją traktować ją jako podstawę do dyskusji i dalszych badań w obszarze stymulant i barier rozwoju strategicznego zarządzania projektami.

## Podsumowanie

Strategiczne zarządzanie projektami to względnie nowy kierunek w ramach podejścia projektowego, będący odpowiedzią na wzrost liczby przedsięwzięć realizowanych w ujęciu projektowym oraz niedostatki i słabości dotychczasowego podejścia, zorientowanego na zarządzanie pojedynczymi przedsięwzięciami. Perspektywa strategiczna, obejmująca m.in.: kwestie budowania wartości w długim horyzoncie czasu, zgodności projektów z misją i strategią organizacji (ogólną oraz strategiami funkcjonalnymi/obszarowymi), odpowiedniego zarządzania portfelem i programem projektów, dojrzałości projektowej organizacji, rozwijania standardów i metodyk oraz zarządzania wiedzą w projektach, okazuje się być szczególnie przydatna w organizacjach realizujących większą liczbę projektów i projektów mających kluczowe znaczenie dla przetrwania i rozwoju organizacji, a także w tych organizacjach, w których przychód generowany przez projekty w stosunku do przychodu uzyskiwanego z innych działalności jest znaczący. Podejście to stanowi bardziej zaawansowaną postać systemu zarządzania projektami i w świetle badań oraz obserwacji praktyki przynosi ono liczne korzyści (wymierne).

Rozwój strategicznego zarządzania projektami w organizacji jest jednak uwarunkowany szeregiem czynników o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym, które w zależności od natężenia mogą stymulować lub ograniczać rozwój zaplanowanego, skoordynowanego, spójnego i całościowego podejścia do zarządzania projektami. Do uwarunkowań tych można zaliczyć m.in.: zbieżność/podobieństwo celów projektu i organizacji oraz między projektami, typ struktury organizacyjnej, istnienie i rolę biura zarządzania projektami, poziom kompetencji kadry w obszarze PM, system ocen pracowniczych i system motywacyjny, styl kierowania, rodzaj kultury organizacyjnej, wsparcie naczelnego kierownictwa i konkurencyjność otoczenia (intensywność

i sposób konkurowania). Lista ta ma charakter rozwojowy i z pewnością nie jest zamknięta. Celem autorów jest zainspirowanie środowiska naukowego i przedstawicieli praktyki zarządzania projektami do dyskusji na ten temat, a prowadzone obecnie badania z pewnością dostarczą nowych spostrzeżeń i wniosków, pozwolą spojrzeć na badane zjawiska z innych perspektyw i odsłonią nowe problemy badawcze.

## Bibliografia

- [1] Cameron K.S., Quinn R.E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey-Bass, San Francisco 2006.
- [2] Choudhury S., *Project Management*, Tata McGraw-Hill, New Delhi 2008.
- [3] Chrościcki Z., *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.
- [4] Cleland D.I., Ireland L.R., *Project Management. Strategic Design and Implementation*, McGraw-Hill, New York 1999.
- [5] Cyert R.M., March J.G., *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1963.
- [6] Frame J.D., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- [7] Gesteland R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [8] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [9] Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- [10] Handy Ch., *Understanding Organizations*, Oxford University Press, New York 1993.
- [11] Hart H., *Understanding Our World: An Integral Ontology*, University Press of America, Lenham 1984.
- [12] Heldman K., *PMP: Project Management Professional Exam Study Guide*, Wiley Publishing, Indianapolis 2007.
- [13] Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- [14] Juchniewicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji*, Bizarre, Warszawa 2009.
- [15] Kemp S., *Ultimate Guide To Project Management*, CWL Publishing Enterprises, Madison 2005.
- [16] Kerzner H., *Using the Project Management Maturity Model. Strategic Planning for Project Management*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2005.
- [17] Kerzner H., *Advanced Project Management*, One Press, Warszawa 2005.

- [18] Kerzner H., *Project Management. A Systems Approach To Planning, Scheduling And Controlling*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2009.
- [19] Kousholt B., *Project Management – theory and practice*, Narayana Press, Copenhagen 2007.
- [20] Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005.
- [21] Kożusznik B., *Style kierowania. Uwarunkowania sytuacyjne i psychologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego nr 779, Katowice 1985.
- [22] Lachs J., Talisse R. (eds.), *American Philosophy: An Encyclopedia*, Routledge Taylor & Francis Group, New York 2008.
- [23] Lichtarski J.M., *Struktury zadaniowe. Składniki, własności i uwarunkowania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- [24] Lichtarski J.M., *Strategiczne zarządzanie projektami*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Współczesne uwarunkowania i metody wspomaganie procesu zarządzania zmianami*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 277, Wrocław 2013.
- [25] Lientz B.P., Rea K.P., *Project Management for the 21st Century*, Academic Press, London 2002.
- [26] Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- [27] Moore S., *Strategic Project Management, Enabling a Productive Organization*, Wiley & Sons, New Jersey 2010.
- [28] Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005.
- [29] Nicholas J.M., Steyn H., *Zarządzanie projektami. Zastosowanie w biznesie, inżynierii i nowoczesnych technologiach*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- [30] Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [31] Roberts P., *Strategic Project Management. Creating the Conditions for Success*, Kogan Page, London 2012.
- [32] Romanowska M. (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.
- [33] Santosus M., *Why You Need a Project Management Office (PMO)*, „CIO”, July 2003.
- [34] Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [35] Skalik J. (red.), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- [36] Trocki M. (red.), *Metodyki zarządzania projektami*, Bizarre, Warszawa 2011.
- [37] Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

- [38] Trocki M., Sońta-Drączkowska E., *Strategiczne zarządzanie projektami*, Bizarre, Warszawa 2009.
- [39] Wyrozębski P., Juchniewicz M., Metelski W., *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami. Wyniki badań*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2001.

---

## UWARUNKOWANIA ROZWOJU STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

### Streszczenie

Strategiczne zarządzanie projektami jest stosunkowo nowym podejściem i wydaje się być rozwinięte bardziej w teorii niż w praktyce. Celem opracowania jest identyfikacja i omówienie głównych uwarunkowań rozwoju strategicznego podejścia do projektów. Scharakteryzowane czynniki i okoliczności dotyczą spójności celów, struktury organizacyjnej, stylu kierowania, systemu motywacyjnego, kultury organizacyjnej, kompetencji menedżerów, wsparcia najwyższego kierownictwa oraz charakteru otoczenia.

**SŁOWA KLUCZOWE: STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI, UWARUNKOWANIA**

---

## CONDITIONS OF STRATEGIC PROJECT MANAGEMENT

### Abstract

Strategic project management is a relatively new approach and it seems to be developed more in the field of theory, than in practice. The goal of the paper is to identify and discuss major conditions of strategic approach development. Characterized factors and circumstances concerns: coherence of goals, organizational structure, management style, motivation system, organizational culture, competences of managers, top-management support, or the nature of organizational environment.

**KEY WORDS: STRATEGIC PROJECT MANAGEMENT, CONDITIONS**

# METODOLOGIA APRAGMATYCZNA NAUK O ZARZĄDZANIU

## Wprowadzenie

Identyfikowane w ostatnim okresie duże zainteresowanie metodologią nauk o zarządzaniu skłania do bliższego przyjrzenia się jej dorobkowi. W analizie osiągnięć metodologii tej dyscypliny naukowej zwraca uwagę marginalizowanie jej dokonań w zakresie metodologii apragmatycznej. Jest to o tyle zaskakujące, że jej osiągnięcia przesądzają o praktycznym wykorzystywaniu całym instrumentarium metodologicznym tej nauki.

Celem artykułu jest próba wskazania kluczowych problemów metodologii apragmatycznej. Złoży się na to określenie jej podstawowych funkcji oraz systemu pojęć. Badaniem objęte zostaną również czynniki określające ewolucję metod. Wszystko zostanie podporządkowane opisowi teorii naukowej nauk o zarządzaniu.

## 1. Metodologia apragmatyczna metodologii nauk

Wiedza naukowa dotycząca każdej dyscypliny naukowej rozwija się nie tylko przez tworzenie i kształtowanie się nowych pojęć, twierdzeń czy teorii, lecz także przez zmiany w metodach rozwiązywania pojawiających się problemów. W ostatnich kilkudziesięciu latach coraz więcej uwagi przywiązuje się do zagadnień metodologicznych. Sprowadza się to do analizowania tego, jak uczeni uprawiają naukę, a także jak powinni ją uprawiać, aby ich teorie były prawdziwe [zob. np.: 24, s. 23 i dalsze; 26, s. 195]. Odpowiedź na to pytanie staje się coraz poważniejszym wyzwaniem badawczym, determinując całą sferę problemów związaną z metodami działalności

---

\* Prof. dr hab. Marek Lisiński – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.



naukowej. Takie zjawiska identyfikuje się również w naukach empirycznych, w tym także w naukach o zarządzaniu. Składają się one na metodologię tej dyscypliny naukowej.

Nie podejmując tu szerszych rozważań dotyczących miejsca metodologii nauk w systemie nauk, przyjmujemy, że metodologia jest metanauką, czyli nauką o naukach. Jest współczesną dziedziną wiedzy. Niektóre jej zagadnienia były i nadal są dyskutowane w ramach logiki i filozofii nauki [zob. np.: 31, 12].

Metodologię za T. Kotarbińskim będziemy rozumieli „jako naukę o metodach, czyli sposobach umiejętnego działania” [13, s. 516]. Nie podejmując tu wyczerpującej analizy innych definicji<sup>1</sup>, dla dalszych rozważań przyjmujemy propozycję K. Sosenko, która najlepiej, według nas, wyraża istotę metodologii. Metodologia to „dziedzina wiedzy zajmująca się metodami uzasadniania twierdzeń i metodami budowy teorii naukowych” [24, s. 146].

Przez metodologię będziemy zatem rozumieli dyscyplinę naukową, nie tylko o metodach<sup>2</sup> uzasadniania twierdzeń, a więc o metodach działalności naukowej i stosowanych procedurach badawczych, w ich aplikacyjnym, pragmatycznym wymiarze. To również nauka o metodach poznania struktury teorii naukowych (systemów naukowych), która zajmuje się problemami teoriopoznawczymi związanymi z rozwojem danej dyscypliny naukowej, analizowanymi zarówno przez pryzmat rozwoju metod, jak i z perspektywy rezultatów ich wykorzystania.

Tak rozumiana metodologia nauk obejmuje, jako przedmiot badania, bardzo zróżnicowany zbiór metod [por. 10, s. 39–41]. Mogą być nim metody dotyczące określonej dyscypliny naukowej lub wszystkich nauk, odpowiednio do przyjętej ich klasyfikacji. Obiektem badania może być również określona grupa metod takiej klasyfikacji, np. ta, która dotyczy nauk dedukcyjnych (teoretycznych) lub indukcyjnych (empirycznych). W ramach tej nauki przedmiotem badania mogą być także metody o użytkowym, pragmatycznym charakterze lub metody wykorzystywane do poznania budowy teorii naukowych. Wskazane wyżej metody identyfikowane w metodologii

<sup>1</sup> Studia literatury przedmiotu pozwalają na wskazanie szeregu definicji metodologii. Ich analiza upoważnia do stwierdzenia, że w tej kwestii identyfikuje się istotną jednorodność poszczególnych autorów co do istoty metodologii. Według T. Pszczołowskiego metodologia to nauka o metodach [zob. 21, s. 118]. E. Babbie metodologię pojmuje jako jedną z dziedzin nauki o poznaniu, a więc epistemologii, a nazywa ją nauką o dowiadrywaniu się [zob. 5, s. 29]. R. Ackoff stwierdza, że metodologia to teoria, której przedmiotem są metody naukowe. Celem metodologii jest doskonalenie procedur i kryteriów stosowanych w badaniach naukowych [zob. 1, s. 21]. W podobny sposób definiuje metodologię J. Apanowicz, stwierdzając, że jest nauką o czynnościach poznawczych badań naukowych oraz wytworach poznawczych tych czynności. Szczególnym zainteresowaniem metodologii są metody badawcze i ich wytwory w postaci faktów, czyli uzyskanych informacji, czy też danych przedstawionych jako jakościowe lub ilościowe zmienne i ich wskaźniki [zob. 4, s. 9].

<sup>2</sup> Etymologicznie termin „metoda” wywodzi się z języka greckiego i oznacza drogę, którą trzeba przebyć realizując proces badawczy. Metoda oznacza postępowanie, jakie należy podjąć, a następnie wykonać, by rozwiązać problem [por. 24, s. 146].

nauk tworzą swoistą trójwymiarową przestrzeń klasyfikacyjną, a każda z metod wpisuje się do określonych zbiorów takiej przestrzeni.

Z przedstawionej powyżej istoty metodologii nauk wynika jej złożony charakter. Jego opisanie jest możliwe przez dokonanie jej klasyfikacji. Najczęściej metodologię klasyfikuje się z punktu widzenia:

1. metod uzasadniania twierdzeń i budowania teorii naukowych,
2. zakresu odniesienia,
3. charakteru wykorzystania.

Pierwsze kryterium klasyfikacyjne uwzględnia podział nauk na nauki formalne i empiryczne [22, s. 360]. Skutkuje to wyodrębnieniem metodologii nauk dedukcyjnych i indukcyjnych [2, s. 177]. W pierwszej przedmiotem badania są metody wykorzystywane w tych naukach, a przede wszystkim dedukcja. W drugiej, gdzie lokują się nauki przyrodnicze, humanistyczne i społeczne, obiektem badania jest indukcja, jako metoda dominująca w tych dyscyplinach naukowych, wsparta eksperymentem czy obserwacją.

Wykorzystanie drugiego kryterium klasyfikacyjnego – zakresu odniesienia (za kryterium podziału przyjmuje się klasyfikację nauk) skutkuje wyróżnieniem metodologii ogólnej i metodologii szczegółowej [zob. np.: 32, s. 12 i dalsze; 2, s. 174; 22, s. 358]. Metodologia ogólna dotyczy wszystkich wyodrębnionych w klasyfikacji nauk dyscyplin naukowych, bada zarówno metody uzasadniania twierdzeń, jak i metody konstrukcji teorii naukowych. Metodologia szczegółowa za przedmiot swych dociekań naukowych przyjmuje odrębność metodologiczną poszczególnych rodzajów nauk i analizuje odmienność metod w nich stosowanych. Bierze ona za punkt wyjścia określoną w klasyfikacji nauk dyscyplinę naukową. Identyfikuje i opisuje wykorzystywane w niej metody postępowania badawczego oraz ich rezultaty. Wynikiem tego może być, z jednej strony, określenie nowych czy dominujących paradygmatów metodologicznych, pojęć, technik czy innych składników procesu badania naukowego. Z drugiej zaś – prowadzi do ustalenia standardów metodycznych wykorzystywania metod czy kodyfikacji norm postępowania badawczego realizującego zamierzone cele, przyjmujących postać określonych metodyk, a formułowanych dla uzyskania pełnowartościowej wiedzy.

Kolejne trzecie kryterium – charakteru wykorzystania – pozwala na wyróżnienie metodologii pragmatycznej, zwanej także utylitarną czy użytkową, oraz metodologii apragmatycznej, nazywaną niekiedy nieużytkową [2, s. 175–177]. Metodologia pragmatyczna jest nauką o metodach działalności naukowej i stosowanych procedurach badawczych. Metody te mają jednoznacznie aplikacyjny, praktyczny charakter. Metodologia apragmatyczna podejmuje badanie metod służących poznaniu systemu nauk, ściślej jego budowy i relacji zachodzących między metodami tworzącymi ten system. Mają one postać określonych pojęć, twierdzeń, paradygmatów czy teorii nauk, a są formułowane w celu identyfikowania, porządkowania, analizy

i oceny zaobserwowanych faktów, zjawisk o metodologicznym charakterze. Takie dychotomiczne rozumienie metodologii ma istotną wartość poznawczą i doskonalącą. Umożliwia nie tylko badanie sprawności metod w rozwiązywaniu problemów praktycznych, lecz także analizowanie skuteczności rozpoznawania budowy teorii naukowych. Prowadzi w konsekwencji do rozwoju całego arsenału metod i tworzenia coraz bardziej sprawnych instrumentów rozwiązywania problemów zarządzania.

Omówione w syntetyczny sposób poszczególne rodzaje metodologii nauk są podstawą do podjęcia bardziej wyczerpującej analizy podstawowego problemu badawczego tej pracy. Jest nim metodologia apragmatyczna. Tej kwestii poświęcimy obecnie kilka uwag.

Metodologia apragmatyczna<sup>3</sup>, jak wcześniej stwierdziliśmy, dotyczy budowy teorii naukowych. Taka krytyczna analiza i ocena metod oraz wynikające z niej działania doskonalące dotyczą szczególnego aspektu każdej nauki – metodologii jej systemu nauk. Metodologia ta pozwala na wniknięcie w określoną dyscyplinę naukową z perspektywy metod składających się na jej teorię naukową. System nauk, ściślej jego aspekt statyczny, a więc struktura, pozwala na identyfikowanie metod jako podstawowych jego składników. Aspekt dynamiczny umożliwia poznanie relacji, jakie zachodzą między metodami tworzącymi ten system. Łączne analizowanie takiej całości prowadzi, przez uzyskanie swobodnego zjawiska synergii, do poznania zmian w samych metodach, ale także do określenia ich ewolucji. Takie badanie metod tworzących teorię naukową określonej nauki daje pogląd i objaśnia przyczyny lub ich układ, warunki, okoliczności oraz określony przebieg zjawisk determinujących kształtowanie się metod. Pozwala to na kreowanie nowych dyrektyw metodologicznych umożliwiających doskonalenie całego instrumentarium metodologicznego określonej nauki, w tym także metod pragmatycznych.

Analizując istotę metodologii apragmatycznej, możemy zauważyć, że spełnia ona dwie odmienne funkcje. Pierwsza polega na analizie i diagnozie ewolucji metod, w tym również identyfikacji uwarunkowań sytuacyjnych jako czynników determinujących powstanie oraz rozwój metod. Typową i kluczową zarazem metodą badawczą jest tu indukcja. Druga funkcja sprowadza się do modyfikacji już funkcjonujących metod oraz formułowania nowych, tych o charakterze pragmatycznym. Ma charakter prospektywny, a podstawową metodą wykorzystywaną dla wypełnienia tego celu będzie dedukcja.

Warunkiem sprawnego wykonania obu funkcji będzie przyjęcie całego systemu pojęć, w tym definicji metod, a także kryteriów klasyfikacyjnych pozwalających na porządkowanie ich zbioru. Są one niezbędne dla opisu, w metodologicznym standardzie, metod wykorzystywanych w określonej dyscyplinie naukowej. W zbiorze tym

<sup>3</sup> Metodologia apragmatyczna nazywana jest w literaturze przedmiotu także metodologią w aspekcie teoretycznym [zob. 23, s. 8].

znajdą się także pojęcia opisujące zbiory metod czy inne wytwory ich klasyfikacji. Mogą mieć one postać nowych pojęć, tez, reguł czy paradygmatów metodologicznych. Do opisu sytemu pojęć można wykorzystywać dorobek (elementy, składniki czy zasady) metodologii ogólnej. Przyjęcie takiego jednolitego systemu pojęć dla badania i doskonalenia metodologii apragmatycznej określonej dyscypliny naukowej jest warunkiem zapewnienia sprawności całego postępowania badawczego, ale przede wszystkim wyprowadzenia, jako jego rezultatu, jednoznacznych i pełnowartościowych sądów.

Wskazane wyżej podstawowe składniki i metodologiczne wymagania badania metodologii apragmatycznej odniesiemy do nauk o zarządzaniu. Tym rozważaniom poświęcimy treść kolejnych rozważań.

## 2. Podstawowe składniki metodologii apragmatycznej nauk o zarządzaniu

Nie będzie tu przedmiotem naszego zainteresowania charakteryzowanie metodologii nauk o zarządzaniu<sup>4</sup>. W dalszych dociekaniach skupimy się wyłącznie na odniesieniu wskazanych wyżej problemów metodologii apragmatycznej do nauk o zarządzaniu. Kolejne rozważania poprzedzimy jednak pewną uwagą ogólną.

Studia nad metodologią nauk o zarządzaniu znajdują się obecnie w fazie eksploatacji. Towarzyszą temu nieliczne, ale coraz bardziej udane próby krytycznej analizy i oceny stanu faktycznego w zakresie wykorzystania metod tej nauki, połączone z próbami formułowania nowych metodologicznych wskazań badawczych, reguł czy zasad, a nierzadko i nowych koncepcji badawczych [zob. np.: 7; 6; 27; 28, s. 265]. Wynika to z twardych i wymagających problemów, przed jakimi stają metodologie tej dyscypliny naukowej.

Metodologia apragmatyczna nauk o zarządzaniu nie była dotąd przedmiotem badań i wyczerpujących studiów. Pamiętając o niewątpliwiej złożoności tego obszaru problemowego, podejmiemy próbę jej bliższej analizy. Naszym dociekaniom naukowym towarzyszyć będzie, podniesione w początkowej części tego artykułu, wezwanie do analizowania schematów postępowania uczonych uprawiających naukę po to, by stosowane przez nich metody były akceptowane, bo prowadzą do prawdziwych teorii. Nie można bowiem formułować instrumentów badawczych zapewniających realizację wskazanej powyżej zasady bez badania metodologii apragmatycznej nauk o zarządzaniu.

<sup>4</sup> Wszystkich zainteresowanych odsyłamy do artykułu M. Lisińskiego pt. *Analiza metodologii nauk o zarządzaniu* [16, s. 15].

Punktem wyjścia dla opisanego istoty metodologii apragmatycznej będzie przyjęcie, co zauważyliśmy wcześniej, systemu pojęć. Opis tego systemu, odniesiony do metodologii apragmatycznej nauk o zarządzaniu, rozpoczniemy od wskazania jego struktury. Jest to konieczne, albowiem w naukach o zarządzaniu mamy do czynienia z bardzo licznym i różnicowanym zbiorem metod. To podstawowa kategoria metodologii nauk, także nauk o zarządzaniu. Jest ona definiowana w różny sposób<sup>5</sup>, choć wszystkie je łatwo można sprowadzić do jednej, prostej, wyczerpującej, ale bardzo trafnej definicji. Autorem tego określenia jest T. Kotarbiński. Według niego metoda to sposób systematycznie stosowany, przy czym sposób oznacza tok jakiegoś działania, a więc skład i układ jego stadiów<sup>6</sup>.

Dla uporządkowania takiego różnorodnego zbioru metod wykorzystamy propozycję H. Jagody i J. Lichtarskiego [9, s. 3]. Zaproponowaną przez nich zhierarchizowaną strukturę powiązanych rozwiązań będziemy utożsamiać ze strukturą metod nauk o zarządzaniu. W tej całości wyróżnimy, idąc śladem tych Autorów, trzy poziomy, różniące się stopniem szczegółowości opisu metod. Nazwiemy je odpowiednio:

- poziom I, utożsamiany z filozofią,
- poziom II, odpowiadający metodzie,
- poziom III, najbardziej szczegółowy zbieżny z techniką.

Każdy z powyższych poziomów obejmuje dwie warstwy. Pierwszą tworzą metody o charakterze pragmatycznym. Druga obejmuje metody apragmatyczne. Każda z nich tworzy strukturę metod. Będąc przedmiotem naszego zainteresowania metody apragmatyczne, składające się na drugą warstwę metod, będą tworzyć strukturę wertykalną metodologii nauk o zarządzaniu.

Analiza zróżnicowanego zbioru metod apragmatycznych, identyfikowanych w metodologii nauk<sup>7</sup>, i odniesienie ich do trzech wskazanych wyżej poziomów pozwala na ich następującą ujęcie:

- poziom I – podejścia metodologiczne, nurty metodologiczne, linie rozwojowe metod;
- poziom II – grupy metod szczegółowych;
- poziom III – grupy technik.

<sup>5</sup> Na przykład według A.K. Koźmińskiego i A.M. Zawiślaka „metoda to uświadomiony i uporządkowany sposób działania złożonego powtarzalny z racji swej skuteczności [15, s. 51]. Z. Mikołajczyk istotę metody sprowadza do usystematyzowanego postępowania, opartego na naukowych zasadach badawczych, które ma na celu rozwiązywanie problemów zarządzania dla instytucji istniejących lub projektowanych [20, s. 39]. J. Antoszkiewicz metodę, która powinna spełniać wymagania metodyczne, rozumiane jako skorelowanie zasady metodycznej, stosowanego podejścia, języków, wyposażenia w ramach procedur wykorzystywanych do rozwiązywania określonych problemów [3, s. 29].

<sup>6</sup> Tak definiuje metodę T. Kotarbiński [zob. 14, s. 524].

<sup>7</sup> Problem klasyfikacji metod scharakteryzowano w pracy M. Lisińskiego pt. *Analiza metodologii nauk o zarządzaniu* [16, s. 20–25].

Istota poszczególnych metod apragmatycznych wyrażona jest przez ich definicje. Obecnie krótko zdefiniujemy wymienione wyżej rodzaje metod pragmatycznych w metodologii nauk o zarządzaniu [16, s. 26–42].

Podejście metodologiczne wyraża dominującą, w danym okresie, orientację metodologiczną. Szczególnym atrybutem wyróżniającym podejście metodologiczne są jego relacje do organizacji, jako obiektu doskonalenia, oraz stosunek do otoczenia, w którym organizacja funkcjonuje.

Przez nurt metodologiczny będziemy rozumieć spójną wewnątrznie postawę metodologiczną, opartą na założeniach teoretycznych, wyrażającą określone preferencje badawcze, eksponującą szczególny wgląd w istotny dla niego obszar problemowy. Tworzy ona szczególną perspektywę badawczą, identyfikując w niej istotne metodologiczne wartości, ważne dla sprawnego rozwiązywania problemów zarządzania. Tym kontekstem, perspektywą czy postawą metodologiczną są paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu.

Linia rozwojowa metod wyraża określoną prawidłowość w procesie rozwoju metod, opisującą zmiany między metodami, których dominującym źródłem mogą być czynniki egzogeniczne lub endogeniczne.

Grupa metod szczegółowych obejmuje metody, jako sposoby postępowania, charakteryzujące się stopniem szczegółowości opisu, który jest ogólniejszy niż w technikach. Służą one do rozwiązywania częściowych zadań badawczych przyjmowanych dla analizy teorii naukowej nauk o zarządzaniu.

Grupy technik to takie sposoby postępowania, które charakteryzują się relatywnie większym, niż grupa metod szczegółowych, stopniem uszczegółowienia. Każda z nich opisuje w sposób stosunkowo dokładny, chronologiczny układ poszczególnych działań podejmowanych dla wykonania określonego zadania badawczego.

Zarówno grupy metod szczegółowych, jak i grupy technik nie stanowią typowej, uniwersalnej kategorii metod. Są formułowane z punktu widzenia przyjętego kryterium klasyfikacyjnego, a te podporządkowane są procesowi badania teorii naukowej, jako podstawowego celu metodologii apragmatycznej.

Określenie systemu pojęć jest pierwszym krokiem badania metodologii apragmatycznej nauk o zarządzaniu. Kolejny sprowadza się do identyfikacji pierwszej funkcji procesu badawczego. Jest nim analiza i diagnoza ewolucji metod, w tym również identyfikacja uwarunkowań sytuacyjnych tego rozwoju.

W przypadku nauk o zarządzaniu sprowadza się to do badania wskazanych przez nas, a dotyczących pierwszego poziomu podejść, nurtów i linii rozwojowych metod. Analizę zagadnień związanych z rozwiązaniem tego zadania badawczego rozpoczniemy od rozpoznania linii rozwojowych metod.

Analiza wszystkich metod zarządzania przypisanych II i III poziomom metodologii zarządzania, zwłaszcza metod pragmatycznych, a także ocena ich rozwoju od momentu powstania tej dyscypliny naukowej do dnia dzisiejszego, umożliwia

wskazanie podstawowych kategorii linii rozwojowych metod. Będą nimi: izolacja, adaptacja, dyfuzja (w wąskim rozumieniu), dyfuzja (w szerokim znaczeniu) oraz dywersyfikacja [16, s. 27–30].

Drugim podstawowym składnikiem filozofii metodologii nauk o zarządzaniu, obejmującym wyższy poziom uogólnienia, są nurty metodologiczne.

Nurty metodologiczne stanowią immanentny składnik metodologii nauk o zarządzaniu. Powstają i rozwijają się w ramach określonej szkoły, koncepcji, teorii czy ujęcia<sup>8</sup>. Wraz z nią ewoluują, tworząc jej metodologiczny kanon.

Dokonując krytycznej analizy i oceny literatury przedmiotu, do podstawowych nurtów metodologicznych nauk o zarządzaniu zaliczymy następujące: inżynierski, uniwersalistyczny (administracyjny), stosunków międzyludzkich, badań operacyjnych, systemów społecznych, empiryczny, systemowy, gry organizacyjnej, podejście sytuacyjne, cybernetyczny, psychologicznej teorii organizacji, socjologicznej teorii organizacji, prakseologiczny, modernistyczny, postmodernistyczny oraz procesowy. Każdy z nurtów metodologicznych wpisuje w zbiór instrumentów metodologicznych nauk o zarządzaniu typowe dla niego techniki i metody badawcze. Połączone z analizą czynników egzogenicznych i endogenicznych stanowią one cenne źródło istotnych informacji o rozwoju metod tej dyscypliny naukowej<sup>9</sup>.

Trzecim zasadniczym składnikiem filozofii metodologii nauk o zarządzaniu będą podejścia metodologiczne, odpowiadające najogólniejszemu poziomowi struktury.

Wykorzystując wszystkie informacje obrazujące strukturę I poziomu metodologii nauk o zarządzaniu, a także uwzględniając rozwój metod oraz czynniki go determinujące, wyróżnimy następujące podejścia metodologiczne: klasyczne, organizacyjne, mechanistyczne, organiczne oraz współczesne [16, s. 31–33 i 40–42].

Przedstawiona wyżej analiza i diagnoza ewolucji metod apragmatycznych nauk o zarządzaniu jest właściwą podstawą do wskazania podstawowych czynników i zjawisk opisujących uwarunkowania sytuacyjne ich rozwoju.

Nie odnosząc się do wszystkich uwarunkowań determinujących ewolucję metod apragmatycznych, skoncentrujemy naszą uwagę na najistotniejszych.

Należy zauważyć, że różny jest udział metod apragmatycznych w strukturze metod. Uzyskują one zdecydowany prymat w poziomie I, który, opisując filozofię metod, obrazuje ich rozwój.

Zjawisk, które przyczyniają się do rozwoju metodologii na I poziomie, należy szukać przede wszystkim w zmianach otoczenia organizacji. Nie mały wpływ na tempo i zakres ewolucji metod ma także rozwój metodologii ogólnej.

<sup>8</sup> W literaturze przedmiotu tak nazywane są podstawowe kierunki identyfikowane w toku rozwoju nauk o zarządzaniu [zob. np.: 19, 11, 25, 33].

<sup>9</sup> Analiza definicji metod apragmatycznych znajduje się w pracy M. Lisińskiego pt. *Analiza metodologii nauk o zarządzaniu* [16, s. 30–31 i 34–39].

Analizując podstawowe metody zidentyfikowane w metodologii nauk o zarządzaniu, możemy jednoznacznie stwierdzić, że kluczowym, dla metodologii jako całości, jest poziom II. Stanowi on jednocześnie podstawę, na której opiera się filozofia metod. Poziom I, w którym dominują metody apragmatyczne, formułując instrumenty opisujące szerokie spektrum zagadnień teoriopoznawczych, umożliwia analizę i ocenę rozwoju metod, a przez to wyznacza przesłanki do badania ich ewolucji.

Przedstawiona powyżej analiza struktury metodologii apragmatycznej nauk o zarządzaniu jest właściwą podstawą do wskazania kluczowych mechanizmów rządzących jej ewolucją<sup>10</sup>. Najistotniejszymi, w naszym przekonaniu, przesłankami rozwoju metod apragmatycznych są:

- czynniki dalszego otoczenia organizacji, w mniejszym zakresie czynniki otoczenia bliższego;
- sfery otoczenia, zwłaszcza dalszego, ale ich znaczenie jest zróżnicowane. W początkowym okresie ewolucji metodologii nauk o zarządzaniu dominowały jednorodne grupy czynników, identyfikowane z określoną lub określonymi sferami. Później obserwuje się zjawisko jednoczesnego współuczestniczenia czynników sfer otoczenia dalszego oraz składników otoczenia konkurencyjnego. Obecnie tworzą one, na zasadzie synergii, nowe jakościowo komponenty zjawisk, które są źródłem zmian, także w metodologii apragmatycznej;
- skokowy, a nie liniowy proces ewolucji czynników i składników otoczenia. Przebiega on od jednego do następnego okresu przełomowego. Podobnie następuje rozwój metodologii apragmatycznej nauk o zarządzaniu. Identyfikuje się wzajemne relacje, jakie występują pomiędzy czynnikami i zjawiskami otoczenia. Są one siłą sprawczą ewolucji metod;
- nowe rozwiązania metodologii apragmatycznej mające przede wszystkim postać nowych pojęć, tez, reguł czy paradygmatów metodologicznych, rzadziej nowych metod, ujawniają się na skutek pojawienia się nowego okresu przełomowego w ewolucji metodologii apragmatycznej nauk o zarządzaniu. Każdy okres przełomowy rodzi doskonalszy, z metodologicznego punktu widzenia, składnik filozofii metodologii zarządzania.

Wszystkie przedstawione powyżej podstawowe wnioski wyczerpują, jak się wydaje, zasadnicze składniki pierwszej funkcji badania metodologii apragmatycznej nauk o zarządzaniu.

Druga funkcja analizy metodologii apragmatycznej sprowadza się do modyfikacji już wykorzystywanych metod pragmatycznych, przez wskazywanie nowych metodologicznych reguł czy wytycznych ich praktycznego stosowania oraz formułowania nowych metod wykorzystywanych do rozwiązywania problemów zarządzania.

<sup>10</sup> Więcej informacji na temat ewolucji metod zarządzania zawiera artykuł M. Lisińskiego i M. Szaruckiego pt. *Okresy przełomowe w rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu* [17].



Ta funkcja metodologii apragmatycznej w przypadku nauk o zarządzaniu znajduje się w początkowej fazie rozwoju. Trzeba bowiem jednoznacznie stwierdzić, że zagadnienia ewolucji metodologii tej nauki nie stanowią obecnie powszechnego obszaru dociekań naukowych. Identyfikowana dysharmonia między dokonaniem metodologii nauk o zarządzaniu, a proponowanym przez nią instrumentarium metodologicznym pogłębia się [zob. 18, s. 168]. Potwierdzeniem tego są coraz powszechniej artykułowane przez zarządzających opinie co do coraz mniejszej skuteczności istniejących metody zarządzania. Powodem tego jest również, choć nie tylko, istotny niedostatek w zakresie dokonań metodologii apragmatycznej.

Mimo tych trudnych do zidentyfikowania wytworów metodologii apragmatycznej, których wyniki wpisują się w metodologię pragmatyczną nauk o zarządzaniu, należy odnotować kilka interesujących propozycji w tym zakresie. Należą do nich nowatorskie dokonania J. Czekały dotyczące wykorzystania metod organizatorskich w doskonaleniu systemu zarządzania [6] czy podjęte już prace M. Szaruckiego nad klasyfikacją problemów organizacji [29] oraz opracowaniem modelu doboru metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania [30, s. 168].

Odwołując się do zidentyfikowanych podstawowych obszarów zmian i rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu [18, s. 68 i dalsze] i dokonując ich odniesienia do metodologii apragmatycznej, za istotne sfery dalszych badań uznamy zintensyfikowanie działań w sferze pierwszego poziomu struktury metod nauk o zarządzaniu, jej filozofii. Prace te powinny polegać na metodycznej analizie czynników determinujących powstanie metod, wnikliwych studiach ewolucji metod, identyfikujących poszczególne ich fazy rozwojowe oraz kluczowe dla nich determinanty sytuacyjne, czy badaniu struktury systemu metod. Wszystkie te dokonania powinny skutkować poznaniem mechanizmów powstawania oraz rozwoju metod i przyczynić się do budowy teorii naukowej nauk o zarządzaniu.

To najistotniejsze, naszym zdaniem, obszary rozwoju metodologii apragmatycznej nauk o zarządzaniu. Wskazują na główne kierunkowe przedsięwzięcia naukowe i badawcze, które powinny być przedmiotem dociekań metodologów tej dyscypliny naukowej.

## Podsumowanie

Dokonana wyżej syntetyczna analiza metodologii apragmatycznej nauk o zarządzaniu opisuje podstawowe problemy wchodzące w skład jej teorii naukowej. Nie identyfikuje ona wszystkich zagadnień, ale opisuje dwie funkcje metodologii apragmatycznej oraz system pojęć. Obrazuje kluczowe czynniki wyznaczające jej ewolucję. Nie rozwiązuje ona jednak wszystkich problemów. Wskazuje jednak, naszym zdaniem,

na szereg istotnych zjawisk, które determinują rozwój metodologii apragmatycznej nauk o zarządzaniu.

Podjęte tu wątki uznajemy bardziej za przyczynek do dalszej dyskusji nad tym problemem, a nie ostateczne rozstrzygnięcie. Powinny stać się one inspiracją dla dalszych badań i przyczynić się zarówno do poznania teorii naukowej nauk o zarządzaniu, jak i do rozwoju jej metodologii pragmatycznej.

## Bibliografia

- [1] Ackoff R., *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, PWE, Warszawa 1969.
- [2] Ajdukiewicz K., *Logika pragmatyczna*, PWN, Warszawa 1975.
- [3] Antoszkiewicz J., *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, PWE, Warszawa 1990.
- [4] Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej „Bernardinum”, Gdynia 2002.
- [5] Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2005.
- [6] Czekał J., *Metody organizatorskie w doskonaleniu systemu zarządzania*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2013.
- [7] Ćwiklicki M., *Ewolucja metod organizatorskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
- [8] *Filozofia a nauka, zarys encyklopedyczny*, praca zbiorowa, Ossolineum, Wrocław 1987.
- [9] Jagoda H., J. Lichtarski, *O istocie i ewolucji współczesnych koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 1.
- [10] Kamiński S., *Pojęcie i klasyfikacja nauk*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1981.
- [11] Kieżun W., *Podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. II, Książka i Wiedza, Warszawa 1980.
- [12] Kmita J., *Wykłady z logiki i metodologii nauk*, PWN, Warszawa 1973.
- [13] Kotarbiński T., *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Ossolineum, Wrocław – Kraków – Warszawa 1961.
- [14] Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, PWN, Warszawa 1981.
- [15] Koźmiński A.K., Zawisłak A.M., *Pewność i gra wstęp do zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1982.
- [16] Lisiński M., *Analiza metodologii nauk o zarządzaniu*, [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Czekał J., Lisiński M. (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.

- [17] Lisiński M., Szarucki M., *Okresy przełomowe w rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu*, [w:] *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, Z. Dworzecki, B. Nogalski (red.), TNOiK, Toruń 2011.
- [18] Lisiński M., *Współczesne problemy rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4 (1).
- [19] Martyniak Z., *Historia myśli organizatorskiej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2002.
- [20] Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1995.
- [21] Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- [22] Siemianowski A., *Metodologia nauk*, [w:] *Filozofia a nauka. Zarys encyklopedyczny*, Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Łódź 1987.
- [23] Snihur S., *Elementarne zagadnienia logiki*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2004.
- [24] Sosenko K., *Problemy filozofii i metodologii nauk dla ekonomistów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
- [25] Stoner F., Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
- [26] Such J., *Metodologia nauk*, [w:] *Britannica. Edycja polska*, t. 26, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2002.
- [27] Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012.
- [28] Szarucki M., *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekaj i M. Lisiński, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
- [29] Szarucki M., *Developing classification criteria for organizational problems*, “Business and Management”, Selected Papers, Vol. II, R. Ginevicius, A.V. Rutkauskas, R. Pocs (eds.), VGTU Publishing House “Technika”, Vilnius 2010.
- [30] Szarucki M., *Model of method selection for managerial problem solving in an organization*, “Business, Management and Education” 2013, Vol. 11, No. 1.
- [31] Taylor Ch., *Etyka autentyczności*, Znak, Kraków 2002.
- [32] Wójcicki R., *Wykłady z metodologii nauk*, PWN, Warszawa 1982.
- [33] *Współczesne teorie organizacji*, A.K. Koźmiński (red.), PWN, Warszawa 1983.

---

## METODOLOGIA APRAGMATYCZNA NAUK O ZARZĄDZANIU

### Streszczenie

Celem artykułu jest analiza metodologii apragmatycznej nauk o zarządzaniu przez charakterystykę podstawowych problemów składających się na jej teorię naukową. Opisano jej dwie funkcje oraz system pojęć. Określono także podstawowe czynniki determinujące jej ewolucję. Wskazano również zbiór kluczowych obszarów badań, których podjęcie powinno skutkować identyfikacją mechanizmów powstawania oraz rozwoju metod apragmatycznych i przyczynić się do budowy teorii naukowej nauk o zarządzaniu.

**SŁOWA KLUCZOWE: METODOLOGIA NAUK O ZARZĄDZANIU, METODOLOGIA APRAGMATYCZNA NAUK O ZARZĄDZANIU**

---

## UNPRAGMATIC METHODOLOGY OF MANAGEMENT SCIENCE

### Abstract

The main goal of the paper is to analyze the unpragmatic methodology of management science by describing the main problems related to its scientific theory. Its two functions and the system of terms were described, as well as the main factors determining its evolution. Moreover, a set of key research areas was pointed out that should lead to the identification of the mechanisms of unpragmatic methods creation and development, at the same time contributing to the building of the scientific theory of management science.

**KEY WORDS: METHODOLOGY OF MANAGEMENT SCIENCE, UNPRAGMATIC METHODOLOGY OF MANAGEMENT SCIENCE**



# METODYKA PRACY NAUKOWEJ JAKO PODSTAWA PRZYGOTOWYWANIA ROZPRAW NA STOPNIE NAUKOWE – POWRÓT DO KORZENI

## 1.

Impulsem do podjęcia w niniejszym opracowaniu zagadnienia metodyki przygotowywania tzw. „rozpraw na stopień naukowy” w obszarze wiedzy o zarządzaniu było dla mnie ogólne hasło zawarte we wprowadzeniu do szczegółowej tematyki jubileuszowej konferencji pt. „Szkola letnia zarządzania 2014”. Wskazuje ono kierunek dyskusji nad problemem „prac na stopnie naukowe” w ogóle i w nauce o zarządzaniu w szczególności. Koresponduje to także z metodologiczną tematyką posiedzenia Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, które odbyło się w czerwcu 2013 r., również organizowanego przez Wydział Zarządzania UE w Poznaniu (który jest także organizatorem obecnej, jubileuszowej konferencji), a także z dyskusjami prowadzonymi na „Konferencji Profesorów Nauk o Zarządzaniu”, odbywającej się corocznie w Górnośląskiej Wyższej Szkole Handlowej w Katowicach. Nie ukrywam, że łączy się to także z moimi własnymi doświadczeniami, wynikającymi z prowadzenia, recenzowania i opiniowania (najczęściej niesformalizowanego) koncepcji rozpraw doktorskich i habilitacyjnych i wieloletniej pracy jako czynnego członka Centralnej Komisji do Spraw Stopni i Tytułu Naukowego. Także nieformalne dyskusje w gronie profesorów i wyrażane przez nich opinie wskazują, że istnieje potrzeba przypomnienia podstawowych założeń teoretycznych pracy naukowej w ogóle i w szczególności ich odniesienia do przygotowywania rozpraw przez młode pokolenie. Oczywiście

---

\* Prof. zw. dr hab. Zofia Mikołajczyk – Uniwersytet Łódzki.

kontrargumentem może tu być opinia „nieco” starszego pokolenia: „Przecież wszyscy to wiedzą”, ale rodzi się pytanie: „Czy w praktyce stosują?”. Myślę, że moją odpowiedzią na te wątpliwości jest postulat wykorzystywania mądrości uznanych autorytetów, których dokonania mają czasami wielowiekowe tradycje, ale sprawdzają się także w „erze cyfryzacji” XXI wieku.

Nie czuję się jednak ani upoważniona, ani godna formułowania własnych koncepcji teoretycznych zasad czy pojęć towarzyszących procesowi przygotowywania prac naukowych. Pragnę zatem przekazać przez cytaty część tego, co stworzyli uczeni w tym zakresie. Sądzę, że są one aktualne do dzisiaj, chociaż czasem są prezentowane w nieco „archaicznym” języku. Może jednak znajdą zrozumienie, bo mogą pomóc w przygotowywaniu współczesnych rozpraw naukowych przyszłych uczonych.

## 2.

Zanim przejdę do przedstawienia w niniejszym opracowaniu kolejnych etapów postępowania w metodyce przygotowywania rozpraw naukowych ze szczególnym uwzględnieniem tzw. „prac na stopień naukowy”, pragnę zwrócić uwagę na sytuację związaną z wprowadzaniem w polskim szkolnictwie wyższym trójstopniowego systemu kształcenia. Jest to konsekwencją obowiązującego w ramach Unii Europejskiej tzw. „systemu bolońskiego”, w którym obejmuje ono uzyskiwanie po ukończeniu każdego z nich stopnia: licencjata, magistra i doktora.

Niestety, obniżyło to w społecznym odczuciu w Polsce rangę tego ostatniego. Nie zostało bowiem dość powszechnie zrozumiane, że ukończenie trzeciego poziomu kształcenia – studiów doktoranckich – nie jest równoznaczne z uzyskaniem uprawnień do posiadania stopnia naukowego doktora. Ten bowiem jest dopiero nadawany osobie, która zgodnie z ustawą o stopniach naukowych i tytule naukowym z 14 marca 2003 r. „zdała egzaminy doktorskie (...) przedstawiła i obroniła rozprawę doktorską”. W art. 13.1. tej ustawy stwierdza się, co następuje: „Rozprawa doktorska przygotowywana pod opieką promotora powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego (podkreśl. Z.M.) lub artystycznego oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej, a także umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej” [5, poz. 595].

A zatem dla uzyskania stopnia naukowego doktora nie wystarczy zdanie egzaminów ujętych w programie studiów doktoranckich, ale należy także zdać egzaminy doktorskie w zakresie: 1) dyscypliny podstawowej odpowiadającej tematowi rozprawy doktorskiej, 2) dyscypliny dodatkowej oraz 3) egzaminów z języka obcego nowożytnego (lub posiadanie certyfikatu potwierdzającego znajomość nowożytnego języka obcego). Oprócz egzaminów podstawą do uzyskania pierwszego stopnia naukowego jest przedstawienie rozprawy doktorskiej zgodnie z wymogami metody naukowej.

Józef Pieter w swoim doskonałym dziele opublikowanym przed 40 laty pt. *Zarys metodologii pracy naukowej* definiował tę metodę następująco: „Metoda naukowa jest to ogół czynności i sposobów niezbędnych do rozwiązywania problemów naukowych, do pisania prac naukowych oraz do oceny wyników badań. W obrębie tak pojętej metody naukowej, rolę podporządkowaną odgrywają «metody robocze», czyli metody wykonywania badań w znaczeniu ciaśniejszym. Zazwyczaj ma się przy tym na myśli zdobywanie tzw. materiałów naukowych, stanowiących podstawę do opracowania teoretycznego, ostatecznie zaś do rozwiązania określonego problemu naukowego” [26 s. 43].

Z tego określenia obejmującego istotę metody naukowej wynikają ogólne zalecenia postępowania w zdobywaniu stopni naukowych, a więc: sformułowania i rozwiązywania problemu naukowego i wykorzystywania w tym celu już istniejących dociekań i osiągnięć nauki utrwalonych w literaturze, prowadzenia badań empirycznych przy zastosowaniu właściwych dla danej dyscypliny naukowej metod, technik i narzędzi (a także aparatury) badawczych. Wydaje się zatem, że w tym właśnie rozumieniu 40 lat później zostało to sformalizowane w postaci ustawy o stopniach naukowych.

Pragnę w dalszym ciągu niniejszego opracowania te kwestie przedstawić, biorąc pod uwagę pojęcia sformułowane w literaturze przez autorytety naukowe. Przedtem jednak należy wyjaśnić rozumienie podstawowych określeń wynikających z pojęcia metody naukowej, a więc metodologia i metodyka, ponieważ często stosuje się je zamiennie.

Prof. K. Ajdukiewicz wyróżnia tu metodologię ogólną i metodologię szczegółową, definiując je w sposób następujący: „Metodologia ogólna wypracowuje ogólne pojęcia metodologiczne, to znaczy pojęcia tych typów zabiegów poznawczych, które występują we wszystkich naukach (...) do tych ogólnych pojęć metodologicznych należą takie jak: pojęcie wnioskowania, pojęcie dedukcji i indukcji, pojęcie definicji, pojęcie klasyfikacji i wiele innych”(...) „Metodologie szczegółowe wypracowują szczegółowe pojęcia metodologiczne, to jest pojęcia tych zabiegów poznawczych, które w niektórych tylko naukach występują, a w innych nie (...) np. pojęcie obserwacji, eksperymentu, pomiaru, pojęcie sprawdzania hipotez i wiele innych (...). Uzbrojone w aparat ogólnych i szczegółowych pojęć metodologicznych, metodologie szczegółowe opisują w ogólnych zarysach całość postępowania w naukach stosowanych” [1, s. 174].

Akceptując w całej pełni sformułowania tego Filozofa – Logika, Jan Such, profesor Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, już w cztery lata później wyjaśnia, że metodologię ogólną rozumieć można w szerokim sensie jako „logiczny, metodologiczny oraz filozoficzny aparat nauki. Stanowi ona dyscyplinę traktującą o miejscu nauki w systemie wiedzy ludzkiej, w strukturze logicznej nauki o metodach odkrywania (...). Metodologia w węższym znaczeniu to wiedza o metodach stosowanych w nauce (podkreśl. Z.M.) (...) ogranicza się do analizy procesu badawczego (metod poznania naukowego)” [34, s. 8–9].

Pozostaje jeszcze ustalenie rozumienia słowa „metodyka”, które T. Pszczołowski definiuje następująco: „Metodyka to poprawny metodologicznie zbiór dyrektyw



wskazujący sposoby działań, metody prowadzące do danego celu, np. metodyka organizacyjna wskazuje, jakie metody i techniki stosuje się wykonując określone zadania organizacyjne” [28, s. 119].

Myszę, że to pojęcie będzie szczególnie istotne dla dalszej części niniejszego opracowania, dotyczącego właśnie metodyki przygotowywania rozpraw doktorskich czy dociekań habilitacyjnych jako pochodnych „prawideł nauki” XVII wiecznego filozofa francuskiego Rene Descartes’a.

Nawiązując do przedstawionych wyżej elementów metodologii nauki, należy także sformułować pojęcia czterech podstawowych metod badawczych, zaliczanych przez K. Ajdukiewiczza do metodologii ogólnej, a więc: metody dedukcyjnej, indukcyjnej, analizy i syntezy. Stanowią one bowiem podstawę metodyki badań naukowych również w obszarze zarządzania. Dlatego też pragnę je zaprezentować w oparciu o przedstawione niżej definicje.

K. Ajdukiewicz pisze: „Nauka dedukcyjna to taka nauka, w której zdanie nie będące twierdzeniem pierwotnym zostaje tylko wtedy uznane za jej twierdzenie, gdy zostanie w drodze dedukcji wywnioskowane z twierdzeń poprzednio przyjętych” [1, s. 178], czyli aksjomatów. Samo słowo „dedukcja” pochodzi od łacińskiego czasownika *deductio* oznaczającego: wyprowadzać, wywodzić. „Dedukcja to sposób rozumowania polegający na przechodzeniu od pewnych sądów (przesłanek) do innych, które z nich logicznie wynikają” [32, s. 128]. Przechodzi się tu od ogólnych stwierdzeń do ustaleń szczegółowych. Tę metodę wykorzystuje się najczęściej w tzw. naukach formalnych, jak np. matematyka czy logika.

Metoda indukcyjna jest niejako odwrotnością postępowania dedukcyjnego. Nazwa pochodzi od łacińskiego czasownika *inductio*, co oznacza: wprowadzać, doprowadzać i co „w logice rozumiane jest jako wnioskowanie od szczegółu do ogółu”. W naukach doświadczalnych jest to metoda badań polegająca na dochodzeniu na podstawie doświadczalnie stwierdzonych faktów do praw ogólnych. W praktyce naukowej indukcja i dedukcja nie są wyłączającymi się przeciwieństwami, ale zawsze występują razem, łączą się i uzupełniają” [32 s. 299]. Wykorzystanie metody indukcyjnej przypisywane jest tzw. naukom empirycznym (chemia, biologia itd.), do których też zalicza się nauki społeczne (socjologia, psychologia, ekonomia, zarządzanie). W zarządzaniu wykorzystuje się je w badaniach nad całymi organizacjami (np. przedsiębiorstwami) jako stworzonymi przez ludzi zbiorowościami lub do określonych podmiotów – pracowników.

Ze względu na potrzeby realizacji metodyki postępowania naukowego istotne jest także wykorzystywanie metod analizy i syntezy. Ich pojęcia i wyjaśnienia sięgają XVII wieku, kiedy to filozof francuski Rene Descartes (znany w Polsce jako Kartezjusz) w 1637 r. przedstawił swoje dzieło *Essais philosophiques*, którego niezwykle istotną częścią było filozoficzne studium *Discours de la méthode* (znane w polskiej literaturze jako *Rozprawa o metodzie*). Ważnym jego elementem są tzw. cztery „prawidła

metody”<sup>1</sup>. Oprócz pierwszego, nazywanego „prawidłem ważności dowodu”, Kartezjusz przedstawia dwa następne: metodę analizy i syntezy. Jako analizę autor ten rozumie potrzebę rozłożenia badanego zagadnienia „na tyle części, na ile by się dało i na ile byłoby potrzeba dla wyprowadzenia najlepszego rozwiązania” [4, s. 49].

Współcześnie J. Apanowicz rozwija potrzebę stosowania metody analizy w sposób następujący: „Przy rozwiązywaniu danego problemu naukowego należy dążyć do rozłożenia go na tyle części (tez, struktur, zjawisk, faktów), na ile to możliwe, dopuszczalne, niezbędne, by można było zgłębić i ustalić istotę i związki przyczynowo-skutkowe i właściwości w obszarze badawczym” [2, s. 29].

Synteza – wskazana przez Kartezjusza jako trzecie prawidło metody – jest niejako odwrotnością, ale i konsekwencją stosowania analizy, bowiem zaleca „prowadzić swe myśli w porządku, poczynając od przedmiotów najprostszych i najdostępniejszych poznaniu i wznosić się po trochu, jakby po stopniach, aż do poznania przedmiotów bardziej złożonych, przyjmując porządek nawet wśród tych przedmiotów, które bynajmniej z natury swej nie wyprzedzają się wzajemnie” [4, s. 50].

J. Apanowicz przedstawia syntetyzujące działanie naukowe w następujący sposób: „Jest to całościowe, poznawcze potraktowanie danego zjawiska lub struktury w procesie myślowego poznania działalności ludzkiej. Jako proces myślowy, synteza za pomocą takich operacji myślowych jak: porównywanie, abstrahowanie i uogólnianie zmierza do wykrywania w połączonej całości istotnych właściwości i zależności (związków)” [2, s. 29].

Przedstawione wyżej pojęcia są wykorzystywane w procesie postępowania naukowego zarówno w pracach na stopnie naukowe, jak i w „codziennych” badaniach i w rozwiązywaniu problemów naukowych w ogóle. W niniejszym opracowaniu będę do nich wracała, przedstawiając za cytowanymi już uczonymi metodykę postępowania, przede wszystkim w dochodzeniu do stopnia doktora w dziedzinie nauk ekonomicznych i dyscyplinie nauk o zarządzaniu.

Przedtem jednak pragnę zwrócić uwagę na rozróżnienie między pojęciami: temat i tytuł pracy naukowej. Wydaje mi się, że wyraźnie tę różnicę sformułował J. Pieter w słowach: Temat pracy „to zagadnienie zadane do opracowania” [26, s. 56]. W praktyce utożsamiane jest z problemem naukowym i formułowane w początkach pracy naukowej, w poszukiwaniu i określeniu obszaru dociekań naukowych.

Natomiast tytuł pracy naukowej na ogół w praktyce jest formułowany na końcu, czy jak to stwierdza ten sam autor: „Tytuł pracy jest to słowne (gramatycznie literackie) ujęcie przedmiotu badań wykonanych i pisemnie opracowanych niezależnie od stopnia pojemności problemu” [26, s. 56].

<sup>1</sup> Przywołałam je bardziej szczegółowo w książce pt. *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, której pierwsze wydanie ukazało się w 1994 r. nakładem wydawnictwa PWN.

## 3.

Kolejne stadia metodyki, czyli procesu dochodzenia do naukowego stopnia doktora, są w pewnym sensie zaznaczone w ustawie o stopniach naukowych. Punktem wyjścia jest tu „oryginalne rozwiązanie problemu naukowego” [5, art. 13, par. 1).

3.1. Należy zatem ustalić samo pojęcie problemu naukowego. Zaczęłam rozważania na ten temat od ogólnego wyjaśnienia słowa „problem”. J. Kozielecki definiuje to następująco: „problem jest rodzajem zadania (sytuacji), którego nie można rozwiązywać za pomocą posiadanego zasobu wiedzy (podkreśl. Z.M.). Rozwiązanie jego jest możliwe dzięki czynnościom myślenia produktywnego, które prowadzi do wzbogacenia wiedzy podmiotu” [11, s. 16].

Ta ogólna definicja podkreśla dwa ważne aspekty pojęcia problemu: konieczność poszerzania zasobu własnej wiedzy i wykorzystania jej w twórczym dochodzeniu do rozwiązania problemu.

Samo słowo „problem”, pochodzące z języka greckiego, oznacza pewnego rodzaju przeszkodę lub trudność w realizacji określonego zadania. J. Pieter, odnosząc się do pojęcia „problem naukowy”, stwierdza: „każdy problem naukowy jest swoistą, poznawczą przeszkodą lub trudnością do pokonania. Subiektywnie rzecz biorąc, trudność ta powstaje przez uprzytomnienie sobie jakiegoś braku w stanie bieżącym danej wiedzy naukowej, a więc stanie określonej niewiedzy” [26, s. 46] i dalej dodaje: „Z problemem naukowym mamy do czynienia, gdy określona niewiedza ma charakter obiektywny” [26, s. 51].

Doświadczenie (w tym także moje jako promotora i recenzenta wielu rozpraw) uczy, że trudnością jest nie tylko rozwiązanie, lecz także samo uświadomienie sobie i właściwe, literackie sformułowanie owej „przeszkody” w początkach przygotowywania rozprawy naukowej. Dlatego istotnym stadium w procesie doktoryzowania jest zapoznanie się z krajową i zagraniczną literaturą przedmiotu. J. Pieter radzi brać tu pod uwagę takie obiektywne trudności przy wyborze problemu naukowego jak stopień nowości zagadnienia w określonej specjalności naukowej. Świadczyć może o tym niewielka ilość lub brak w krajowej literaturze publikacji na dany temat. Z drugiej strony o jego atrakcyjności świadczy gwałtowny wzrost lub duża ilość opracowań wskazujących na szczególne nim zainteresowanie w kraju i za granicą. Ustaleniu zakresu zainteresowania autorów sprzyja współczesna technologia informatyczna, internet i oczywiście wiedza oraz doświadczenie opiekuna naukowego.

Istotna w wyborze problemu naukowego jest jego aktualność. J. Pieter uzasadniał to następująco: „Problem naukowy jest więc naprawdę aktualny, jeśli o nim kompetentni specjaliści często mówią, jeśli odbłask ich dyskusji ujawnia się w publicystyce naukowej, poniekąd w opinii publicznej, jeśli badania nad nim stanowią

warunek postępu w danej teorii naukowej – wreszcie jeśli jest już faktycznie lub staje się przedmiotem badań naukowych” [26, s. 73–74].

Często pojęcie problemu utożsamia się z tezą naukową. Zgodnie z definicją sformułowaną w *Encyklopedii Powszechnej PWN* „teza – założenie, twierdzenie wymagające dowodu, konkluzja, której należy dowieść na podstawie przyjętych przesłanek” [6, s. 441]. W odniesieniu do tezy naukowej J. Apanowicz dodaje, że tezy stanowią „problemy szczegółowe lub pytania problemowe (robocze) wynikające z problemu badawczego (naukowego). Jest to zatem to, co wyrażone twierdzeniem lub pytaniem należy zbadać, poznać i udowodnić [2, s. 73]. Z powyższego wynika zatem nadrzędność (ze względu na stopień szczegółowości) pojęcia problemu naukowego w stosunku do tezy.

Słowo „teza” ma zresztą swoją konotację historyczną, o czym świadczy powołanie się Z. Hajduka na Arystotelesa sformułowane w sposób następujący: „Teza zasługuje na miano twierdzenia naukowego, jeśli jest zdaniem: a) ogólnym, b) koniecznie prawdziwym, c) bezpośrednio oczywistym, albo z takiego niezawodnie wynikającym, d) zawierającym terminy samorzrozumiałe, albo za pomocą takich zdefiniowane” [7, s. 185]. A zatem zagadnienie problemu i tez naukowych sięga daleko w historii filozofii i budowania nauki.

3.2. Istotną dla rozwiązania problemu naukowego sprawą jest potrzeba formułowania (szczególnie, jak się wydaje, w naukach społecznych i w stosowaniu metody indukcyjnej) hipotez, czyli przypuszczeń naukowych o istnieniu określonych zjawisk, ich wielkości, częstotliwości występowania i współzależności. Wspomagają one drogę „docierania” do rozwiązania problemów naukowych.

J. Apanowicz przywołuje następującą definicję Tadeusza Kotarwę w odniesieniu do prawidłowości założeń badawczych, które należałoby skorygować lub ponownie przemysleć.

## 4.

Wróćmy jednak do ustawowego wymogu w przygotowywaniu rozprawy doktorskiej, jakim jest wykazywanie się „ogólną wiedzą teoretyczną w danej dyscyplinie naukowej”. Jest ona punktem wyjścia w metodyce pracy nad tą rozprawą, podstawą formułowania problemu i hipotez, ale przede wszystkim ukierunkowuje doktoranta na określony obszar dociekań naukowych w oparciu o istniejącą literaturę, piśmiennictwo krajowe i zagraniczne.

4.1. Nie ma miejsca w niniejszym opracowaniu na przedstawienie szczegółowego sposobu poszukiwania i dokumentowania w treści rozprawy korzystania ze źródeł literaturowych. Pragnę tylko zauważyć, że to, jak się wydaje najprostsze stadium naukowego postępowania, kryje jednak niestety możliwość negatywnych zjawisk,

które również w dalszym toku prac nad dysertacją mogą prowadzić do działań niezgodnych z zasadami etyki. Chodzi mi o dotarcie do literatury i publikacji oryginalnych oraz dokumentowanie ich przypisami, a nie wykorzystywanie we własnej pracy cudzych opracowań bez przywoływania autora.

Już bowiem w tej wczesnej fazie może występować zjawisko plagiatu, które tym bardziej może mieć miejsce w dalszych etapach przez podawanie wyników cudzych badań i wyprowadzanych z nich uogólnień i wniosków – jako rezultatów własnej pracy.

Plagiat definiuje *Słownik wyrazów obcych* jako „kradzież literacką, przywłaszczenie cudzego utworu” [32, s. 560]. Tego rodzaju postępowanie traktowane jest jako jedno z najcięższych naruszeń dobrych praktyk akademickich. Choć nie jest, szczęśliwie, zjawiskiem częstym, ale występuje nie tylko w Polsce, o czym świadczą doniesienia prasowe, które ukazują skalę tego zjawiska<sup>2</sup>.

Drugim zjawiskiem, którego należy unikać w ogóle, a w pracy na stopnie naukowe w szczególności, jest autoplgiat. Jest to przenoszenie *in extenso* własnych, opublikowanych już przedtem tekstów bez informowania o tym w odnośnikach w pracy doktorskiej czy habilitacyjnej lub innych publikacjach. (Pewnym argumentem za tym może tu być niestety pogoń za uzyskiwaniem jakże cennych punktów w dorobku naukowym autora). Tego rodzaju zjawisko jest również naganne z etycznego punktu widzenia i dyskwalifikujące rozprawę przez dokładnych recenzentów nie tylko na poziomie rady wydziału, lecz także i Centralnej Komisji do Spraw Stopni i Tytułu Naukowego.

4.2. Następnym krokiem w metodyce przygotowywania rozpraw na stopień jest nie tylko zapoznanie się z wiedzą utrwaloną w literaturze, lecz także opracowanie wyników tych studiów we wstępnych rozdziałach rozprawy. Powinno to przybrać postać: naukowej analizy podstawowych kwestii prezentowanych przez różnych autorów, konfrontacji ich z własnym rozumieniem i definiowania podstawowych pojęć. Jest to istotny element rozprawy, ponieważ cechą definicji jest jasne i jak najkrótsze określenie (sformułowanie) podstawowego dla danej pracy naukowej rozumienia zjawisk. Z. Hajduk uważa, że „definicja jest jednym z najważniejszych środków zapobiegawczych wadliwościom wyrażen” [7, s. 60].

Co oznacza zatem słowo „definicja”? Według *Encyklopedii Powszechnej PWN* jest to „zdanie wyjaśniające złożone z dwóch członów: definiowanego (*definiendum*) i definiującego (*definiens*) połączonych tzw. spójnikiem definicyjnym (np. «jest», «to tyle, co» itp.)” [6].

<sup>2</sup> Zagadnienia te poruszyłam bardziej szczegółowo w opracowaniu na konferencję, opublikowanym w wersji elektronicznej pt. *Blaski i cienie społecznej odpowiedzialności w tworzeniu i ocenianiu dorobku naukowego kadry akademickiej polskich wyższych uczelni*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2013.

Dwoma głównymi typami definicji są: definicja realna, to znaczy „jednoznaczna charakterystyka podmiotu przez podanie cech jemu tylko właściwych” oraz definicja nominalna, przez którą rozumie się „wyjaśnienie znaczenia wyrazu przez podanie wyrażenia równoznacznego” [6, s. 568].

Według *Małego Słownika Języka Polskiego* w ujęciu czasownikowym „definiować oznacza objaśniać, określać formułować znaczenie jakiegoś wyrazu, terminu, pojęcia” [15, s. 108]. Bardzo istotne przy tłumaczeniu definicji danego zagadnienia z literatury zagranicznej jest jej adekwatne rozumienie i sformułowanie dokonane nie tylko przez filologa lecz także przez specjalistę, który potrafi uchwycić swoisty „żargon” zaakceptowany w określonym środowisku czy określonej dyscyplinie naukowej.

- 4.3. Kolejnym etapem w przygotowywaniu rozpraw na stopień naukowy są badania naukowe (empiryczne). Zaznaczyłam wyżej, że podstawową metodą badań w obszarze nauk o zarządzaniu jest metoda indukcyjna. Stosowanie jej oznacza wykorzystywanie metod i technik, które J. Pieter nazywa metodami „w znaczeniu ciaśniejszym”, i które definiuje jako „ogół czynności, których celem jest rozwiązanie określonego problemu naukowego, a więc poznanie nowych prawd” [26, s. 27]. Nieco szerzej badania naukowe określa J. Karpiński w słowach: „Badania naukowe są działalnością celową. Ich celem jest rozwiązywanie zagadnień. Zagadnienia te bywają mniej lub bardziej określone: gdy są wyraźniej określone ich rozwiązanie sprowadza się do znajomości odpowiedzi na pytanie. Formułując zagadnienia w postaci pytania (lub pytań), precyzuje się o co właściwie chodzi i ułatwia się rozwiązanie zagadnienia” [8, s. 163].

Aby te założenia mogły być zrealizowane, konieczne jest: określenie obszaru badań, dobór próby oraz dobór właściwych metod i technik badawczych.

Zacznijmy więc od ustalenia doboru próby do badań, bowiem prawie nigdy nie udaje się zbadać całej zbiorowości: osób, organizacji i zachodzących w nich zjawisk. Dlatego też badaniom poddaje się najczęściej ich część, czyli „próbę”, która jednak powinna być reprezentatywna dla danej zbiorowości. Reprezentatywność będzie zapewniona wówczas, gdy posiada ona cechy (właściwości) dla tej zbiorowości charakterystyczne. Dobór próby może być dokonany drogą losową lub nielosową (dobór celowy).

Według J. Karpińskiego „o doborze losowym mówi się wtedy, gdy dobór nie uprzywilejowuje obiektów, gdy prawdopodobieństwo znalezienia obiektu w próbie jest dla każdego jednakowe. Jeżeli badana próba jest losowa, to potrafimy ocenić prawdopodobieństwo popełnienia błędu przy wnioskowaniu z cech próby o cechach zbiorowości. Prawdopodobieństwo popełnienia błędu przy wnioskowaniu zmniejsza się, gdy wielkość próby rośnie” [8, s. 179].

Dobór celowy „polega na świadomym, uwzględniającym określone kryteria doborze jednostek statystycznych, mających być przedmiotem badań” [2, s. 108].

Literaturowe założenia nie zawsze mogą być jednak w praktyce zrealizowane, zwłaszcza kiedy badania nie są prowadzone z inicjatywy kierownictwa podmiotów gospodarczych. Jeżeli nie przynoszą ewidentnych dla przedsiębiorstw korzyści, kierownictwo nie jest zainteresowane uczestnictwem w wywiadach czy wypełnianiem ankiet, które przecież zajmują czas i odrywają od obowiązków. Uzyskanie zezwolenia na badania przez osoby przygotowujące prace na stopień naukowy zazwyczaj jest możliwe tylko dzięki różnego rodzaju relacjom towarzyskim czy rodzinnym. W takim wypadku ustalona próba badawcza musi być ograniczona (o ile w ogóle badania mogą być zrealizowane). Wówczas wyniki badań można odnosić (i uogólniać) tylko do tych podmiotów i takiej próby, na której były zrealizowane. Uogólnienia dalej idące (np. w odniesieniu do regionu czy tym bardziej kraju) nie mogą być formułowane (choć w praktyce niestety się zdarzają) ani akceptowane przez kompetentnych recenzentów.

4.4. Jak wyżej zazaczyłam, istotnym składnikiem prac na stopień naukowy w omawianej dyscyplinie jest przeprowadzenie badań, które zdaniem autorytetów metodyki i metodologii badań stanowią podstawę osiągania założonych celów naukowych, wyciągnięcia wniosków i tworzenia naukowych uogólnień. Należałoby zatem przedstawić rodzaje i charakter tych badań. Niestety, zalecana wielkość opracowania nie pozwala mi na charakterystykę najczęściej stosowanych metod, zatem odsyłam czytelnika do bogatej literatury, którą częściowo zamieściłam w bibliografii. Tutaj ograniczę się tylko do ogólnego omówienia najczęściej wykorzystywanych w praktyce metod, których rodowodem są nauki społeczne, w tym przede wszystkim socjologia. W badaniach prowadzonych dla potrzeb opracowań naukowych najczęściej w obszarze wiedzy o zarządzaniu bierze się pod uwagę trzy podstawowe źródła informacji: a) dokumentację, b) procesy pracy, c) człowieka jako podstawowy podmiot każdej organizacji.

a) Dotarcie przez osobę z zewnątrz do danych utrwalonych w postaci dokumentów pierwotnych i przetworzonych (sprawozdań, technologii produkcji, finansowych itd.), bez względu na sposób zapisu i przechowywania, stopień ich przetworzenia, jest bardzo trudne, a najczęściej niemożliwe. Wynika to z obaw kierownictwa organizacji przed ich wykorzystaniem przez konkurencję, stosowanych przepisów o obowiązku przestrzegania tajemnicy służbowej, ogólnej nieufności w stosunku do osób z zewnątrz, a przede wszystkim z obawy, że będą one służyły innym celom niż naukowe. Możliwość uzyskania takich informacji może zaistnieć wtedy, gdy służą one wspólnym projektom łączącym cele nauki i praktyki, dla których, jak się wydaje, istnieją obecnie także finansowe szanse.

b) Podstawowym źródłem informacji od czasów „klasyków” naukowego zarządzania była obserwacja „zewnętrzna” przebiegu procesów pracy, badanie

metod jej wykonywania<sup>3</sup> i ogólnie rozumianej organizacji pracy początkowo w postaci prostych pomysłów jako rezultatu „zespołowego myślenia” (czego przykładem były w latach 20. ubiegłego wieku dyskusje prowadzone przez Tomasza Batę w jego fabryce butów w Zlinie), a także efekty do dzisiaj stosowanej metody „burzy mózgów” (*Brainstorming*) – psychologicznej metody twórczego myślenia.

Obserwacja i rejestracja metod pracy prowadzona z czasem z zastosowaniem coraz bardziej nowoczesnych (do elektronicznych włącznie) urządzeń, skojarzona z wykorzystaniem metod socjologicznych oraz psychologicznych technik twórczego myślenia, może także stanowić wspólnie drogę do wykorzystania możliwości umysłu ludzkiego wspartego o doświadczenia pokoleń w rozwiązywaniu problemów naukowych.

Drugą, ważną metodą gromadzenia informacji, uznaną w literaturze dotyczącej badań społecznych, jest **obserwacja uczestnicząca (autoobserwacja)**. Wykorzystuje się ją przez kojarzenie pracy zawodowej ze zdobytymi tu doświadczeniami oraz własnymi obserwacjami, z nieformalnymi wywiadami wolnymi ze współpracownikami oraz analizą dokumentów, do których dotarcie jest ułatwione w trakcie pracy zawodowej. Oczywiście jej stosowanie dla potrzeb opracowania rozpraw naukowych czy publikacji wymaga akceptacji kierownictwa organizacji, co nie zawsze jest możliwe, również ze względów pozamerytorycznych<sup>4</sup>. Wielkim plusem obserwacji uczestniczącej jest szansa dotarcia do rzeczywistych danych umożliwiających wnioskowanie, co może być wykorzystane nie tylko ze względu na dobro rozprawy naukowej, lecz także i badanej organizacji.

- c) Niezwykle ważnym źródłem informacji są ludzie, których odczucia w stosunku do pewnych zagadnień mogą być źródłem jedynym. Powszechnie uznaje się, że podstawą tworzenia, funkcjonowania i zarządzania każdą organizacją są właśnie ludzie (których jakże niefortunnie nazywa się „zasobem

<sup>3</sup> Jako ciekawostkę można tu przypomnieć, że pierwszą techniką graficzną wykorzystywaną przy dokumentowaniu tego była tzw. „karta procesu” (*flow process chart*) odnośna początkowo do procesu technologicznego, a później do wszystkich etapów operacji i kontroli, od początku rozpoczęcia obróbki surowców aż do uzyskania wyrobu gotowego. Czyż nie można tego uznać za źródło inspiracji dla powstania (wiele lat później) subdyscypliny zarządzania pod nazwą „zarządzanie procesowe”. Druga połowa XX wieku przyniosła rozwój metod i technik obserwacji i rejestracji w pracach produkcyjnych i biurowych, początkowo na terenie USA a później i w Polsce, co zaowocowało licznymi publikacjami w ośrodkach naukowych i uczelniach na specjalnościach i kierunkach zarządzania. Może warto sięgać do nich także i dziś, bowiem stanowią one rezultat badań i doświadczeń możliwych do wykorzystania także w erze komputerów, które jako narzędzia mogą je wspólnie wzbogacać.

<sup>4</sup> Miałam szereg przykładów przeszkód stawianych zarówno w przygotowaniu prac magisterskich, jak i doktorskich, gdzie powodem braku zgody na wykorzystanie nawet prostych i publikowanych informacji była zwykła zawiść lub wykorzystanie statusu kierownika w stosunku do pracownika starającego się uzyskać wyższe kwalifikacje (dyplom zawodowy czy stopień naukowy), zwłaszcza wtedy, gdy przewyższałyby poziom szefa.



społecznym”). Dlatego też, w odniesieniu do nich, w badaniach nad zarządzaniem dość powszechnie wykorzystuje się metody badań socjologicznych takich jak: ankietyzacja, wywiady i (rzadziej) eksperymenty oraz psychologicznych (jak np. metody twórczego myślenia).

c.1 Ankiety. Przegląd badań prowadzonych dla potrzeb przygotowywania rozpraw naukowych z obszaru zarządzania (do czego upoważniają mnie nie tylko opracowywane recenzje, lecz także i dyskusje nad koncepcjami rozpraw doktorskich), prowadzi do wniosku, że bardzo często (lub tylko) wykorzystuje się w praktyce metodę ankietyzacji. Ma ona wiele zalet, do których należą: anonimowość respondentów (co umożliwia bardziej szczerze odpowiedzi), stosunkowa łatwość ich wypełniania (zwłaszcza w odniesieniu do pytań zamkniętych) i obliczania wyników, możliwość zbadania dużej populacji respondentów (zwłaszcza przy przekazywaniu ankiet drogą pocztową lub elektroniczną). Niestety, w praktyce występuje niska „zwrotność” wypełnionych ankiet, co stawia pod znakiem zapytania efektywność naukową metody ankietyzacji.

Pewnym rozwiązaniem (choć niestety rzadko możliwym) jest zastosowanie tzw. ankiety audytoryjnej, której nazwa pochodzi od możliwości przekazania kwestionariusza ankiety respondentom zebranych w tym samym pomieszczeniu i w tym samym czasie przez osobę niebędącą członkiem danej organizacji oraz zebranie przez nią odpowiedzi. Pozwala to na zachowanie warunku anonimowości i nie grozi identyfikacją autorów tych odpowiedzi.

Ponieważ jednak odpowiedzi na pytania ankiet są obciążone dużym poziomem subiektywizmu, ważne jest wprowadzenie do kwestionariusza pytań sprawdzających a także wykorzystanie dodatkowo innej metody badania, np. wywiadów oraz weryfikowanie statusu osób, z którymi są one przeprowadzane w ramach danej organizacji czy jej otoczenia.

c.2 Wywiady, czyli rozmowy prowadzone w określonym celu, mogą być wykorzystywane nie tylko jako uzupełnienie badań ankietowych, ale przede wszystkim dla ustalenia istotnych kwestii sprzyjających dochodzeniu do rozwiązania problemu naukowego. Szczególnego znaczenia nabierają wywiady z osobami stojącymi wysoko w hierarchii organizacyjnej i dysponującymi stosowną i potrzebną do tego celu wiedzą. Niestety, uzyskanie szansy na przeprowadzenie takich wywiadów jest trudne, wymaga wielu zabiegów i umiejętności dotarcia do osób stojących „powyżej” organizacji, ale także zdolności przekonywania u badającego. Rodzaje wywiadów, cele i sposoby ich prowadzenia, wykorzystanie

możliwości w ściśle ustalonym czasie i długości trwania oraz kultura w ich realizowaniu odgrywają bardzo dużą rolę. Dlatego też niezbędne jest, aby osoba badająca zapoznała się z obszerną literaturą socjologiczną (dotyczy to również innych metod gromadzenia informacji), której część zawiera bibliografia załączona do niniejszego opracowania.

- c.3 Kolejną metodą rodem z wiedzy socjologicznej, możliwą do wykorzystania w przygotowywaniu rozpraw na stopień jest analiza przypadku(ów) – case study.

K. Konecki tak definiuje tę metodę: „Jest to względnie całościowy opis jednej organizacji, np. w procesie przemian. Materiały do opisu mają charakter ilościowo sondażowy – dane statystyczne i jakościowy (wywiady wolne z decydentami). Opis przypadku (case study) uwzględnia fakty, a także problemy, które uczestnicy tego procesu musieliby rozwiązać, a były to dla nich problemy nowe i unikalne. Liczba badanych przypadków wynika z celu badań oraz czasu i środków” [9, s. 100].

- c.4 Na zakończenie krótkiego zarysowania metod badań, których podmiotem jest człowiek, należy przynajmniej krótko wspomnieć o badaniach eksperymentalnych. Ich początkiem były badania Eltona Mayo prowadzone w latach 1927–1929 przez niego w USA. Dość szczegółowy opis tych eksperymentów przedstawił Z. Martyniak w książce pt. *Prekursorzy nauki organizacji*. Wykazał także, że istotną rolę odgrywały tu wywiady w ocenie wprowadzanych zmian, ale i szczególną rolę pracy zespołowej (tak obecnie istotną w realizacji tzw. miękkich funkcji zarządzania). Dzięki nim i dyskusjom wewnątrz grup pracowniczych, jak pisał Z. Martyniak, „okazało się że stosunki międzyludzkie, a zwłaszcza stosunki między kierownictwem a podległym personelem w szeregu wypadkach determinowały wyniki osiągnięte w zakresie wydajności pracy” [19, s. 173]. Należy zatem zdefiniować tę formę badań bardziej szczegółowo. Według J. Karpińskiego „badania eksperymentalne są to badania, w których kontakt badawczy z rzeczywistością nie ogranicza się do obserwacji (...) badacze oddziałują (bezpośrednio lub pośrednio) na rzeczywistość badaną oraz obserwują i rejestrują skutki tego oddziaływania (...)” [8, s. 270]. Wyniki tych obserwacji można konfrontować z wynikami uzyskanymi w innych grupach lub innych organizacjach. Możliwość skorzystania z eksperymentów ocenił pozytywnie także K. Ajdukiewicz, pisząc: „Eksperyment jest więc zabiegiem przedsięwziętym w celu dokonania obserwacji, który bądź wywołuje samo obserwowane zjawisko, bądź wpływa na jego przebieg. Eksperymentować można więc tylko

w zakresie tych zjawisk, które potrafimy bądź sami wywoływać, bądź sami dowolnie je zmieniać” [1, s. 228–229]<sup>5</sup>.

- c.5 Opracowanie wyników badań jest etapem, w którym zostaje zrekapitułowany nie tylko efekt ich prowadzenia, lecz także i udokumentowanie rezultatów teoretycznych aspektów własnej pracy, co często w praktyce określa się jako „element nowości” w rozprawach na stopień naukowy, a co w ustawie o stopniach i tytule naukowym z późniejszymi zmianami, w art. 16 par. 1. w odniesieniu do postępowania habilitacyjnego formułuje się następująco: „(...) może zostać dopuszczona osoba, która posiada osiągnięcia naukowe lub artystyczne uzyskane po otrzymaniu stopnia doktora stanowiące znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny naukowej (...)” [5, poz. 595].

J. Pieter rozwija to w sposób następujący: „Autor pracy doświadczalnej opracowuje teorię w sensie podsumowania wyników badań własnych i ich powiązania ze stanem dotychczasowym danej nauki. Teoria wieńcząca badania naukowe jest to całość spoistych uogólnień wywnioskowanych na podstawie ustalonych faktów i powiązanych z nauką dotychczasową” [26, s. 210].

Czyż można bardziej dokładnie przedstawić realizację celów stawianych przed pracami naukowymi? A jak to się zdarza (niestety dość często) w praktyce?

Zamiast wyprowadzania zgodnych z prawami logiki wniosków i uogólnień oraz ich odniesienia do istniejących teoretycznych założeń zaprezentowanych w rozdziałach literaturowych, przedstawia się w rozprawach sprawozdania w postaci procentowych wyliczeń odpowiedzi na pytania sformułowane w ankiecie. Ilustruje się je wykresami, wyliczonymi wskaźnikami statystycznymi, które, wprawdzie, dokumentują poniesiony trud badań, ale nie zawsze można się tu dopatrzeć owego „opracowania teorii”. Zastępuje się to czasem informacją o potwierdzeniu lub sfalsyfikowaniu hipotez naukowych.

Możliwe, że jest to konsekwencja wspomnianego w początkach niniejszego opracowania traktowania rozprawy doktorskiej jako „pracy

<sup>5</sup> Na przełomie lat 1987–1988 Zespół Katedry Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego pod moim kierunkiem przygotował i wdrożył do praktyki eksperymentalnej organizacyjny w jednym z łódzkich przedsiębiorstw. Polegał on na zaprojektowaniu „zespołu autonomicznego” jako jednej z najbardziej rozwiniętych form humanizowania pracy w procesie produkcyjnym. Jego utworzenie zgodnie z założeniami i włączenie do pracy okazało się sukcesem w porównaniu z dotychczasową organizacją pracy, bowiem grupa osób pracujących w tym zespole uzyskała wyższą wydajność pracy przy niższych kosztach, wynikających ze skrócenia czasu pracy i podniesienia jakości (mniejsza ilość braków). Wzrosła także satysfakcja pracowników wynikająca z autonomicznego ich doboru. Niestety, w tamtych czasach był to, jak się wyraził jeden z inżynierów „kwiatek na betonie”. Nasz sukces był jednak połowiczny, bowiem po 1989 roku przedsiębiorstwo zlikwidowano.

dyplomowej”, kończącej trzeci etap kształcenia akademickiego. Nie bez wpływu na ten stan jest czasami niewłaściwie pojęta rola i specjalność wyczucona promotora doktoratów w zakresie zarządzania oraz to, że nie każdy potrafi pełnić rolę „mistrza” w stosunku do swoich podopiecznych. Zdarza się również i to, że opiekunom naukowym brakuje także wiedzy z zakresu metodyki przygotowywania prac naukowych mającej swoje korzenie w wiedzy filozoficznej i społecznej.

## 5.

Na zakończenie niniejszego opracowania należy przynajmniej krótko omówić jakże istotny etap przedstawienia efektów dochodzenia do rezultatów pracy (niejednokrotnie wieloletniej) w postaci pisemnego opracowania. Jest to temat sam w sobie, bowiem tutaj może ukrywać się źródło uwag krytycznych i nie zawsze w pełni pozytywnej oceny na stopień doktora czy doktora habilitowanego. Powinno się zatem przy redagowaniu poszczególnych partii (wstępu, rozdziałów, zakończenia) wziąć pod uwagę:

- a) nie tylko zasady pisowni, interpunkcji tekstu oraz dokładnego dokumentowania cudzych myśli przez załączanie odnośników do źródeł i stosowania wymagań edytorskich. Istotna także jest tu jasność i klarowność stylu i zrozumiałego, nie tylko dla specjalistów przedmiotu, tekstu;
- b) ścisłość stosowanych wyrażeń, dokładność naukowa i oszczędność słowa. Należy bowiem pamiętać, że wartość napisanego tekstu nie jest zależna od ilości stron, ale od ich merytorycznej treści;
- c) przedstawianie tej treści w sposób jasny i zrozumiały, poprawną polszczyzną (lub w innym niż polski języku);
- d) unikanie tworzenia własnych (często tzw. „naukowych”) słów, co najczęściej przejawia się w postaci „spolszczonych” pochodnych z języka angielskiego i jest wyrazem współczesnego makaronizmu;
- e) obiektywizm i rzetelność naukową wyrażającą się w udokumentowanej ocenie przedstawionych faktów i wspomnianej wyżej etycznej postawie naukowej. Chodzi tu nie tylko o unikanie plagiatowania cudzych opracowań, lecz także naginania lub wręcz fałszowania wyników własnych badań tak, aby pasowały do przyjętych hipotez lub zakładanego rozwiązania problemu naukowego;
- f) że ostateczne „zamknięcie” tekstu rozprawy stanowi jej zakończenie lub podsumowanie. Może ono stanowić kompilację wniosków i uogólnień przedstawianych na koniec każdego rozdziału. Może także być to ogólne przedstawienie całości postępowania naukowego, poczynając od: wstępnych, wprowadzających założeń, określenia problemu naukowego i wynikającego z tego celu dalszego działania,

zakresu weryfikacji hipotez lub ich sfalsyfikowania w wyniku przeprowadzonych badań oraz możliwości rozwiązania problemu, co może być ilustrowane modelem (także graficznym) działania. Nie zawsze taki model jest wystarczający dla udokumentowania rzeczywistego osiągnięcia naukowego.

Idealnym byłaby możliwość jego weryfikacji w praktyce, np. w oparciu o eksperymentalne wdrożenie, co niestety jest trudne (chyba, że rozprawę przygotuje osoba z wysokiego szczebla zarządzania daną organizacją) lub wręcz niemożliwe.

- g) sprawę samookreślenia owego wymaganego w rozprawach habilitacyjnych „znacznego wkładu autora w rozwój określonej dyscypliny”. Otóż uważam, że ocena tego faktu powinna należeć do recenzentów pracy naukowej, a nie (jak się zdarza) była formułowana przez autora w zakończeniu jego „dzieła opublikowanego w całości lub zasadniczej części” [5, art. 16, par. 2].

## Bibliografia

- [1] Ajdukiewicz K., *Logika pragmatyczna*, PWN, Warszawa 1965.
- [2] Apanowicz J., *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Difin, Warszawa 2005.
- [3] Ciesielski M., *Model rozprawy habilitacyjnej w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 10.
- [4] Descartes R., *Rozprawa o metodzie*, PWN, Warszawa 1970.
- [5] *Dziennik Ustaw RP*, nr 65, Warszawa 2003.
- [6] *Encyklopedia Powszechna*, PWN, Warszawa 1976.
- [7] Hajduk Z., *Ogólna metodologia nauk*, Wyd. KUL, Lublin 2001.
- [8] Karpiński J., *Wprowadzenie do metodologii badań społecznych*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2006.
- [9] Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000.
- [10] Kotarbiński T., *Elementy poznania, logiki formalnej i metodologii nauk* (dzieła wszystkie), Ossolineum, Wrocław 2004.
- [11] Koziński J., *Rozwiązywanie problemów*, PZWS, Warszawa 1969.
- [12] Lichtarski J., *O doborze respondentów badań empirycznych w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Metodologiczne aspekty nauk o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe” nr 238, Wyd. UE, Poznań 2012.
- [13] Lutyński J., *Metody badań społecznych*, ŁTN, Łódź 1994.
- [14] Majchrzak J., Mendel T., *Metodyka pisanie prac magisterskich i dyplomowych*, Wyd. AE, Poznań 1999.

- [15] Mały Słownik Języka Polskiego, PIW, Warszawa 1969.
- [16] Manione T.W., *Ankietowanie pocztowe w badaniach marketingowych i socjologicznych*, PWN, Warszawa 1999.
- [17] Marciszewski W., *Szkice do współczesnej metodologii nauk społecznych*, Wyd. Fundacja na rzecz Informatyki, Logiki i Matematyki, Warszawa 2002.
- [18] Martyniak Z. i zespół, *Badanie pracy*, PWE, Warszawa 1979.
- [19] Martyniak Z., *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1989.
- [20] Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie*, II wyd., PWN, Warszawa 1977.
- [21] Mikołajczyk Z., *Społeczna odpowiedzialność uniwersytetu*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, B. Kaczmarek (red.), Wyd. UŁ, Łódź 2013.
- [22] Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, wyd. III, PWN, Warszawa 2002.
- [23] Nowak S., *Metodologia badań socjologicznych. Zagadnienia ogólne*, PWN, Warszawa 1970.
- [24] Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985.
- [25] Pabis S., *Metodologia i metody nauk empirycznych*, PWN, Warszawa 1985.
- [26] Pieter J., *Zarys metodologii pracy naukowej*, PWN, Warszawa 1975.
- [27] Pietrański Z., *Myślenie twórcze*, PZWS, Warszawa 1969.
- [28] Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- [29] Semkow J., Żurawicki S., *Elementy metodologii nauk ekonomicznych*, PWN, Warszawa 1977.
- [30] Silverman D., *Interpretacja danych jakościowych*, PWN, Warszawa 2012.
- [31] Silverman D., *Prowadzenie badań jakościowych*, PWN, Warszawa 2011.
- [32] *Słownik wyrazów obcych*, praca zbiorowa pod red. Z. Rysiewicza, PIW, Warszawa 1954.
- [33] Stachak S., *Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych*, KiW, Warszawa 1997.
- [34] Such J., *Wstęp do metodologii ogólnej nauk*, Wyd. UAM, Poznań 1973.
- [35] Sułek A., *Eksperyment w badaniach społecznych*, PWN, Warszawa 1979.
- [36] Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wyd. „Śląsk”, Katowice 1999.
- [37] Wójcicki R., *Wykłady z metodologii nauk*, PWN, Warszawa 1982.
- [38] Zieleniewski J., *Organizacja badań naukowych*, PWN, Warszawa 1975.
- [39] Zimniewicz K., *Teoria i praktyka zarządzania – analiza krytyczna*, PWE, Warszawa 2014.

---

## METODYKA PRACY NAUKOWEJ JAKO PODSTAWA PRZYGOTOWYWANIA ROZPRAW NA STOPNIE NAUKOWE – POWRÓT DO KORZENI

### Streszczenie

Zgodnie z sugestią organizatorów Szkoły Letniej Zarządzania 2014 podjęcia dyskusji nad problemami prac na stopień w naukach o zarządzaniu, w referacie przedstawiono kolejne etapy metodyki przygotowywania rozpraw doktorskich i habilitacyjnych w oparciu o literaturę z zakresu metodologii nauk.

**SŁOWA KLUCZOWE: METODOLOGIA PRACY NAUKOWEJ, HIPOTEZA NAUKOWA, BADANIA NAUKOWE, ROZPRAWA DOKTORSKA, ETYKA W BADANIACH NAUKOWYCH**

---

## METHODOLOGY OF SCIENTIFIC RESEARCH AS THE BASIS FOR THE PREPARATION OF DISSERTATIONS ON SCIENTIFIC DEGREES

### Abstract

Suggested by the organizers of the Summer School of Management in 2014, to take the discussion on the problems of work on a Ph. degree in management sciences, the paper presents a methodology for the preparation of the stages of doctoral theses and dissertations based on the literature in the field of scientific methodology.

**KEY WORDS: THE METHODOLOGY OF SCIENTIFIC WORK, SCIENTIFIC HYPOTHESIS, RESEARCH, DISSERTATION, ETHICS IN RESEARCH**

# ROZWÓJ NAUK O ZARZĄDZANIU A PARADYGMATY NAUK EKONOMICZNYCH

## Wprowadzenie

Spór o metody prowadzenia badań naukowych właściwe dla nauk społecznych prawdopodobnie nie jest możliwy do rozstrzygnięcia. Zbyt złożona jest bowiem natura tych nauk, nazbyt niejednorodna jest materia badawcza, zbyt zróżnicowane są cele naukowe, aby możliwe było przyjęcie jednolitej platformy badawczej. Celem badacza w naukach społecznych jest poszukiwanie i odnajdywanie prawdy o otaczającej rzeczywistości, o jej przeszłych stanach i przyszłych formach. Jedynym z najbardziej istotnych warunków skutecznego prowadzenia takich badań jest przyjęcie właściwej metody naukowej umożliwiającej przeprowadzenie poprawnego dowodu, ale jednocześnie takie jej opisanie, aby dane badanie mogło być powtórzone przez innych badaczy.

Nauki zarządzania są częścią nauk społecznych (w wybranych aspektach też częścią innych nauk) i obejmują tak szeroki obszar wiedzy, iż bardzo trudno jest opisać jednoznacznie ich ontologię, epistemologię, a przede wszystkim metodologię. Z perspektywy ponad 100 lat rozwoju praktyki i teorii tych nauk można wskazać jednak na kilkanaście głównych i kilkadziesiąt ubocznych nurtów badawczych, często dysponujących własną metodyką poznania i powiązanymi z nimi metodami badania.

Celem niniejszego artykułu jest podkreślenie interdyscyplinarnego i dynamicznego charakteru nauk o zarządzaniu i pewnego, uprawnionego dzięki temu, polimorfizmu metodologicznego.

---

\* Dr hab. Jerzy Niemczyk, prof. UE – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.



## 1. Ewolucja i przekroje analizy problemów nauk o zarządzaniu

Nie do podważenia jest fakt, że nauki o zarządzaniu mają charakter wyjątkowo interdyscyplinarny. Wskazuje na to bowiem wyraźnie ponad już stuleni rozwój teorii i praktyki tych nauk.

Warto podkreślić, że nim upowszechniły się formalnie nauki o zarządzaniu, w świadomości praktyków istniała potrzeba zajmowania się dwoma grupami problemów z tej sfery. Były to problemy związane z organizacją i organizowaniem działań w organizacjach, w celu przede wszystkim zwiększenia produktywności, i te uwikłane w zarządzanie definiowane z perspektywy jego funkcji.

W tej pierwszej grupie mieściły się i wciąż mieszczą chociażby metody i techniki organizatorskie, których podstawowym w praktyce zadaniem jest usprawnienie materialno-technicznej strony osiągania celów. W drugiej grupie mieściły się problemy klasycznego zarządzania, zdominowane przede wszystkim przez czynności związane z: rozkazywaniem, motywowaniem czy przewodzeniem. Z kolei w przypadku problemów bliskich organizowaniu bardzo często metody badawcze były tożsame z metodami właściwymi naukom matematycznym i technicznym, we współczesnym wymiarze – informatycznym. Zarządzanie z kolei czerpało i czerpie głównie z metodyki nauk ekonomicznych oraz szerzej z nauk społecznych. Te dwie grupy problemów w fazie pierwotnej instytucjonalizacji nauk o zarządzaniu wzajemnie się, oczywiście, uzupełniały i przenikały.

Z podobną dwoistością natury nauk o zarządzaniu mamy do czynienia, gdy identyfikacji problemów zarządzania dokonamy z perspektywy ewolucji funkcji organicznych i regulacyjnych przedsiębiorstwa. Dostrzeżemy tutaj charakterystyczny dla ekonomii i zarządzania proces pogłębiającej się specjalizacji, ale i zwiększania stopnia złożoności problemów. Jeszcze 100 lat temu funkcje organiczne obejmowały tylko proste procesy produkcyjne i zaopatrzeniowo-dystrybucyjne, a funkcje regulacyjne – głównie czynności rachunkowościowe i administracyjne. Pozwalało to wtedy na wykorzystanie metod bliższych postępowaniu dedukcyjnemu w obszarze tak zdefiniowanych funkcji organicznych, a metod badawczych nauk społecznych – we właściwych procesach kierowania. Obecnie wspomniany stopień specjalizacji i złożoności doprowadził do wielokrotnienia liczby funkcji i pogłębienia specjalizacji. Dodatkowo został narzucony na to sztywny gorset systemów informacyjno-informatycznych oraz podejść procesowych i projektowych. Sprawilo to, że z powrotem powrócono w wielu przypadkach do prostej ilościowej dedukcji. Dopiero w ostatnim okresie, gdy pojawiała się potrzeba dokonywania rozstrzygnięć dylematu *buy-operate-make*, otrzymaliśmy przedmiot badań, dla którego właściwym podejściem okazały się być metody nauk społecznych.

Interesującą perspektywą analizy ewolucji metod badawczych w zarządzaniu jest układ poziomów zarządzania (strategiczny, taktyczny i operacyjny) oraz wypełniające i uzupełniające te poziomy obszary zarządzania: projektami, procesami i sieciami. Sprawilo to,

że metody badawcze zarządzania zostały uzupełnione podejściami badawczymi bliskimi nie tylko socjologii, lecz także naukom informatycznym, także fizycznym.

Dotychczas niewymienionym przekrojem porządkującym również obszar dyscypliny nauk o zarządzaniu był ten uwzględniający typ zarządzanych podmiotów. Oczywiście, dominującym obiektem badawczym w zarządzaniu są organizacje prowadzące działalność gospodarczą z grupy profit. Inną sporą grupę stanowią organizacje non profit. A obecnie coraz częściej obiektem zarządzania stają się jednostki administracji państwowej, samorządowej, sądowniczej itp. Z tej perspektywy również obserwujemy przenikanie się metod badawczych charakterystycznych dla wiedzy ekonomicznej i tej pochodzącej z nauk: prawnych, administracji i o polityce.

Warto spojrzeć na ewolucję nauk o zarządzaniu również z perspektywy rozwoju wiedzy dotyczącej podstawowych kategorii tych nauk, czyli pojęć: organizacji i zarządzania.

Klasyczna organizacja, identyfikowana, analizowana i opisywana przez klasyków zarządzania, to najczęściej instytucja o charakterze formalnym i hierarchicznym, powstała w wyniku „zespolenia” celów, ludzi i zasobów materialnych. Wraz z rozwojem wiedzy i praktyki zarządzania jej obraz zmieniał się. W zdecydowanej większości były to zmiany podstawowych charakterystyk organizacji: rodzaju celów, rodzaju zasobów, stopnia współprzyczyniania się członków organizacji do powodzenia jej całości. Rzadziej zmiany dotyczyły istoty samej organizacji. Dopiero w ostatnim można okresie odnaleźć podejścia odchodzące od mocno instytucjonalnego obrazu organizacji i skłaniające się do jej ujmowania w jej pierwotnym – atrybutowym i czynnościowym znaczeniu.

Schemat 1. Sposoby ujmowania organizacji w naukach o zarządzaniu



Źródło: opracowanie własne.

Warto zauważyć, że większość definicji organizacji wymienionych na powyższym schemacie zawiera kolejne, coraz doskonalsze obrazy organizacji, ujmuje kolejne jej płaszczyzny poznania i wylicza kolejne jej istotne elementy składowe. W większości są to jednak obrazy charakterystyczne dla podejścia strukturalnego, z pewnym odchyleniem związanym z dedukcyjnym podejściem systemowym i bazującym na innej logice myślenia podejściem sieciowym.

Z podobnym rozwojem wiedzy naukowej mamy do czynienia w przypadku samego zarządzania (por. schemat 2). W tym rozwoju nie zmienił się oczywiście podstawowy obraz zarządzania jako działania umożliwiającego osiągnięcie celów. Zmianom ulegał natomiast zakres rozpatrywanych działań i obszar rzeczywistości, której to zarządzanie dotyczyło.

Schemat 2. Sposoby ujmowania problemów zarządzania w naukach o zarządzaniu



Źródło: opracowanie własne.

Z analizy różnych ujęć zarządzania wynika, że prawie wszystkie dotychczasowe (poza sieciowym) koncentrowały się bezpośrednio na zasobach i ludziach te zasoby przetwarzających. A szczególnym celem zarządzania pozostaje wciąż i niezmiennie polepszenie relacji ekonomiczności. Nic zatem rewolucyjnego w ujmowaniu zarządzania dotychczas nie nastąpiło. Czy w związku z tym powinny również nie zmieniać się metody badań naukowych prowadzonych w tej dyscyplinie wiedzy?

## 2. Kierunki zmian w metodach badawczych nauk o zarządzaniu z perspektywy ewolucji paradygmatów nauk ekonomicznych

W poprzedniej części artykułu próbowano wskazać na istotne zmiany, które zaszły w obrębie nauk o zarządzaniu przejawiające się przede wszystkim w poszerzaniu i pogłębianiu wykorzystywanych w nich perspektyw badawczych. Wskazano tam na zachodzące procesy pogłębiania istniejącej wiedzy, ale i apriopriacji wiedzy z innych dziedzin nauki. W tym drugim przypadku ten specyficzny rozwój zewnętrzny odbywał się też przez inkorporację metod naukowych właściwych tym dziedzinom.

Inkorporowane były więc, oczywiście, z określonymi rygorami wnioskowania i wyraźnie zaznaczoną przestrzenią wykorzystania, podejścia właściwe naukom humanistycznym (etnologia, historia, filozofia), naukom społecznym (nauki o obronności, nauki o bezpieczeństwie, nauki o polityce, nauki o poznaniu i komunikacji społecznej, pedagogika, psychologia, socjologia, ekonomia, finanse, towaroznawstwo, nauki o administracji, prawo), naukom ścisłym (matematyka, informatyka, fizyka), naukom przyrodniczym (ekologia, biologia, geografia), naukom technicznym (informatyka, transport, różne dziedziny inżynierii) czy naukom medycznym (medycyna, nauki o zdrowiu, nauki o kulturze fizycznej). Powyższe zestawienie dotyczy szczególnych części nauk o zarządzaniu. W głównym nurcie dominują wciąż wielokrotnie sprawdzone metody postępowania indukcyjnego bazujące na poszukiwaniu nomotetycznego wymiaru zarządzania. Warto jednak za L. Krzyżanowskim przypomnieć, że „konsekwencją tego faktu, iż nauki o kierowaniu organizacjami szeroko i łączywie (...) czerpią z warsztatu metodologicznego wielu różnych wspomagających je dyscyplin naukowych jest ich własny niedorozwój metodologiczny, a więc brak wypracowanej dyscyplinarnej (czy dziedzinowej) metodologii szczegółowej” [6, s. 283].

Czy w tej dżungli metod i kontekstów zarządzania można odnaleźć pewną logikę? Wykorzystując w pewnym stopniu analogię w celu szukania takiego porządku i ewentualnego odczytania kierunków przyszłego rozwoju przestrzeni zarządzania, można wykorzystać wnioski sformułowane w artykule B. Douglassa analizującego zmiany, które zaszły w ekonomii, przez pryzmat preferencji jury nagradzającego ekonomistów nagrodami im. A. Nobla.

B. Douglass wskazuje na dominację w tej dziedzinie wiedzy w ostatnich kilkadziesiąt latach praktycznie tylko dwóch podstawowych paradygmatów: wartości i wymiany [2]. Nawiązuje on w tym stwierdzeniu do podobnej pracy M. Kohna, który także analizując przedmiot badań naukowych kolejnych noblistów, doszedł do prawie identycznych konstatacji [4]. Douglass w swym artykule wymienia jako przedstawicieli nurtu wartości nazwiska, takie jak: Arrow, Frisch, Koopmans, Leontief, Miller, Modigliani, Schultz, Tinbergen, Tobin. Kohn dorzuca tutaj jeszcze: Friedmana,

Hicksa, Krugmana, Samuelsona i Solowa. Z kolei wśród przedstawicieli paradygmatu wymiany Douglass wskazuje noblistów, takich jak: Becker, Fogel, Harsanyi, Hayek, Hurwicz, Kahnemann, Kydland, Mortensen, Nash, Ostrom, Prescott, Stigler, Vickery i Williamson. Kohn wymienia jeszcze: Akerlofa, Buchanana, Coase'a, Northa i Stiglitz [2, 4]. Wprawdzie wśród wymienionych nazwisk brakuje specjalistów od zarządzania, to jednak uznając, że nauki o zarządzaniu (przynajmniej w Polsce) instytucjonalnie są częścią nauk ekonomicznych, możemy spróbować popatrzeć na dorobek zarządzania przez pryzmat tych dwóch wskazanych paradygmatów (ze wszystkimi ograniczeniami; por. 7). Można w tym miejscu zaryzykować tezę, że paradygmat wartości obejmuje praktycznie wszystkie dotychczasowe nurty zarządzania (por. schemat 1 i 2), do podejścia zasobowego włącznie; być może poza wyraźnie dedukcyjnym podejściem systemowym. Wskazane na wspomnianych schematach 1 i 2 podejście sieciowe przynależy już do paradygmatu wymiany. W oparciu o powyższe można także uprawdopodobnić hipotezę, że przyszłe nurty (najbliższe kilkanaście lat) również będą rozwijały się w paradygmacie wymiany.

Podział zaproponowany przez B. Douglassa i M. Kohna jest wyjątkowo atrakcyjny badawczo. Wyraźnie bowiem konstytuuje dwa typy systemów zorganizowanych i dwie postawy menedżerskie. Pierwszy z nich zakłada postrzeganie organizacji jako określonego bytu realnego i definiuje zarządzanie jako zbiór funkcji pozwalających menedżerom organizacyjnym oddziaływać na zasoby organizacji. A wszystko to po to, by zwiększyć jej wartość. Drugi z paradygmatów podkreśla dynamikę procesów organizacyjnych i zarządczych. Organizacja jest tutaj dalej pewnym systemem zorganizowanym. Nie tworzą jej jednak określone zasoby, ale jest ona efektem określonego zespolenia kontraktów wokół definiowanych dynamicznie celów. Źródłem wartości nie jest tutaj rzadkość zasobów pozostających w dyspozycji organizacji, ale optymalizacja kosztów transakcyjnych i zakres redukcji oportunistów graczy rynkowych zawierających kontrakty.

Te dwa paradygmaty to również dwie szkoły myślenia metodologicznego. Przyjrzymy się najpierw paradygmatowi wartości w nauce ekonomii. Dominowała w nim szeroka perspektywa analizy (makroekonomiczna) i narzędzia matematyczne obróbki danych. Z kolei w paradygmacie wymiany częściej spotkamy: badania eksperymentalne, analizy danych empirycznych w postaci studiów przypadków, budowanie teorii z analizy przeprowadzanej na poziomie mikro, niż wspomniane dedukcyjne modele matematyczne i ekonometryczne [2, s. 1210–1211]. Oczywiście, z wnioskami Douglassa i Kohna można i należy polemizować. Ich wywody nie mają bowiem w pełni charakteru naukowego. Są raczej analizami bliższymi rozprawom bibliometrycznym. Niemniej jednak wskazują na tyle jednoznacznie na linię demarkacji, że aż trudno sobie wyobrazić, że wcześniej ta granica nie była wyraźniej postrzegana.

Ewolucja metod badawczych nauk o zarządzaniu odbywa się w podobny sposób jak w ekonomii, czyli w pewnym *continuum*, od metod bliskich naukom matematycznym i inżynierskim, przez metody empiryczne, korzystające z wyrafinowanego

aparatu statystycznego, do postępowania badawczego skoncentrowanego na analizach jednostkowych przypadków i jednostkowych tylko konstatacji. Trudno ocenić, czy jest to właściwy kierunek postępowania. Z realiami trudno się jednak polemizuje. Przedstawiona propozycja interpretacji kierunków rozwoju nauk o zarządzaniu i ich metodologii na kanwie dwóch paradygmatów wartości i wymiany pozwala w znacznym stopniu, aczkolwiek sposób podlegający dyskusji, takie kierunki rozwoju zapisać.

## Podsumowanie

Zaletą, ale i ograniczeniem nauk o zarządzaniu z punktu widzenia badań naukowych jest ich wyjątkowo utylitarny charakter. Z jednej strony, mogą one z powodzeniem sytuować się w obszarze badań stosowanych, z drugiej zaś – trudno w nich rozwijać pogłębione badania podstawowe. Powodem tego stanu jest fakt, że już u początków swego istnienia nauki te zajmowały się rozwiązywaniem problemów przemysłu w warunkach tu i teraz. Drugorzędnym celem było uogólnianie w ten sposób tworzonej wiedzy. Ponadto nauki te w pierwszej fazie rozwoju tworzone były głównie przez kadry kształcone w szkołach politechnicznych, w przeciwieństwie do ekonomii rozwijanej bardziej jako subdyscyplina filozofii, i w praktyce uprawianej przez duchownych, filozofów i... w końcu ekonomistów. Utylitarny, inżynierski rodowód nauk o zarządzaniu w dalszym ciągu jest pokusą dla naukowców uprawiających tę dyscyplinę. Pomimo ewolucji nauk o zarządzaniu, poszerzeniu ich o wiedzę z obszarów: psychologii, socjologii, politologii, ekonomii dalej wielu badaczy jednoczy myśl o głównie praktycznym, mierzalnym i podającym się optymalizacji charakterze tych nauk. Warto za M. Kosterą podkreślić, że jeśli zainteresowania badaczy będą jedynie dopasowane do istniejących metod poznania naukowego, mogą stać się jedną z głównych przeszkód w zdobywaniu i rozszerzaniu wiedzy (...) [5, s. 72].

Problem metod badawczych, uprawnionej metodyki badawczej właściwiej dla nauk o zarządzaniu, nie może być i chyba nie powinien być rozstrzygnięty [por. 1, 3]. W dyscyplinach, w dziedzinach wiedzy mających charakter interdyscyplinarny i wieloparadygmatyczny dobór metod badawczych zależy od właściwości danego problemu, wyrażonych przyjętą perspektywą badawczą, zbiorem założeń i konkretnym celem prowadzonych badań. Nie zamyka to także możliwości odkrywania nowej wiedzy w zakresie metod badawczych, szczególnie tych z obszaru nauk społecznych.

Wskazany w artykule kierunek rozwoju nauk o zarządzaniu, bazujący na pewnych związkach lub tylko analogii z ekonomią – ku paradygmatowi wymiany, stanowi spore wyzwanie dla metodologów i metodyków badań naukowych. Przede wszystkim dlatego, że wraz z tym paradygmatem szerzej w naukach ekonomicznych pojawia się ekonomia wykraczająca poza główny nurt jej dotychczasowego rozwoju. Jest to ekonomia, w której poszukiwanie stanów równowagi jest zastępowane stanami

dynamicznego dążenia do doskonałości przez projektowanie układów nierównoważących się, dalekich od stanów równowagi. Sprawia to, że coraz trudniej będzie się uprawiało nomotetyczną ekonomię i zarządzanie. Coraz więcej będzie prób zamknięcia badań na poziomie ideografii. A to będzie rodziło potrzebę wykorzystania odmiennych metod badawczych. W naukach o zarządzaniu takie zmiany nas dopiero czekają. Wprawdzie pewne rozwiązania już powoli są widoczne (podejścia innowacyjne, przedsiębiorcze, ewolucyjne), to jednak dynamika i nierównowaga, jako stany wyznaczające kontekst zarządzania, dopiero się kształtują.

Celem niniejszego artykułu było podkreślanie interdyscyplinarnego i dynamicznego charakteru nauk o zarządzaniu i pewnej, uprawnionej dzięki temu, różnorodności metodologicznej (polimorfizm). Nie do końca cel ten został jednak osiągnięty. Z przedstawionych analiz wynika, że, owszem, postrzegając całość nauk o zarządzaniu, można uznać, że mamy do czynienia z takim polimorfizmem. Niemniej jednak patrząc na nauki o zarządzaniu z perspektywy chociażby jej ewolucyjnego rozwoju, pewnych związków czy analogii z ekonomią, możemy wskazać na okresy dominacji wybranych podejść, metod badawczych właściwych dla danego etapu rozwoju (dojrzałości) dyscypliny. Należy więc sadzić, że i w przyszłości możemy mieć do czynienia z podobnymi zależnościami. Przedstawione w artykule poglądy na temat ewolucji nauk o zarządzania są tylko pewną autorską propozycją uporządkowania tego obszaru wiedzy, ale i próbą wskazania interesujących nowych programów badawczych.

## Bibliografia

- [1] Agarwal R., Hoetker G., *A Faustian Bargain? The Growth of Management and Its Relationship With Related Disciplines*, "Academy of Management Journal" 2007, Vol. 50, No. 6, pp. 1304–1322
- [2] Douglass B., *Economic Methodology and Nobel Laureates: Confirmation of a Methodological Paradigm Shift*, "American Journal of Economics and Sociology" 2012, Vol. 71, Iss. 5, pp. 1205–1218.
- [3] Hoetker G., *The use of logit and probit models in strategic management research: Critical issues*, "Strategic Management Journal" 2007, pp. 331–343.
- [4] Kohn M., *Value and Exchange*, "Cato Journal" 2004, No. 24 (3), pp. 302–339.
- [5] Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
- [6] Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: Paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [7] Witczak H., *Problemy naukowe*, [w:] *Metodologiczne podstawy prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, M. Sławińska, H. Witczak (red.), PWE, Warszawa 2008.

---

## ROZWÓJ NAUK O ZARZĄDZANIU, A PARADYGMATY NAUK EKONOMICZNYCH

### Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie na interdyscyplinarny i dynamiczny charakter rozwoju nauk o zarządzaniu i tym samym na uprawniony polimorfizm metodologiczny. W tym celu przedstawiono kilka wybranych sposobów opisu takiego rozwoju. Podkreślono przy tym, że największą wartość ma opis, w którym wyróżniono dwa podstawowe paradygmaty nauk ekonomicznych, w tym nauk o zarządzaniu, tj. wartości i wymiany. Z przeprowadzonych analiz wynika, że mimo deklarowanej różnorodności w metodologii nauk o zarządzaniu w jej ewolucyjnym rozwoju mamy do czynienia z okresami dominacji konkretnych, jednoznacznie zdefiniowanych podejść badawczych, a ich zmiany wynikają z rozwoju szeroko definiowanych nauk ekonomicznych, których instytucjonalną częścią są nauki o zarządzaniu.

**SŁOWA KLUCZOWE: METODOLOGIA NAUK O ZARZĄDZANIU, METODY BADAWCZE, PARADYGMAT WARTOŚCI, PARADYGMAT WYMIANY**

---

## THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT SCIENCE FROM PERSPECTIVE OF PARADIGMS OF ECONOMIC SCIENCES

### Abstract

The purpose of this article is to indicate the interdisciplinary and dynamic nature of the development of management science in the perspective of polymorphism methodology. This article presents a few ways to describe some of these developments. The most important of this description are the two basic paradigms of economic sciences, including management science: value and exchange. Analyses show that, despite the declared diversity in management science methodology and in its evolutionary development, periods of domination of specific and clearly defined research approaches are recognized.

**KEY WORDS: MANAGEMENT METHODOLOGY, RESEARCH METHODS, VALUE PARADIGM, EXCHANGE PARADIGM**





# IMPLEMENTACJA STRATEGII PRZYWÓDZTWA KOSZTOWEGO W ZAOPATRZENIU SUROWCOWYM NA RYNKU MECHANIZACJI ROLNICTWA – REKOMENDACJE DLA ELASTYCZNEGO WYTWÓRCY

*Przejrzysta i łatwa do zrozumienia organizacja,  
wysoki poziom odpowiedzialności. To jedna z moich  
mantr – koncentracja i prostota.*  
Steve Jobs

## Wprowadzenie

K. Krzekiewicz i S. Cyfert [9, s. 4] słusznie zauważają, że konsekwencją procesów globalizacji i wirtualizacji działań organizacji, przekładających się na nieliniowość i nieciągłość zjawisk zachodzących w otoczeniu, jest zmiana źródeł podstawowych przewag konkurencyjnych. Stąd rozwój koncepcji i metod zarządzania podąża za zmiennością warunków, w których działają przedsiębiorstwa [20, s. 5]. Jak twierdzi Z. Pierścionek [15, s. 11], wzrost przedsiębiorstwa w warunkach złożonego, zmiennego i nieprzyjemnego (silna konkurencja) otoczenia wymaga koncentracji uwagi zarządu przedsiębiorstwa na problematyce kształtowania warunków i mechanizmów tego rozwoju. W kontekście powyższego organizacja, realizując swoje przedsięwzięcie

\* Prof. dr hab. Bogdan Nogalski – Uniwersytet Gdański.

\*\* Dr inż. Przemysław Niewiadomski – Zakład Produkcji Części Zamiennej i Maszyn Rolniczych „FORTSCHRITT”.

w zmiennym, powinna posiadać wysokie zdolności adaptacyjne<sup>1</sup>. Pociąga to za sobą konieczność przyjęcia nowych norm, wartości i wzorców zachowań. Aby sprostać tym wymogom, według autorów niniejszego opracowania, organizacja powinna cechować się elastycznością<sup>2</sup>, której osiągnięcie jest możliwe przez implementowanie właściwej na dany moment, adekwatnej do potrzeb strategii.

Zarządzanie staje się wobec tego coraz trudniejsze i wymaga rozwiązywania coraz bardziej złożonych problemów [19, s. 15], zwłaszcza gdy, jak zauważa K. Krzakiewicz [8, s. 57], tradycyjna praktyka zarządzania ogranicza procesy twórcze, krytycznie ważne dla procesów innowacyjnych, zdolności do adaptowania się do zmiennych warunków i skutecznego konkurowania. Wobec powyższego w niniejszej pracy za zasadne uznano skonstruowanie takiego modelu strategii rozwoju przedsiębiorstwa wytwórczego, który będzie można wykorzystać zarówno w teorii, jak i praktyce zarządzania.

O tym stanowi niniejszy artykuł, w którym autorzy proponują:

- prezentację kluczowych zagadnień dotyczących modelowania strategii przedsiębiorstwa;
- opracowanie modelu – koncepcji strategii zakładu wytwórczego, której zaimplementowanie w istotny sposób implikuje jego elastyczność;
- Wdrożenie modelu do praktyki, gdzie zaprezentowano wyniki implementacji strategii w jednym z przedsiębiorstw wytwórczych sektora związanego z mechanizacją rolnictwa.

Przystępując do realizacji niniejszego artykułu, autorom przyświecało założenie dotyczące implikowania prostych metod i rozwiązań<sup>3</sup>, gdyż jak pokazują ich wieloletnie doświadczenia zawodowe, nie wymagają one dużych nakładów finansowych, a niejednokrotnie przynoszą ponadprzeciętne rezultaty, co zgodnie z założeniem K. Krzakiewicza i S. Cyferta [9, s. 4], przełoży się na uzyskanie takiego przychodu, który w długim okresie zagwarantuje przetrwanie organizacji<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Adaptacja jest procesem dostosowywania się jednostek, grup społecznych, a także organizacji i instytucji do nowego środowiska.

<sup>2</sup> Pogląd ten zdaje się potwierdzać R. Krupski, wskazując, iż: „Odpowiedzią organizacji na narastającą turbulencję otoczenia i w konsekwencji na nieprzewidywalność otoczenia, powinien być narastający potencjał zmienności organizacji – czyli elastyczność”. Zob.: <http://rafalkrupski.pl/teoria.html>, [2.11.2013].

<sup>3</sup> Podobnego zdania był S. Jobs, co wyraził słowami: „Po zagłębieniu się w problem, stwierdzamy, że jest skomplikowany, i zaczynamy tworzyć różne zawiłe rozwiązania. Większość ludzi na tym właśnie poprzestaje, a ich rozwiązania przez jakiś czas się sprawdzają. Tymczasem naprawdę wybitny człowiek (czytaj: menedżer) kontynuuje dociekania, aż ustali zasadniczą przyczynę problemu, a następnie tworzy proste rozwiązanie, które sprawdza się na wszystkich poziomach”; za: [1, s. 13].

<sup>4</sup> Oczywiście celem organizacji nie jest jej trwanie, a jedynie rozwój, w myśl zasady, „kto się nie rozwija ten się uwstecznia”.

## 1. Strategia przywództwa kosztowego w teorii elastyczności – kierunek badań

Zdaniem M.E. Portera [16, s. 204] wysoką pozycję rynkową można zdobyć, osiągając albo przywództwo kosztowe, albo przywództwo jakościowe, działając w obszarze całego rynku lub jego segmentu. Modelowana w niniejszej publikacji strategia, dotycząca kreowania elastyczności zakładu wytwórczego<sup>5</sup>, będzie skoncentrowana na minimalizacji całkowitych kosztów wytwarzania w myśl zasady, że jeżeli to rynek kształtuje ceny i narzuca je wszystkim producentom, najwyższą marżę uzyskują ci wytwórcy, którzy produkują najtaniej<sup>6</sup>.

W kontekście powyższego autorzy przyjęli założenie, gdzie: a) osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest uzależnione od rozwoju nowych produktów i wdrażania nowych technologii. W niniejszym artykule, za A. Kaletą przyjęto, że nie można inaczej formułować strategii, jak w kategoriach produktów, rynków zbytu i zadań docelowych [7, s. 23]; b) jako, że udział kosztów zakupu surowca wykorzystywanego w procesie produkcji danego wyrobu stanowi nie mniej niż 70% całkowitych kosztów jego wytworzenia<sup>7</sup>, strategia wytwórcy powinna bazować na odchudzaniu kosztów w zakresie surowca. Oczywiście autorzy zdają sobie sprawę, że w miarę możliwości należy optymalizować również koszty pracy<sup>8</sup> i pozostałe koszty wytwarzania<sup>9</sup>; c) kluczowa staje się strategiczna elastyczność, czyli umiejętność modyfikacji strategii<sup>10</sup> i działań stosownie do zmian w otoczeniu, przy najskuteczniejszym wykorzystaniu posiadanych zasobów.

<sup>5</sup> Elastyczny zakład wytwórczy to organizacja zdolna działać w określonych warunkach kształtowanych przez otoczenie, potrafiąca uwzględnić w swej działalności stawiane przez nie wymogi, zwłaszcza te mające swe źródło w oczekiwaniach klientów i wyzwaniach rynkowych konkurentów. Oznacza to, że musi dostosowywać do tych wymagań strukturę i poziom będących w dyspozycji zasobów, w tym również, a może przede wszystkim technologii wytwarzania, pamiętając jednocześnie, że podstawową determinantą jej kształtowania są oczekiwania rynku, możliwości otoczenia technologicznego oraz finansowo-techniczny potencjał przedsiębiorstwa.

<sup>6</sup> Porównaj: [18, s. 78].

<sup>7</sup> Potwierdzają to wyniki badań prowadzonych przez autorów, gdzie na 28 poddanych analizie wyrobów (części maszyn rolniczych), tylko w przypadku 3 koszt udziału surowca, w całkowitym koszcie wytworzenia części, stanowił przedział pomiędzy 70–79%.

<sup>8</sup> Jeżeli chodzi o koszty pracy w systemie akordowym (o którym mowa w publikacji), należy pamiętać, że obniżka stawki za wykonanie danej operacji wytwórczej może być demotywująca dla wykonawcy, stąd autorzy sugerują ostrożne działania w tym zakresie.

<sup>9</sup> Autorzy mają na myśli koszty, których ponoszenie jest ekonomicznie nieuzasadnione.

<sup>10</sup> Nietrafny wybór każdej strategii, czy to dla całej organizacji, czy strategii funkcjonalnej, może spowodować wiele negatywnych konsekwencji dla bieżącego funkcjonowania firmy i jej przyszłości; za: [4, s. 222].

## 2. Surowiec jako podstawowy czynnik w modelu strategii przywództwa kosztowego na rynku mechanizacji rolnictwa<sup>11</sup>

Główną formą działalności przedsiębiorstwa przemysłowego<sup>12</sup> jest proces produkcji<sup>13</sup>. Jego istota (uogólniając i upraszczając) polega na przetwarzaniu surowca w produkt gotowy, przy czym w konkretnym przedsiębiorstwie przemysłowym „surowcem” będzie każdy materiał (przedmiot) przetwarzany i wychodzący w postaci zmienionej w produkt gotowy, zaś „produktem gotowym” będzie każdy wyrób finalny przedsiębiorstwa przeznaczony do dalszej przeróbki bądź wykorzystania w innym przedsiębiorstwie, bądź do bezpośredniego zaspokojenia potrzeb konsumentów. Przez procesy z surowców powstają w organizacji gotowe produkty.

Zakłady wytwórcze, niezależnie od przedmiotu działania, zakupują na rynku surowce, materiały, części i podzespoły, a także różnego rodzaju usługi. Analiza procesu zakupu przeprowadzona przez autorów opracowania w 14 przedsiębiorstwach działających w sektorze mechanizacji rolnictwa pozwoliła na wygenerowanie surowców, materiałów i półfabrykatów, które to stanowią podstawę procesu wytwarzania części i podzespołów implikowanych dla maszyn rolniczych. W kontekście powyższego można wyróżnić kilka grup przedmiotów zakupu w tych przedsiębiorstwach:

- Surowce i materiały wyjściowe (powszechnego zastosowania lub wykonane wg specjalnych warunków), podlegające przetworzeniu w procesach obróbczych. Główny surowiec wykorzystywany w procesach produkcyjnych przez badane przedsiębiorstwa (por. rysunek 1), stanowi blacha zimno- i gorącowałcowana<sup>14</sup> oraz pręt walcowany<sup>15</sup> lub ciągniony<sup>16</sup>.
- Półfabrykaty podlegające obróbce, które to stanowią odlewy żeliwne<sup>17</sup> oraz stalwne.

<sup>11</sup> Mechanizacja rolnictwa to proces zastępowania pracy ręcznej w produkcji rolniczej pracą maszyn i urządzeń technicznych prowadzących do zmniejszenia zapotrzebowania na robociznę, zwiększenia wydajności pracy, względnego zmniejszenia kosztów produkcji oraz do zapewnienia właściwej wysokości plonów i jakości produktu końcowego.

<sup>12</sup> W niniejszej publikacji pojęcia przedsiębiorstwa produkcyjnego i zakładu wytwórczego będą stosowane zamiennie.

<sup>13</sup> Proces produkcji jest to odpowiednio uporządkowany zespół działań prowadzących do wytworzenia wyrobu. W fabryce obejmuje on pobranie materiału, wykonanie serii czynności technologicznych, transportowych, kontrolnych itp. i dostarczeniu gotowego wyrobu do magazynu.

<sup>14</sup> Blacha – wyrób hutniczy, którego grubość jest znacznie mniejsza od długości i szerokości. Grubości blach leżą w granicach od dziesiątych części milimetra do kilkudziesięciu milimetrów. Badane przedsiębiorstwa najczęściej wykorzystują blachę gorącowałcowaną o grubości od 1 do 5 mm w tzw. rozmiarach handlowych (arkusz: 1000×2000 mm, 1250×2500 mm oraz 1500×3000 mm) w gatunku S 235 JR.

<sup>15</sup> Badane przedsiębiorstwa najczęściej deklarowały wykorzystywanie pręta walcowanego gładkiego o wymiarach poprzecznych 35, 52, 55, 60, 90, 100, 110, 120 mm w gatunku C45 lub S 235 JR.

<sup>16</sup> Pręt – wyrób hutniczy, którego wymiary poprzeczne są znacznie mniejsze niż długość. Stosunek wymiaru poprzecznego do długości mieści się w zakresie od 0,001 do 0,35. Pręty w większości posiadają dużą sztywność, w celu ich deformacji należy użyć znacznych sił i specjalistycznych urządzeń. Pręty wykonywane są przez walcowanie lub przeciąganie.

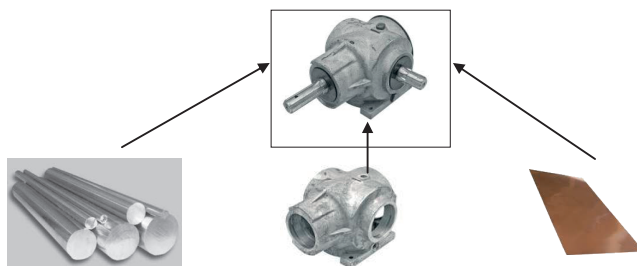
<sup>17</sup> Według obowiązującej normy żeliwo definiuje się jako tworzywo, którego głównym składnikiem jest żelazo i w którym zawartość węgla przekracza 2% (obecność dużych zawartości składników węglilotwórczych może zmienić podaną zawartość węgla); za: Norma PN-EN 10052:1999. *Słownik terminów obróbki cieplnej stopów żelaza*, 24.09.1999.

- Gotowe elementy kooperacyjne<sup>18</sup>, montowane w wyrobach finalnych przedsiębiorstw (elementy, których wytworzenie w ramach własnych zasobów produkcyjnych jest niemożliwe lub ekonomicznie nieuzasadnione).
- Normalia (łożyska, śruby, uszczelniacze, zabezpieczenia itp.).

W tej części publikacji autorzy za zasadne uznali wyselekcjonowanie kilku grup produktów będących przedmiotem zakupu, stanowiących podstawę procesów produkcyjnych badanych przedsiębiorstw.

Według Cz. Skowronka i Z. Saryusza-Wolskiego [17, s. 158–200] postępująca, zwłaszcza w ostatnich latach, specjalizacja w ramach poszczególnych faz logistycznych doprowadziła do wyodrębnienia marketingu zakupów, którego przedmiotem działalności jest przygotowanie i podejmowanie decyzji co do zakupu odpowiednich surowców, materiałów i półfabrykatów. Na rozstrzygające znaczenie fazy zakupów dla przedsiębiorstwa i jego zdolności do konkurencyjności uwagę zwraca A.J. Gasser [6], pisząc: „Nowe źródła zysku dla przedsiębiorstwa odkrywają szefowie przedsiębiorstwa, osoby odpowiedzialne za marketing, sprzedaż, badania i rozwój, finanse i kadry, każdy kto zrozumie, że zakupy to nie pisanie zamówień, lecz funkcja o strategicznym znaczeniu dla wytwórcy”. Wobec powyższego nieodzowne znaczenie ma wiedza dotycząca udziału surowca, materiału czy półfabrykatu w danym procesie, co potwierdza celowość prowadzonych przez autorów opracowania analiz.

Rysunek 1. Surowiec wykorzystywany w procesie produkcji w przemyśle maszynowym



Źródło: opracowanie własne.

Autorzy są świadomi faktu, iż problemy doboru surowca są niezwykle istotnym problemem, któremu poświęca się w literaturze dużo uwagi. Jednakże, ze względu

W badanych procesach wytwórczych przedsiębiorstwa stosują zwykle żeliwo sferoidalne (żeliwo szare, w którym grafit występuje w postaci kulkowej, pod postacią sferoidalnych skupień. Uzyskuje się je w wyniku modyfikowania żeliwa o tendencji krzepnięcia jako szare, lecz o bardzo małym stężeniu siarki i fosforu) lub żeliwo szare (żeliwo, w którym węgiel występuje w postaci grafitu. Jest bardziej ciągliwe, łatwiej obrabialne, charakteryzuje się dobrą lejninością i posiada mniejszy skurcz odlewniczy – (rzędu 1,0%) niż żeliwo białe. Wytwarza się z niego odlewy korpusów, obudów, bloków pomp, sprzężarek i silników).

<sup>18</sup> Należy nadmienić, że decyzje dotyczące produkcji własnej lub kooperacji powinny być podejmowane we wczesnej fazie rozwoju wyrobu.

na wymogi redakcyjne (długość tekstu), wielu zagadnień, w niniejszej publikacji nie sposób ująć. Niemniej jednak będą one przedmiotem innych opracowań<sup>19</sup>.

### 3. Model strategii przywództwa kosztowego w odniesieniu do surowca

Współcześnie w debatach nad eliminacją marnotrawstwa dominuje koncepcja *lean*<sup>20</sup>, wynikająca z badań systemu produkcyjnego japońskiego koncernu Toyota. Dużo firm korzysta z doświadczeń zapoczątkowanych przez japońską firmę w zakresie metod organizacji i zarządzania produkcją oraz łańcuchem dostaw, a także metod projektowania i obsługi produktów oraz klientów, a więc z ukształtowanej w latach 90. XX wieku koncepcji *lean manufacturing*<sup>21</sup>. Tak też postąpili autorzy opracowania, opierając model na gruntownej eliminacji strat, rozumianych jako „działania powodujące zużycie zasobów bez wytworzenia wartości dla klienta” [10, s. 15].

Odpowiedź na zmiany w otoczeniu organizacji wymaga dostosowania, synchronizacji i zestrojenia działań poszczególnych pracowników adekwatnie do powstałej sytuacji [3, s. 49]. Powstawanie nowych koncepcji zarządzania wiąże się z potrzebą rozwiązywania problemów, jakie zaistniały w określonym momencie i przestrzeni gospodarczej [5, s. 303]. Ich rozwiązywanie jest oparte na umiejętności spojrzenia na zagadnienie z nowatorskiego, innego od dotychczasowego punktu widzenia, na wyzwoleniu się z konwencjonalnego sposobu myślenia, co skutkuje przełamaniem paradygmatu i stworzeniem nowego. Wyrazem takiego podejścia jest autorski model strategii realizowany w kontekście obniżki kosztów w odniesieniu do wykorzystywanego w procesie wytwórczym surowca (por. rysunek 2). Model strategii zakłada dążenie do odchudzania kosztów w obszarze surowca, co jest możliwe przez zastosowanie (łącznie lub indywidualne) wymienionych podejść.

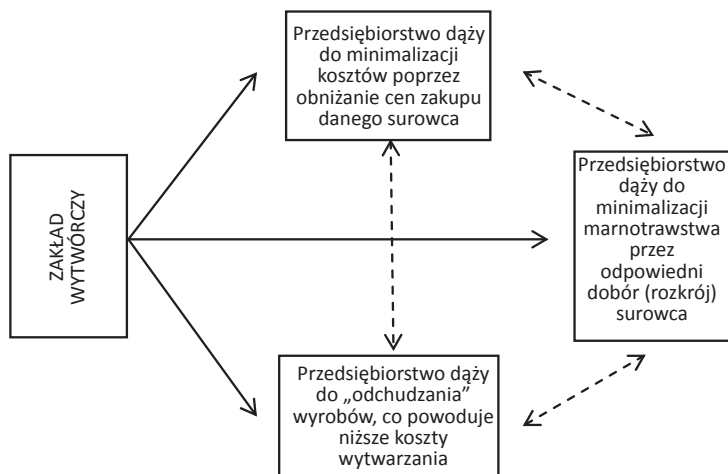
Na potrzeby niniejszego opracowania zaproponowano własny model, w którym określono najważniejsze źródła strat, a więc tym samym możliwości uzyskania oszczędności w procesie produkcyjnym.

<sup>19</sup> Autorzy mają tu na myśli planowanie potrzeb materiałowych przy zastosowaniu metody ABC, która to różnicuje występujące w przedsiębiorstwie asortymenty materiałowe z punktu widzenia udziału w wartości łącznego zużycia oraz analizę materiałów Kraljica, od której rozpoczyna się rozpatrywanie strategii zaopatrzeniowych i kształtowanie relacji z dostawcami. Szerzej: [6].

<sup>20</sup> J. Czerska stwierdza, że koncepcję *lean* należy rozumieć jako zespół działań wpływających na redukcję czynności niedodających wartości produktowi i umożliwiających osiągnięcie wyników pozwalających na określenie przedsiębiorstwa mianem *lean*. Można powiedzieć, że *lean* jest koncepcją działania, prowadzącą do zmniejszania kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa dzięki minimalizacji zaangażowania środków produkcji w proces produkcyjny, a także przez tzw. bieżące zachowania przedsiębiorstwa dostosowane bezpośrednio do zmieniających się wymagań otoczenia. Szerzej: [2].

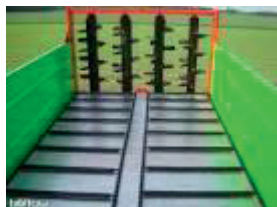
<sup>21</sup> Zarządzanie wyszczuplające jest metodą zarządzania kreującą taką kulturę pracy w organizacji, która powoduje, że wszyscy uczestnicy organizacji są zainteresowani ustawiczną obniżką kosztów, podnoszeniem poziomu jakości i skracaniem czasu reakcji na potrzeby klientów, by spełnić ich oczekiwania w warunkach zmiennego otoczenia; za: [20, s. 14].

Rysunek 2. Model strategii – surowiec a koszty<sup>22</sup>



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3. Panel podłogi przyczepy rolniczej – produkt poddany analizie



Źródło: www.zpcz.pl

## 4. Implementacja strategii odchudzania surowca w praktyce zakładów wytwórczych

### 4.1. Przedmiot i podmiot badań

Przedsiębiorstwa wytwórcze poszukujące klucza do dalszego rozwoju i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej kładą nacisk na różne czynniki. Niektóre inwestują w innowacje techniczne, inne w optymalizację procesów i struktury organizacyjnej, a jeszcze inne – w budowanie proefektywnościowej kultury organizacyjnej.

<sup>22</sup> Linia ciągła oznacza możliwość zastosowania danej opcji wyszczuplenia, natomiast linia przerywana wskazuje na możliwość łącznego ich stosowania.



Przedmiotem zainteresowania autorów niniejszej publikacji są te przedsiębiorstwa, które źródeł budowania swej pozycji konkurencyjnej upatrują głównie w odpowiednio realizowanej strategii eliminacji start.

Implementacja strategii, o której mowa w niniejszym opracowaniu, została przeprowadzona w zakładzie wytwórczym działających w sektorze związanym z mechanizacją rolnictwa, gdzie główną formą działalności badanego przedsiębiorstwa jest proces produkcji części i podzespołów dedykowanych producentom gotowych maszyn rolniczych oraz stosowanych jako zamienniki.

W dalszej części opracowania przedstawiono, wyrażone kwotowo, rezultaty będące wynikiem wdrożenia opracowanej strategii. Powyższe przedstawiono w odniesieniu do produktu, który to stanowi panel podłogi przyczepy rolniczej wykonany z blachy o grubości 3 mm (rysunek 3)<sup>23</sup>. Szczegółowo specyfikację dotyczącą kosztów wytworzenia wyrobu przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Specyfikacja wykonania panelu podłogi przyczepy rolniczej

SUROWIEC				
Surowiec (mm)	Waga (kg)	Ilość (szt.)	Cena surowca (zł)	Suma (zł)
Blacha 3×2310×370	20,51	1	2,30	47,17
Blacha 3×2310×270	14,97	1	2,30	34,43
Blacha 3×2310×350	19,40	15	2,30	669,30
Blacha 3×1100×340	8,94	2	2,30	41,12
			<b>Suma</b>	<b>792,02</b>
PRACA				
Nazwa operacji				
Wykrwanie	Gięcie		Malowanie	
Koszty pracy (zł)				
24,00 (1,20/szt.)	23,94 (1,26/szt.)		19,00	
			<b>Suma</b>	<b>66,94</b>
			<b>PK<sup>24</sup></b>	<b>53,55</b>
			<b>CKW<sup>25</sup></b>	<b>912,51</b>

Źródło: opracowanie własne.

<sup>23</sup> Do produkcji panelu głównego wykorzystuje się 15 elementów wykonanych z blachy o wymiarach 3×2310×270 mm, 2 elementy o wymiarach 3×1095×340 oraz po jednym elemencie o wymiarze 3×2310×370 i 3×2310×270.

<sup>24</sup> Pozostałe koszty stanowią 80% kosztów pracy.

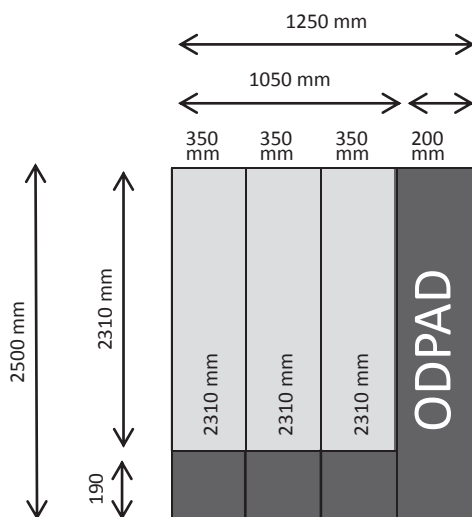
<sup>25</sup> Całkowity koszt wytworzenia wyrobu obejmuje koszty surowca oraz koszty pracy, które zostały ustalone dla akordowego systemu płac.

## 4.2. Dobór surowca w procesie wytwórczym

W celu realizacji dalszej części badań autorzy dokonali oceny procesu produkcji podłogi skrzyni ładunkowej przyczepy rolniczej, gdzie wykorzystano poszczególne fazy opracowanej strategii.

W ramach zaopatrzenia w surowiec niezbędny do wytworzenia wskazanego wyrobu producent ma do wyboru dwa warianty handlowe blachy:  $3 \times 1500 \times 3000$  mm oraz  $3 \times 1250 \times 2500$  mm. Kierując się zasadą optymalizacji właściwą dla opracowanej strategii, czyli poszukiwania najlepszej relacji między nakładami na produkcję i jej efektami, autorzy opracowania sugerują zakup blachy w arkuszach o wymiarze  $3 \times 1250 \times 2500$ . Taki dobór surowca minimalizuje odpad powstały w procesie wytwarzania wyrobu, co obrazuje rysunek 4.

Rysunek 4. Analiza rozkroju blachy w procesie produkcji podłogi skrzyni ładunkowej



Źródło: opracowanie własne.

Prowadzone przez autorów badania wykazały, że w procesie produkcji jednego kompletu podłogi skrzyni ładunkowej przyczepy rolniczej przy wykorzystaniu blachy w formacie  $3 \times 1250 \times 2500$  mm niezbędny jest zakup 6 arkuszy blachy o łącznej wadze 450 kg (waga jednego arkusza to 75 kg). Odpad, jaki pozostaje wygenerowany w ramach rozkroju blachy, to 105,64 kg. W przypadku zakupu blachy w formacie  $3 \times 1500 \times 3000$  mm producent generuje odpad w ilości 303,64 kg. Oczywiście autorzy są świadomi faktu, iż odpad poprodukcyjny należy przekształcić w pełnowartościowy produkt<sup>26</sup>, niemniej

<sup>26</sup> Powstały w wyniku danego procesu produkcyjnego odpad, należy maksymalnie wykorzystać w innych procesach implementacyjnych. W ten sposób producent generuje dodatkowe przychody, które niezaprzeczalnie wpływają na osiągnięty przez wytwórcę zysk. Szczegółowe badania w tym zakresie prowadzone przez B. Nogalskiego i P. Niewiadomskiego przedstawiono w artykule: [12, s. 78–96].

jednak za zasadne uznali pokazanie, jak w istotny sposób dobór surowca wpływa na efektywność procesu wytwórczego, i tym samym jak przekłada się na rentowność danej części.

Reasumując, zaproponowany przez autorów opracowania dobór surowca minimalizuje odpad powstały w procesie wytwarzania wyrobu, co w przeliczeniu daje oszczędność w kwocie 455,40 zł.

### 4.3. Minimalizacja kosztów przez obniżanie cen zakupu surowca

Wybór odpowiednich źródeł zakupu (dostawców) stanowi jeden z istotniejszych problemów zaopatrzeniowych w gospodarce rynkowej. Dlatego podstawowym kryterium wyboru powinno być dążenie do minimalizacji łącznych kosztów, związanych z zakupem materiałów i utrzymaniem zapasów oraz stworzeniem podstaw do niezakłóconego przebiegu produkcji przy zapewnieniu odpowiedniego poziomu jakości dostarczanych materiałów. Rzetelnie przeprowadzona ocena i wybór najlepszych dostawców ma istotne znaczenie, o czym w dalszej części opracowania.

W ramach współpracy z nowym dostawcą surowca, w drodze negocjacji prowadzonej 14.10.2013 roku wytwórca otrzymał bardzo korzystną ofertę, gdzie cena zakupu kilograma blachy kształtowała się na poziomie 1,89 zł (patrz: wariant II – tabela 2) w stosunku do poprzedniej ceny 2,30 zł (patrz: wariant I – tabela 1).

Tabela 2. Porównanie omawianych wariantów produkcji paneli podłogi skrzyni załadowniczej przyczepy rolniczej

Rodzaj surowca	WARIANT I – cena surowca 2,30 zł/kg	WARIANT II – cena surowca 1,89 zł/kg	Różnica [zł]
Blacha 3×2310×370	47,17	38,76	8,41
Blacha 3×2310×270	34,43	28,29	6,14
Blacha 3×2310×350	669,30	550,00	119,3
Blacha 3×1100×340	41,12	33,80	7,32
<b>Suma kosztów surowca:</b>	<b>[A] – 792,02</b>	<b>[B] – 650,85</b>	<b>[C] – 141,17</b>
<b>Oszczędność [C] = [A] – [B] = 792,02 – 650,85 = 141,17</b>			

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z prowadzonej przez autorów analizy, w celu wytworzenia jednego kompletu podłogi skrzyni ładunkowej przyczepy rolniczej producent wykorzystuje łącznie 344,36 kg blachy. W przypadku zaopatrzenia w surowiec, gdzie cena 1 kg blachy kształtuje się na poziomie 2,30 zł, wytwórca ponosił koszt w wysokości 792,02 zł. Zmiana dostawcy znacząco wpłynęła na obniżenie kosztów produkcji, gdyż za ten sam surowiec wytwórca zapłacił 650,85 zł, co zaowocowało wzrostem marży z zaimplementowanego wyrobu.

#### 4.4. Strategia „odchudzania” wyrobów

Przyjmując przesłanki kreowania niekonwencjonalnych, często lekko zmodyfikowanych, już istniejących instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem, zwłaszcza w czasach spowolnienia gospodarczego, na rynku dóbr przemysłowych, wydaje się za zasadne zaproponowanie koncepcji polegającej na zmniejszeniu „objętości” produktu przy zachowaniu dotychczasowej ceny. Należy jednak pamiętać, że każdorazowe „wyszczuplanie” produktu, poza możliwością uzyskania wyższej marży, wpływa również na obniżanie jego jakości.

Prowadzone badania upoważniają autorów do postawienia tezy, a mianowicie: wraz ze wzrostem jakości (w omawianym przypadku mierzonej grubości surowca – blachy – w mm) poszczególnej jednostki implementowanego wyrobu wzrastają koszty jej wytworzenia. Innymi słowy, koszty produkcji danego wyrobu gotowego są tym wyższe, im wyższa jest jakość zastosowanego surowca, mierzona przez jego grubość (w omawianym przykładzie grubość blachy walcowanej). Ponadto im większy jest udział surowca w danej jednostce wyrobu gotowego, tym koszty produkcji, wynikające z zastosowanie wysokiej jakości surowca, są wyższe. Wobec powyższego producent chcąc minimalizować koszty wytworzenia, powinien zastosować koncepcje „wyszczuplenia” produktu przez „odchudzenie” surowca, z którego jest wykonany.

W dalszej części pracy dokonano analizy i porównania kosztów produkcji wyrobu w wariantach produkt standardowy i produkt „odchudzony”, co pozwoliło na potwierdzenie słuszności stosowania tej strategii przez określenie poziomu marży uzyskiwanej w wyniku sprzedaży. Powyższe zobrazowano w tabeli 3.

Tabela 3. Porównanie omawianych wariantów produkcji paneli podłogi skrzyni załadowniczej przyczepy rolniczej

WARIANT I – produkt standardowy		WARIANT II – „produkt wyszczuplony”	
Rodzaj surowca	Koszty surowca	Rodzaj surowca	Koszty surowca
Blacha 3×2310×370	47,17	Blacha 2×2310×370	31,45
Blacha 3×2310×270	34,43	Blacha 2×2310×270	22,95
Blacha 3×2310×350	669,30	Blacha 2×2310×350	446,29
Blacha 3×1100×340	41,12	Blacha 2×1100×340	27,53
<b>[A] Suma kosztów surowca:</b>	<b>792,02</b>	<b>[B] Suma kosztów surowca:</b>	<b>528,22</b>
<b>Oszczędność [C] = [A] – [B] = 792,02 – 528,22 = 318,20</b>			

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę drugi wariant produkcji, zaproponowany przez autorów, dotyczący wyszczuplonego produktu, wytwórca obniża koszty produkcji jednostki wyrobu

o 318,20 zł, które z kolei są dla niego zyskiem wynikającym z ograniczenia kosztu wytworzenia.

#### 4.5. Całościowe zastosowanie modelu strategii – wynik implementacji

Proces przejścia przedsiębiorstwa od tradycyjnego do „odchudzonego” wymaga zaangażowania wszystkich pracowników na wszystkich szczeblach zarządzania. Szczególne zadanie ma tutaj zarządzający, który powinien być przekonany co do słuszności wprowadzenia przyjętej strategii, gdyż musi ją promować i wspierać. Bez wiarygodnych wyników pomiarów trudno jest obiektywnie oceniać efektywność wdrażanej strategii, a tym bardziej przekonać zarząd co do jej „jakości”. Wobec powyższego w niniejszym opracowaniu za zasadne uznano przedstawienie – w wymiarze kosztowym – efektów zastosowania przez dany zakład wytwórczy poszczególnych jej założeń (patrz rozdział: 4.2, 4.3 oraz 4.4).

W tym rozdziale w formie tabelarycznej (tabela 4) zestawiono wymierne korzyści, jakie osiągnął ów producent, w wyniku całościowego wdrożenia modelu strategii.

Tabela 4. Korzyści wynikające z implementacji modelu strategii

STRATEGIA	PRZED	PO	OSZCZĘDNOŚĆ
Minimalizacja odpadu – optymalizacja doboru surowca	303,64 kg	105,64 kg	198,00 kg
„Wyszczuplenie wyrobu”	792,02 zł	434,08, zł	357,94 <sup>27</sup> zł
Dobór dostawcy wg kryterium ceny	792,02 zł	650,85 zł	141,17 zł

Źródło: opracowanie własne.

Autorzy przedstawiają koncepcję eliminacji marnotrawstwa wspomagającego szczupłe wytwarzanie. Zagadnienie to odniesiono do rachunku kosztów – starano się pokazać przejaw kosztowy marnotrawstwa, jak również praktyczne sposoby jego ograniczenia. Zamiarem autorów było jasne i zrozumiałe zaprezentowanie zagadnienia, wobec tego rozważania teoretyczne zostały skonfrontowane z praktyką; wdrożenie prowadzono w jednym z przedsiębiorstw budowy maszyn.

Autorzy są świadomi faktu, że poruszane powyżej kwestie wymagają dalszych, jeszcze bardziej pogłębionych badań. Wątki poruszane w poszczególnych rozdziałach mogą bowiem być przedmiotem oddzielnych opracowań. Nie sposób było podać

<sup>27</sup> Strategię „wyszczuplenia wyrobu” zastosowano w połączeniu ze strategią „niskiej ceny zakupu surowca”, co łącznie daje oszczędność w kwocie 357,94 zł/szt.

w jednym krótkim opracowaniu wyczerpującego rozwiązania wszystkich poruszanych kwestii. Przemyslenia autorów przedstawione w tekście należy traktować jako wstępne – wymagające jeszcze dalszych badań, które autorzy zamierzają wkrótce realizować.

## Podsumowanie

Rosnąca konkurencja oraz duża dynamika zmian w otoczeniu przedsiębiorstw, skutki globalnego kryzysu ekonomicznego, sprawiają, że wiele tradycyjnych koncepcji zarządzania traci swoją wartość. Nie znaczy to jednak o całkowitej rezygnacji z dotychczasowego dorobku w tym zakresie. Wręcz przeciwnie – konieczne jest wypracowanie indywidualnych mechanizmów kreowania zdolności przedsiębiorstw do przetrwania w tych, niewątpliwie, trudnych czasach. Wobec powyższego pojawia się zapotrzebowanie na dedykowane, niekonwencjonalne sposoby zarządzania pozwalające firmie na uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

O tym stanowi niniejsze opracowanie, które ma dostarczyć praktycznych wskazówek w tym zakresie w kontekście wyzwań organizacji XXI wieku.

Na bazie praktycznych doświadczeń autorzy postanowili szukać takich koncepcji i metod zarządzania, których celem nadrzędnym jest eliminowanie strat, zanim pojawią się one w procesie produkcji. Tym samym, przyczyniając się do zmniejszenia kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa, pokazano i pomyślnie zaimplementowano nowatorską strategię zarządzania zakładem wytwórczym.

Opracowanie i zaimplementowanie właściwej strategii rozwoju jest jednym z prowadzonych działań ciągłego uczenia się organizacji. Wobec powyższego przedstawiony w niniejszym opracowaniu autorski model strategii może wskazać firmom kierunki prowadzenia takich działań, ze szczególnym uwzględnieniem doboru poszczególnych składowych modelu całościowego<sup>28</sup>. Pozwoli to wytwórcom na wybór takich działań, które zapewnią maksymalnie wysoką produktywność adekwatną do jakości, co pozostaje nie bez znaczenia w końcowym rozrachunku.

---

<sup>28</sup> Przy czym należy podkreślić, że wybór strategii jest zawsze sprawą indywidualną, dotyczącą konkretnej sytuacji, stąd zamiarem autorów nie było rozstrzygnięcie kwestii, którą drogę należy kreować i wybierać, niemniej jednak zwrócono uwagę, że to właśnie dedykowane, niekonwencjonalne strategie mogą być stymulatorem rozwoju przedsiębiorstwa i wpływać na stosunkowo szybki wzrost jego wartości.

## Bibliografia

- [1] Beahm G., *Ja, Steve. Steve Jobs własnymi słowami*, MT Biznes, Warszawa 2011.
- [2] Czerska J., *Usprawnianie przedsiębiorstwa produkcyjnego zgodnie z koncepcją Lean*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Gdańskiej”, *Ekonomia* nr 40, Gdańsk 2001.
- [3] Ćwiklicki M., Obora H., *Hoshin kanri. Japońska metoda strategicznego zarządzania jakością w Polsce*, PWE, Warszawa 2011.
- [4] Gierszewska G., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011.
- [5] Kosieradzka A., Kąkol U., Krupa A., *Przełomy organizacyjne w zarządzaniu produkcją*, [w:] *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie procesowe*, Borowiecki R., Kiełtyka L. (red.), TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2011.
- [6] Krawczyk S. (red.), *Logistyka. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011.
- [7] Krupski R., *O rozwoju przedsiębiorstwa inaczej – perspektywa nowych ujęć szkoły zasobów*, [w:] *Zarządzanie procesami restrukturyzacji*, Borowiecki R. (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- [8] Krzakiewicz K., *Przesłanki i dylematy wykorzystania koncepcji zarządzania przez wartość*, „Organizacja i Kierowanie 2012” nr 1A (149).
- [9] Krzakiewicz K., Cyfert S., *Przywództwo sensualne w procesie zarządzania organizacją*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 6.
- [10] Niewiadomski P., Nogalski B., *Szczupłe wytwarzanie – paradygmat lidera kosztowego w przedsiębiorstwie wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 8.
- [11] Niewiadomski P., Pawlak N., *Koncepcja szczupłego produktu oraz jej implikacje kosztowe i jakościowe*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2012, nr 12.
- [12] Nogalski B., Niewiadomski P., *The problem of waste minimization during raw material cutting in a flexible manufacturing plant – practical dimension*, [w:] *Enterprise management. The customer perspective and internal proces management*, Kałkowska J., Pawłowski E., Włodarkiewicz-Klimek H. (red.), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2012.
- [13] Nogalski B., Niewiadomski P., *Koncepcja oceny dostawcy w elastycznym zakładzie wytwórczym – strategiczna perspektywa sukcesu*, „Zarządzanie i Finanse 2013” nr 4, s. 277–292.
- [14] Nogalski B., Niewiadomski P., *Marża jako kryterium racjonalności implementacji w elastycznie zorientowanym rodzinnym zakładzie wytwórczym*, [w:] *Efektywność organizacji*, Cisek M., Marciniuk-Kluska A. (red.), Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2013, s. 113–127.
- [15] Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.

- [16] Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
- [17] Skowronek Cz., Saryusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2012.
- [18] Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.
- [19] Sudół S., *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012.
- [20] Trzcieliński S., Włodarkiewicz-Klimek H., Pawłowski K., *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.

---

## IMPLEMENTACJA STRATEGII PRZYWÓDZTWA KOSZTOWEGO W ZAOPATRZENIU SUROWCOWYM NA RYNKU MECHANIZACJI ROLNICTWA – REKOMENDACJE DLA ELASTYCZNEGO WYTWÓRCY

### Streszczenie

Na fali szerokiej dyskusji, jaka się ostatnio toczy w wielu środowiskach, zarówno naukowców, jak i praktyków, po raz kolejny pojawia się pytanie, czy jest możliwe wypracowanie mechanizmów czy koncepcji implikujących zdolność przedsiębiorstw do rozwoju w nieustająco zmiennym otoczeniu. W związku z powyższym modelowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa, które według autorów opracowania oznacza występowanie zmian o charakterze jakościowym, ocenianych pozytywnie, w kontekście celu, którego dotyczą, powinno służyć racjonalizacji jego działalności. Wobec powyższego w niniejszej pracy za zasadne uznano skonstruowanie takiego modelu strategii rozwoju przedsiębiorstwa wytwórczego, który będzie można wykorzystać w praktyce zarządzania.

O tym stanowi niniejsze opracowanie, w którym autorzy proponują:

- prezentację kluczowych zagadnień dotyczących modelowania strategii przedsiębiorstwa;
- opracowanie modelu – koncepcji strategii zakładu wytwórczego, której zaimplementowanie w istotny sposób implikuje jego elastyczność;
- wdrożenie modelu do praktyki, stąd prezentacja wyników implementacji strategii w jednym z przedsiębiorstw wytwórczych sektora związanego z mechanizacją rolnictwa.

**SŁOWA KLUCZOWE: ELASTYCZNA ORGANIZACJA, PRZYWÓDZTWO KOSZTOWE, MODEL STRATEGII, SUROWIEC, ODCHUDZANIE SUROWCA (LEAN)**



---

## CONCEPT OF A FLEXIBLE ORGANIZATION AS A MANIFESTATION OF COST LEADERSHIP STRATEGY MODEL'S IMPLEMENTATION

Proceeding to the implementation of this article, the authors were inspired by the idea concerning the implication of simple methods and solutions because, as their experience of many years shows, they do not require large amounts of money, and many a time bring the outstanding results. Thus, creating the copyright model of a manufacturing company's developmental strategy, which may be used both in theory and practice of management, was regarded as legitimate. Hence, the authors suggest:

- A presentation of the key issues of shaping the company strategy;
- A formulation of the model – the concept of a manufacturing plant strategy, the implementation of which apparently results in its flexibility;
- Implementing the model into practice – the presentation of the results of strategy applied in one of the manufacturing companies, in the sector of agricultural machinery.

**KEY WORDS: FLEXIBLE ORGANIZATION, COST LEADERSHIP, STRATEGY MODEL, RESOURCE, LEANING OF RESOURCES**

---

# GEOMETRYCZNE MODELE STRATEGII

## Wprowadzenie

Artykuł ma charakter teoretyczny i jest napisany w konwencji eklektyzmu postmodernistycznego, na zasadzie zbioru różnych koncepcji mieszczących się w różnych paradygmatach nauk o zarządzaniu.

Rozpatrując przedstawione koncepcje teorii strategii organizacji, zdecydowana większość z nich jest osadzona w paradygmacie funkcjonalno-systemowym oraz w nurcie postmodernistycznym. Nie można prezentowanych koncepcji zakwalifikować do jednego paradygmatu. Myślenie geometryczne stanowi tu swoistego rodzaju spoiwo, łączące różne paradygmaty.

W literaturze polskiej nie ma wielu publikacji traktujących myślenie strategiczne i myślenie wizualne (a w szczególności myślenie geometryczne) łącznie. Warto zatem zwrócić uwagę na kwestię modelowania strategii w literaturze przedmiotu. Modelowanie strategii będzie miało charakter myślenia kołowego (ang. *circural thinking*) i sferycznego (ang. *spherical thinking*).

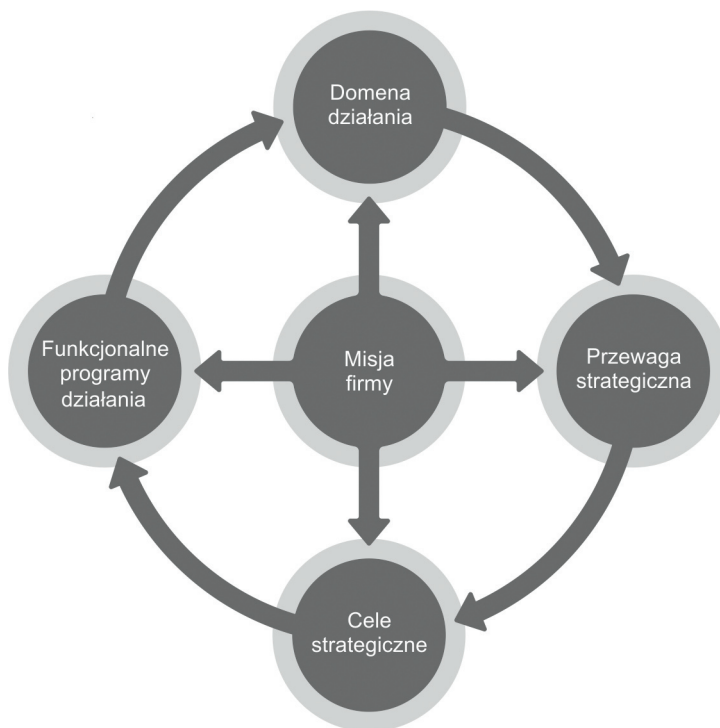
## 1. Modele oparte na myśleniu kołowym

Jednym z modeli opartym na myśleniu kołowym jest model strategii, który przeszedł do klasyki polskiej literatury z zakresu zarządzania strategicznego.

---

\* Dr hab. Jacek M. Rybicki, prof. UG – Uniwersytet Gdański.

Rysunek 1. Model strategii wg K. Obłója



Źródło: [6, s. 384].

Jak pisze sam Autor: „Strategiczne wybory firmy dotyczą pięciu fundamentalnych obszarów: misji firmy, domeny działania, przewagi konkurencyjnej, celów strategicznych oraz funkcjonalnych programów działania (technologii wdrożenia strategii) [6, s. 384].

Misja firmy – to powód istnienia firmy. Jest to w miarę precyzyjne wyrażenie dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji organizacji. Misja jest skierowana do pracowników i szeroko rozumianych interesariuszy firmy. Jest sformułowana na użytek strategii wizji przyszłości organizacji.

Domena działania – jest to kombinacja produktowo-rynkowa, zatem określa gdzie, komu i w jaki sposób firma zamierza sprzedawać swoje wyroby i usługi. Firma bez jasno określonego rynku, zbioru klientów i technologii dotarcia do nich ztraca swoją tożsamość i nie może wskazać obszaru dominacji.

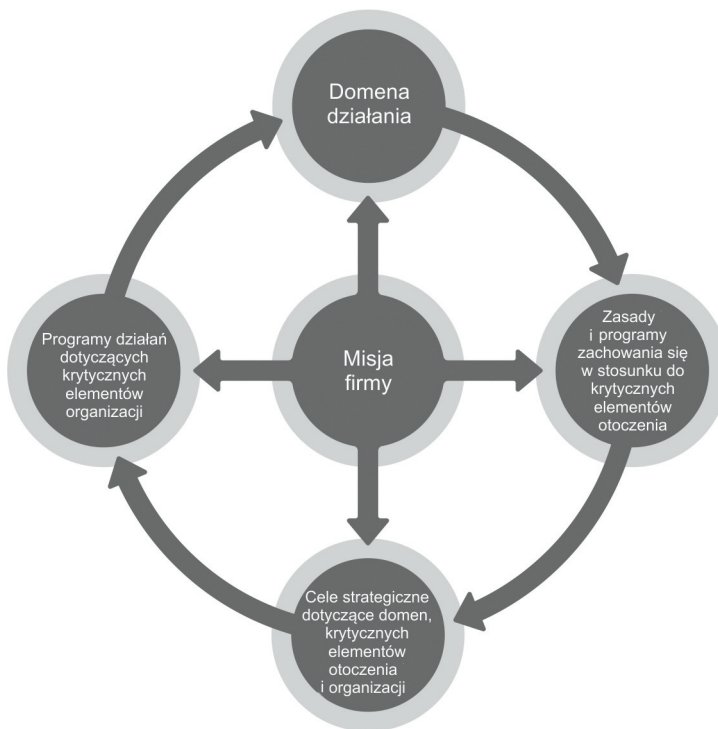
Przewaga konkurencyjna – polega na tym, aby w danej domenie być podmiotem dominującym na tle konkurencji. Innymi słowy, przewaga polega na tym, by w określonej domenie działania być bardziej atrakcyjnym partnerem dla odbiorców niż inne firmy.

Cele strategiczne – są uzupełnieniem wyborów strategicznych dokonanych w odniesieniu do domeny działania i typu poszukiwanej przewagi konkurencyjnej. W modelu K. Obłója cele są traktowane dwojako: cele ekonomiczno-finansowe, które często są w większym stopniu pochodną oczekiwań akcjonariuszy niż możliwości działań strategicznych, oraz cele strategiczne – mierniki sukcesu, które pozwalają określić, czy w danej domenie firma rzeczywiście osiąga przewagę konkurencyjną.

„Funkcjonalne programy działania są nieodłącznym uzupełnieniem ogólnej strategii. W obszarach, takich jak: efektywność i skala produkcji, dobór ludzi i ich motywacja, dystrybucja numeryczna i ważona, sprawny marketing, technologia wdrożenia strategii jest przełożeniem koncepcji strategicznej na konkretne działania w firmie i codzienne zachowania każdego pracownika. Do podstawowych czynników sukcesu we wdrożeniu strategii zalicza się: właściwą sekwencję wdrożenia funkcjonalnych programów działania, taką, która pozwoli skutecznie zbudować przewagę, a także wewnętrzną spójność programów funkcjonalnych” [6, s. 384–435].

Następnym modelem opartym o myślenie kołowe jest model strategii organizacji wg R. Krupskiego. Został on przedstawiony na rysunku 2.

Rysunek 2. Model strategii organizacji wg R. Krupskiego



Źródło: [3, s. 40].

Jak pisze R. Krupski: „Generalnie, strategia w formie systemu UC, autorstwa Obłója, jest oparta raczej na filozofii szkół planistycznej i pozycyjnej, W zasadzie pomija, a w każdym razie nie eksponuje zasobów w organizacji, a w otoczeniu koncentruje się na klientach i konkurentach, rezygnując z innych ważnych elementów charakterystycznych dla ujęć relacyjnych.

Systematyczność tego ujęcia zasadza się w tym, że:

1. podział na organizację i jej otoczenie jest dość wyraźny (choć współczesne ujęcia związane z organizacją wirtualną nieco tę demarkację utrudniają),
2. domeny nie tylko wyróżniają samą organizację, ale również i jej najbliższe otoczenie, a więc jak już wspomniano, są pierwotne względem wszystkich innych modułów decyzyjnych,
3. cele związane z krytycznymi obszarami zarówno organizacji, jak ich oddziaływań na otoczenie egzemplifikują wolę kierunku zmian (organizacja jako system rozmyślny),
4. całość jest spięta przyjętym *ex ante* systemem wartości w zakresie kształtowania otoczenia – czyli misją (ważne jest, że misja ma charakter nie adaptacyjny, ale kreujący otoczenie, czyli taki, jak strategia błękitnego oceanu w koncepcji W.Ch. Kima i R. Mauborgne’a).

Prezentowany model strategii w formie systemu UC jest – tak jak jego archetyp autorstwa K. Obłója – oparty na klasycznych paradygmatach szkół planowania i pozycjonowania, jednak z elementami szkoły zasobowej” [3, s. 39–40].

Zatem obydwie modele (K. Obłója i R. Krupskiego) wykorzystują myślenie kołowe i wzajemnie się dopełniają. Szkoła planistyczna i pozycyjna zostaje uzupełniona przez szkołę zasobową.

## 2. Modele oparte na myśleniu sferycznym

Pierwszym w literaturze polskiej modelem sferycznym, który spina dwa stożki paradygmatów zarządzania strategicznego, jest model zaproponowany przez R. Krupskiego.

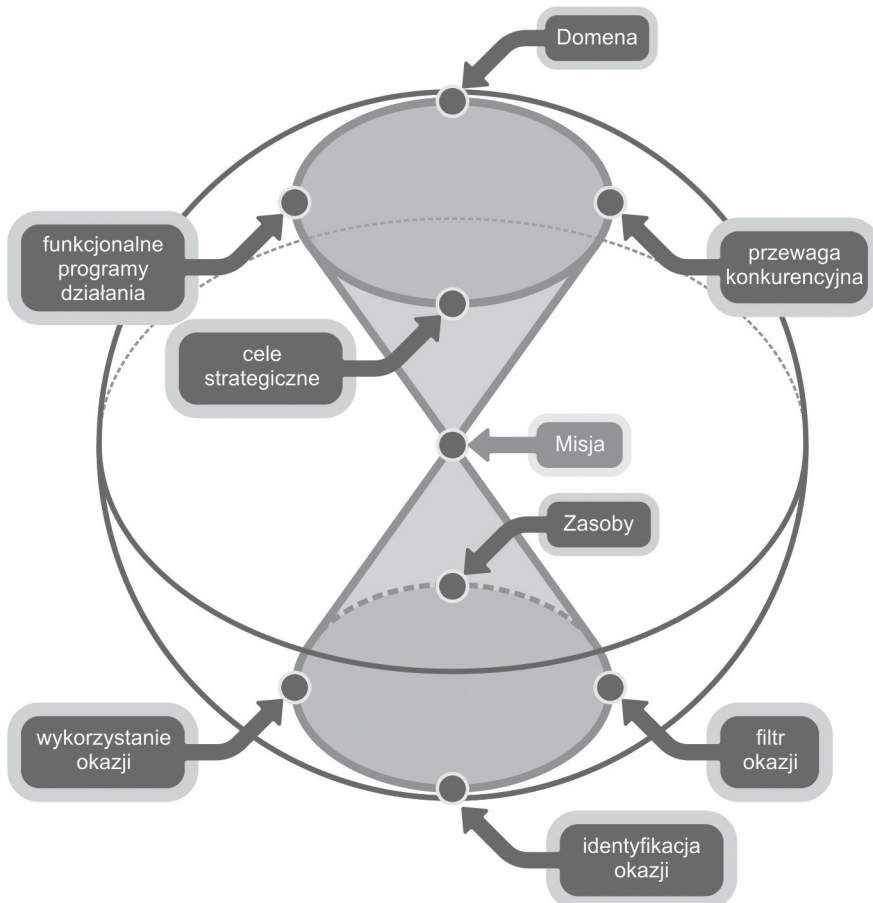
Elementem spinającym dwa stożki wpisane w kulę jest misja przedsiębiorstwa. Mamy tu dwie hemisfery reprezentujące stary i nowy paradygmat, które wzajemnie się uzupełniają, tworząc nową jakość. Stary paradygmat to model strategii K. Obłója, który wszedł do klasyki literatury zarządzania strategicznego. Nowy paradygmat to koncepcja R. Krupskiego, która w przeciwieństwie do orientacji rynkowej stanowi orientację zasobową, dodatkowo emergentną, ze względu na wykorzystywanie okazji. Mamy tu cztery elementy strategii:

- filtr okazji,
- identyfikację okazji,

- wykorzystanie okazji oraz to, co wydaje się być najważniejsze;
- zasoby potrzebne do wykorzystania zidentyfikowanych okazji.

Poniższy model dzieli sferę na dwie hemisfery. Górna hemisfera jest tożsama z modelem kołowym strategii K. Obłója, natomiast dolna hemisfera jest modelem zasobowym strategii autorstwa R. Krupskiego. Połączenie wspomnianych modeli daje nową jakość w postaci modelu sferycznego. Model sferyczny pokazuje złożoność elementów strategii organizacji i skomplikowanie relacji między poszczególnymi elementami go tworzącymi. Jest to próba holistycznego spojrzenia na problem modelowania strategii przedsiębiorstwa, czy ogólnie organizacji. Jest kwestią dyskusyjną wizualizacja modelu, gdyż równie dobrze można zaprezentować poszczególne relacje między elementami modelu na płaszczyźnie. Dwa stożki wpisane w sferę oddają, zdaniem autora, w większym stopniu istotę samego modelu.

Rysunek 3. Model sferyczny strategii autorstwa R. Krupskiego



Źródło: [3, s. 209].

Zatem model ten, po pierwsze, eksponuje zasoby jako jeden z głównych elementów składowych strategii, a po drugie, traktuje strategię jako emergentną, nastawioną na wykorzystywanie okazji, na bazie posiadanych zasobów.

R. Krupski konsekwentnie rozwija wątek elastyczności strategicznej organizacji i proponuje następny model sferyczny strategii, tym razem nowy paradygmat ma dwie odmiany: z akcentem na adaptację do otoczenia i z akcentem bardziej ambitnym, nastawionym na kreowanie otoczenia przez organizację.

„Na poniższym rysunku przedstawiano ideę nowego paradygmatu w dwóch wersjach. Pierwsza zakłada adaptacyjną istotę strategii i wykorzystuje kategorie opisu charakterystyczne zarówno dla endogenicznej, jak i egzogenicznej teorii wzrostu. Druga zakłada kreowanie otoczenia przez organizację i *explicite* wykorzystuje wyłącznie endogeniczne kategorie opisu (kategorie egzogeniczne występują *implicitie* w filtrze eksperymentów, akceptacji i eksploatacji).

W licznych propozycjach procedur generowania strategii, choć wprost nie używa się nazwy eksperymentów, to jednak przez strukturalizację różnych pomysłów można te kategorie utożsamiać” [3, s. 210–211].

Obydwa zaprezentowane i zacytowane modele mają charakter przestrzenny i zmuszają badaczy do myślenia kategoriami geometrii przestrzennej. Występują tutaj dwa stożki, które wzajemnie się uzupełniają. Stanowi to impuls dla przyszłych badaczy strategii organizacji, by poszukiwać modeli w podobnej konwencji, czyli w przestrzeni trójwymiarowej i jednocześnie sferycznej i uwzględniać elementy dotychczas pomijane lub w małym stopniu opisane przez innych badaczy.

Wraz z rozwojem zarządzania strategicznego ewolucji ulegają klasyczne koncepcje podstawowych kategorii pojęciowych [3]. Przykładem tego procesu może być sama koncepcja strategii przedsiębiorstwa.

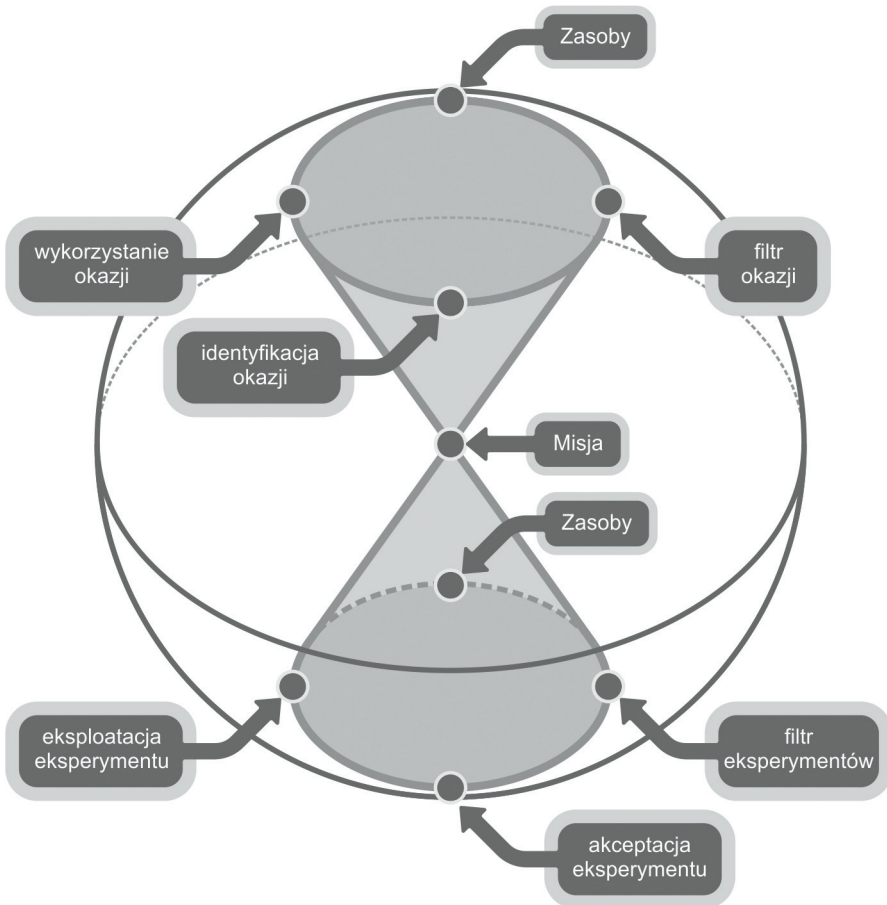
Na rysunku 5 zaprezentowano zintegrowany model strategii. Warto zwrócić uwagę na poszczególne elementy modelu i zależności między nimi.

Skoncentruję się na trzech elementach, które nie występują w modelu strategii K. Obłója [6], a mianowicie:

■ Logika biznesu – na logikę biznesu składają się:

1. Mierniki sukcesu, czyli co dla przedsiębiorstwa będzie stanowić sukces oraz jak go przedsiębiorstwo mierzy?;
2. Podejścia do budowy strategii, czyli w jaki sposób strategia jest tworzona?;
3. Reguły działania – fundamentalne zasady, którymi przedsiębiorstwo kieruje się w biznesie;
4. Kierunki rozwoju biznesu, czyli jakie są możliwości rozwoju biznesu i w jaki sposób przedsiębiorstwo chce je wykorzystać?;
5. Stosunek do ryzyka – wybór możliwej drogi osiągnięcia sukcesu i subiektywne prawdopodobieństwo osiągnięcia tego sukcesu. Sytuacje, w których jest uzasadnione prawo do podejmowania działań strategicznych o wysokim stopniu ryzyka.

Rysunek 4. Dwie odmiany nowego paradygmatu strategii organizacji w języku okazji



Źródło: [3, s. 210].

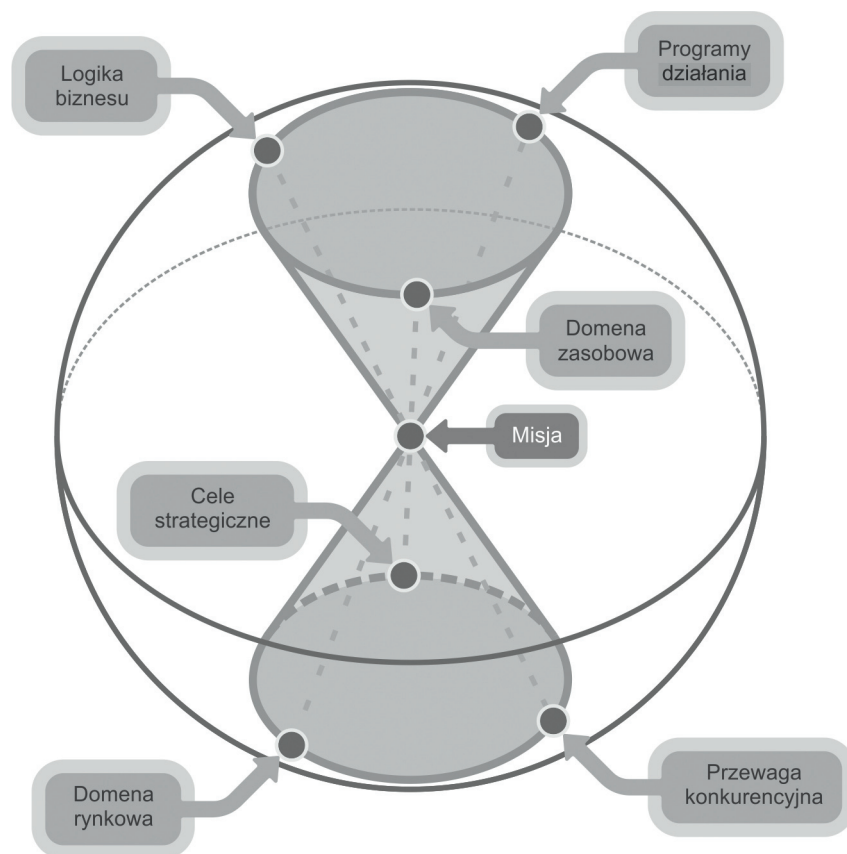
Logika biznesu nie jest tutaj utożsamiana z koncepcją dominującej logiki Bettisa [6]. Jest to logika działania przedsiębiorstwa na rynku, wynikająca z pomysłu na biznes i szeroko rozumianej kultury organizacyjnej. Logika biznesu nie jest również utożsamiana z modelem biznesowym. Z logiki biznesu powinna wynikać misja przedsiębiorstwa, czyli odpowiedź na pytanie – po co przedsiębiorstwo istnieje?

- Domena zasobowa – domenę zasobową w najprostszy sposób można zdefiniować jako kombinację zasobów, które przedsiębiorstwo stosuje do wytworzenia istniejących lub potencjalnych produktów. Jeśli mowa jest o zasobach, to mają one charakter zasobów materialnych i niematerialnych. Występują tutaj: stosowana technologia, patenty, komponenty, kapitał intelektualny, marka czy nowoczesne wzornictwo. Domena zasobowa jest podstawą kreowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa.



Na rysunku 5 zostały przedstawione relacje zachodzące między elementami modelu. Podstawę strategii stanowi ogólna logika biznesu, z której bezpośrednio powinna wynikać misja przedsiębiorstwa. Domenie rynkowej odpowiada domena zasobowa, która pośrednio definiuje kluczowe kompetencje potrzebne do stworzenia domeny rynkowej.

Rysunek 5. Zintegrowany model strategii w ujęciu sferycznym



Źródło: [7, s. 196].

Z konfiguracji zasobów i pośrednio logiki biznesu wynika model biznesowy, dzięki któremu przedsiębiorstwo jest w stanie osiągnąć lub nie – przewagę konkurencyjną na rynku.

Ostatnimi elementami są aktualne cele strategiczne i funkcjonalne programy działania.

Poszczególne elementy modelu wynikają z integracji czterech podstawowych szkół w zarządzaniu strategicznym:

- cele strategiczne i funkcjonalne programy działania – szkoła planistyczna;

- domena rynkowa i przewaga konkurencyjna – szkoła pozycyjna;
- logika biznesu i aktualna misja – szkoła ewolucyjna;
- domena zasobowa i potencjalny model biznesu – szkoła zasobowa;

Relacje występujące między elementami modelu powinny być rozpatrywane pod kątem wzajemnej spójności na poziomie logicznym i implementacyjnym oraz związków synergicznych [por. 8].

## Podsumowanie

Myślenie kołowe – główne ma zastosowanie w modelowaniu strategii, czyli tworzeniu modeli strategii przedsiębiorstwa. Odpowiadamy sobie wówczas na pytanie – co strategia powinna zawierać, jakie elementy, jakie powinny być powiązania między elementami strategii i jakie związki przyczynowo-skutkowe wynikają z danego modelu? Jak powiązać poszczególne elementy strategii w jeden spójny system?

Myślenie sferyczne służy głównie modelowaniu strategii organizacji. Znane są w literaturze przedmiotu przypadki tworzenia modeli strategii organizacji wykorzystujące powierzchnię sfery (np. R. Krupski). Są to jednak sporadyczne przypadki, choć coraz bardziej popularne, ze względu na próby holistycznego ujęcia danego problemu i dość duży stopień atrakcyjności pod względem wizualnym.

Badania wykazały, że znane modele strategii można przedstawić w konwencji myślenia sferycznego lub kołowego.

Możliwe są także do stworzenia algorytmy pozwalające budować nowe modele strategii organizacji<sup>1</sup>. Przykładem takiego modelu stworzonego przy zastosowaniu algorytmu jest zaprezentowany w artykule zintegrowany model strategii. Dotyczy to również innych typów myślenia, takich jak: myślenie angularne (ang. *angular thinking*) czy myślenie triangularne (ang. *triangular thinking*).

## Bibliografia

- [1] Banaszyk P., Cyfert S., *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007.
- [2] Keidel R.W., *The Geometry of Strategy*, Routledge, London 2010.
- [3] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- [4] Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.

<sup>1</sup> Algorytmy tworzenia nowych koncepcji w teorii można znaleźć w publikacji J.M. Rybickiego pt. *Myślenie geometryczne w teorii strategii organizacji* [7].

- [5] Moszkowicz M., *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.
- [6] Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- [7] Rybicki J.M., *Myślenie geometryczne w teorii strategii organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
- [8] Rybicki J.M., *Holistyczny model strategii przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 149.
- [9] Zimniewicz K., Piekarczyk A., *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa 2010.

---

## GEOMETRYCZNE MODELE STRATEGII

### Streszczenie

Głównym powodem podjęcia tematu myślenia strategicznego oraz myślenia geometrycznego był brak traktowania teorii strategii z punktu widzenia myślenia geometrycznego w literaturze polskiej. W literaturze światowej nie wiele jest pozycji na ten temat. Należą do nich między innymi:

- The Geometry of Strategy Roberta W. Keidela,
- Images of Strategy Stephena Cummingsa i Davida Wilsona,
- Images of Organization Garetha Morgana,
- Sferyczny model paradygmatów strategii Rafała Krupskiego,
- Koncepcja myślenia sieciowego Kazimierza Zimniewicza.

Problem badawczy polegał na analizie znanych modeli strategii pod kątem myślenia geometrycznego. Celem badań były odpowiedzi na następujące pytania:

- Jaki typ myślenia geometrycznego przeważa przy modelowaniu strategii?
- Czy znane powszechnie modele strategii da się ująć w konwencję myślenia geometrycznego? (np. myślenia kołowego lub sferycznego?)

Sposobem rozwiązania problemu teoretycznego była analiza znanych modeli strategii w konwencji myślenia liniowego, lateralnego, triangularnego, angularnego, kołowego i sferycznego

Jak wykazały badania – myślenie przestrzenne – to drugi po myśleniu macierzowym najbardziej popularny współcześnie sposób rozumowania geometrycznego w teorii zarządzania strategicznego. Służy do przedstawienia modeli czy koncepcji w przestrzeni trójwymiarowej, a nie na płaszczyźnie. Wymaga wyobraźni przestrzennej i prowadzi do bardziej holistycznego postrzegania świata oraz problemów badawczych. Myślenie w kategoriach 3D (a nie na

płaszczyźnie) jest bliższe całościowemu ujęciu problematyki badawczej. W polskiej i zagranicznej literaturze przedmiotu można znaleźć przykłady kreowania przestrzeni strategicznej w kategoriach 3D (np.: Strategor, Moszkowicz, Banaszyk i Cyfert, Rybicki).

**SŁOWA KLUCZOWE: MODELE STRATEGII, METAFORA, MYŚLENIE GEOMETRYCZNE, MYŚLENIE STRATEGICZNE**

---

## GEOMETRICAL MODELS OF STRATEGY

### Abstract

The main reason for undertaking the topic of strategic thinking and geometrical account was the lack of treatment of strategy theory from the point of view of geometrical thinking in Polish literature. In world literature the number of works on the topic is not numerous. The works on the topic which can be distinguished are the following:

- The Geometry of Strategy by R.W. Keidel
- Images of Strategy by S. Cummings and D. Wilson
- Images of Organization by G. Morgan
- Spherical model of paradigm strategy by R. Krupski
- The concept of network analysis by K. Zimmiewicz

The major research problem depended on the analysis of known strategic models with respect to geometrical thinking. The aim of the research was to provide the answers to the following questions:

- What kind of geometrical thinking prevails with modelling a strategy?
- Is it possible to embrace the generally known strategic models whit geometrical thinking convention? (e.g. spherical or circular thinking)

The way of the solution of the theoretical problem was the analysis of known strategic models in conventions of linear, lateral, triangular, angular, circular and spherical thinking. As the research shows, the spatial thinking is the second popular recently model of geometrical understanding, after matrix thinking. It is used for introduction of a model or a concept in three-dimensional space but not in two-dimensional space. It requires spatial imagination and leads to more holistic perception of the world and research problems. The thinking in 3D categories (but not in two-dimensional space) is closer to holistic account of research topics. In Polish and foreign literature on the subject, it is possible find examples of creating strategic space in 3D categories.

**KEY WORDS: STRATEGY MODELS, METAPHOR, GEOMETRICAL THINKING, STRATEGIC THINKING**



# ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ POTENCJAŁU KADROWEGO ORGANIZACJI

## Wprowadzenie

Ostatnie lata działalności biznesowej upływały w cieniu kryzysu gospodarczego, który, jak każdy kryzys, na obszarze zarządzania potencjałem kadrowym wiązał się z działaniami restrukturyzacyjnymi. Wśród nich zaobserwowano jednak szczególnie zainteresowanie przedsiębiorstw tzw. chomikowaniem pracy (*labour harding*), definiowanym jako zatrzymywanie w organizacji nadwyżkowej części pracowników w czasie spowolnienia gospodarczego. Pracodawcy rezygnowali wówczas ze zwolnienia nadmiaru kadr, najczęściej wyspecjalizowanych pracowników o kluczowych kompetencjach, ze względu na koszty związane z odprawami i późniejszą ponowną rekrutacją. W 2009 r. z takiej strategii dostosowania zatrudnienia do sytuacji gospodarczej skorzystało 31,5% polskich przedsiębiorstw objętych badaniami Instytutu Ekonomicznego NBP [6]. Przesłanki ekonomiczne wydają się tu oczywiste, jednak decyzja o ponoszeniu kosztów chwilowo nadmiarowego potencjału kadrowego to efekt nie tylko rachunku ekonomicznego, lecz także społecznego. Czy można takie działanie traktować jako równoważenie aktualnych i przyszłych potrzeb kadrowych przedsiębiorstwa? Jakie mogą być inne sposoby unikania nierównowagi w potencjale kadrowym? Celem niniejszego artykułu jest podjęcie dyskusji nad zjawiskiem zrównoważonego rozwoju potencjału kadrowego. Przedsięwzięcia podejmowane przez organizacje i nazywane zrównoważonym rozwojem pracowników, a także coraz bardziej powszechna koncepcja zrównoważonego HRM skłaniają do zastanowienia, co jest sednem tych działań. W związku z powyższym rozważania skupiono wokół

---

\* Dr hab. Beata Skowron-Mielnik, prof. nadzw. UEP – Uniwersytet Ekonomiczny Poznaniu.

rozwoju potencjału kadrowego, wskazując jednocześnie na potrzebę jego redefinicji. Rozważania teoretyczne zostały wsparte przedstawieniem przypadku przedsięwzięcia pn. *Wyzwania demograficzne VWP*, wdrażanego przez Volkswagen Poznań.

## 1. Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkim

W. Viesser, założyciel i prezes organizacji CSR International stwierdził, że dotychczasowy model CSR jest przestarzały i nieskuteczny [7, s. 245]. Jego propozycją jest przyjęcie holistycznej, systemowej perspektywy, czyli CSR 2.0, co oznacza wzięcie przez organizacje rzeczywistej odpowiedzialności za ich czyny i zaniechania. Viesser zaproponował model DNA dla CSR 2.0, którego podstawą są kody DNA, czyli filary odpowiedzialności [7, s. 246–247]:

- tworzenie wartości,
- dobre zarządzanie,
- wkład społeczny,
- integralność środowiskowa.

Celem strategicznym w ramach wkładu społecznego jest orientacja na interesariuszy, a kluczowe wskaźniki, poza filantropią i zrównoważonym łańcuchem dostaw, obejmują również uczciwe zarządzanie zasobami ludzkimi. Ta propozycja wskazuje nie tylko na nowy wymiar CSR, lecz także podkreśla rolę zarządzania zasobami ludzkimi. Pozostaje pytanie: jak rozumieć jego uczciwość?

W tej kwestii można się odnieść do opinii M. Armstronga [2, s. 159–160], który wskazuje, że rozwój organizacji opiera się m.in. na założeniach, takich jak:

- większość osób stymuluje potrzeba osobistego i zawodowego rozwoju, ale pod warunkiem, że pracują w środowisku, które je zarówno wspiera, jak i stawia wyzwania;
- praca zespołowa, zwłaszcza na poziomie nieformalnym, ma ogromne znaczenie dla odczuwania satysfakcji, a dynamika takich zespołów mocno wpływa na zachowania ich członków;
- programy rozwoju organizacji mają na celu poprawę jakości życia zawodowego wszystkich członków.

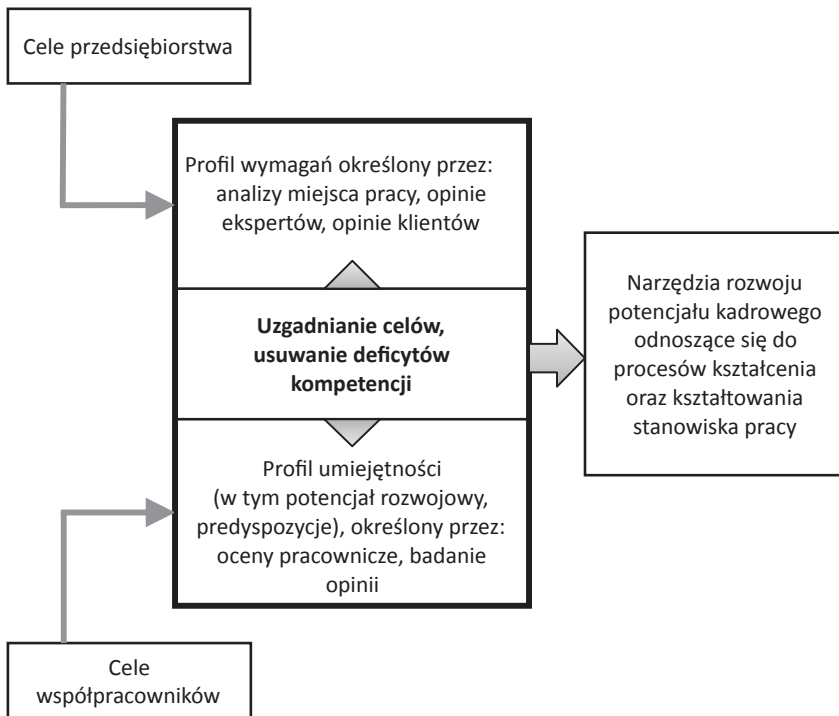
Powyższe wymagania pod kątem zarządzania zasobami ludzkimi skupiają się obecnie w koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi (*sustainable human resource management; sustainable HRM*) [10, 8, 3, 4]. Jest ono określane jako zorientowana długoterminowo koncepcja metod i działań, których celem są społecznie odpowiedzialne i ekonomicznie odpowiednie: rekrutacja, selekcja, rozwój, wdrożenie i zwolnienie pracowników [8, s. 217]. Zaproponowany przez Zaugga, Bluma i Thoma [10, s. 3–4] model zrównoważonego HRM obejmuje trzy cele:

- zapewnienie równowagi praca–życie,

- wzrost zdolności pracowników do zatrudnienia,
- zastosowanie partycypacyjnego stylu zarządzania w celu promowania indywidualnej odpowiedzialności.

Cechą odróżniającą zrównoważony HRM od tzw. tradycyjnego HRM jest aspekt społecznej odpowiedzialności, stanowiący pewnego rodzaju filtr dla działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa, które co do zasady są takie same w podejściu tradycyjnym i zrównoważonym (od rekrutacji do zwolnienia). Istota tego podejścia tkwi zatem w szczegółach działań, ich charakterze, przebiegu danego procesu. To z kolei zależy od celów danego przedsiębiorstwa i celów, jakie mają jego pracownicy – ten układ w każdym przypadku organizacji może być inny i istota równoważenia sprowadza się przede wszystkim do zidentyfikowania i uzgodnienia tych celów i dopasowania do nich działań z zakresu HRM (rysunek 1).

Rysunek 1. Uzgadnianie celów przedsiębiorstwa i współpracowników



Źródło: opracowano na podstawie [9, s. 6].

Z powyższego rysunku wynika, że ostatecznie proces równoważenia interesu obu stron relacji pracy najbardziej widoczny jest w działaniach z zakresu rozwoju, natomiast uwagę zwraca jedno określenie: cele współpracowników, a nie pracowników, co wskazuje na zmianę znaczenia i zakresu pojęciowego potencjału kadrowego.



## 2. Rozwój potencjału kadrowego organizacji – wymiary równoważenia

Nawiązując do poprzedniego stwierdzenia, potencjał kadrowy organizacji nie oznacza obecnie tylko osób będących pracownikami w rozumieniu prawa pracy, ale także albo tylko osoby realizujące różne działania na różnych zasadach formalnych na rzecz danego podmiotu. Potencjał kadrowy organizacji, szczególnie gospodarczej ze względu na znaczenie czynników ekonomicznych, staje się zasobem bez granic, czy też o rozmytych granicach. Ta sama osoba może przez zarówno typowe zatrudnienie pracownicze, ale we fragmencie wymiaru czasu pracy, jak i zatrudnienie cywilnoprawne stanowić potencjał kadrowy kilku organizacji. W każdym przypadku, kiedy taka osoba nie jest pracownikiem, ponieważ nie łączy ją z przedsiębiorstwem stosunek pracowniczy, nie można określić jej mianem pracownika, ale współpracownika.

Przyczyny powyższych zmian mają swoje źródło wewnętrzne i zewnętrzne. Wewnętrznym źródłem takiej niestabilności potencjału kadrowego jest dążenie przedsiębiorstw do osiągnięcia i utrzymania elastyczności, zwinności działania jako przewagi konkurencyjnej nad sztywnymi, stabilnymi podmiotami. Zmienne, elastyczne działania i ich efekty, np. zmienność produktów i usług, ich dopasowanie do potrzeb klienta, aż do całkowitej ich indywidualizacji czy nawet personalizacji, powodują zmienne zapotrzebowanie na liczbę pracowników/współpracowników oraz ich kompetencje. W wyniku tego przedsiębiorstwom coraz mniej opłaca się utrzymywać stałe ilościowo i jakościowo zasoby kadrowe, mając świadomość ich niepełnego wykorzystania. W sytuacji nagłego zapotrzebowania mogą nie mieć możliwości szybkiego zbudowania potencjału kadrowego, tracąc tym samym okazję do zrealizowania nowego zadania. Obie sytuacje stanowią przykład nierównowagi kadrowej, chwilowych nadmiarów lub niedoborów, zarówno ilościowych, jak i jakościowych, i żadna do końca nie jest optymalna ani ekonomicznie, ani społecznie.

Jednocześnie są obserwowane zmiany na rynku pracy, które skutkują większą różnorodnością i zmiennością potencjału kadrowego. Są to zarówno zmiany o charakterze ilościowym – niż demograficzny, odwrócona piramida wiekowa z coraz mniejszym udziałem ludzi młodych, a coraz większym osób 50+, skutkujące niedoborami ilościowymi kadry – jak i jakościowym, związane z kompetencjami i postawą wobec pracy. Specyficzna, odmienna od dotychczasowej, postawa pracowników z tzw. pokolenia Y, wymagających atrakcyjniejszych zadań, lepszych warunków pracy i nie bycia zanadto związanym z jedną organizacją, wielokrotnie była już przedmiotem analiz. Podobnie grupa 50+, którą coraz częściej interesują się pracodawcy, ma swoje wymagania, wynikające m.in. z uwarunkowań zdrowotnych, fizycznych. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa obie grupy niosą za sobą wartości, ale wymagają dopa-

sowania, zrównoważenia z interesami organizacji i swoimi grupowymi, a głównym arbitrem ze względu na postawione cele jest przedsiębiorstwo.

Interesujące zjawisko, zaobserwowane w okresie nasilenia kryzysu, dotyczyło osób o wysokich, specjalistycznych kompetencjach. Osoby te, które sporo czasu poświęciły edukacji w jednym kierunku, są często związane z bardzo konkretną specjalnością i nie chcą (niekoniecznie nie mogą) robić nic innego, ponieważ przekwalifikowanie albo oznacza kolejne lata nauki, albo spycha ich na zdecydowanie niższy poziom hierarchii organizacyjnej z powodu braku kompetencji. Poszukują zatem pracy częściej i nierzadko z gorszym skutkiem niż bardziej uniwersalni pracownicy, ponieważ ich wysokie i specyficzne kompetencje potrzebne są niekoniecznie na stałe i niekoniecznie w pełnym wymiarze czasu pracy. Stąd dla przedsiębiorstw nie zawsze są wygodnymi pracownikami, ponieważ trudno ich przekwalifikować. Powyższe zjawiska nasilają tendencję do zatrudniania w ramach niepracowniczych form, na krótsze okresy, albo przeciwnie – budowania kompetencji specyficznych dla danej organizacji i wiążących z nią pracowników.

Interesująco przedstawił wielowymiarowy rozwój potencjału kadrowego Scholz (por. rysunek 2). Została w nim ujęta zarówno perspektywa strategiczna, jak i operacyjna, uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne oraz trzy poziomy potrzeb rozwojowych: od indywidualnego, przez zespołowy i organizacyjny. Należy również podkreślić, że pojęcie rozwoju zawiera w sobie komponent ilościowy i jakościowy, które powinny być rozwijane równomiernie, a tego aspektu nie widać na poniższym rysunku.

Rysunek 2. Strategiczny rozwój potencjału kadrowego



Źródło: opracowano na podstawie [5, s. 410].

Podsumowując, zrównoważenie rozwoju potencjału kadrowego powinno się odbywać w następujących wymiarach:

- wewnętrzny i zewnętrzny potencjał kadrowy,
- ilość i jakość potencjału kadrowego,
- aspekty społeczne i ekonomiczne.

### 3. Praktyczne aspekty zrównoważonego rozwoju potencjału kadrowego

Przegląd różnorodnych przedsięwzięć, oficjalnie promowanych na firmowych stronach internetowych, np. PepsiCo [11], Dachser [12], Leroy Merlin [13], jako zrównoważony rozwój pracowników, nawiązuje głównie do budowania zaangażowania i satysfakcji, dbania o zdrowie i bezpieczeństwo, promowania zdrowego stylu życia, równowagi praca–życie zawodowe, tworzenia przyjaznej kultury organizacyjnej, podziału wiedzy, władzy i wyników. W większości tych propozycji dominuje wątek społeczny i jakościowy, bardziej nawiązujący do budowania motywacji wewnętrznej niż ekonomiczny i ilościowy, które pozostają mocno w tle, jakby zakładając, że ich istnienie jest oczywiste dla przedsiębiorstw. W takim ujęciu tych przedsięwzięć nie widać jednak tego zrównoważenia interesów.

Jako przykład przedsięwzięcia spełniającego założenia zrównoważonego rozwoju potencjału kadrowego można wskazać projekt pt. *Wyzwania demograficzne w VWP*, realizowany przez Volkswagen Poznań Sp. z o.o. (VWP). Badania przypadku prowadzone były w związku z inicjatywą brytyjskiego Institute for Employment Studies (IES) we współpracy z European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, które zrealizowały projekt badawczy pt. „Eurofund about Work Organisation Innovations”. Zakres przestrzenny badań objął przedsiębiorstwa z kilkunastu krajów europejskich – partnerem ze strony Polski był Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu (autorka artykułu była członkiem zespołu)<sup>1</sup>. Badania zostały przeprowadzone w maju 2012 roku. Opracowana przez IES metodyka zakładała analizę dostępnej dokumentacji dotyczącej wybranej innowacji z zakresu HR oraz 1-dniową wizytę w badanym przedsiębiorstwie w celu przeprowadzenia: wywiadów z 3 menadżerami zaangażowanym we wprowadzanie innowacji (w analizowanej organizacji był to członek zarządu ds. personalnych, kierownik centrum personalnego, menedżer liniowy), wywiady z 2 przedstawicielami pracowników (przewodniczący i członek związków zawodowych), spotkanie z zespołem zaangażowanym w implementację innowacji i będących jej beneficjentami (6 pracowników z różnych działów, badanie fokusowe).

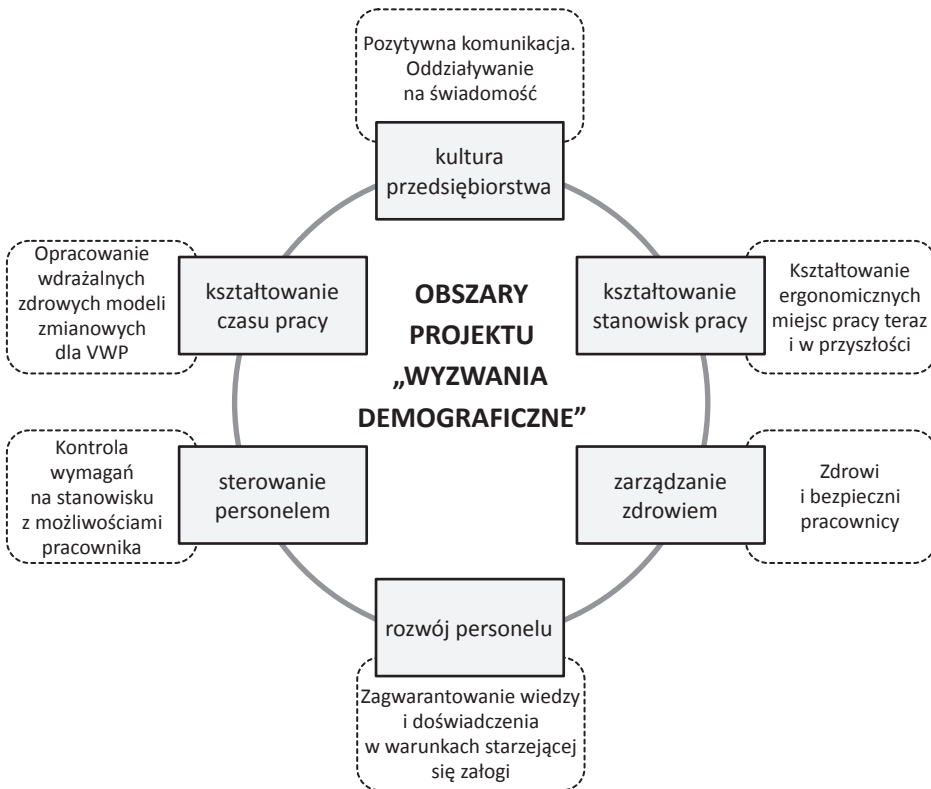
<sup>1</sup> Szczegółowy opis projektu znajduje się w: [1].

VWP wchodzi w skład koncernu Volkswagen AG, który w ramach czterech celów strategicznych przyjął również cel: *Najlepszy pracodawca*. Idea projektu narodziła się w 2010 r. jako wynik dostrzeżenia problemu zmian demograficznych zarówno na poziomie całego koncernu, jak i w VWP. Z analiz i prognoz średniego wieku pracowników w fabrykach niemieckich wynika, że w latach 2010–2020 średnia wieku pracowników zwiększy się o 6,2 lat (z 44 do 50,2), przy założeniu, że stopa zatrudnienia będzie stała, wskaźnik fluktuacji na poziomie 0,3%, a wiek przejścia na emeryturę 67 lat. W tym samym okresie w VWP średni wiek pracowników wzrośnie o 8,6 lat (z 36,4 w 2010 r. do 45 w 2020 r.). Adresatami projektu są wszyscy pracownicy, ale w szczególności dotyczy on pracowników starszych oraz pracujących w działach o wysokiej średniej wiekowej, zwłaszcza pracowników produkcyjnych najbardziej obciążonych warunkami pracy. Przyjęto zasadę, że pracownicy młodszy i „silniejsi zdrowotnie” będą zatrudniani na stanowiskach wymagających większego wysiłku fizycznego, aby w przyszłości przechodzić na stanowiska o mniejszym obciążeniu fizycznym. Argumentacja towarzysząca przyjęciu takiej zasady sprowadza się do tego, aby utrzymywać całkowitą efektywność pracowników z punktu widzenia organizacji bez gwałtownych zmian w zatrudnieniu. Ta efektywność oznacza także długookresowe utrzymanie pracowników o coraz wyższych kompetencjach, które na rynku są trudne do pozyskania, a które przedsiębiorstwo systematycznie podwyższa.

Głównym celem projektu jest utrzymanie wydajności pracowników przez wypracowanie postaw nastawionych na jakość życia (utrzymanie sprawności psychicznej i fizycznej, dbanie o zdrowie pracowników, kształtowanie postaw „prozdrowotnych”) oraz dostosowanie miejsca pracy do możliwości pracowników w celu jak najlepszego wykorzystania ich potencjału (organizacja pracy). Inicjatywa projektu pojawiła się w 2010 r., a wdrażanie projektu rozpoczęto w roku 2011 r. według następujących etapów:

- I. Uwrażliwianie – budowanie świadomości procesu starzenia.
- II. Dalsza nauka – inicjatywy dotyczące wieku i zdrowia pracowników.
- III. Komunikacja (m.in. gazeta „Głos VWP”, konkurs na logo i motto projektu, spotkania z pracownikami, Internet i Intranet).
- IV. Realizacja konkretnych przedsięwzięć.

Co istotne, projekt scala rozproszone w przedsiębiorstwie działania, nadając im dodatkowy wymiar uwzględniający wiek i zdrowie pracowników (rysunek 3).

Rysunek 3. Obszary i cele projektu *Wyzwania demograficzne w VWP*

Źródło: opracowano na podstawie danych z VWP.

Innowacyjność projektu nie oznacza zatem jednego, konkretnego, mocno osadzonego w czasie i określonego co do kosztów przedsięwzięcia, ale zintegrowanie dotychczasowych praktyk wokół nowego problemu i wykorzystanie zjawiska synergii, przy niekoniecznie dużych nakładach finansowych. Nowatorstwo projektu polega przede wszystkim na:

- zajęciu się bardzo aktualnym problemem starzenia się społeczeństwa i załogi (problemy załogi 50+);
- systemowym podejściu – uwzględnienie różnych obszarów dotychczas realizowanych i nowych, zintegrowanie korzyści społecznych (m.in.: stabilizacja zatrudnienia, poprawa warunków pracy, wzrost satysfakcji z pracy) i ekonomicznych (m.in.: zmniejszenie absencji chorobowej, zmniejszenie rotacji, stabilizacja poziomu wydajności pracy);
- oparciu projektu na pracownikach, na budowaniu świadomości, na ewolucji.

Przygotowanie i wdrożenie innowacji wiązało się z poniesieniem kosztów materialnych i niematerialnych. Wstępnie planowano, że projekt w pierwszych 4 latach jego

realizacji będzie wymagał poniesienia kosztów na poziomie 1 mln euro. W pierwszym roku realizacji projektu wydatkowano ok. 250 tys. zł. Wśród wydatków poniesionych w 2011 r. znalazły się np.: publikacja gazety pracowniczej – 8.000 zł miesięcznie, zorganizowanie konkursu na motto – 3.000 zł, przygotowanie filmu promującego aktywny tryb życia wśród osób zaawansowanych wiekiem „Stare Kino” – 2.000 zł, zakup kombinezonów stymulujących wiek 50+ (32 000 euro). Część kosztów jest pokrywana w ramach bieżącej działalności poszczególnych działów. Koszty niematerialne, czyli czas poświęcony na pracę, ponoszone są głównie przez pracowników HR koordynujących poszczególne obszary. W projekcie nie korzystano z żadnej materialnej pomocy zewnętrznej. W obszarze ergonomizacji miejsc pracy współpracowano z Politechniką Poznańską.

Działania realizowane w ramach projektu *Wyzwania demograficzne w VWP* wywołują zmiany w praktykach z zakresu HR i mają wpływ zarówno na pracowników, jak i wyniki działalności organizacji. W najbliższym czasie intensywniej rozwijane będą działania w ramach dwóch grup projektowych:

- kształtowania optymalnych modeli czasu pracy, w tym ukierunkowanych na preferencje i możliwości osób 50+;
- rozwoju personalnego – działania mające na celu mobilizowanie pracowników do ciągłego uczenia się i co najmniej podtrzymywania kompetencji zawodowych oraz utrzymanie wiedzy i doświadczenia w organizacji w związku z odpływem pracowników (fluktuacja, emerytura, zmiany miejsca pracy).

## Podsumowanie

Zrównoważony rozwój potencjału kadrowego, szczególnie w kontekście jego coraz większej elastyczności, także zewnętrznej, wydaje się być zagadnieniem, z jednej strony, oczywistym, a z drugiej – niezwykle ważnym. Obserwując nierzadką aspołeczność działań przedsiębiorstw z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, ale także równie częste niezrozumienie przez pracowników wymagań rachunku ekonomicznego, upowszechnienie tej koncepcji może przyczynić się do stabilizacji sytuacji społeczno-ekonomicznej danego podmiotu, zwłaszcza że, jak ilustruje przykład, może ona oznaczać jedynie systemowe, spójne ujęcie już podjętych działań.

## Bibliografia

- [1] Andrałojć M., Kochalski C., Skowron-Mielnik B., *Work organisation and innovation: Case study Volkswagen Poznań Poland*, Cornell University ILR School DigitalCommons@ILR, 2013, <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef127210.htm> [25.03.2013].
- [2] Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- [3] Ehnert I., *Sustainable human resource management: A conceptual and ex-ploratory analysis from a paradox perspective*, Physica-Verlag, Heidelberg 2009.
- [4] Nyameh J., *Impact of sustainable human resource management and organizational performance*, "International Journal of Asian Social Science" 2013, No. 3 (6).
- [5] Scholz Ch., *Personalmanagement*, Verlag Vahlen, München 2000.
- [6] Strzelecki P., Wyszzyński R., Sączuk K., *Zjawisko chomikowania pracy w polskich przedsiębiorstwach po okresie transformacji*, „Bank i Kredyt” 2009, nr 6.
- [7] Szumniak-Samolej J., *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, Poltext, Warszawa 2013.
- [8] Thom N., Zaugg R.J., *Nachhaltiges und innovatives Personalmanagement: Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmungen und Institutionen*, [in:] Schwarz E.J., *Nachhaltiges Innovationsmanagement*, Gabler, Wiesbaden 2004.
- [9] Thom N., Zaugg R.J. (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung*, Gabler, Wiesbaden 2007.
- [10] Zaugg R.J., Blum A., Thom N., *Sustainability in Human Resource Management: Evaluation Report*, Institute for Organisation and Human Resource Management (IOP) in Berne and Swiss Federal Office of Personnel (EPA), 2001.
- [11] [http://www.pepsicopoland.com/pl/Strona,Zrownowazony\\_Rozwoj\\_Pracownikow,14.html](http://www.pepsicopoland.com/pl/Strona,Zrownowazony_Rozwoj_Pracownikow,14.html) [1.02.2014].
- [12] [http://www.dachser.com/pl/pl/Social-responsibility\\_50.htm](http://www.dachser.com/pl/pl/Social-responsibility_50.htm) [1.02.2014].
- [13] <http://poland.leroymerlin.com/pl/zrownowazony-rozwoj-w-leroy-merlin-polska> [1.02.2014].

---

## ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ POTENCJAŁU KADROWEGO ORGANIZACJI

### Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie zarysu koncepcji zrównoważonego rozwoju potencjału kadrowego organizacji. Przesłanką do podjęcia rozważań na ten temat są, z jednej strony, przedsięwzięcia podejmowane przez organizacje i nazywane wprost zrównoważonym rozwojem pracowników, z drugiej zaś – coraz bardziej powszechna koncepcja zrównoważonego rozwoju organizacji oraz zrównoważonego HRM. W artykule podjęto próbę określenia, co obecnie stanowi potencjał kadrowy organizacji, na czym polega nierównowaga kadrowa na poziomie organizacji oraz jakie mogą być wymiary i narzędzia jej ograniczania.

**SŁOWA KLUCZOWE: POTENCJAŁ KADROWY, ZRÓWNOWAŻONY HRM, NIERÓWNOWAGA KADROWA**

---

## SUSTAINABILITY OF WORKFORCE DEVELOPMENT IN AN ORGANIZATION

### Abstract

The aim of the article is to discuss the issue of sustainable workforce development. Many businesses nowadays are taking on human development practices which they call sustainable. Also there is a growing popularity of sustainable organization development and sustainable HRM. Those factors contribute to the article, which focuses on the attempt to determine, what is nowadays the human potential of an organization (not only employees in the traditional meaning), what is personal imbalance and what can be considered its dimensions and the tools of limiting it.

**KEY WORDS: WORKFORCE, SUSTAINABILITY OF HRM, PERSONAL IMBALANCE**





# ORIENTACJA STRATEGICZNA PRZEDSIĘBIORSTW Z SEKTORA MSP W ŚWIETLE BADAŃ

## Wprowadzenie

Zagadnienie orientacji strategicznej przedsiębiorstw z sektora MSP stanowiło element szerszych badań dotyczących zasobowych uwarunkowań wyborów strategicznych przedsiębiorstw, realizowanych pod kierunkiem A. Sopińskiej, w 2013 roku [3, s. 1–64]. Celem badań było rozpoznanie problematyki zasobowych uwarunkowań wyborów strategicznych przedsiębiorstw z sektora MSP, a w szczególności: analiza potencjału zasobowego MSP i jego parametrów; analiza strategii MSP i jej parametrów (w tym analiza orientacji strategicznej) oraz badanie zależności między potencjałem zasobowym MSP a ich strategiami.

Wybór przedsiębiorstw z sektora MSP do badań był podyktowany dwoma względami: po pierwsze, przedsiębiorstwa z sektora MSP są stosunkowo mało eksplorowane w zakresie tematyki zarządzania strategicznego; po drugie, przedsiębiorstwa z sektora MSP nadal są niedoceniane, mimo iż ich potencjał i znaczenie dla gospodarki jest imponujące (dla przykładu w 2011 roku MSP stanowiły 99,8% wszystkich przedsiębiorstw, zatrudniały 62,8% pracowników i generowały 51,5% całej wartości dodanej [1]).

Badania przeprowadzono metodą standaryzowanych wywiadów kwestionariuszowych CATI we współpracy z zewnętrzną firmą „Indicator. Centrum Badań Marketingowych” Sp. z o.o. Sposób doboru próby badawczej był losowo-warstwowy, równoliczny. Operatem losowania była baza *Hoppenstedt & Bonnier* (HBI) aktualna

---

\* Dr hab. Agnieszka Sopińska, prof. SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

na koniec 2010 roku. Zrealizowano 380 wywiadów. Współczynnik odpowiedzi wyniósł 0,93%. Respondentami w badaniu byli: właściciele, prezesi lub wiceprezesi, dyrektorzy generalni/dyrektorzy pionów lub ich zastępcy oraz osoby upoważnione.

W celu identyfikacji orientacji strategicznej przedsiębiorstw z sektora MSP analizie poddano 3 parametry: sposób rozumienia pojęcia strategii; opis przyjętej perspektywy w tworzeniu strategii oraz determinanty tworzenia strategii. Poniżej omówiono każdy z parametrów pozwalających zidentyfikować przyjętą przez badane MSP orientację w tworzeniu strategii. Ich prezentację poprzedza charakterystyka badanych przedsiębiorstw pod względem: wielkości, wieku, branży, formy organizacyjno-prawnej, pochodzenia kapitału oraz wielkości przychodów.

## 1. Charakterystyka badanych MSP

Badaniami objęto 380 przedsiębiorstw z sektora MSP. Ich charakterystykę zaprezentowano w tabeli 1.

Dobór próby badawczej pod względem wielkości przedsiębiorstwa (mierzonej liczbą zatrudnionych) oraz wielości rocznych przychodów był zrównoważony. Przedsiębiorstwa z kategorii mikro stanowiły 33,4%, małe – 33,7%, a średnie – 32,9%. Podobny rozkład badanych MSP dotyczył wielkości przychodów: 35% przedsiębiorstw deklaroowało przychody poniżej 8 mln złotych, 32,9% pomiędzy 8 mln zł a 40 mln złotych i 30,5% przedsiębiorstw deklaroowało osiągnięcie przychodów od 40 mln zł do 200 mln zł.

Parametrami w istotny sposób różnicującymi próbę badawczą były: wiek przedsiębiorstwa oraz branża działania. Największy odsetek w badanej próbie stanowiły przedsiębiorstwa, które powstały w okresie transformacji (66,3%), prowadzące działalność produkcyjną (39,7%) lub handlową (33,4%). Pod względem formy organizacyjno-prawnej dominowały spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, które stanowiły prawie 64% badanej próby. Wśród przebadanych 380 MSP zdecydowanie przeważały przedsiębiorstwa z kapitałem krajowym (73%).

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej

	Kryterium	Udział %	
Wielkość	Mikro (zatrudniające do 9 pracowników)	33,4%	100%
	Małe (zatrudniające od 10 do 49 pracowników)	33,7%	
	Średnie (zatrudniające od 50 do 249 pracowników)	32,9%	
Wiek	„Unijne” (powstałe po 2004 roku)	14,2%	100%
	„Okresu transformacji” (powstałe w latach 1989–2004)	19,5%	
	„Przed transformacją” (powstałe przed 1989 rokiem)	66,3%	
Branża	Produkcja	39,7%	100%
	Handel	33,4%	
	Usługi	20,5%	
	Administracja	6,4%	
Forma organizacyjno-prawna	Przedsiębiorstwo indywidualne	22,9%	100%
	Spółka cywilna	1,8%	
	Spółka jawna	1,3%	
	Spółka partnerska	0,3%	
	Spółka komandytowa	0,5%	
	Spółka akcyjna	7,9%	
	Spółka z o.o.	63,9%	
	Przedsiębiorstwo państwowe	1,3%	
Pochodzenie kapitału	Wyłącznie kapitał krajowy	72,4%	100%
	Wyłącznie kapitał zagraniczny	15,3%	
	Kapitał mieszany	12,2%	
Wielkość przychodów	Poniżej 2 mln euro (poniżej 8 mln zł)	35,5%	100%
	Od 2 mln euro do 10 mln euro (od 8 mln zł do 40 mln zł)	32,9%	
	Od 10 mln euro do 50 mln euro (od 40 mln zł do 200 mln zł)	30,5%	
	Powyżej 50 mln euro (powyżej 200 mln zł)	1,1%	

Źródło: opracowanie własne, N=380.

## 2. Sposób rozumienia strategii przez MSP

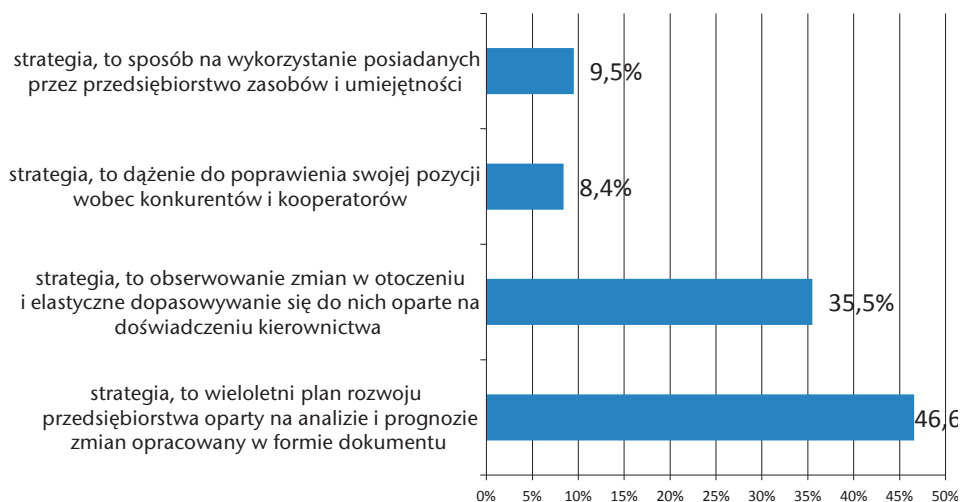
Podstawę identyfikacji sposobu rozumienia pojęcia strategii w przeprowadzonych badaniach stanowił klasyczny podział szkół myślenia strategicznego na: szkołę tradycyjną (planistyczną); szkołę ewolucyjną; szkołę pozycyjną oraz szkołę zasobów i umiejętności [2]. Respondenci mogli wybrać jeden z czterech sposobów rozumienia pojęcia strategii przedsiębiorstwa:

- strategia to wieloletni plan rozwoju przedsiębiorstwa oparty na analizie i prognozie zmian opracowany w formie dokumentu;

- strategia to obserwowanie zmian w otoczeniu i elastyczne dostosowywanie się do nich oparte na doświadczeniu kierownictwa;
- strategia to dążenie do poprawienia swojej pozycji wobec konkurentów i kooperantów;
- strategia to sposób na wykorzystanie posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów i umiejętności.

Przeprowadzone badania wykazały, iż nadal najbardziej rozpowszechnione jest tradycyjne (planistyczne) rozumienie strategii (46% wskazań). Na drugim miejscu uplasowało się ewolucyjne rozumienie strategii (35,5% wskazań). Za zasobowym i pozycyjnym rozumieniem strategii opowiedziało się mniej niż 10% respondentów (9,5%). MSP uznało, że strategia to „sposób na wykorzystanie posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów i umiejętności”, a 8,4% MSP, że strategia to „dążenie do poprawienia swojej pozycji wobec konkurentów i kooperantów”). Rozkład odpowiedzi odnośnie rozumienia pojęcia strategii zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Sposób rozumienia strategii przez MSP



Źródło: opracowanie własne, n=380.

Co ciekawe, na kolejność wskazań nie miała wpływu wielkość poszczególnych podmiotów z sektora MSP. Niezależnie, czy analizowane były przedsiębiorstwa z kategorii „mikro”, „małe”, czy z kategorii „średnie”, kolejność wskazań była taka sama: na pierwszym miejscu znajdowało się rozumienie strategii charakterystyczne dla szkoły planistycznej, na kolejnym – rozumienie strategii charakterystyczne dla szkoły ewolucyjnej, dalej – myślenie o strategii w kategoriach szkoły zasobowej i na ostatnim miejscu – rozumienie pozycyjnej strategii. Warto dodatkowo zaznaczyć,

że przedsiębiorstwa z kategorii „średnie” stosunkowo częściej niż inne kategorie wskazywały na planistyczne rozumienie strategii (aż 52%), jednocześnie stosunkowo rzadziej wskazując na rozumienie ewolucyjne (tylko 28%). Rozkład uzyskanych odpowiedzi ze względu na kategorię MSP zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Sposób rozumienia strategii ze względu na kategorie MSP

Rozumienie strategii	Kategoria MSP		
	Mikro	Małe	Średnie
planistyczne	42,5	45,3	52,0
ewolucyjne	37,8	40,6	28,0
pozycyjne	9,4	6,3	9,6
zasobowe	10,2	7,8	10,4
Ogółem	100% (n=127)	100% (n=128)	100% (125)

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Określenie przyjętej perspektywy w tworzeniu strategii

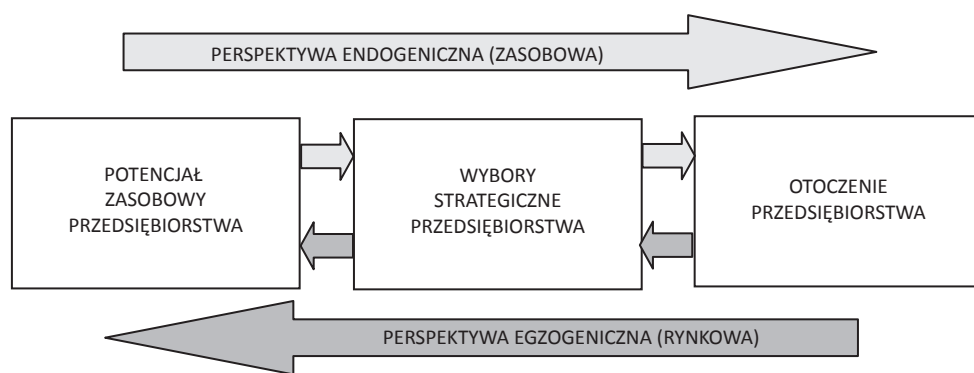
Drugim parametrem opisującym orientację w tworzeniu strategii badanych MSP była identyfikacja przyjętej perspektywy w tworzeniu strategii.

Tworzenie strategii przedsiębiorstwa może odbywać się w jednej z dwóch różnych perspektyw: perspektywie egzogenicznej lub endogenicznej. Przyjęcie perspektywy egzogenicznej oznacza, że priorytetem w procesie wypracowywania strategii jest myślenie „od zewnątrz do wewnątrz” (ang. *outside-in*). Zgodnie z założeniami tej orientacji punktem wyjścia do tworzenia strategii przedsiębiorstwa jest wizja otoczenia rynkowego. To rynek (otoczenie) określa cele strategiczne, modele biznesowe, procesy i struktury zarządzania. Dopiero po dokonaniu dogłębnej analizy otoczenia konkurencyjnego i sformułowaniu na tej podstawie odpowiedniej strategii konkurencji następuje proces gromadzenia zasobów niezbędnych do jej wdrożenia. Zasoby przedsiębiorstwa odgrywają rolę wtórną w stosunku do wcześniej opracowanej strategii, a ta z kolei jest rezultatem diagnozy otoczenia rynkowego przedsiębiorstwa.

Przyjęcie drugiej z perspektyw (endogenicznej) tworzenia strategii przedsiębiorstwa oznacza, myślenie „od wewnątrz do zewnątrz” (ang. *inside-out*). W myśl tej perspektywy strategia powinna być budowana wokół silnych stron przedsiębiorstwa, a nie wokół szans oferowanych przez rynek (otoczenie). Potencjał mogący zapewnić sukces rynkowy znajduje się przede wszystkim we wnętrzu przedsiębiorstwa. Stanowią go zasoby, jakimi aktualnie dysponuje firma oraz jakimi może dysponować

w przyszłości lub do jakich ma i będzie miała dostęp. Szanse tkwiące w otoczeniu biznesowym mają znaczenie wtórne, choć są uwzględniane w procesie zarządzania strategicznego. O sukcesie firmy decyduje konfiguracja posiadanych zasobów i umiejętność ich wykorzystania (por. rysunek 2).

Rysunek 2. Perspektywy w tworzeniu strategii



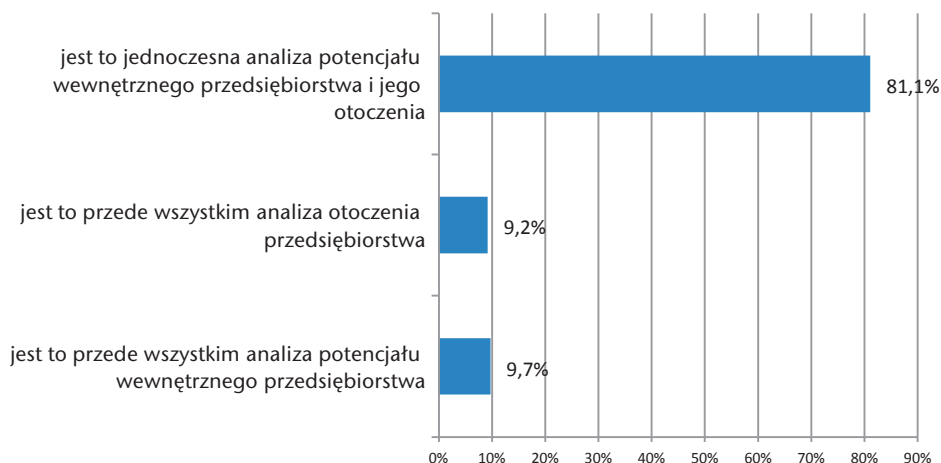
Źródło: opracowanie własne.

W sytuacji dużej niestabilności i nieciągłości, z jaką mamy aktualnie do czynienia, przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się na zastosowanie obu perspektyw łącznie, przyjmując za punkt wyjścia do tworzenia strategii jednocześnie analizę potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa oraz analizę jego otoczenia. Pozwala to osiągnąć wyższy poziom elastyczności.

Przeprowadzone badania na 380 podmiotach z sektora MSP jednoznacznie wykazały, że większość z nich stosuje dualną perspektywę w tworzeniu strategii. Na pytanie, co jest punktem wyjścia do tworzenia strategii działania, aż 81,1% z nich wskazało, że jest to „jednoczesna analiza potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa i jego otoczenia”. Do stosowania wyłącznie perspektywy endogenicznej w tworzeniu strategii przyznało się zaledwie 9,7% badanych MSP, podobnie stosowanie wyłącznie perspektywy egzogenicznej uzyskało mniej niż 10% (por. rysunek 3).

Największy odsetek podmiotów stosujących perspektywę endogeniczną był w kategorii „średnie”, a najmniejszy w kategorii „małe”. Na perspektywę egzogeniczną stosunkowo najczęściej wskazywały podmioty z kategorii „małe”, natomiast najrzadziej z kategorii „mikro”. Odsetek wskazań stosowania obu perspektyw równocześnie był najwyższy wśród przedsiębiorstw z kategorii „małe”, a najmniejszy w kategorii „średnie”. Szczegółowy rozkład odpowiedzi odnośnie przyjętej perspektywy w tworzeniu strategii ze względu na wielkość MSP zaprezentowano w tabeli 3.

Rysunek 3. Punkt wyjścia do tworzenia strategii w MSP



Źródło: opracowanie własne, n=380.

Tabela 3. Podejście do tworzenia strategii ze względu na kategorie MSP

Podejście do tworzenia strategii	Kategoria MSP		
	Mikro	Małe	Średnie
endogeniczne	10,2	6,3	12,8
egzogeniczne	7,9	10,2	9,6
oba podejścia	81,9	83,6	77,6
Ogółem	100% (n=127)	100% (n= 128)	100% (125)

Źródło: opracowanie własne.

## 4. Determinanty tworzenia strategii w MSP

Na przebieg procesu tworzenia strategii ma wpływ szereg czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Na potrzeby przeprowadzonego badania determinanty wewnętrzne zostały ograniczone do jednej kategorii czynników, tj. zasobów przedsiębiorstwa, natomiast determinanty zewnętrzne podzielono na 6 kategorii czynników: oczekiwania klientów, zachowania konkurentów, zachowania dostawców, uwarunkowania prawno-polityczne, sytuację gospodarczą kraju oraz postęp naukowo-technologiczny. Trzy pierwsze z nich to determinanty otoczenia bliższego (sektorowego), na które pojedyncze przedsiębiorstwo z sektora MSP może w pewien

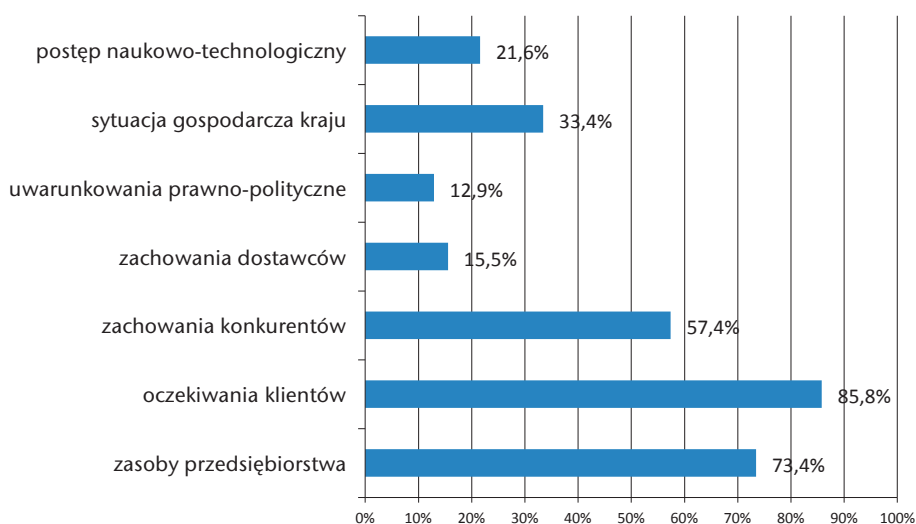


sposób oddziaływać; kolejne trzy – determinanty otoczenia dalszego (makro), na które pojedynczy podmiot z sektora MSP nie ma wpływu.

Badania wykazały, iż na tworzenie strategii analizowanych MSP mają wpływ zarówno determinanty wewnętrzne, jak i zewnętrzne (por. rysunek 4). Taki stan rzeczy jest wyraźnie spójny z przyjętą dualną (endogeniczną i egzogeniczną) perspektywą tworzenia strategii.

Szczegółowa analiza uzyskanych wyników pozwoliła sformułować dodatkowe wnioski odnośnie determinant tworzenia strategii: po pierwsze, czynniki charakteryzujące makro otoczenie miały zdecydowanie mniejszy wpływ na tworzenie strategii w badanych MSP niż czynniki charakteryzujące otoczenie sektorowe; po drugie, sytuacja gospodarcza kraju miała stosunkowo niewielki wpływ na tworzenie strategii w podmiotach z sektora MSP (zaledwie 33,4% wskazało na ten czynnik jako determinantę tworzenia strategii). Szczególnie drugi wniosek jest zastanawiający z punktu widzenia aktualnie panującej recesji gospodarczej. Okazuje się, że sytuacja gospodarcza kraju nie jest postrzegana jako determinanta tworzenia strategii.

Rysunek 4. Czynniki mające decydujący wpływ na tworzenie strategii w MSP



Źródło: opracowanie własne, pytanie wieloodpowiedziowe, ogólna liczba wskazań = 1140.

Rozkład odpowiedzi w podziale na poszczególne kategorie MSP nie wykazał znaczących różnic w zakresie identyfikacji determinant tworzenia strategii. W każdej z kategorii podmiotów najwięcej wskazań uzyskiwały te same czynniki (por. tabela 4).

Tabela 4. Determinanty tworzenia strategii w podziale na kategorie MSP

Determinanty tworzenia strategii	Kategoria MSP		
	Mikro	Małe	Średnie
zasoby przedsiębiorstwa	75,6%	71,1%	73,6%
oczekiwania klientów	83,5%	85,9%	88,0%
zachowania konkurentów	52,0%	58,6%	61,6%
zachowania dostawców	18,1%	18,0%	10,4%
uwarunkowania prawno-polityczne	15,7%	9,4%	13,6%
sytuacja gospodarcza kraju	31,5%	38,3%	30,4%
postęp naukowo-techniczny	23,6%	18,8%	22,4%
Ogółem	300%	300%	300%

Źródło: opracowanie własne, pytanie wieloodpowiedziowe (możliwość wyboru trzech odpowiedzi).

## Podsumowanie

Analiza powyższych parametrów opisujących orientację MSP w tworzeniu strategii pozwala stwierdzić, iż większość z przebadanych podmiotów stosuje mieszaną orientację w tworzeniu strategii, próbując łączyć racjonalizm i uporządkowanie z kreatywnością i samorzutnością. Za takim wnioskowaniem przemawiają następujące fakty:

1. Większość przebadanych MSP stosuje dualną (egzogeniczną i endogeniczną) perspektywę w tworzeniu strategii.
2. W procesie tworzenia strategii większość przebadanych podmiotów uwzględnia zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne determinanty.
3. Za najistotniejsze determinanty tworzenia strategii badane MSP uznają: oczekiwania klientów, zasoby przedsiębiorstwa, oraz zachowania konkurentów.
4. Co prawda, przebadane MSP opowiadają się przede wszystkim za planistycznym rozumieniem strategii, ale udział MSP uznających ewolucyjne (wyłaniające się) rozumienie strategii też jest istotny.

## Bibliografia

- [1] *Małe i średnie przedsiębiorstwa a dobre zarządzanie – Raport o stanie sektora MSP w Polsce*, Raport PARP, Warszawa 2012.
- [2] Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998.

- [3] *Zasobowe uwarunkowania wyborów strategicznych przedsiębiorstw. Problem pozyskiwania i wykorzystania zasobów przez przedsiębiorstwa*, Raport z badań statutowych KZiF/S/16/2013, SGH, Warszawa 2013.

---

## ORIENTACJA STRATEGICZNA PRZEDSIĘBIORSTW Z SEKTORA MSP W ŚWIETLE BADAŃ

### Streszczenie

Zagadnienie orientacji strategicznej przedsiębiorstw z sektora MSP stanowiło element szerszych badań dotyczących zasobowych uwarunkowań wyborów strategicznych przedsiębiorstw, realizowanych pod kierunkiem A. Sopińskiej, w 2013 roku. W celu identyfikacji orientacji strategicznej przedsiębiorstw analizie poddano 3 parametry: sposób rozumienia pojęcia strategii, opis przyjętej perspektywy w tworzeniu strategii oraz determinanty tworzenia strategii. Badaniami objęto 380 przedsiębiorstw z sektora MSP. Badania przeprowadzono metodą standaryzowanych wywiadów kwestionariuszowych CATI. Uzyskane wyniki pozwoliły stwierdzić, iż większość z przebadanych podmiotów stosuje mieszaną orientację w tworzeniu strategii, próbując łączyć racjonalizm i uporządkowanie z kreatywnością i samorzutnością. Może o tym świadczyć: po pierwsze, przyjęcie przez większość podmiotów dualnej (egzogenicznej i endogenicznej) perspektywy w tworzeniu strategii; po drugie, na równi uwzględnianie wewnętrznych i zewnętrznych determinant tworzenia strategii oraz, po trzecie, sposób rozumienia istoty strategii.

**SŁOWA KLUCZOWE: ORIENTACJA STRATEGICZNA, STRATEGIA, DETERMINANTY STRATEGII, PRZEDSIĘBIORSTWA SEKTORA MSP**

---

## STRATEGIC ORIENTATION OF ENTERPRISES FROM THE SME SECTOR IN THE LIGHT OF RESEARCH

### Abstract

The issue of strategic orientation of enterprises from the SME sector was a subject of broad research on resource-related conditionings of enterprises' strategic choices, carried out under

the direction of A. Sopińska in 2013. In order to identify strategic orientation of enterprises, 3 parameters were analysed: the way of perceiving the idea of strategy; description of the adopted perspective in strategy creation; and determinants of strategy creation. The research covered 380 enterprises from the SME sector. The research was carried out according to the CATI method. The results allowed to state that most analysed entities apply mixed orientation in strategy creation, trying to combine rationalism and orderliness with creativity and spontaneity. It is shown by: firstly, adopting a dual (exogenous and endogenous) perspective in strategy creation by most entities; secondly, considering both internal and external determinants of strategy creation; thirdly – the way of perceiving the essence of the strategy.

**KEY WORDS: STRATEGIC ORIENTATION, STRATEGY, STRATEGY DETERMINANTS, ENTERPRISES OF THE SME SECTOR**



# RAMOWA KONCEPCJA BADAŃ W PROJEKTOWANIU SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Celem opracowania jest przedstawienie zarysu metodyki badań w zakresie projektowania systemów zarządzania procesowego ( $ZP_r-N$ ), w odniesieniu do przedsiębiorstwa lub instytucji, a także do większych organizacji. Prezentowana koncepcja jest ukierunkowana na doskonalenie systemów  $ZP_r-N$ , a więc projektowanie usprawniające (z uwzględnieniem analizy diagnostycznej)<sup>2</sup>.

Założeniem formalnym jest stwierdzenie, że systemy  $ZP_r-N$  wyrażają dynamikę zarządzania organizacjami. W tym przypadku jej odpowiednikiem jest „funkcjonowanie”, odnoszące się, z jednej strony, do danej dziedziny zarządzania, z drugiej zaś – do procesu zarządzania. Oba te człony – i ich wewnętrzna struktura – tworzą konstrukcję systemów  $ZP_r-N$ .

W powyższym kontekście zostało omówione ogólne ujęcie metodologiczne dotyczące projektowania systemów  $ZP_r-N$ . Kolejne punkty artykułu to: definicja systemu zarządzania procesowego, istota podejścia procesowego, ogólny model struktury systemów  $ZP_r-N$ , cykl procesu projektowania systemów  $ZP_r-N$ , wybrane metody badawcze projektowania systemów  $ZP_r-N$ .

\* **Prof. zw. dr hab. Adam Stabryła** – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

<sup>1</sup> Niniejszy artykuł został przygotowany w ramach projektu badawczego, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2011/03/B/HS4/03585.

<sup>2</sup> W artykule, oprócz rozwiniętego sformułowania „system zarządzania procesowego”, będzie też stosowany skrót:  $ZP_r-N$ , gdzie  $ZP_r$  oznacza zarządzanie procesowe, zaś N jest ogólnym symbolem określonego rodzaju systemu, np. systemu zarządzania logistycznego, inwestycyjnego, strategicznego i in.

## 1. Definicja systemu zarządzania procesowego

Podstawą proponowanej niżej definicji jest następujący paradygmat badawczy: w działalności praktycznej system  $ZP_r-N$  jest tworem złożonym, wiążącym proces zarządzania z jego odniesieniem, jakim jest określona dziedzina zarządzania<sup>3</sup>.

Niniejszy paradygmat ma znaczenie interpretacyjne, a zarazem stanowi paradygmat metodologiczny, właściwy dla podejścia procesowego.

Termin „system zarządzania procesowego” zdefiniujemy jako układ dynamiczny, w którym zachodzi integracja procesu zarządzania z procesami realizacyjnymi (ekonomicznymi, administracyjnymi, operacyjnymi i inwestycyjnymi), zaś jego szczególne cechy są następujące:

- 1) strukturę tego systemu tworzą:
  - a) podsystem funkcjonowania dziedziny zarządzania,
  - b) podsystem funkcjonowania procesu zarządzania,
- 2) jest on oparty na sformalizowanym lub swobodnym trybie postępowania normującego i dyspozycyjnego względem sfery realizacyjnej;
- 3) jego funkcjonowanie przebiega zarówno w relacjach koordynacji poziomej, jak i w relacjach uzależnienia organizacyjnego (nadrzędności – podporządkowania) kierownictwa i wykonawstwa oraz jest określone przez spełnianie następujących funkcji: decydowania, identyfikacji, planowania, organizowania, motywacji i kontroli;
- 4) stanowi kompleks, który jest zdeterminowany przez aspekt funkcjonalny i instrumentalny (z uwzględnieniem charakterystyki efektywnościowej);
- 5) podstawą, na której opiera się system  $ZP_r-N$ , jest statyka systemu zarządzania, określona przez aspekty: celowościowy, podmiotowy, strukturalny (statyka i dynamika systemów zarządzania stanowią układ komplementarny).

## 2. Istota podejścia procesowego

Podejście procesowe jest koncepcją, która eksponuje sposób ujęcia systemu (przedsiębiorstwa, instytucji) w formule dynamicznej i integratywnej, o następujących wyróżnikach:

- 1) system jako organizacja dynamiczna jest układem procesów zarządzania i procesów realizacyjnych, którym odpowiadają *wielofunkcyjne łańcuchy wartości*;
- 2) do zakresu przedmiotowego analizy i projektowania procesów zarządzania należy:

---

<sup>3</sup> Niniejszy artykuł jest wprowadzeniem do metodyki projektowania systemów zarządzania procesowego [10, 11, 12].

- a) dziedzina (rodzaj działalności),
  - b) pragmatyka (ogólny tryb postępowania, metodyki diagnostyczne i projektowe, szczegółowe formuły trybu postępowania),
  - c) organizacja działań (konfiguracja, dokumentacja podstawowa, procedury ramowe),
  - d) instrumenty (metody, procedury robocze);
- 3) w systemie ma miejsce rozwinięta komunikacja pozioma ukierunkowana na *kompleksową (wielofunkcyjną) obsługę klienta*;
  - 4) funkcje zarządzania i funkcje operacyjne są w znaczącym stopniu zintegrowane, wskutek powołania kierowników (koordynatorów) procesów;
  - 5) struktura organizacyjna ulega transformacji w układy wejściowo-wyjściowe, a jej konfiguracja jest wyrazem specjalizacji według kryterium przedmiotowo-procesowego;
  - 6) układy wejściowo-wyjściowe tworzą zbiór sekwencji o charakterze sprzężeń sterująco-regulacyjnych, informacyjnych i realizacyjnych;
  - 7) immanentnymi składnikami procesów są procedury ramowe i robocze.

### 3. Ogólny model struktury systemów zarządzania procesowego

Pod pojęciem „modelu struktury systemu zarządzania procesowego  $ZP_r-N$ ” będziemy rozumieć układ specyficznych przedmiotów badania, które, z jednej strony, są właściwe dla podsystemu funkcjonowania określonej dziedziny zarządzania, z drugiej zaś – dla funkcjonowania procesu zarządzania. Model ten przedstawia się następująco:

1. Podsystem funkcjonowania dziedziny zarządzania (FDZ-N).
  - 1.1. Organizacja dziedziny zarządzania.
  - 1.2. Generalne wyniki działalności w dziedzinie zarządzania.
  - 1.3. Łańcuch wartości.
2. Podsystem funkcjonowania procesu zarządzania (FPZ-N).
  - 2.1. Pragmatyka procesu zarządzania.
  - 2.2. Organizacja procesu zarządzania.
  - 2.3. Instrumenty procesu zarządzania.

Wskazane wyżej podsystemy i wyróżnione w ich zakresie części składowe to specyficzne przedmioty badania, charakterystyczne dla systemów  $ZP_r-N$ . Owe części składowe na ogół podlegają uszczegółowieniu, w zależności od rodzaju dziedziny zarządzania (DZ-N). Krótka interpretacja wyróżnionych części składowych systemu  $ZP_r-N$  jest przedstawiona poniżej.



## Organizacja dziedziny zarządzania

Organizacja dziedziny zarządzania to przedmiot badania, który jest określony przez następujące determinanty: cele działania i funkcje, strukturę wewnętrzną, parametry stanu, interakcje, parametry i charakterystyki procesów, dynamikę zmian. Determinanty te tworzą jedną z formuł właściwych dla podejścia systemowego.

W opisie i badaniu organizacji dziedziny zarządzania należy uwzględnić relacje badanej dziedziny z otoczeniem. Mogą one być wyróżnione jako oddzielna klasa determinant, bądź też można je umiejscowić w klasie interakcji.

## Generalne wyniki działalności w dziedzinie zarządzania

Generalne wyniki działalności mogą dotyczyć poszczególnych dziedzin zarządzania, ale także całego przedsiębiorstwa, instytucji czy też większych systemów. Będące przedmiotem badań generalne wyniki działalności podlegają analizie diagnostycznej, której podstawę stanowi dobór rodzajowy i ilościowy kryteriów oceny. Dobór ten rozstrzyga o kompleksowości i głębokości (ściśłości) analizy.

Przykłady wybranych dziedzin zarządzania to np.: kondycja finansowa przedsiębiorstwa, zasoby ludzkie, technika wytwarzania, marketing, polityka finansowa i in. W tych obszarach opracowuje się generalne wyniki działalności.

## Łańcuch wartości

Łańcuch wartości (*value chain*) jest ciągiem różnego rodzaju funkcji (działań), generujących wartość produktu, która jest określona przez relacje rynkowe między firmą a nabywcą<sup>4</sup>. Koncepcja łańcucha wartości, nazywanego również *łańcuchem ekonomicznym* (P. Drucker), jest ściśle związana z wartością dodaną, powstającą w kolejnych ogniwach procesów gospodarczych. Charakteryzuje ona przyrost wartości produktów (towarów), a zarazem kształtowanie się kosztów w przedsiębiorstwie.

Wyróżnia się dwie podstawowe odmiany łańcucha wartości: *zewnętrzny* i *wewnętrzny*. Zewnętrzny łańcuch wartości jest układem kooperacyjnym, wiążącym przedsiębiorstwo z dostawcami, dystrybutorami i nabywcami. Natomiast wewnętrzny łańcuch wartości obejmuje funkcje zarządzania oraz funkcje procesów podstawowych i obsługowych (logistycznych), występujących w ramach przedsiębiorstwa<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> W praktyce występuje wiele łańcuchów wartości, odpowiednio do klasyfikacji procesów.

<sup>5</sup> Stosowana jest tu terminologia przyjęta w Polsce w zarządzaniu firmą. M. Porter, który sformułował ideę łańcucha wartości, używa określenia „funkcji pomocniczych”, do których zalicza: działania zachodzące w sferze infrastruktury podmiotu, zarządzanie zasobami ludzkimi, techniczne przygotowanie produkcji, zaopatrzenie. Tymczasem w powszechnie używanej w Polsce terminologii funkcje pomocnicze to czynności obsługowe (logistyczne) lub tzw. produkcja pomocnicza, która stanowi działalność wytwórczą o charakterze uzupełniającym (na ogół są to drobne wyroby i części) względem działalności podstawowej.

Badania diagnostyczne nad strukturą łańcucha wartości są ważnym obszarem zarządzania procesowego, ponieważ ich celem jest ujawnienie kosztów zbędnych i ocena wartości dodanej (wartości działania) w każdej fazie i na każdym etapie procesów gospodarczych, a w konsekwencji uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez firmę<sup>6</sup>.

Przyjmując za przedmiot analizy konkretny proces lub jakąś dziedzinę działalności, badanie łańcucha wartości będzie się tutaj sprowadzać do diagnozy i doskonalenia współdziałania uczestniczących w procesie gospodarczym jednostek organizacyjnych. Podstawowymi narzędziami badania łańcucha wartości są analiza kosztów i rachunek produktywności.

## Pragmatyka procesu zarządzania

Pragmatyka procesu zarządzania jest działem *pragmatyki zarządzania*<sup>7</sup>. Ta ostatnia obejmuje całokształt regulacji formalno-prawnych, rozwiązań organizacyjnych i dokumentacyjnych oraz norm postępowania w pracy administracyjnej i kierowniczej, a więc zasad, reguł decyzyjnych, wytycznych, metodyk badawczych. Natomiast *pragmatyka procesu zarządzania* przedstawia:

- 1) ogólny tryb postępowania,
- 2) metodyki badań diagnostycznych, podejmowania decyzji, projektowania i in.,
- 3) użytkowe formuły trybu postępowania.

Ogólny tryb postępowania (w procesie zarządzania) to zbiór regulacji prawno-organizacyjnych (zewnętrznych i wewnętrznych) oraz zestaw *generalnych sposobów działania*, jakie są właściwe dla podstawowych zadań menedżerskich, odpowiadających danej dziedzinie zarządzania<sup>8</sup>. Podkreślone tu generalne sposoby działania są wyrażone przez układ przedziałów lub faz (etapów), które określają przebieg procesu zarządzania.

Metodyki badań to istniejące już lub wymagające usprawnienia postępowania badawcze, jakie są przewidziane do zastosowania w praktyce menedżerskiej.

Użytkowe formuły trybu postępowania to zasady planowania, organizowania, kontroli, jak również funkcje badawcze (np. identyfikacji, modelowania, diagnozy, projektowania).

W przygotowaniu usprawnionej lub całkiem nowej (modelowej) pragmatyki procesu zarządzania sprawą istotną jest zadbanie o integrację metodologiczną różnych

<sup>6</sup> Praktycznie wartość dodaną można obliczać jedynie w wymiarze wyniku końcowego działalności przedsiębiorstwa (systemu). Dlatego też proponuje się zastąpić „wartość dodaną” efektem będącym „wartością działania” (funkcji, procesu itp.).

<sup>7</sup> Działem pragmatyki zarządzania jest także *pragmatyka instytucjonalna*, która obejmuje ustalanie celów i zakresu działalności podmiotu (przedsiębiorstwa, instytucji), regulacje sfery podmiotowej oraz organizacji wewnętrznej.

<sup>8</sup> Pragmatyka procesu zarządzania oczywiście jest także rozumiana w sensie pluralnym, odnosząc się do różnych procesów zarządzania, np.: zarządzania strategicznego i operacyjnego, zarządzania finansami i in.

procesów zarządzania. Rola tej integracji polega na powiązaniu i efektywnym scaleniu formalizacji działalności podmiotu z instrumentami procesów zarządzania.

## Organizacja procesu zarządzania

Szczególnie ważne zadania w tym zakresie to: opracowanie mapy procesów zarządzania oraz zaprojektowanie konfiguracji procedur ramowych (podprocesów).

Mapa procesów zarządzania jest złożonym układem procesów biznesowych i stanowi wyraz ich scalania w relacjach przyczynowo-skutkowych. Tzw. *mapowanie procesów biznesowych* jest zadaniem, które polega na przygotowaniu graficznej lub enumeracyjnej konfiguracji procesów realizacyjnych i procesów zarządzania. Należy przy tym dodać, iż szczególnym przedmiotem badań w mapowaniu są kombinacje procesów informacyjnych, sprzężonych z procesami decyzyjnymi i realizacyjnymi. Reasumując, mapa procesów jest wyrazem zastosowania podejścia procesowego do prezentacji struktury dynamicznej poszczególnych rodzajów działalności, zintegrowanych przez funkcje komunikacji organizacyjnej.

Wyróżnionym przedmiotem badania są także procedury ramowe, będące procesami odcinkowymi, które wchodzą w skład procesów złożonych. Konfiguracja procedury ramowej jest zwykle określona w *formule funkcjonalnej* i stanowi układ (ukształtowanie) działań (czynności), jakie są wykonywane przez stanowiska pracy lub jednostki organizacyjne. Konfiguracja ramowa może być również przedstawiona w *formule obiektowo-funkcjonalnej* i składa się wówczas z następujących komponentów:

- podmiotów (stanowisk, jednostek organizacyjnych) uczestniczących w danym procesie zarządzania,
- zbioru funkcji (działań),
- przedmiotów materialnych i niematerialnych (np. usług i in.),
- baz danych,
- rodzajów dokumentów.

## Instrumenty procesu zarządzania

Instrumenty procesu zarządzania to zbiór narzędzi badawczych i aplikacyjnych, wykorzystywanych w diagnozie, podejmowaniu decyzji, w projektowaniu i implementacji oraz generalnie w realizacji poszczególnych funkcji menedżerskich. Są one odpowiednikiem operatorów badawczych i wdrożeniowych, do których zaliczamy: czynniki oddziaływania, modele, metody, techniki, algorytmy, strategie, przepisy prawno-administracyjne, procedury robocze.

Przykładem skonkretyzowanych instrumentów procesu zarządzania są: metody analizy strategicznej, diagnostyka ekonomiczna i organizacyjna, metody planowania

i prognozowania gospodarczego, techniki negocjacyjne, rachunki decyzyjne, metody kontroli.

Należy podkreślić, iż instrumenty procesu zarządzania – w rozumieniu podanym wyżej – są przedmiotem badania, który występuje zarówno na poziomie diagnozy, jak i projektowania. W tym ostatnim przypadku może to być projektowanie usprawniające lub bazowe (dotyczące opracowania nowych instrumentów procesu zarządzania).

## 4. Cykl procesu projektowania systemów zarządzania procesowego

W tabeli 1 została przedstawiona skrócona wersja cyklu projektowania systemów ZP<sub>r</sub>-N.

Tabela 1. Cykl projektowania systemów ZP<sub>r</sub>-N

Wyszczególnienie
<p><b>Etap 1. Definiowanie projektu</b> Interpretacja tematu projektu, karta projektu, dane dot. zespołu projektowego.</p>
<p><b>Etap 2. Sformułowanie założeń i zadań projektowych</b> Wymogi użytkowe, założenia techniczno-ekonomiczne, struktura prac projektowych (SPP, WBS), przedmiotowy plan zadań (PPZ), zakres funkcjonalny projektu, makiety badawcze.</p>
<p><b>Etap 3. Opracowanie kryteriów i metod oceny rozwiązań projektowych</b> Tablice kryteriów oceny, listy kontrolne, operacjonizacja kryteriów oceny, zestawienie metod oceny cząstkowej i agregatywnej.</p>
<p><b>Etap 4. Opracowanie koncepcji modelowej i projektu wstępnego</b> Łańcuch wartości procesów realizacyjnych, ogólny tryb postępowania w procesach zarządzania, mapy procesów, modele konfiguracji procesów, katalogi (klasyfikatory) funkcji procesów, zestawienia wariantowe (opcje).</p>
<p><b>Etap 5. Wybór optymalnego wariantu projektowego (opcji)</b> Analiza decyzyjna i kategoryzacja wybranego wariantu projektowego, opis syntetyczny przyjętego rozwiązania.</p>
<p><b>Etap 6. Projektowanie szczegółowe</b> Regulaminy procesów zarządzania, schematy i ujęcia opisów konfiguracji procesów i procedur ramowych, zestawienia normatywów organizacyjnych, dokumentacja operacyjna procesów (regulaminy szczegółowe, procedury robocze, instrukcje).</p>

Źródło: opracowanie własne.

Powyższy cykl procesu projektowania jest pewnym standardem metodologicznym, natomiast specyfika projektowania systemów ZP<sub>r</sub>-N ujawnia się przede wszystkim w przedmiotowym planie zadań (PPZ), w ujęciu rozwiniętym zaś – w etapie czwartym i szóstym.

## 5. Wybrane metody badawcze projektowania systemów zarządzania procesowego

Dobór metod badawczych jest podporządkowany zakresowi przedmiotowemu i funkcjonalnemu projektu. W prezentowanej koncepcji przedstawiono pewien wybrany zestaw metod, ukierunkowany na potrzeby zarządzania procesowego (por. tabela 2). Potrzeby te wyrażają różne aspekty doboru, albowiem dotyczą one wielorakich odniesień: typowo ekonomicznego, administracyjnego, organizatorskiego, a po części techniczno-produkcyjnego i informatycznego.

Tabela 2. Wybrane metody projektowania systemów ZP<sub>r</sub>–N

Wyszczególnienie
<p><b>Metody organizatorskie (graficzne)</b></p> <p>Karty przebiegu czynności, wykresy Clarka, wykresy Bernatene-Grüna, wykresy Gantta, harmonogramy, schematy organizacyjne, schematy klasyfikacyjne, wykresy Sankey'a, diagram Ishikawy, diagram relacji.</p>
<p><b>Modele systemowe (cybernetyczne)</b></p> <p>Schematy układów wejściowo-wyjściowych (proste i złożone), schematy sterowania–regulacji, schematy blokowe (funkcjonalne), metoda Buschartha, industrial dynamics.</p>
<p><b>Makiety badawcze i listy kontrolne</b></p> <p>Makiety identyfikacyjne, semantyczne struktury referencyjne, makiety operacyjne, dyspozycje, ergonomiczna lista kontrolna, arkusz krytycznej oceny i analizy, lista kontrolna warunków kontraktowych i handlowych.</p>
<p><b>Metody zarządzania procesami biznesowymi</b></p> <p>Uniwersalne metodyki diagnostyczne i projektowe, metody organizatorskie analityczne, analiza kosztów, rachunek produktywności, analiza decyzyjna, analiza funkcjonalności, rachunek kosztów procesów, systemy workflow, metoda DEMO, architektura ARIS, monitoring strategiczny i operacyjny.</p>
<p><b>Metody sieciowe</b></p> <p>CPM, PERT, CPM-COST, PERT-COST, GERT.</p>
<p><b>Metody informatyczne</b></p> <p>Diagramy przepływu danych, bazy procesów biznesowych, hurtownie danych, OLAP, data mining, metody sztucznej inteligencji, PMO, MP 2003, UML, BPMN, zarządzanie dokumentami, bazy wiedzy, automatyczna indeksacja, zarządzanie treścią, praca wirtualna, CRM, portale informacyjne przedsiębiorstw, odwzorowywanie wiedzy.</p>
<p><b>Metody statystyczne</b></p> <p>Metody statystyki ogólnej, statystyka pracy, metody taksonomiczne, metody ewidencji finansowo-księgowej, metody badania koniunktury gospodarczej, interpretacja danych jakościowych.</p>
<p><b>Metody badań społecznych</b></p> <p>Badania terenowe, wywiady, wywiady kwestionariuszowe, badania ankietowe, analiza dokumentów, badania sondażowe.</p>

Źródło: badania własne.

## Bibliografia

- [1] Auksztol J., Balwierz P., Chomuszko M., *SAP – zrozumieć system ERP*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- [2] Bitkowska A., *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013.
- [3] Chrapko M., *Doskonalenie procesów w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- [4] Ciesliński W.B., *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw. Model platformy treningu procesowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- [5] *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Stabryła A. (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- [6] Grajewski P., *Procesowe zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2012.
- [7] *Modelowanie organizacji procesowej*, Auksztol J., Chromuszko M. (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- [8] Piekarczyk A., Zimmewicz K., *Myslenie sieciowe – w teorii i praktyce*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2010.
- [9] Schwaninger M., *Intelligent Organizations. Powerful Models for Systemic Management*, Wydawnictwo Springer, Berlin, Heidelberg, New York 2006.
- [10] Stabryła A., *Ogólna koncepcja analizy i projektowania systemów zarządzania procesowego*, „Prace z zakresu zarządzania”, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 21, nr 2, Tarnów 2012.
- [11] Stabryła A., *Specyfika przedmiotu badań w doskonaleniu systemów zarządzania procesowego*, [w:] *Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych*, pod red. R. Borowieckiego, J. Chadama, J. Kaczmarka, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013.
- [12] Stabryła A., *Podejście procesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zarządzanie”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, nr 880.
- [13] Trzcieleński S., Adamczyk M., Pawłowski E., *Procesowa orientacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.

---

## RAMOWA KONCEPCJA BADAŃ W PROJEKTOWANIU SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO

### Streszczenie

W artykule zostało omówione ogólne ujęcie metodologiczne projektowania systemów zarządzania procesowego. Kolejne punkty opracowania to: definicja systemu zarządzania procesowego ( $ZP_r-N$ ), istota podejścia procesowego, ogólny model struktury systemów  $ZP_r-N$ , cykl procesu projektowania systemów  $ZP_r-N$ , wybrane metody badawcze projektowania systemów  $ZP_r-N$ .

**SŁOWA KLUCZOWE: DZIEDZINA ZARZĄDZANIA, PROCES ZARZĄDZANIA, CYKL PROJEKTOWY, METODY PROJEKTOWANIA**

---

## A RESEARCH FRAMEWORK FOR DESIGNING PROCESS MANAGEMENT SYSTEMS<sup>9</sup>

### Abstract

The paper discusses a general methodological concept of designing process management systems. In its further parts, it focuses on the definitions of process management ( $ZP_r - N$ ), a process management approach,  $ZP_r - N$  general structure models, and  $ZP_r - N$  selected research  $ZP_r - N$  models.

**KEY WORDS: MANAGEMENT AREA, MANAGEMENT PROCESS, PROJECT CYCLE, DESIGN METHODS**

---

<sup>9</sup> This paper is part of a research project financed by the National Science Centre, granted on the grounds of DEC-2011/03/B/HS4/03585.

# AUTONOMIA W UKŁADACH WSPÓŁPRACY GOSPODARCZEJ

## Wstęp

W obecnych realiach gospodarczych, charakteryzujących się globalizacją, zacieśnianiem granic, a także koncentracją zasobów służącą racjonalizacji działań uczestników rynku, aktualnym przedmiotem analizy jest zagadnienie autonomii. Autorzy zajmujący się tematami obejmującymi formy zgrupowań podmiotów gospodarczych (sieci międzyorganizacyjnych) zwracają uwagę na problem autonomii w kontekście podejmowania przez te podmioty współpracy, rzadko jednak sama autonomia staje się odrębnym przedmiotem dociekań.

Celem artykułu jest próba przybliżenia aspektów, które wiążą się z zagadnieniem autonomii. W szczególności przedmiot zainteresowania stanowi autonomia na poziomie strategicznym w obliczu jej ograniczania związanego z wchodzeniem przez przedsiębiorstwo w różnego rodzaju układy współpracy. Koncentracja uwagi badawczej na problematyce współpracy jest uzasadniona w ewoluującym świecie, bowiem ewolucja lubi współpracę [3, s. 223–234]. Jednocześnie współpraca uznawana jest za naturalną formę adaptacji organizacji [19, s. 119–126].

## 1. Autonomia – uwagi ogólne

Pojęcie autonomii wywodzi się z języka greckiego. Oznacza tyle co „samorząd” i stanowi kategorię nieodłącznie związaną z niezależnością i samodzielnością.

---

\* **Dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet** – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

\*\* **Mgr Aneta Surmiak** – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.



W naukach o zarządzaniu autonomia poddawana jest badaniu głównie w kontekście układu zależności, w którym funkcjonuje organizacja jako podmiot rynku [18, s. 2]. Wpływ tych zależności determinuje poziom autonomii organizacji, także w obszarze budowania strategii. W niniejszym opracowaniu zagadnienie autonomii będzie analizowane w kontekście możliwości narzucania, a jednocześnie egzekwowania woli jednego podmiotu gospodarczego drugiemu.

## 1.1. Autonomia jednostki

Częściej niż w naukach o zarządzaniu zagadnienie autonomii pojawia się w opracowaniach z zakresu psychologii, socjologii itp. Na starciu psychologii i zarządzania pojawiają się pytania o poziom i uwarunkowania autonomii człowieka w organizacji, zespole itp. i jej wpływ na motywację. W temacie tym wypowiada się przykładowo D. Pink, który na podstawie własnych doświadczeń i badań zauważył, że w przypadku zadań o charakterze twórczym ludzie motywują głównie trzy rzeczy, takie jak: autonomia, poczucie celu, dążenie do osiągnięcia mistrzostwa osobistego [14, s. 103–107]. D. Pink autonomię rozumie jako niezależność, swobodę, prawo do wyboru formy, zakresu i charakteru pracy.

Wnioski płynące z badań nad naturą człowieka można także rozciągać na organizację. Organizacje tworzone są bowiem przez konkretnych ludzi i to od nich zależą kształty strategii, a także ich późniejsza realizacja. W przypadku organizacji wchodzących w układy współpracy (sieci) autonomię należałoby więc analizować na dwóch poziomach – autonomii organizacji oraz człowieka. Jednocześnie warto podkreślić, iż także na pierwszym wskazanym poziomie autonomię należy rozpatrywać z punktu widzenia człowieka, gdyż poziom jego niezależności, poza ograniczeniami wewnętrznymi w organizacji, jest dodatkowo naznaczony ograniczeniami nałożonymi w związku z funkcjonowaniem organizacji w takich, a nie innych sieciach relacji. Tym samym niezależność człowieka w organizacji stanowi wypadkową wielu elementów o różnym znaczeniu i sile oddziaływania, a także pochodzących z różnych źródeł o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym.

W niniejszym opracowaniu tematem przewodnim nie jest jednak analiza wpływu poziomu autonomii na zachowania człowieka w organizacji. Celem jest natomiast określenie zestawu czynników, które w danym układzie zależności w sposób najbardziej znaczący wpływają na ograniczenie autonomii organizacji jako całości.

## 1.2. Autonomia organizacji

W naukach o zarządzaniu, na najwyższym poziomie ogólności, autonomia organizacji jest analizowana w kontekście uzależnienia organizacji od otoczenia. Co do zasady zwykło się uważać, iż organizacja jest podmiotem nieautonomicznym przez

względ na dokonywaną wymianę z otoczeniem (zasoby, produkty) [18, s. 2] oraz fakt, że działa zawsze w pewnym kontekście otoczenia. Ciekawe spojrzenie na temat uzależnienia organizacji od otoczenia proponują B. de Witt oraz R. Meyer [5, s. 266–282]. W ich ocenie organizacje stoją w obliczu paradoksu zwanego paradoksem podporządkowania i wyboru. Z jednej strony, rynek narzuca im pewne warunki i zasady, z drugiej zaś – jednak mogą one same kształtować ten rynek i dokonywać wyborów. Przedsiębiorstwo, które chce się wyróżniać i osiągnąć sukces, powinno, z jednej strony, potrafić „odnaleźć się” na rynku w zadanym kontekście i elastycznie reagować na jego zmienność, z drugiej strony, poszukiwać możliwości tworzenia przewagi konkurencyjnej, kształtując rynek, dokonując świadomych wyborów, idąc „pod prąd” i łamiąc zasady.

Analizując temat zależności organizacji od otoczenia, warto przytoczyć zaproponowaną przez L. Hrebiniaka oraz W. Joyce’a typologię wzorców strategicznej adaptacji, opartą na założeniu, że stopień swobody wyborów strategicznych zależy od otoczenia, w którym funkcjonuje organizacja [7, s. 339].

Badania autonomii organizacji są prowadzone w różnych typach organizacji, przykładowo w organizacjach sportowych. Jak wskazuje P. Łebek, pojęcie autonomii nieodłącznie wiąże się z prawem człowieka do zrzeszania się. Jako substrat tego prawa autor przyjmuje wolność organizacji do tworzenia własnego prawa organizacyjnego i demokratycznego wyboru przedstawicieli [10, s. 160]. Skoro mowa o zrzeszaniu się, należy zwrócić uwagę na podstawowy aspekt wiążący się z zagadnieniem autonomii, a mianowicie dążenie organizacji do wchodzenia w układy, które tę autonomię ograniczają. Świadoma rezygnacja z części autonomii odbywa się jednak na podstawie uprzedniej kalkulacji potencjalnych korzyści i ryzyk oraz jest dokonywana na rzecz alternatywnych korzyści, które może przynieść współpraca. Powyższe nierozzerwalnie jest związane z podstawowym dylematem każdej organizacji, czyli koniecznością dokonywania wyborów typu „coś za coś”. Na problem ten uwagę zwraca M.E. Porter [15, s. 19–26]. Ogólnie rzecz ujmując, osiągnięcie spektakularnych wyników zawsze wymaga poświęceń i rezygnacji z opcji alternatywnych. Dlatego też decyzje strategiczne przedsiębiorstw są oparte na wyborach, których efektem jest np. koncentracja zasobów i działania na wybranych obszarach przy jednoczesnym porzuceniu aktywności w innych. Na wybory typu „coś za coś” zwracają uwagę także B. de Witt i R. Meyer [5]. Autorzy wskazują szereg paradoksów, z jakimi muszą się mierzyć organizacje. Jednym z nich jest paradoks synergii i refleksu. Polega on na tym, że organizacja, z jednej strony, powinna być elastyczna i szybko reagować na potrzeby rynku (refleks), z drugiej zaś – powinna także wykorzystywać efekt synergii, czyli efekt generowania wartości dodanej wynikający ze współpracy. Organizacja musi więc ocenić, czy większe korzyści ma szansę osiągnąć, wchodząc w różnego rodzaju układy (decyzja o częściowej rezygnacji z niezależności), czy też pozostając możli-

wie najbardziej elastyczną, szybko reagującą i niezależną (decyzja o maksymalizacji autonomii, rezygnacja z efektu synergii). Jest to klasyczny wybór typu „coś za coś”.

## 2. Wybrane zależności podmiotów gospodarczych i ich wpływ na poziom autonomii podmiotu

Klasyfikacja rodzajów zależności między podmiotami rynku może odbywać się przykładowo na podstawie kryterium formalizacji zależności (układy formalne, nieformalne), podstawy zależności (kapitałowa, zarządcza, operacyjna), trwałości powiązań (trwałe, tymczasowe). Powyższe nie stanowi kompletnego zestawu kryteriów, ma jedynie za zadanie wskazać kierunek, który obrano w niniejszym opracowaniu.

Poziom autonomii podmiotu każdorazowo jest uzależniony od rodzaju relacji występujących w danym układzie, od posiadanych zasobów (w szczególności kapitałowych, ludzkich, informacyjnych oraz relacyjnych) itd. Poniżej zostały przedstawione wybrane rodzaje powiązań występujących między podmiotami rynku, w przypadku których autonomia jednostki (przedsiębiorstwa) stanowi ciekawy element ogólnego obrazu sytuacji (więcej na temat sieci międzyorganizacyjnych np. w [11, s. 104–108]).

### 2.1. Zależność typu dostawca – odbiorca

Podstawową formą zależności bliską każdemu przedsiębiorstwu jest zależność występująca na linii dostawca – odbiorca. Nie sposób wyobrazić sobie bowiem podmiot, który w swej działalności nie korzystałby z produktów i usług obcych. Nawet najbardziej autonomiczne przedsięwzięcia wymagają zasilen zewnętrżnych (kapitał ludzki, media, środki produkcji itp.). Co więcej, jakiegokolwiek działania realizowane w ramach przedsiębiorstwa służą wytworzeniu produktu lub usługi, które następnie należy wprowadzić do obrotu gospodarczego i na które należy znaleźć nabywcę. Wskazany wyżej rodzaj zależności jest więc wpisany w naturę funkcjonowania rynku i ma niewątpliwie wpływ na strategię podmiotów na nim działających. Tego typu zależności tworzą kontekst funkcjonowania organizacji i wyznaczają ogólne ramy prowadzenia działalności. Zazwyczaj nie wiążą się jednak bezpośrednio z prawem podmiotu zewnętrznego (dostawcy/odbiorcy) do narzucania ograniczeń i wymagań o charakterze strategicznym. Powyższe wynika głównie z faktu, iż zależności między dostawcą i odbiorcą mają zazwyczaj charakter biznesowy, a strony układu mogą w każdej chwili zmienić partnera transakcji [21; 2, s. 286–298]. Sytuacja zmienia się w przypadku, gdy np. koszty zmiany dostawcy/odbiorcy są wysokie lub gdy mamy do czynienia ze swoistym monopolem dostawcy/nabywcy. W zależności od rodzaju i nasilenia wskazanych wyżej zjawisk podmioty gospodarcze mogą dążyć

do formalizacji i zacieśniania współpracy w celu minimalizacji ryzyka działalności i ograniczania jej kosztów [2, s. 219–229]. Przykładem układów zależności, w których może funkcjonować przedsiębiorstwo jest kooperacja i grupy kapitałowe.

## 2.2. Autonomia w układach kooperacyjnych

Jednym z paradoksów, o których mówią B. de Witt i R. Meyer, występujących w praktyce gospodarczej jest paradoks rywalizacji i współpracy. Przedsiębiorstwa nie mogą całkowicie izolować się od otoczenia, muszą współpracować z dostawcami i odbiorcami, a także łączyć siły z wybranymi partnerami z poza branży [5, s. 231]. Odpowiedzią na ten paradoks jest kooperacja, czyli jednoczesna współpraca i konkurencja przedsiębiorstw. Jak wskazują B. de Witt i R. Meyer, istota kooperacji zasadza się na stwierdzeniu, że „przedsiębiorstwo powinno być jednocześnie i *uwikłane*, i *niezależne* – uwikłane w sieci relacji kooperacyjnych, ale w takim stopniu niezależne, by wykorzystać posiadaną siłę dla własnego dobra” (więcej na temat kooperacji np. w: [11, s. 262–269]). Cytowani autorzy wskazują, że kooperacja powstaje na zderzeniu dwóch przeciwstawnych wizji kształtowania relacji – kooperacji i konkurencji. Okazuje się przy tym, iż paradoksalnie pogodzenie obydwu podejść jest możliwe [1, s. 266–283]. Co więcej, może stanowić źródło sukcesu organizacji, przenosząc ją na wyższy, bardziej efektywny kosztowo poziom funkcjonowania.

Uwarunkowania autonomii w ramach kooperacji, która może przybierać różne formy, są uzależnione od wielu czynników. Przede wszystkim decydująca jest siła przetargowa organizacji wynikająca z posiadanych zasobów. Poziom asymetrii zasobów będzie czynił jedną ze stron uprzywilejowaną w stosunku do drugiej [6, s. 507–530], wzmacniał tym samym jej pozycję negocjacyjną i umożliwił narzucanie własnej woli.

Niemniej jednak istotna jest dominacja jednej z form relacji w układzie kooperacyjnym. Strony mogą bowiem koncentrować się na współpracy i ograniczaniu konkurencji (wtedy należy oczekiwać niższego poziomu autonomii) bądź rywalizacji i ograniczaniu współpracy do niezbędnego minimum (wyższy poziom autonomii).

Kolejnym czynnikiem determinującym poziom autonomii w układzie kooperacyjnym jest poziom formalizacji współpracy oraz umiejętności negocjacyjne stron (rodzaje i treść umów). Podmioty mogą zobowiązać się do określonej intensywności współpracy i przyjąć umówione ograniczenia swej niezależności w ramach układu [18, s. 6–9].

Wskazane wyżej czynniki determinujące poziom niezależności podmiotów w układach kooperacyjnych należy traktować jako przykładowe i niewyczerpujące tematu. Zawsze bowiem ostateczny kształt współpracy i konkurencji stanowić będzie wypadkową niezliczonej ilości aspektów: branża, obecna sytuacja gospodarcza, nastroje zarządzających itd. [17, s. 339–351].

### 2.3. Autonomia w grupach kapitałowych

Szczególnie ciekawy jest problem autonomii podmiotów działających w ramach grup kapitałowych (holdingów)<sup>1</sup>. Należy bowiem zauważyć, iż sam charakter tego rodzaju układów jest inny niż wskazywane we wcześniejszych częściach niniejszego opracowania. Mianowicie występująca między podmiotami zależność kapitałowa oraz celowość istnienia grupy przesądzają niejako o konieczności podporządkowywania się i akceptowania narzucanych przez spółki nadrzędne zasad, ograniczeń. Na problem ten wskazuje M. Trocki, zauważając, iż z tytułu posiadania udziałów innych podmiotów oraz zawartych porozumień wynikają określone uprawnienia decyzyjne [16, s. 129]. Tak więc co do zasady spółki nadrzędne mają prawo narzucania swojej woli spółkom podrzędnym, a tym samym ograniczają ich niezależności. Otwarta pozostaje jedynie kwestia intensywności tych ograniczeń. W tym miejscu warto zauważyć, iż podmioty działające w grupie zachowują samodzielność pod względem prawnym, dlatego też z formalnego punktu widzenia poziom ich autonomii pozostaje stosunkowo wysoki.

Poza aspektami technicznymi warto przypomnieć, iż co do zasady głównym celem działania grupy kapitałowej jest maksymalizacja efektu synergii wynikającego z koncentracji (np. optymalizacja łańcucha dostaw, procesu produkcji) i koordynacji. Oczywiście więc jest, że grupa powinna posiadać wspólną wizję i strategię, które będą determinować strategię poszczególnych podmiotów ją tworzących, a to z kolei oznacza dla nich konieczność częściowej rezygnacji z autonomii [4, s. 56–69].

Na zagadnienie autonomii w grupie kapitałowej zwracają uwagę B. Nogalski i Z. Kreft. Wskazują oni, iż zarządzanie grupą kapitałową wiąże się z koniecznością poszanowania autonomii, ale także i współzależności podmiotów zainteresowanych [12, s. 51]. Ponadto podkreślają, iż specyfika zarządzania w grupie kapitałowej polega między innymi na tym, że władza w grupie zlokalizowana jest na dwóch poziomach – spółki naczelnej i spółek zależnych. W konsekwencji autonomia spółek zależnych zależy m.in. od stopnia kontroli i przyzwolenia przez spółkę naczelną na wypełnianie ich aspiracji [12, s. 54].

Poziom autonomii podmiotów w grupie kapitałowej zależy także od rodzaju grupy. M. Trocki wyróżnia trzy główne typy grup kapitałowych – por. tabela 1.

<sup>1</sup> W literaturze polskiej pojęć grupy kapitałowej i holdingu często stosuje się zamiennie [14, s. 45] – takie podejście przyjęto w niniejszym opracowaniu.

Tabela 1. Autonomia w poszczególnych typach grup kapitałowych

	Holding operacyjny	Holding strategiczny	Holding finansowy
Centralizacja decyzji	Centralizacja decyzji na poziomie spółki matki	Szeroka autonomia decyzji spółek córek	Pełna autonomia decyzyjna spółek córek
Koordinacja	Koordinacja strategiczna, taktyczna i operatywna	Koordinacja ograniczona do instrumentów strategicznych: biznesowych i funkcjonalnych	Brak koordynacji działalności operacyjnej spółek córek
Siły	Duży potencjał synergiczny, duże możliwości kooperacji wewnętrznej	Duży potencjał innowacyjny, duże możliwości motywacyjne, elastyczność struktury, duże możliwości kooperacji zewnętrznej	Duże możliwości motywacyjne, bardzo duża elastyczność struktury

Źródło: opracowanie własne na podstawie [16, s. 137].

Powyższą klasyfikację H. Jagoda i B. Haus uzupełniają o holding przedsiębiorczy, charakteryzujący się najwyższym poziomem autonomii i najniższym poziomem zależności między podmiotami [8, s. 23].

## Podsumowanie

Zagadnienie autonomii w obszarze zarządzania strategicznego podmiotów wchodzących w układy relacji stanowi aktualny i nie do końca zgłębiany temat. Mając na uwadze wpływ niezależności na poziom motywacji człowieka, a co za tym idzie także efektywność całej organizacji, aspekty ograniczania autonomii podmiotu gospodarczego stanowią niezwykle ciekawy przedmiot badań.

Rodzaj układów, w których funkcjonują przedsiębiorstwa, determinuje poziom zależności, stąd sytuacja podmiotu jest uzależniona od tego, który układ jest w danym przypadku dominujący i najbardziej istotny (np. koopetycja, grupa kapitałowa, alians strategiczny i inne). Na poziom autonomii podmiotów funkcjonujących w różnych układach będzie w szczególności wpływać ich siła przetargowa wynikająca z posiadania lub dostępu do cennych zasobów oraz szereg czynników o kluczowym znaczeniu w danym układzie.

## Bibliografia

- [1] Aram J.D., *The Paradox of Interdependent Relations in the Field of Social Issues in Management*, "The Academy of Management Review" 1989, Vol. 14, No. 2.

- [2] Caniëls M., Gelderman C.J., *Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach*, "Industrial Marketing Management 2007", Vol. 36, No. 2.
- [3] Danskin P., Dibrell C., Kedia B.L., *The evolving role of cooperation among multinational corporations and indigenous organizations in transition economies: A migration away from confrontation*, "Journal of World Business" 2005, Vol. 40, No. 3.
- [4] De Rond M., Bouchikhi H., *On the Dialectics of Strategic Alliances*, "Organization Science" 2004, Vol. 15, No. 1.
- [5] De Witt B., Meyer R., *Synteza strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- [6] Gnyawali D.R., *Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination*, "Journal of Management" 2006, No. 4.
- [7] Hrebiniak L.G., Joyce W.F., *Organizational Adaptation. Strategic Choice and Environmental Determinism*, „Administrative Science Quarterly” 1985, No. 3.
- [8] Jagoda H., Haus B.,  *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995.
- [9] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- [10] Łebek P., *Autonomia organizacji sportowych*, „Problemy Współczesnego Prawa Międzynarodowego, Europejskiego i Porównawczego” 2011, Vol. IX.
- [11] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasinski B., *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012.
- [12] Nogalski B., Walentynowicz P., *Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2004.
- [13] Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- [14] Pink D., *Drive: The Surprising Truth About What Really Motivates Us*, Penguin, New York 2011.
- [15] Porter M.E., *Czym jest strategia?*, [w:] *O strategii*, „Harvard Business Review Polska”, ICAN Institute, Warszawa 2012.
- [16] Romanowska M., Trocki M., Wawrzyniak B., *Grupy kapitałowe w Polsce*, Difin, Warszawa 2000.
- [17] Sambasivan M., Siew-Phaik L., Mohamed Z.A., Leong Y.C., *Factors influencing strategic alliance outcomes in a manufacturing supply chain: Role of alliance motives, interdependence, asset specificity and relational capital*, "International Journal of Production Economics" 2013, Vol. 141, No. 1.

- [18] Stańczyk-Hugiet E., *Autonomia i zależność w układach kooperacyjnych*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, wydanie specjalne, PTE Oddział w Łodzi, Łódź 2012.
- [19] Stańczyk-Hugiet E., *Adaptacja kooperatywna*, „Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 52.
- [20] Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [21] Yongtao S., Qin S., Qiang L., Tieshan W., *Impact of business relationship functions on relationship quality and buyer's performance*, “Journal of Business & Industrial Marketing” 2012, Vol. 27, No. 4.

---

## AUTONOMIA W UKŁADACH WSPÓŁPRACY GOSPODARCZEJ

### Streszczenie

W opracowaniu zostało poruszone zagadnienie autonomii w różnych rodzajach układów, w których mogą funkcjonować organizacje. Koncentracja na temacie sieci międzyorganizacyjnych, który jest szeroko komentowany w literaturze przedmiotu, wynika z faktu, iż wciąż nie jest on do końca zbadany, w szczególności dotyczy to aspektu autonomii jako odrębnego zagadnienia. Główny ciężar opracowania opiera się na rozpoznaniu czynników wpływających na poziom autonomii podmiotów w danym układzie relacji. Z przeprowadzonych studiów literaturowych wynika, iż poziom autonomii organizacji zależy, z jednej strony, od kontekstu otoczenia, w którym działa, z drugiej zaś – od rodzaju układów powiązań, w które wchodzi. Te z kolei determinują dalsze istotne aspekty ograniczające niezależność organizacji.

**SŁOWA KLUCZOWE: AUTONOMIA, STRATEGIA, HOLDING, GRUPA KAPITAŁOWA, KOOPETYCJA**



---

## AUTONOMY IN BUSINESS RELATIONS

### Abstract

This study regards autonomy in a variety of business relations that organizations may operate within. Intra-organizational relations which are widely referred to in management literature is the subject chosen as it is still not completely explored, in particular in the area of autonomy as a separate issue. The aim of this study is to discover factors influencing level of the autonomy in the given relation. From the performed literature research it results that the level of autonomy is mainly dependent on context created by the background but just as well on the type of relations that the entity enters. Subsequently, those relations determine further essential aspects restricting the entity's independence.

**KEY WORDS: AUTONOMY, STRATEGY, HOLDING, CAPITAL GROUP, COOPETITION**

# W POSZUKIWANIU ORYGINALNOŚCI TEORII. WYBRANE SPOSOBY

## Wprowadzenie

Dyskusja na temat wartości opracowań naukowych z zakresu teorii organizacji i zarządzania jest ważnym składnikiem procesu kształtowania środowiskowych standardów ocen. W niniejszym opracowaniu podjęto próbę zestawienia wskazówek, które zdaniem ich twórców powinny pomagać autorom prac w określaniu stopnia wpływu ich dzieł na rozwój teorii. Wyboru dokonano spośród artykułów publikowanych w ważnych dla badaczy zarządzania czasopismach. Wybór nie jest kompletny, ale również i nie przypadkowy. Decydowały: ranga czasopism, waga nazwisk, a także poziom uogólnienia wskazówek. Wyższy poziom uogólnienia pozwalał na powiększenie liczby ewentualnych odbiorców. Poszukiwania zawężono jedynie do prac dotyczących odpowiedzi na pytania: co wzbogaca teorię i jak ją wzbogacać? Zasadniczą część materiału źródłowego dostarczyło opracowanie z Academy of Management – „Academy of Management Review” z 1989 r. Początek artykułu poruszał ww. postawione pytanie. Po jego analizie poszukano innych artykułów z kolejnych lat o podobnej problematyce i wybrano te z „Administrative Science Quarterly” z 1995 roku oraz „Academy of Management Review” z 2011 roku. Całość treści wybranych prac tworzy spójny, rozwijający się w kolejnych latach wątek tematyczny. Ważnym kryterium ograniczającym zakres analizy były również warunki tego wydawnictwa, szczególnie, wskazywana liczba dozwolonych powołań oraz stron.

---

\* Prof. dr hab. Janusz Strużyna – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

## 1. Istota składowych teorii

W 1989 roku Whetten [7] podejmuje się próby określenia tego, co konstytuuje wkład do rozwoju teorii. W tym celu powołuje się na Dubina [2], który identyfikuje sedno teorii społecznej. Istotą wypowiedzi Dubina jest zwrócenie uwagi na: 1) wyjaśnienie przyczynowości jako kluczowego składnika teorii; 2) kryteria charakteryzujące wybory dokonywane przez twórcę wartościowej teorii; 3) różnicę między hipotezami i przypuszczeniami, a szczególnie wagę tych ostatnich dla odkryć naukowych; 4) uwarunkowania stosowania propozycji teoretycznej.

Dubin uważał, że teoria powinna zawierać w sobie zestaw podstawowych elementów odpowiadających na pytania: „co?”, „jak?”, „dlaczego?”. „Co?” dostarcza wiedzy na temat tego, jakie czynniki sensownie połączone powinny być uznane za zjawiska objęte zainteresowaniem. Dla oceny poprawności doboru tych czynników, stanowiących odpowiedź na pytanie „co?”, należy jego zdaniem rozpatrzyć dwa ważne kryteria. Pierwsze dotyczy tego, czy zmienne wyczerpująco i kompleksowo ujmują dane zjawisko. Drugie, czy przedstawiona propozycja jest oszczędna, powściągliwa, to znaczy, czy wśród zmiennych nie znajdują się takie, które niewiele wnoszą do zrozumienia zjawiska, ale komplikują jego strukturę. Wrażliwość na spełnianie tych dwóch kryteriów jest cechą dobrego teoretyka. „Jak?” pozwala określić powiązania między zidentyfikowanymi czynnikami. Nawet wówczas, jeśli nie udaje się precyzyjnie zweryfikować domniemanych zależności, to należy je ukazać. Jednak nie same relacje są istotą teorii. Według Dubina dopiero przyczynowość nadaje jej szczególną wartość. Odpowiedź na pytanie „dlaczego?” wypełnia ważny fragment teorii i łączy ze sobą wszystkie elementy w logicznie powiązaną całość. „Dlaczego?” powoduje rekonstruowanie wszystkich elementów dotąd ustanowionych („co?” i „jak?”). Dla zrozumienia wartości teorii istotne jest także oddzielenie tego, co jest propozycją, od tego, co jest hipotezą. Przypuszczenia dotyczą danej koncepcji, wskazują na wagę „dlaczego?”. Hipotezy koncentrują uwagę na pomiarze, ale techniczne wskazanie zależności między dwoma zmiennymi nie wymaga zawsze wyjaśnienia „dlaczego?”. Dyskusja ukierunkowana na odkrycie zależności sprowadza się do rozważań o narzędziach i empirii. Dyskusja o przypuszczeniach trafia w sedno powiązań przyczynowych. Dla poprawności sformułowania propozycji badawcze muszą być silnie osadzone w wiedzy o przyczynach, składnikach i sposobach. Tylko wtedy pozwalają uniknąć nierozstrzygalnych dyskusji o wszystkim.

W tym kontekście według Dubina odpowiedzi na „co?” i „jak?” stanowią część deskryptywną teorii, a przyczynowość – część wyjaśniającą. Temporalne i kontekstualne uwarunkowania zakreślają ramy generalizacji danej teorii. Wycucie kontekstu, ale również i czasu jest szczególnie istotne dla badań wspartych na doświadczeniu. Dubin uważa, że w podejściu kontekstualnym zrozumienie jest efektem konfrontacji

z kontekstem. Odpowiedzi na pytania: „kto?”, „gdzie?”, „kiedy?” (kontekst, czas) są zwykle dostarczane przez kolejne sprawdziany pierwotnie ustanowionych, zasadniczych elementów teorii („co?”, „jak?”, „dlaczego?”). Niedostatek tych odpowiedzi stanowi warunek ograniczający obowiązywania danej teorii. Opierając się na tych ustaleniach, Whetten próbuje wskazać, co stanowi wkład do rozwoju teorii. Nie uznaje za nią listy zmiennych, gdyż fundamentalne dla teorii są relacje. Szczególnie relacje przyczynowe wydają się owocnym, ale jednocześnie trudnym kierunkiem rozwijania teorii. Również praca nad potwierdzaniem teorii w różnych warunkach (w różnym czasie i kontekście) pomaga w rozwoju teorii. Jednak wówczas potrzebne jest zapętlenie (sprzężenie zwrotne) z teorią. Jego istotą jest to, że teoretycy w wyniku danego badania, prowadzonego w konkretnych warunkach, muszą nauczyć się czegoś nowego o samej teorii. Nowe zastosowania teorii powinny poprawić stosowane narzędzia, sposoby badań. Nie wystarczy natomiast, aby w ich wyniku jedynie potwierdzała się przydatność danej teorii lub były do niej dołączane nowe elementy, mnożące składowe teorii. Ocena wartości rozszerzeń teoretycznych dotyczy ich analizy z trzech punktów widzenia. Po pierwsze, pojedyncze, fragmentaryczne poprawki dotychczasowych rozwiązań rzadko są uznawane przez środowisko za wystarczające. Potrzebne jest bardziej „kompleksowe” udoskonalenie. Ewentualna krytyczna analiza powinna koncentrować się na wielu elementach teorii. Po drugie, propozycja rozszerzająca powinna pomagać w uporządkowaniu i zestawianiu przekonujących dowodów. Uporządkowanie i zestawienie może dostarczać krytycznych argumentów: logicznych (np. teoria nie jest wewnętrznie spójna), empirycznych (prognozy są niezgodne z danymi zgromadzonymi z wielu badań), epistemologicznych (założenia są do podważenia, podane informacje pochodzą z innej dziedziny). Zadanie krytycznej analizy teorii na podstawie odkrywania jej porządku, oceny trafności prognoz lub spójności, trafności opisu jest zadaniem bardzo trudnym i rzadko podejmowanym. Po trzecie, rozszerzenie teorii w oparciu krytyczne spojrzenie na nią powinno w efekcie dostarczać alternatyw.

Sama ocena nowości powinna dostarczyć odpowiedzi na następujące pytania: 1) Co nowego? 2) I co z tego? 3) Dlaczego tak? 4) Czy badanie jest dobrze zrobione? 5) Czy propozycję sporządzono poprawnie? 6) Dlaczego teraz? 7) Kogo będzie obchodzić propozycja?

Wagę powyższych pytań i wiele ze sformułowanych uwag jeszcze mocniej podkreślają Sutton i Staw [5] w artykule na temat tego, co nie jest teorią. We wprowadzeniu do swojego eseju stwierdzają, że choć nie ma zgody, co do tego, co stanowi mocną teorię w naukach społecznych, to jest konsensus, co do tego, co teorią nie jest. W ten sposób przez zaprzeczenie tworzą propozycję dla osób poszukujących oryginalnego rozwinięcia teorii. Zestawienia cytowania, zbiory danych, zmiennych, diagramy i hipotezy nie są teorią, choć przy jej konstruowaniu są niezbędne. Przy tym należy każdy z tych przypadków omówić oddzielnie.

Wykorzystując cytowania i powołania, autorzy muszą rozwijać swoją myśl w sposób, który pozwala określić, jakie koncepcje i argumenty zostały przyjęte z cytowanych źródeł i jak są one powiązane z rozwijaną teorią oraz jej testowanymi fragmentami lub całością. Nie oznacza to jednak, że oryginalna praca naukowa musi obejmować każdy niuans każdej powoływanej teorii. Wręcz przeciwnie, Sutton i Staw wspierają wcześniej przytoczone kryterium oszczędności, wskazując, że cytowana i powoływana powinna być satysfakcjonująca liczba ostatnich prac, istotnych dla opracowywanego rozszerzenia. Rzecz w tym, aby przedstawiały one różne podejścia, sposoby rozumowania, logiki zaczerpnięte z cudzych prac teoretycznych, które nie mogą być pominięte w treści nowego opracowania. W efekcie czytelnik powinien mieć szansę na zrozumieć zamysłu autora, jego argumentacji oraz przyczyny poprzedzające jego propozycję wzbogacenia teorii. Na marginesie warto zauważyć, że omawiani autorzy pomijają jeszcze jeden ważny, ale mniej idealizujący wątek, a mianowicie potrzebę cytowania ważnych w danym okresie i na danym terenie osób. Choć często ich prace mają mniejszy związek z danym tematem, to są one powoływane ze względu na konwencję danego środowiska.

Wykorzystywanie dowodów empirycznych odgrywa ważną rolę w potwierdzeniu, zmianie lub krytyce istniejących teorii i w konsekwencji ukierunkowania rozwoju nowych teorii. Ale obserwowane wzorce formalnych zależności rzadko stanowią klucz do wyjaśnień przyczynowych. Dane pozwalają opisać wzory, które zaobserwowano i które teoria wyjaśnia. Empiryczne dane na pewno mogą dostarczyć przydatnego wsparcia dla idei rozwoju teorii, ale nie mogą być interpretowane jako teoria. Wczesniejsze odkrycia nie mogą same z siebie wyłaniać hipotez, a raportowanie wyników nie może zastąpić przyczynowego rozumowania.

Teorią nie są również listy zmiennych lub konstruktów. Badanie porównawcze zmiennych nie jest tym samym, czym jest porównywanie teorii. Podobnie rysunki, zestawienia, diagramy nie są teorią. Mogą stać się jej elementem dopiero wówczas, gdy są zwerbalizowane, opisane, zaprezentowane w tekście. W ich towarzystwie musi być umieszczone logiczne wyjaśnienie, które, jeśli jest wystarczająco klarowne, tworzy podstawę schematyzacji i uporządkowania.

Nauka dążąca do zbudowania mocnej teorii powinna być bardziej otwarta na teksty weryfikujące część lub całość teorii i ilustrujące dane podejście. Sutton i Staw dodają, że autorzy, którzy chcą napisać silną teorię, mogą zacząć od czytania różnorodnej literatury, której celem jest określenie różnic między teoriami słabymi i mocnymi. Jednym z takich wskazywanych przez nich autorów jest Weick, który proponował uznać, że teoria jest konsekwencją zdyscyplinowanej wyobraźni.

## 2. Teoria jako wynik zdyscyplinowania wyobraźni

Weick [6] przypomina, że jego poprzednicy zgodnie z Sutherlandem [4], mówiąc o teorii, mieli na myśli uporządkowany zbiór twierdzeń o ogólnych zachowaniach lub strukturach potencjalnie do stosowania w całym szerokim zakresie określonych przypadków. Opisując ograniczenia takich propozycji, Weick zwrócił uwagę na ich mechanistyczny charakter, z niewielkim zrozumieniem intuicyjnych, przypadkowych, nieoczekiwanych elementów twórczego rozwijania jakości procesu. Wiele propozycji zakłada potrzebę zewnętrznej walidacji każdego z etapów procesu budowania teorii, wymaga odpowiedniej reprezentacji i bliskości między konceptem i operacjami. Często jest także reprezentowany liniowy kierunek rozwoju problemów. Weick jest zadania, że w miejsce takiego postępowania właściwsze jest tworzenie sensu, czyli podejmowanie prób nadania sensu w obserwowalnym świecie przez porządkowanie relacji między elementami, pozostającymi w centrum uwagi badaczy realnego świata. Problem tworzenia sensu staje się ważny właśnie dlatego, że korespondencja między pojęciami i wykrywalnością jest tak bardzo luźna, ponieważ badane systemy są otwarte, a także dlatego, że wcześniejsze rozpowszechnianie wiedzy zmienia sens, a czasem przeciwstawia mu się. Rozwój jest wynikiem ciągłego splatania indukcji z dedukcją, zależności między intuicją i teoretyzowaniem. W ujęciu Weicka, choć przebiega on w podobny sposób jak w tradycyjny ujęciu: poszukiwanie problemu, wypróbowywanie myślenia, wybór rozwiązania,

to jednak kluczowa jest wyobraźnia poddana dyscyplinie porządkowania i dostrzegania wyborów. Przejawia się ona na każdym etapie procesu odkrycia naukowego. Znaczenie zwrócenia uwagi na wyobraźnię jest tak istotne, gdyż teoretycy, starając się zbudować teorię, projektują, prowadzą i interpretują wymyślone eksperymenty (eksperyment intelektualny). Te działania są zgodne z procesem ewolucji: powodują zmianę, zróżnicowanie, podlegają selekcji i selekcionują, wreszcie są zatrzymywane lub nie. Ponieważ jednak to teoretycy, a nie siły natury prowadzą proces ewolucyjny, teoretyzowanie jest bardziej procesem sztucznej selekcji niż tradycyjnie pojmowanego doboru naturalnego, a teoretyzowanie staje się naturalnym procesem selekcji, zdominowanym przez walidację i empiryzm. W trakcie eksperymentów intelektualnych są testowane różne sposoby dotarcia do celu. Założone warunki, kontekst prowadzonych badań ich efekty powodują, że wybór jest dokonywany w wyobrażonej rzeczywistości. Przyjęte założenia są substytutem rzeczywistości, a wybory są substytutami rzeczywistych ścieżek dotarcia do jakiegoś wybranego stanu. Choć wybory są uwarunkowane okolicznościami, to jednak pozostają pod wpływem wyobrażonego odwzorowania rzeczywistości i to nie jednego badacza, lecz wielu. Dodatkowo „wielu badaczy”, którzy podejmują decyzje paralelnie, choć niekoniecznie w oparciu o tę samą logikę. W konsekwencji prawa ewolucji mogą mieć tutaj zastosowanie, a rozsądne, liniowe

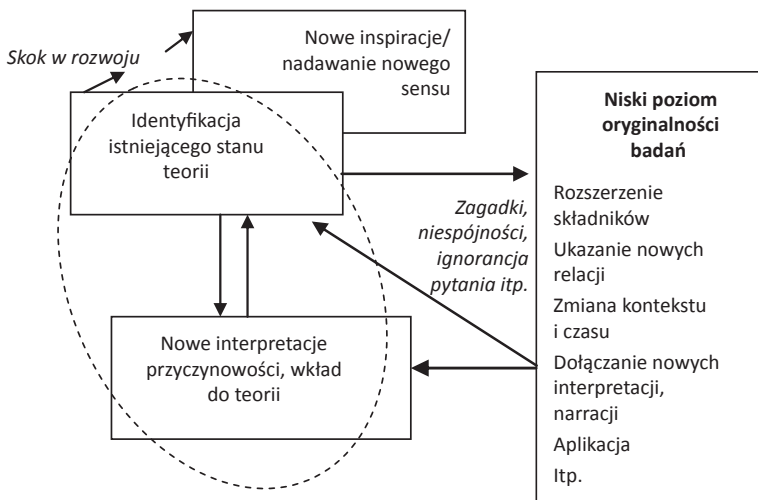
postępowanie rozwijające teorię jest jedynie ideałem, nieosiągalnym w rzeczywistych warunkach. Proces jest prowadzony przez reprezentację rzeczywistości, ale sam staje się rzeczywistością warunkującą wybory. Przy uznaniu takich możliwości, podobnie jak w procesach ewolucji, kryteria selekcji stają się kluczową kwestią. Weick zwraca uwagę na: afektywny osąd, który można traktować jako potwierdzenie lub niepotwierdzenie ważności. Przy tym taki osąd nie oznacza obiektywnego dowodu wagi danej idei. Ważna jest samoświadomość manipulacji tworzącej proces selekcji. Idealne jest poddanie pomysłu wielu kryteriom oceny, ale naukowcy wolą mieć rację, przedstawiać swoje koncepcje jako spójne, niż poddawać je wielokryterialnym ocenom. W tym celu w oryginale swoich pomysłów poddają je subtelnym zabiegom potwierdzającym ich przypuszczenia. Mimo tego z biegiem lat propozycje te i tak stają się przedmiotem analiz wielokryterialnych. Jednocześnie z punktu widzenia rozwoju wiedzy i nawet, gdy wielokrotnie dochodzi do odrzucenia fragmentów danej teorii, to *per saldo* wiedza jest kumulowana. Najprostszym testem alternatywnym do działań środowiska naukowego jest „mądrość ludowa”. Tam, gdzie badania byłyby za drogie, rolę kryterium spełnia właśnie takie zbiorowe przekonanie. Wysublimowane naukowe weryfikacje w naukach społecznych nie są często możliwe. Można zatem przypuszczać, że Weick sugeruje, że zasadnicze kryteria selekcji są ulokowane między ową „mądrością ludową” i „niemożnością ostatecznej weryfikacji w drodze naukowej”, a proces poddaje się siłom i naturze ewolucji, że jeśli potwierdzenie (walidacja) nie jest kryterium zatrzymywania przypuszczeń, to oznacza co najmniej dwie rzeczy. Po pierwsze, kryteria stosowane w miejsce walidacji muszą być zbadane dokładnie, ponieważ teoretyk, a nie środowisko, obecnie kontroluje przetrwanie przypuszczeń. Po drugie, wkład nauk społecznych nie leży w potwierdzonej wiedzy, ale raczej w sugestii relacji i powiązań, których wcześniej nie podejrzewano, w relacjach, które powodują zmianę działania i perspektywy. W konsekwencji Weick zwraca uwagę, że jeśli ocenienie wartości wiedzy jest trudne, to teoretyzowanie nie jest już tylko wstępem do „prawdziwej” weryfikacji (w praktyce np.), lecz obejmuje większą część tego, co może być weryfikacją nauk społecznych. W rzeczywistości, jeśli następuje luźne sprzężenie między pojęciami naukowymi a rzeczywistością, do której się odnoszą, to teoretyzowanie staje się jedynym miejscem, w którym pomysły mogą być badane. Dzieje się to w przestrzeni i części wyobrażonych światów mentalnych, eksperymentów laboratoryjnych czy też symulacji intelektualnych. Stąd też oryginalność teorii może pojawiać się w konsekwencji zdyscyplinowanej wyobraźni, ale jej efekt podlega prawom ewolucyjnego procesu. Decydujące dla jego skutków, według Wiecka, jest kryterium „wiarygodności” (to jest wiarygodne w opinii środowiska). Towarzyszą mu oceny tego, czy przypuszczenie jest interesujące, oczywiste, powiązane, piękne, czy prawdziwe, w kontekście problemu, który badacz stara się rozwiązać. Większość z tych ocen bierze swój początek w założeniach, które są wynikiem destylacji wcześniejszego doświadczenia. Odniesienie do nich może prowadzić zdaniem Weicka do czterech sformułowań: to jest interesujące

(wówczas gdy założenie o umiarkowanej sile zostaje niekontynuowane); to jest absurd (gdy mocne założenie jest zaprzeczone); to jest bez znaczenia (gdy założenie nie jest aktywowane); to jest oczywiste (gdy założenia są zweryfikowane). Te cztery reakcje są odpowiednikami testów istotności i służą one jako substytuty ważności. Orzeczenie „to jest interesujące” wybiera to przypuszczenie, które powinno być poddane dalszej eksploatacji. Ocena ta nie jest ani kapryśna, ani arbitralna, ponieważ jest wykonana w stosunku do standardu, który zawiera wyniki wcześniejszych badań.

## Podsumowanie i próba schematycznego ujęcia dróg poszukiwania oryginalności

Zestawiając powyżej zaprezentowane stanowiska na temat tego, „co teorią jest”, „co nią nie jest” oraz traktując jako kluczowe dla rozwoju teorii kwestie przyczynowości i nieograniczania twórczości intelektualnej, można zaprezentować wynikający z tych ustaleń schemat rozwoju teorii (rysunek 1).

Rysunek 1. Schemat nieliniowego rozwoju oryginalności teorii



Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiono na nim cztery drogi rozwoju teorii. Pierwsza zaczyna się od teorii istniejącej i opiera się na próbach odnalezienia wpływu wyników badań o niskim poziomie oryginalności na teorię. Druga, która konfrontuje wyniki takich badań z kluczową kwestią przyczynowości i w efekcie zmienia spojrzenie na nią. Trzecia, na której badacz bezpośrednio poddaje weryfikacji uznane poglądy o przyczynowości, a w efekcie



sama teoria ulega zmianie. Przerywane koło wskazuje, że przyczynowość tylko dla celów schematyzacji została wydzielona z teorii. I wreszcie czwarta droga, oparta na nowych inspiracjach, nadawaniu nowego sensu. Na tej drodze pojawia się skok jakościowy. Wszystkie cztery drogi są osadzone na fundamencie założeń (wynik destylacji doświadczeń), a oryginalność odkrycia waloryzowana jest przez kryteria środowiskowe tworzone w procesie ewolucji wiedzy. Porządek założeń i świadomość zmian ewolucyjnych kryteriów jest istotnym warunkiem ekonomiczności podejmowanych badań. W zakresie uporządkowania założeń warto, wydaje się, zwrócić uwagę na pracę Kilduff, Mehra, Dunn [3], którzy wyróżniają cztery możliwe logiki, przedstawiające organizacyjne rozwiązania dla problemu rozwoju wiedzy. Na nich z kolei oparto charakterystykę podejść: strukturalnego realizmu, podejścia opartego na silnym paradygmacie, podejścia fundamentalistycznego, instrumentalizmu oraz krytycznego realizmu. Nakładając te możliwości na rysunek 1, przeskok w rozwoju wiedzy następuje przy przechodzeniu od jednej logiki do innej, zaś rozwój oparty na niskiej oryginalności może jedynie rozwijać daną logikę lub tworzyć kwestionujące ją zagadki, niespójności, pytania lub skłaniać do ignorowania otrzymanych wyników. Z kolei analizując dokładniej środowiskowe kryteria selekcji ewolucyjnej, można zwrócić uwagę na pracę Corley, Gioia [1], którzy budują schemat swojej analizy w oparciu o zestawienie kryteriów użyteczności i oryginalności. Stworzoną matrycę analizy przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Podejścia w zakresie tworzenia nowej teorii (wiedzy)

		Użyteczność	
		Naukowa	praktyczna
Oryginalność	Orientacja odkrywczą	4. Podejście akceptowane przez wydawnictwa naukowe, spełnia postawione przez nie kryteria	1. Wyzwanie dla autorów i wydawców w kierunku rewizji swojego podejścia w zakresie uznawania tekstów, jako wnoszących określony wkład do nauki
	Orientacja przyrostowa	3. Wyzwanie dla autorów i wydawców w kierunku rewizji swojego podejścia w zakresie uznawania tekstów, jako wnoszących określony wkład do nauki	2. Odrzucenie na poziomie analizy tekstów „zza biurka”, trwała decyzja o odrzuceniu artykułu po pierwszych recenzjach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [1].

Nakładając z kolei te ustalenia na schemat pokazany na rysunku 1, można dostrzec, że niektóre z prac o małej oryginalności mogą być uznane w środowisku za wartościowe. Dzieje się tak w pozycjach 1, 3. W obu tych przypadkach jednak wartość opracowania wzrasta, gdy klarownie wyłoży się jego związek z wzbogacaniem wiedzy, czyli na rysunku 1 zapętlili się propozycję na przykład z tworzeniem nowej interpretacji przyczynowości. W ten sposób również dochodzi do kreatywnego spotkania założeń

danego badania i kryteriów oceny oryginalności, czyli kreatywnej relacji między wynikami wnioskowania dedukcyjnego i indukcyjnego.

## Bibliografia

- [1] Corley G.K., Gioia D.A., *Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution?*, "Academy of Management Review" 2011, Vol. 36, No. 1, pp. 12–32.
- [2] Dubin R., *Theory development*, Free Press, New York 1978.
- [3] Kilduff M., Mehra A., Dunn M.B., *From blue sky research to problem solving: a philosophy of science theory of new knowledge production*, "Academy of Management Review" 2011, Vol. 36, No. 2, pp. 297–317.
- [4] Sutherland, J.W., *Systems: Analysis, administration, and architecture*, Van Nostrand, New York 1975.
- [5] Sutton R.I., Staw B.M., *What theory is not*, "Administrative Science Quarterly" 1995, Vol. 40, No. 3, pp. 371–384.
- [6] Weick K.E., *Theory construction as disciplined imagination*, "Academy of Management Review" 1989, Vol. 14, No. 4, pp. 516–531.
- [7] Whetten D., *What constitutes a theoretical contribution?*, "Academy of Management Review" 1989, Vol. 14, No. 4, pp. 490–495.

---

## W POSZUKIWANIU ORYGINALNOŚCI TEORII. WYBRANE SPOSOBY

### Streszczenie

W opracowaniu zestawiono wybrane wskazówki na temat wartości prac naukowych z zakresu teorii organizacji i zarządzania. Studium poddano teksty publikowane z uznanych czasopism z różnych okresów czasu. Celem opracowania jest prezentacja stanowisk autorytetów na temat tego, czym jest i czym nie jest teoria oraz co oznacza jej rozwijanie. Problem oceny wartości opracowań naukowych, które mają rozwijać teorię, jest szczególnie ważny w świetle ostatnich zmian na uniwersytetach. Wyniki dokonanego zestawienia mogą służyć wypracowaniu kryteriów oceny oryginalności opracowań naukowych.

**SŁOWA KLUCZOWE: ROZWÓJ TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA, ORYGINALNOŚĆ NAUKOWA OPACOWAŃ, KRYTERIA OCENY ARTYKUŁÓW**

---

## SEARCHING FOR ORIGINALITY OF THEORY. SELECTED WAYS

### Abstract

This paper summarizes selected guidelines on the scientific work in the field of organization and management theory. Studied texts were published in significant journals from different time periods. Outcomes of analysis can be used to develop criteria for evaluation of scientific originality. The aim of this paper is to confront the proposals of various famous authors and to make synthesis of it. The problem of assessing the value of scientific studies is particularly important in view of recent changes at the polish universities.

**KEY WORDS: ORGANIZATION AND MANAGEMENT THEORY DEVELOPMENT,  
SCIENTIFIC ORIGINALITY OF STUDIES, ARTICLES EVALUATION CRITERIA**

# ROLA NARZĘDZI DOSKONALENIA PROCESÓW W BUDOWANIU RELACJI W ŁAŃCUCHU DOSTAW

## Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa definiują wobec podmiotów będących źródłem zakupów często bardzo zindywidualizowane wymagania przez szczegółowe specyfikacje określające nie tylko kwestie związane z zapewnieniem jakości (zagwarantowaniem jakości technicznej), lecz także organizacyjne związane z podwyższaniem sprawności (np. skracanie cykli realizacji działań), efektywności (obniżaniem kosztów), bezpieczeństwa działań (zarówno w odniesieniu do warunków pracy, jak i zarządzania informacją), zmniejszaniem uciążliwości dla środowiska, a także posiadania odpowiedniego potencjału kadrowego gwarantującego wdrażanie innowacji produktowych oraz procesowych. Takie podejście stanowi istotny bodziec dla organizacji podejmujących wysiłki związane z doskonaleniem swoich działań przez wprowadzanie systemowego zarządzania środowiskiem oraz bezpieczeństwem, a także innych narzędzi wymagających bardziej aktywnego zaangażowania pracowników w celu poprawy osiągniętych wyników oraz doskonalenia procesów operacyjnych (takich jak: elementy Toyota Production System, metodyki Six Sigma, Lean Management czy Lean Six Sigma).

---

\* Prof. dr hab. Maciej Urbaniak – Uniwersytet Łódzki.

## 1. Rola globalizacji w rozprzestrzenianiu się idei ciągłego doskonalenia organizacji działających w łańcuchach dostaw

Postępująca globalizacja we wszystkich obszarach gospodarki realizowana przez ekspansję przedsiębiorstw, a zwłaszcza koncernów ogólnosiwiatowych, powoduje wzrost znaczenia zarówno standaryzacji technicznej (by zapewnić wymaganą powtarzalną jakość), jak i organizacyjnej (zwłaszcza w państwach, w których lokalizowane są inwestycje i nawiązywane są relacje z lokalnymi dostawcami). Wiele firm, budując tego typu powiązania, obliuguje swoich partnerów do działania zgodnie z zasadami systemowego zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem. Mogą być to opracowane przez nie własne systemy, których założenia są oparte na wytycznych zawartych w międzynarodowych standardach organizacyjnych (takich jak: ISO seria 9000, ISO seria 14000, ISO seria 27000, OHSAS seria 18000, ISO seria 28000, ISO 31000, ISO 22301) i narzędzi doskonalenia operacyjnego (elementy Toyota Production System [takie jak: Kaizen, 5S, TPM], metodyki Six Sigma [DMAIC, DFSS], koncepcji Lean Management czy Lean Six Sigma) lub systemy autorskie określone w procedurach pozwalających zapewnić powtarzalną i bezpieczną jakość procesów i produktów oraz skuteczną komunikację z dostawcami i klientami. Partnerzy zarówno przed wdrożeniem są weryfikowani w zakresie możliwości infrastrukturalnych i kadrowych pod kątem spełnienia tych wymagań, jak i oceniani w trakcie trwania współpracy (czy nie naruszają zasad standardów, których zasady zobligowali się stosować, a także czy wykazują postępy w dostosowywaniu się do coraz to wyższych wymagań podnoszących jakość wyrobów, świadczonych usług, bezpieczeństwa procesów, zmniejszania negatywnego wpływu na środowisko, jak również zasad postępowania etycznego opartych na założeniach Global Compact).

Wyniki ogólnosiwiatowych badań przeprowadzonych przez Aberdeen Group w marcu 2013 r. w 100 przedsiębiorstwach produkcyjnych, które wprowadziły systemowe standardy zarządzania, wskazują, iż do pierwszoplanowych determinant ich wdrażania należy zaliczyć:

- spełnienie oczekiwań klientów,
- usprawnienie współpracy z dostawcami (również przez zachęcanie ich do wdrażania tego typu rozwiązań),
- osiąganie zdolności do przejawiania działań w zakresie ciągłego doskonalenia (koncentrujących się na obniżaniu kosztów i zmniejszaniu poziomu niezgodności oraz marnotrawstwa),
- zmniejszanie poziomu ryzyka zagrożeń w procesach realizowanych w łańcuchu dostaw [10, s. 1–8].

Duże międzynarodowe koncerny coraz częściej przekazują swoje specyficzne wymagania, jakie powinni spełniać oferenci przez specjalnie publikowane wytyczne/przewodniki dla dostawców, czy formularze ewaluacyjne służące do samooceny kontrahentów (w jakim stopniu są oni zdolni do spełnienia wymagań technicznych i organizacyjnych). Informacje przekazane w formie raportów samooceny są weryfikowane przez nabywców przez przeprowadzanie audytów, wizyty referencyjne (w siedzibach lub filach klientów potencjalnych dostawców), a także oceny sytuacji ekonomiczno-prawnej dostawcy (przez *due diligence*). Jakość techniczna produktów jest często weryfikowana przez zakup próbny lub zwrócenie się do dostawcy z prośbą o możliwość przetestowania produktu (próbne użytkowanie lub testów laboratoryjnych czy produkcyjnych).

Klienci instytucjonalni coraz rzadziej domagają się od swoich dostawców legitymowania się samym certyfikatem, koncentrując się bardziej na sprawnym funkcjonowaniu systemu zarządzania jakością [13, s. 97–102]. Nabywcy ci definiują wobec podmiotów będących źródłem zakupów zindywidualizowane wymagania przez szczegółowe specyfikacje określające nie tylko kwestie związane z zapewnieniem jakości (zagwarantowaniem jakości technicznej), lecz także organizacyjne związane z podwyższaniem sprawności (np. skracanie cykli realizacji), efektywności (obniżaniem kosztów), bezpieczeństwa działań (zarówno w odniesieniu do warunków pracy, zarządzania informacją, jak i ciągłości realizacji procesów), ze zmniejszaniem uciążliwości dla środowiska, a także posiadania odpowiedniego potencjału kadrowego gwarantującego wdrażanie innowacji produktowych oraz procesowych. Takie podejście stanowi istotny bodziec dla przedsiębiorstw do podejmowania wysiłków związanych z doskonaleniem tego systemu przez wprowadzanie systemowego zarządzania środowiskiem oraz bezpieczeństwem, a także innych narzędzi wymagających bardziej aktywnego zaangażowania pracowników w celu poprawy osiąganych wyników i standaryzacji procesów operacyjnych.

## 2. Rola standardów zarządzania jakością/środowiskiem oraz bezpieczeństwem w doskonaleniu procesów realizowanych w łańcuchu dostaw

Wytyczne zawarte w standardach zarządzania jakością/środowiskiem oraz bezpieczeństwem wyraźnie wskazują, iż skuteczność zapewnienia jakości produktów materialnych oraz usług zależy w dużej mierze od posiadanych zasobów (a zwłaszcza kwalifikacji personelu, nadzorowanej infrastruktury i środowiska pracy), jak również od ustanowienia odpowiednich zasad identyfikacji, monitorowania i pomiarów wyrobów/procesów, a także postępowania z produktami niespełniającymi wymagań. Pozwalają one przede wszystkim zapewnić bezpieczeństwo produktów przez

wytwórców, a także zagwarantować ich jakość w łańcuchu dostaw, począwszy od pozyskiwania surowców, poprzez ich przetworzenie w materiały, części, podzespoły, zespoły, wyroby gotowe, aż po sieć dystrybucji i dostawę do użytkownika. Firmy wprowadzające i doskonalące systemy zarządzania oparte na normach związanych z zarządzaniem jakością (ISO serii 9000), zarządzaniem środowiskowym (ISO serii 14000), bezpieczeństwem i higieną pracy (PN-N/ OHSAS serii 18000) przykładają szczególną uwagę do projektowania zarówno produktów, jak i procesów związanych z ich realizacją, by produkty były bezpieczne dla użytkowników oraz otoczenia. Coraz częściej międzynarodowe koncerny wymagają od swoich dostawców szczegółowych dowodów na określenie celów środowiskowych, dokumentacji, działań związanych z ograniczaniem zużycia zasobów, bezpieczeństwa procesów, szkoleń pracowników, zmniejszania czynników uciążliwych dla otoczenia, a także upowszechniania informacji na temat wyników działalności związanej z ochroną środowiska. Przeprowadzając audyty mające na celu ocenę funkcjonowania u dostawców systemu zarządzania środowiskowego, najczęściej zwraca się uwagę na elementy, takie jak:

- kultura środowiskowa (ang. *environmental culture*), która związana jest z ustanowieniem polityki środowiskowej, identyfikacją aspektów środowiskowych oraz określeniem celów i zadań środowiskowych;
- przestrzeganie przepisów prawnych w zakresie ochrony środowiska;
- nadzór nad systemem zarządzania środowiskowego przez zapewnienie odpowiedniej dokumentacji (procedur/instrukcji, zapisów) oraz zasobów (infrastruktury, technologii dla procesów, systemów informacyjnych, odpowiednich kwalifikacji pracowników), a także stosowanie wskaźników środowiskowych (np. związanych ze zużyciem energii, surowców, gospodarki odpadami; zanieczyszczeniami);
- komunikacja (wewnętrzna i zewnętrzna);
- szkolenia pracowników;
- współpraca z dostawcami w zakresie zarządzania środowiskowego (ustanowienie kryteriów kwalifikacji i monitorowania dostawców w zakresie działalności środowiskowej).

Coraz częściej przedsiębiorstwa zaczynają dostrzegać możliwości doskonalenia przez zapobieganie wystąpienia niezgodności w realizowanych przez siebie procesach (a także u partnerów w łańcuchu dostaw) oraz w produktach (we wszystkich fazach ich cyklu życia). Podmioty gospodarcze starają się także dostrzegać i przygotowywać na wypadek zagrożeń od nich niezależnych wynikających z wpływu oddziaływania czynników zewnętrznych. Stąd też wiele firm wprowadza koncepcję zarządzania ryzykiem, która obejmuje identyfikację zagrożeń, analizę potencjalnych ich wpływu i skutków na organizację, a także ustanowienie procedur działania, które należy podjąć na rzecz zwiększenia prawdopodobieństwa sukcesu oraz ograniczania prawdopodobieństwa niepewności co do osiągnięcia przez organizację zakładanych celów i zmniejszania przez to prawdopodobieństwa niepowodzeń. Zarządzanie

ryzykiem powinno być procesem ciągłym, a jego wprowadzenie powinno wiązać się z określeniem procedur operacyjnych (określających standardy uwzględniające zasady postępowania pozwalające na zapobieganie niezgodnościom oraz postępowanie w przypadku ich wystąpienia), odpowiedzialności za wyniki, monitorowaniem i oceną skuteczności. W związku z tym można dostrzec, iż wiele podmiotów podejmuje kompleksowe działania związane z zarządzaniem ryzykiem. Budowanie partnerskich relacji przez wdrażanie systemów zarządzania zgodnych z wytycznymi międzynarodowych standardów organizacyjnych opartych na podejściu procesowym z klientami i dostawcami pozwala na zsynchronizowanie i zestandaryzowanie procesów planowania, zamawiania, projektowania, wytwarzania, kontroli jakości i dostaw wyrobów, a przez to do zapobiegania powstawaniu niezgodności produktowych i organizacyjnych [12, s. 264–272]. Dostrzegając znaczenie ryzyka w procesach operacyjnych, które nie tylko wynika z uwarunkowań wewnętrznych, ale przede wszystkim z zewnętrznych (zależności od partnerów gospodarczych czy otoczenia dalszego), a także zdarzeń losowych wynikających z siły wyższej, przedsiębiorstwa zaczynają coraz bardziej poszukiwać skutecznej metodyki, której wdrożenie umożliwiłoby im ograniczać jego poziom. Chcąc ograniczać poziom ryzyka w procesach operacyjnych, przedsiębiorstwa zaczynają zwracać coraz większą uwagę na koncepcję zarządzania ciągłością działania (ang. *continuity management*), polegającą na identyfikacji zagrożeń dla funkcjonowania organizacji i opracowania sposobów postępowania w przypadku wystąpienia zdarzeń mogących zakłócić to funkcjonowanie (np. powodzie, pożary, awarie technologiczne, katastrofy, sabotaż, terroryzm, utrata wiarygodności handlowej czy finansowej), takie, które opisują media, sytuacje kryzysowe, opóźnienia w dostawie surowców [6, s. 128–141]. Nadzór nad ciągłością działania zapewnia osiągnięcie wytyczonych celów i wpływa na pozytywny wizerunek, a tym samym na wartość organizacji. Koncepcja ta zakłada, iż dla zdarzeń o ryzyku nieakceptowanym (np. awaria, katastrofa) planowane i wdrażane są działania, przyjmujące zarówno formę rozwiązań technicznych, jak i organizacyjnych (np. planów awaryjno-odtworzeniowych – ang. *Disaster Recovery Planning* – DRP), które mają zapewnić usunięcie skutków (i ich przyczyn) na podstawie zdefiniowanych operacyjnych procedur postępowania (procedur na wypadek awarii) i przywrócenie stanu realizacji procesu w warunkach normalnych. Parametrami procesów, które są zarządzane w ramach BCM, są dostępność (usług, zasobów itp.) oraz terminowość (zadań, procesów itp.). Określenie wymaganych minimalnych parametrów w zakresie funkcjonowania procesów pozwala na dobór odpowiednich procedur operacyjnych, które są uwzględniane w planach ciągłości działania (ang. *Business Continuity Plans* – BCP) [14, s. 394–35].



### 3. Budowanie relacji w łańcuchu dostaw opartych na koncepcji *sustainability*

Obserwując trendy światowe, można wyraźnie dostrzec, iż w ostatnim okresie coraz częściej dostawcy są monitorowani pod względem spełnienia zasad zrównoważonego rozwoju (*sustainability*), kierując się aspektami:

- ekonomicznymi (wymagając zapewnienia jakości technicznej, niezawodności dostaw, wdrożenia koncepcji zarządzania bezpieczeństwem w łańcuchu dostaw i zapewnienia ciągłości realizowanych w nim procesów, rozwoju potencjału dostawcy);
- aspektami środowiskowymi, a także
- społecznymi (zasadami opartymi na idei Global Compact) [10, s. 1053–1062; 1, s. 240–246].

Określając wytyczne dla dostawców wiele międzynarodowych koncernów publikuje dla nich specjalne zasady zachowań i standardy etyki dla dostawców (Supplier Conduct Principles, Principles and Standards of Ethical Supply Management Conduct) oraz przewodniki w zakresie ich wdrażania (Supply Chain CSR Deployment Guidebook, Purchasing Way, Supplier Sustainability Program Manual), organizuje programy (Supply Chain Social Responsibility Programs), wdraża projekty Supplier Responsibility Projects, a także opracowuje listy kontrolne (Supply Chain CSR Checklist) służące m.in. do samooceny kontrahentów [7 s. 7–17].

Wiele międzynarodowych koncernów, podpisując umowy z dostawcami, zobowiązuje ich do podpisania także oświadczenia obligującego ich do wprowadzania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu przez stosowanie zasad zawartych w klauzulach tzw. praktyk biznesowych (ang. *Statement on Business Practices*) oraz w klauzulach przestrzegania wymagań środowiskowych (ang. *Supplier Social & Environmental Responsibility Agreement*).

### 4. Oferowanie programów rozwoju lokalnych dostawców przez koncerny międzynarodowe

W wielu przypadkach pojawia się istotna luka między wymaganiami nabywców przenoszącymi swoje filie na nowe rynki a możliwościami lokalnych dostawców. Jest ona często niwelowana przez działania międzynarodowych korporacji, które wprowadzając koncepcję zrównoważonego (trwałego) rozwoju, ukierunkowują ją na współpracę ze swoimi partnerami w łańcuchu dostaw (dostawcami i klientami), oferując im specjalne programy wsparcia (ang. *supplier development programs*), a przez to budują także wzajemnie korzystne relacje oparte na zasadach *win-win*

[8, s. 131–141; 4, s. 37–51; 11, s. 600–607]. Programy oparte są na oferowaniu szkoleń i szeroko pojętego doradztwa w zakresie zapewniania jakości produktów, wdrażania narzędzi systemowych (w zakresie poprawy oddziaływania na środowisko oraz poprawy bezpieczeństwa procesów), narzędzi doskonalenia operacyjnego (elementy Toyota Production System, Lean Management, metodyki Six Sigma). Programy doskonalenia dostawców realizowane są także przez wdrażanie wspólnych projektów [5, s. 357–367].

Wspólna realizacja tych projektów oparta jest na wdrażaniu przez partnerów zarówno innowacji produktowych (poprawy parametrów technicznych obecnych i wdrażanie zupełnie nowych wyrobów), jak i organizacyjnych przyczyniających się do poprawy skuteczności (zwiększenia poziomu terminowości, wadliwości dostaw) i efektywności procesów (zmniejszania kosztów przez zwiększenie wydajności pracowników/infrastruktury, czy eliminację zbędnych działań oraz niewykorzystywanych/ nie w pełni wykorzystywanych zasobów).

Podniesienie poziomu potencjału dostawców wymaga niekiedy od przedsiębiorstw będących klientami inwestycji związanych z wyposażeniem partnerów w niezbędną infrastrukturę (np. urządzenia produkcyjne, oprzyrządowanie do pomiarów i monitorowania produktów/procesów) czy technologii (np. sprzęt i oprogramowanie informatyczne) [3, s. 680–707; 2, s. 297–303].

## Podsumowanie

Obserwując wymagania nabywców instytucjonalnych (a zwłaszcza koncerny międzynarodowe), można wyraźnie stwierdzić, iż oczekują one od swoich partnerów w łańcuchu dostaw skutecznie funkcjonującego systemu zarządzania jakością ukierunkowanego na doskonalenie skuteczności i efektywności procesów, a co za tym idzie – na zapewnienie i doskonalenie produktów (zarówno wyrobów materialnych, jak i oferowanych usług, przed sprzedażą, jak i po niej). Takie postawienie warunków przez klientów wymaga od dostawców skoncentrowania wysiłków na budowaniu swojego potencjału, koncentrując się na wzroście zaangażowania i poprawie kompetencji pracowników mogących stanowić istotne źródło inicjowania i wprowadzania innowacji organizacyjnych i produktowych. Z tego też względu dla wielu organizacji międzynarodowe standardy zarządzania (jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem), a także inne narzędzia doskonalenia operacyjnego (takie jak: Toyota Production System, Lean Management czy Six Sigma) stają się bardzo użytecznym narzędziem, pozwalającym (przez włączanie personelu w procesy usprawnień) osiągać znaczącą przewagę konkurencyjną. Są one coraz częściej implementowane głównie dzięki koncernom globalnym, które rozszerzając zakres swoich inwestycji, starają się przenosić te praktyki na swoich partnerów, kształtując w ten sposób wzajemnie korzystne relacje.

## Bibliografia

- [1] Ab Rahman M.N., Manzouri M., Romawati Ch., Zain Ch.M., *Environmental concern in managing halal food supply chain*, "American Journal of Environmental Science" 2013, No. 3.
- [2] Ahmed M., Hendry L., *Supplier development literature review and key future research areas*, "International Journal of Engineering and Technology Innovation" 2012, No. 2.
- [3] Arroyo-López P., Holmen E., de Boer L., *How do supplier development programs affect suppliers?: Insights for suppliers, buyers and governments from an empirical study in Mexico*, "Business Process Management Journal" 2012, No. 4.
- [4] Chavhan R., Mahajan S.K., Sarang J., *Supplier development: theories and practices*, "Journal of Mechanical and Civil Engineering" 2012, No. 3.
- [5] Fu X., Zhu X., Sarkis J., *Evaluating green supplier development programs with a telecommunications systems provider*, "International Journal of Production Economics" 2012, No. 1.
- [6] Gibb F., Buchanan S., *A framework for business continuity management*, "International Journal of Information Management" 2006, No. 2.
- [7] Goebel Ph., Reuter C., Pibernik R., Sichtman Ch., *Influence of ethical culture on supplier selection in the context of sustainable sourcing*, "International Journal of Production Economics" 2012, No. 1.
- [8] Humphreys P.K., Li W.L., Chan L.Y., *The impact of supplier development on buyer-supplier performance*, "The International Journal of Management Science" 2004, No. 2.
- [9] Koenig M., *A tale of two standards: ISO 9001:2008 and ISO 14001:2004*, Aberdeen Group, Boston 2013.
- [10] Koplín J., Seuring S., Mesterharm M., *Incorporating sustainability into supply management in the automotive industry – the case of the Volkswagen AG*, "Journal of Cleaner Production" 2006, No. 11–12.
- [11] Omurca S.I., *An intelligent supplier evaluation, selection and development*, "Applied Soft Computing" 2013, No. 1.
- [12] Pérez-Aróstegui M.N., Sousa R., Lloréns-Montes J., *Quality management practices as a forerunner of absorptive capacity. An empirical study*, "Investment Management and Financial Innovations" 2009, No. 3.
- [13] Teli S.N., Gaikwad L., Mundhe P., Chenewar N., *Impact of certification program on supplier selection to reduce quality cost*, "The International Journal of Engineering and Science" 2013, No. 1.
- [14] Urbaniak M., *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.

---

## ROLA NARZĘDZI DOSKONALENIA PROCESÓW W BUDOWANIU RELACJI W ŁAŃCUCHU DOSTAW

### Streszczenie

Celem artykułu jest określenie roli narzędzi doskonalenia procesów (opartych na wymaganiach standardów zarządzania jakością/środowiskiem oraz bezpieczeństwem, a także koncepcji, takich jak: Toyota Production System, Lean Management, czy Six Sigma) w budowaniu relacji przez przedsiębiorstwa z partnerami w łańcuchu dostaw. Wdrażanie tych narzędzi coraz częściej wiąże się z oczekiwaniem podmiotów będących nabywcami zagwarantowania przez dostawców zapewnienia jakości technicznej i organizacyjnej procesów, obniżaniem kosztów, a także zmniejszania uciążliwości dla środowiska. Można zauważyć, iż w wielu przypadkach pojawia się istotna luka między wymaganiami nabywców przenoszącymi swoje filie na nowe rynki a możliwościami lokalnych dostawców.

Jest ona często niwelowana przez działania międzynarodowych korporacji, które wprowadzając koncepcję zrównoważonego (trwałego) rozwoju, ukierunkowują ją na współpracę ze swoimi partnerami w łańcuchu dostaw, oferując im specjalne programy wsparcia umożliwiające skuteczne wdrażanie narzędzi doskonalenia procesów.

**SŁOWA KLUCZOWE: DOSKONALENIE PROCESÓW, ŁAŃCUCH DOSTAW, NARZĘDZIA DOSKONALENIA ORGANIZACJI**

---

## THE ROLE OF PROCESS IMPROVEMENT TOOLS IN BUILDING RELATIONSHIPS IN THE SUPPLY CHAIN

### Abstract

The aim of this article is to define the role of process improvement tools (based on the requirements of quality management/environment and safety standards, as well as concepts such as Toyota Production System, Lean Management and Six Sigma) in building relationships between business partners in the supply chain. The implementation of these tools are increasingly associated with the expectation of buyers in order to ensure the suppliers to assure the of technical and organizational quality of processes, lowering costs and reducing the negative impact on the environment. It may be noted that in many cases there is a significant gap between the demands of customers that carry out their branches into new markets and opportunities local suppliers. It is often outweighed by the activities of multinational corporations

that introducing the concept of sustainability development to cooperate with its partners in the supply chain by offering special support programs for the effective implementation of process improvement tools.

**KEY WORDS: PROCESS IMPROVEMENT, SUPPLY CHAIN, ORGANIZATIONAL IMPROVEMENT TOOLS**

# SPOŁECZNE REZERWY W PROCESACH ADAPTACJI PRZEDSIĘBIORSTWA DO ZMIENNYCH WARUNKÓW OTOCZENIA

## Wprowadzenie

Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw wymuszają weryfikację zachowania na rynkach i poszukiwanie sposobów odniesienia sukcesu. Jednym z nich jest odwołanie się do rzeczywistych źródeł sukcesu przedsiębiorstw. W tym zakresie nie kwestionuje się zasadności wykorzystania przez przedsiębiorstwa strategii relacyjnych. Wręcz w ostatnim okresie wskazuje się na te strategie jako sprawdzony sposób odniesienia sukcesu. O swoistości strategii relacyjnych stanowią podmioty – interesariusze, względem których się je stosuje, i narzędzia, które mogą być wykorzystane. W nich samych upatruje się ukrytego potencjału sprawności. Interesariusze są podmiotami w otoczeniu lub elementami podsystemu społecznego przedsiębiorstwa. O ile w odniesieniu do podmiotów z otoczenia zrozumienie ich roli dla sprawności przedsiębiorstwa jest przesłanką do podejmowania starań o pozyskanie do realizacji działań, o tyle ze mniejszą atencją traktuje się z przedmiotowego punktu widzenia wewnętrznych interesariuszy. Problem interesariuszy wewnętrznych jest często sprowadzany do zapewnienia w systemie motywacyjnym właściwych, oczekiwanych instrumentów ekonomicznych. Znakomicie mniej uwagi przydaje się motywatorom związanym ze środowiskiem pracy, a dotyczących m.in. postaw i zachowania i ich przyczyn oraz budowanych przez pracowników relacji.

Artykuł dotyczy problemu potencjału sprawności przedsiębiorstwa wynikającego z wewnętrznego społecznego środowiska przedsiębiorstwa. Podmiotem odniesienia

---

\* Prof. dr hab. Elżbieta Urbanowska-Sojkin – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

jest przedsiębiorstwo, traktowane jako system charakteryzowany przez cechy uniwersalne i idiosynkratyczne. Celem artykułu jest ustalenie rezerw potencjału społecznego przedsiębiorstw w procesach dostosowywania się do zmian w otoczeniu. Treść opracowania jest fragmentem projektu obejmującego badanie związków między cechami potencjału społecznego przedsiębiorstwa i zdolnością do adaptacji do zmiennych warunków otoczenia<sup>1</sup>.

## 1. Podstawy sprawności strategicznej przedsiębiorstwa

U podstaw rozważań tkwi przekonanie o potrzebie posiadania przez przedsiębiorstwo dynamicznych kompetencji jako potencjalnego zabezpieczenia przed niepewnymi warunkami działania. Przekonanie jest konsekwencją myślenia, że w tzw. późnej nowoczesności nie sposób przewidzieć długofalowych skutków decyzji ze względu na wielość czynników [8, s. 42–46]. Najcenniejszym z zasobów przedsiębiorstwa w tzw. nowej rzeczywistości stał się człowiek, bowiem jest kreatorem i realizatorem procesów dostosowywania przedsiębiorstwa do otoczenia. W sposób ciągły menedżerowie i pracownicy podejmują zadania wynikające z procesu tworzenia wartości dla klientów i interesariuszy. Role i zadania menedżerów w tych procesach określa się, wykorzystując różne perspektywy. W ujęciu ogólnym zadania dotyczą doboru motywatorów kształtujących określone postawy i zachowania pracowników oraz spełnianie przez nich zindywidualizowanych ról organizacyjnych. Szczególne role menedżerów, związane z procesami przystosowawczymi przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu, dotyczą trzech podstawowych procesów. Należą do nich następujące procesy: przedsiębiorczy – chodzi aktywność i wytrwałość w identyfikowaniu otoczenia, integracyjny – zadaniem menedżerów jest tworzenie więzi, wymiana wiedzy i kompetencji dla stanowienia innowacji oraz proces odnowy, w których menedżerowie podejmują działania racjonalizujące i rewitalizujące, kreatywne w związku ze zmianami w otoczeniu [7, s. 140, za: 2, s. 20]. W innych ujęciach rozważa się m.in. perspektywę przywódczą oraz przedsiębiorczą.

Nie ulega wątpliwości, że w miarę komplikowania się rzeczywistości gospodarczej i niepewności co do jej przyszłego kształtu, poszukiwania sprawności przedsiębiorstwa odnoszą się w coraz większym zakresie do natury człowieka, zarówno fizycznej,

<sup>1</sup> Zakresy przeprowadzonych badań empirycznych: 1) podmiotowy – menedżerowie reprezentujący przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą, 2) przedmiotowy – uwarunkowania kształtujące wybory strategiczne w przedsiębiorstwach, 3) przestrzenny – Polska, 4) czasowy – grudzień 2012 rok – styczeń 2013 rok. Wielkość próby badawczej – N=123. Metoda zbierania danych empirycznych – metoda ankiety pocztowej. Badaniem objęto przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 49 osób, prowadzące działalność gospodarczą na terenie Polski. Podstawową metodą doboru jednostek populacji do badania był dobór losowy warstwowo – populacja przedsiębiorstw została podzielona na rozłączne zbiory (warstwy) wg kryterium prowadzonej działalności gospodarczej (sektor działalności).

jak i duchowej oraz desygnatów jego cech osobowych [21, s. 18]. Są one ujmowane w cechach charakteryzujących człowieka w środowisku organizacji. Wyróżnia się cechy biograficzno-profesjonalne oraz psychologiczne wyznaczające indywidualne zachowania [19, s. 29–97]. Przy takim rozumowaniu implikacją sprawności działania pracowników jest sprawność przedsiębiorstwa. Przedmiotem zainteresowania w aspektach sprawności są emocje zarówno pozytywne, jak i negatywne menedżerów i pracowników oraz niepożądane stany emocjonalne (lęk, depresja). Szczególnie docenione zostały pozytywne cechy zachowania, postawy i emocje. Przede wszystkim cenne są subiektywne doświadczenia (odczucia) i stany zadowolenia, spełniania i samorealizacji, optymizm, ale także nabyte bądź wrodzone cechy indywidualne, takie jak: mądrość i wiedza, wytrwałość, poczucie własnej wartości, skłonność do działania, umiejętności interpersonalne [20, s. 71, 258; 19, s. 212–226 i s. 230–276]. Powstają one na skutek oddziaływania różnych bodźców, ale także relacji międzyludzkich w przedsiębiorstwie. Znaczenie pozytywnych emocji dla zachowania ludzi w przedsiębiorstwie sprawia, że są podejmowane, z jednej strony, próby identyfikacji ich przyczyn, a z drugiej zaś – warunków, które należy spełnić, aby zaistniały i wpływały na zachowania. Do praktycznie użytecznych należy także identyfikacja pożądanych cech osobniczych człowieka. Skutkuje ona wyznaczeniem koniecznych cech menedżera, przywódcy, członka zespołu i, co oczywiste, skutkuje konsekwencjami w procesach rekrutacji i monitorowaniu sprawności.

Z menedżerskiego punktu widzenia rozważanie problemu zachowania ludzi w przedsiębiorstwach wyraża się m.in. w identyfikacji i wyborze narzędzi pozwalających na kształtowanie postaw i zachowania zgodnego z oczekiwaniami, a później ich konsekwentne stosowanie z zamiarem osiągnięcia celów organizacyjnych. Inny aspekt dotyczy pozytywnych skutków motywowania, czyli kapitału psychologicznego określającego zachowania człowieka w przedsiębiorstwach i osiągnane rezultaty działania. Jego sposoby definiowania wskazują na motywacyjne znaczenie poczucia własnej wartości przez pracowników. Według Luthansa i Youssefa (i innych) kapitał psychologiczny to pozytywny stan psychologiczny określany przez poczucie własnej skuteczności, optymizm dotyczący możliwości sukcesu, nadzieje i wytrwałość [13, s. 3; 14, s. 42–43]. W takiej interpretacji kapitał obejmuje „posiadanie” przez pracowników pewności siebie i przekonanie o możliwym, skutecznym podejmowaniu zadań i wykorzystaniu adekwatnego do celów wysiłku, charakteryzowanie się wytrwałością w kontynuowaniu celów i zadań, modyfikowanych stosownie do okoliczności, a także optymistyczne widzenie możliwości odniesienia sukcesu w bieżących i przyszłych warunkach. Ta ostatnia cecha reprezentuje tzw. sprężystość psychiczną pracowników. Sprawia ona, że trudne problemy nie skutkują załamaniem, potęgującymi się trudnościami, a uczą, i inspirują do „powrotu do gry” [12, s. 2]. Ma zatem fundamentalne znaczenie ze względu na przyczyny, które ją powodują. Wysoka samoocena i poczucie własnej wartości jest konsekwencją utożsamiania siebie jako osoby cennej



i kompetentnej w środowisku pracy. W rezultacie wyzwala się motywacja do pracy, kształtują się oczekiwane postawy i zachowania, sprzyjające identyfikacji z przedsiębiorstwem, internalizacji celów, a także rozumieniu i umiejętności pracy zespołowej (integracji) oraz dbałości o efekty materialne realizacji zadań.

## 2. Społeczny potencjał przedsiębiorstwa

U podstaw badań empirycznych, których fragment stanowi egzemplifikację problemu badawczego, tkwiło przekonanie, że sprawność przedsiębiorstwa, rozumianego jako system społeczno-gospodarczy, wyznaczają oba jego semantyczne komponenty. Jako przedmiot zainteresowania obrano podsystem społeczny, zważywszy na demonstrowane w literaturze, z jednej strony, możliwości powodzenia przedsiębiorstwa tkwiące w tzw. czynniku ludzkim, a z drugiej strony, ograniczenia organizacyjne, kulturowe ich wykorzystania. Przyjęto jako pewnik, że siła sprawcza powodzenia przedsiębiorstwa tkwi w cechach indywidualnych i zachowaniach ludzi, a także w umiejętnej ich konfiguracji oraz rozwoju wraz ze zmianami w otoczeniu. Zdaniem Agarwal i Helfat chodzi o zgodność w rytmie strategicznej transformacji wynikającej z nieciągłości lub inkrementalnej strategicznej odnowy [1, s. 283, za: 2, s. 19].

Oddziaływanie na ludzi ma swoisty charakter. Wynika on z konfrontacji celów osobistych i sposobów ich osiągania w środowisku pracy przez pracowników z tymi, które wynikają z systemu motywacyjnego przedsiębiorstwa. Ocena korzyści lub niekorzyści przez człowieka wynikających z określonego sposobu zachowania w przedsiębiorstwie ma charakter relatywny i jest konsekwencją uprzednio wybranego punktu widzenia. W szczególności jest konsekwencją zatem także umysłowego księgowania. Uczenie się na podstawie rozpoznawanych zależności między instrumentami i konsekwencjami ich stosowania jest podstawą warunkowania instrumentalnego zachowania i postaw ludzi w działaniach przedsiębiorstwa i jego zmian w zależności od rezultatów [19, s. 323–340]. Dodatkowe rezultaty pozytywne można uzyskać przez zastosowanie wzmocnienia instrumentalnego lub środowiskowego. W rezultacie ich zastosowania można oczekiwać, że zachowania i postawy będą zgodne z oczekiwaniami. Problem polega na tym, żeby w relacjach istniały zrozumienie i zgodność między motywującym i motywowanymi i to na takim poziomie, aby pozwalały na spełnienie oczekiwań związanych z potrzebami jednej i drugiej strony. Chodzi o współtworzenie i realizację wszystkich działań, ocenianych pozytywnie z punktu widzenia celów, oraz spełnianie oczekiwań pracowniczych: materialnych i niematerialnych. Symetria w zakresie oczekiwań i ich spełnienia (dla obu stron), ograniczenie dysonansu poznawczego i dyssatisfakcji sprawia, że powstaje energia organizacyjna – bezinwestycyjny czynnik rozwoju przedsiębiorstwa i jego konkurencyjności [3, s. 11

i dalsze]. Jest ona określana przez wiele cech przedsiębiorstwa i warunków, w jakich prowadzi swoją działalność.

### 3. Energia organizacyjna przedsiębiorstwa

W opinii Bruch, autorki projektu Organisational Energy Program (OEP) w *Institut fur Führung und Personalmanagement – Universität St. Gallen* (2001), energia organizacyjna to moc/siła, którą może wykorzystać przedsiębiorstwo w celu realizacji swoich działań. Wskazuje na zakres wykorzystywania przez przedsiębiorstwo własnego potencjału emocjonalnego, mentalnego, kognitywnego i relacyjnego do mobilizacji ludzi w realizacji celów przedsiębiorstwa. W takim rozumieniu energia organizacyjna wyraża witalność, intensywność i szybkość procesów pracy, zmian innowacyjnych przedsiębiorstwa [3, 4, 5].

Wykorzystując energię organizacyjną, można szybko reagować na zmiany na rynku i doskonalić poziom efektywności działań gospodarczych. Z powodów oczywistych energia organizacyjna jest skutkiem działań ludzi w organizacji, którzy swoimi codziennymi działaniami odnoszącymi się do różnych perspektyw mogą optymalizować efekty przedsiębiorstwa nie tylko w horyzoncie taktycznym i operacyjnym, lecz także strategicznym. To nie tylko parafraza myśli Druckera ujmującego przyszłość przedsiębiorstwa w kategoriach decyzji i działań, jakie podejmuje się bieżąco, lecz także istota zarządzania rozumianego jako proces w perspektywie strategicznej.

W tej perspektywie energia organizacyjna jest upatrywana jako podstawa bezpieczeństwa prowadzenia działalności. Zapewnienie ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa wymaga posiadania dynamicznych kompetencji i nie musi oznaczać utrzymania przedmiotu działania. Rozumienie i akceptacja celów i metod ich osiągnięcia przez kadre przedsiębiorstwa, akceptacja zmienności warunków i sposobów działania, a także spełnianie potrzeb ludzkich związanych ze środowiskiem działania jest podstawą wyzwania energii organizacyjnej. Problemem jest spełnianie warunku bycia innowacyjnym. Na uwagę zasługują w tym kontekście style zarządzania innowacyjnością, rozumiane jako wszelkie działania menedżerów zmieniające dotychczasowy sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa: w zakresie portfela produktów, organizacji działań, wspomagania informacyjnego, motywowania pracowników, relacji z otoczeniem itd., z zamiarem ograniczenia ryzyka. Autorzy Williamson, Lowe, Wood wykorzystali dwie cechy opisujące podstawy bezpieczeństwa i zachowania ostrożności w kontekście zintegrowanego zarządzania ryzykiem gospodarczym, tj. stopień/poziom akceptowanego ryzyka oraz dbałości o bezpieczeństwo [11, s. 115–125]. Energia menedżerów skupia się na redefiniowaniu podstaw działań gospodarczych w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu, w sposób zapewniający dbałość o efekty działań dla przedsiębiorstwa i zrelatywizowaną skłonność do ryzyka. W literaturze

nie brak innych propozycji ograniczenia ryzyka przez wykorzystanie kompetencji menedżerskich o charakterze merytorycznym, metodycznym i behawioralnym [24]. Ten ostatni rodzaj kompetencji w szczególny sposób odzwierciedla gotowość do wspomagania przedsiębiorstwa przez postawy i zachowania jako skutek bodźców i wywołanych przez nie pozytywnych emocji.

Za szczególnie, ale niedoceniany w kontekście energii organizacyjnej należy uznać kapitał społeczny przedsiębiorstwa, w jego szerokim rozumieniu. Za sprawą klasycznych rozstrzygnięć Putnama i Colemana kapitał społeczny to suma zasobów, którymi dysponuje jednostka, grupa dzięki posiadaniu trwałej sieci, mniej lub bardziej instytucjonalizowanych relacji, wzajemnej znajomości i rozpoznawania się [16, s. 258; 23, s. 41–54; 24, s. 389–402]. W przedsiębiorstwie znakomita część relacji powstaje w kontekście rozwiązań organizacyjnych – nie sposób nie dostrzec ich znaczenia dla budowania relacji międzyludzkich, także w zakresie kreowania struktur nieformalnych. W sposób bardziej rygorystyczny definiują kapitał społeczny socjologowie. Wykluczają bowiem relacje budowane przez narzucenie powiązań służbowych a uwzględniają jedynie te, które mają charakter dobrowolny, spontaniczny [18, s. 244]. Kapitał społeczny wewnątrz przedsiębiorstwa powstaje za sprawą kultury organizacyjnej i jej percepcji (klimat organizacyjny), charakterystycznych cech architektury przedsiębiorstwa (korporacji), kompetencji i cech osobniczych pracowników, a także m.in. orientacji społecznej, jaką reprezentują w układach społecznych (kooperacja, indywidualizm, rywalizacja, agresja, masochizm, altruizm [20]) i w warunków, w jakich przedsiębiorstwo funkcjonuje oraz celów, jakie realizuje.

## 4. Energia organizacyjna przedsiębiorstw w praktyce

Energia organizacyjna jest określana przez wiele czynników o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym. Zgodnie z poczynionymi założeniami w opracowaniu skupiono się na analizie uwarunkowań wewnętrznych. Cechami charakteryzującymi przedsiębiorstwo są m.in.: wielkość, przedmiot działania, system powiązań z podmiotami w otoczeniu – więzi korporacyjne, autonomia, konwencjonalna, wizerunek. Na podstawie analizy literatury do wyznaczników energii organizacyjnej zaliczono: cechy i zawartość systemu motywacyjnego przedsiębiorstwa oraz rozwiązania w zakresie systemu zarządzania nim. Za szczególne uznano stosowane instrumenty wyzwalające chęć do pracy, inicjatywy, innowacji, przedsiębiorczości, współpracy, podejmowania ryzyka, dzielenia się informacjami.

Przedstawione zmienne (opisane dla potrzeb ilustracji przedmiotowego problemu przy pomocy miary klasycznej i jej właściwości w formie odchylenia standardowego), charakteryzujące źródła i desygnaty energii organizacyjnej oraz jej skutki, stanowią wstęp do określenia wzajemnych związków między nimi, siły i kierunku

oddziaływania. W przyjętym sposobie skalowania wartość 5 jest najwyższa i jednocześnie oznacza docelowy i oczekiwany poziom rozważanych zmiennych w przedmiotowych obszarach.

Tabela 1. Wybrane źródła energii organizacyjnej przedsiębiorstw

Źródła potencjału 'energii organizacyjnej' przedsiębiorstwa w cechach systemu motywacyjnego	$\bar{x}$	$\sigma$
Wiedza kadry menedżerskiej o celach przedsiębiorstwa i świadomość ich realizacji	4,54	,592
Wiedza o celach przedsiębiorstwa przez pracowników (na stanowiskach wykonawczych) i świadomość ich realizacji	3,92	,802
Ukierunkowanie kadry przedsiębiorstwa w perspektywie strategicznej na innowacje i przedsiębiorczość	3,79	,812
Orientacja kadry przedsiębiorstwa na zdrowie fizyczne	2,91	,983
Dbłość o zdrowie emocjonalne menedżerów i pracowników – orientacja na zdrowie psychiczne	3,14	,994
Możliwość samorealizacji i pomoc w samorealizacji innym przez edukację pracowników	3,30	,954
Rozwój relacji grupowych i budowanie znaczenia uznania zawodowego i pozazawodowego w relacjach	3,40	,851
Inspirowanie do kreatywności w działaniach	3,23	,854
Pobudzenie do innowacyjności, przedsiębiorczości i orientacji na wartość dla klientów	3,27	,866
Docenianie inicjatyw pracowniczych w zakresie zarządzania budżetem czasu pracy w kontekście celów przedsiębiorstwa	3,25	,924
Akceptacja ryzykownego zachowania menedżera/pracownika przedsiębiorstwa	3,59	,738
Budowanie relacji i sprawności zarządzania przez system komunikacji wewnątrz i z podmiotami w otoczeniu	3,79	,865
Destrukcyjne zachowania pracowników są przedmiotem troski i naprawy	3,83	,955

Źródło: opracowanie własne.

Energię organizacyjną w ujęciu rezultutowym wyraża: poziom internalizacji celów (wśród pracowników i menedżerów), poziom identyfikacji kadry z przedsiębiorstwem, poziom orientacji na pracę zespołową – tzw. poziom integracji, poziom orientacji na produktywność, przedsiębiorczość i innowacyjność oraz podejmowanie procesów dostosowawczych do zmian w otoczeniu i sposób ich przeprowadzania. W tabeli 2 przedstawiono charakterystykę elementów energii organizacyjnej przedsiębiorstw wg zoperacjonalizowanych wymiarów.

Tabela 2. Społeczne desygnaty energii organizacyjnej przedsiębiorstwa

Wybrane wymiary 'energii organizacyjnej' przedsiębiorstwa	$\bar{x}$	$\sigma$
Menedżerowie utożsamiają się z przedsiębiorstwem, jego celami, zasadami i metodami działania	4,44	,618
Pracownicy (na stanowiskach wykonawczych) utożsamiają się z przedsiębiorstwem, jego celami i metodami działania	3,75	,699
Menedżerowie są świadomi konieczności pracy w zespołach wobec złożoności problemów i dynamicznych zmian warunków działania	4,17	,699
Dla pracowników (jw.) praca w zespołach i wzajemna współpraca jest niezbędna i konieczna wobec złożoności problemów i dynamicznych zmian	3,82	,742
Menedżerowie akceptują cele i wiążą je z celami własnymi	4,19	,637
Pracownicy (jw.) akceptują cele i wiążą je z celami własnymi	3,50	,797
Przedmiotem zabiegów menedżerskich jest orientacja na przedsiębiorczość	3,63	,914
Pracownicy (jw.) dążą do wzrostu wydajności działań przedsiębiorstwa na każdym stanowisku pracy	3,45	,806
Menedżerowie podejmują ryzyko w związku z projektowaniem działań w otoczeniu	3,74	,892
Menedżerowie angażują się w identyfikowaniu zmian w otoczeniu i prognozowaniu	3,14	,975
Menedżerowie poszukują innowacji i tworzą i wykorzystują innowacyjne zasoby	3,34	,852
Menedżerowie wykorzystują technologię IT w zakresie wspomagania procesów zarządzania	3,72	,755
Menedżerowie chcą zdobywać klientów i tworzyć poszukiwaną dla nich wartość	3,28	,951

Źródło: opracowanie własne.

W nawiązaniu do desygnatów energii organizacyjnej poddano analizie potencjalne skutki jej wykorzystania upatrywane w obszarze 3I, czyli identyfikacji kadry z przedsiębiorstwem, internalizacji celów przedsiębiorstwa oraz integracji w realizacji zadań gospodarczych. Wstępne wyniki wskazują na wyższy niż poziom średni zmiennych charakteryzujących poziom identyfikacji z przedsiębiorstwem, poziom internalizacji w zakresie celów oraz integracji i zespołowego wykonywania zadań. Niezwykle cenne ze względu na motywacyjne oddziaływanie są cechy świadczące o znajomości celów, ich akceptacji i podejmowania ich realizacji. Skutki energii organizacyjnej, zgodnie z założeniami, rozpatrywano w kontekście m.in. procesów dostosowawczych do otoczenia. W tym zakresie cenna jest orientacja na zmiany, wykorzystywanie zasobów oraz przebieg tych procesów.

Zestawione wartości zmiennych w poszczególnych tabelach charakteryzujących przedmiotowe obszary analizy energii organizacyjnej potwierdzają znaczące rezerwy w zakresie możliwości jej kreowania i wykorzystania. Względnie wysoki poziom uzyskał poziom internalizacji celów, identyfikacji z przedsiębiorstwem oraz rozumienie potrzeby oraz umiejętności pracy zespołowej. W innych przypadkach istnieją większe rezerwy społeczne sprawności działania w zmiennych warunkach otoczenia.

Można wstępnie stwierdzić, że potencjał społeczny nie został wykorzystany. Dalsze badania przy wykorzystaniu analizy czynnikowej pozwoliły ujawnić składowe energii organizacyjnej oraz składowe źródeł jej powstania, a także wzajemne relacje i związki między cechami społecznymi przedsiębiorstw i cechami procesów adaptacyjnych do zmian w otoczeniu.

Tabela 3. Cechy procesów dostosowawczych przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu z wykorzystaniem jego energii organizacyjnej

Pozytywne skutki wykorzystania 'energii organizacyjnej' przedsiębiorstwa	$\bar{x}$	$\sigma$
Zmiany w otoczeniu są dużym wyzwaniem dla przedsiębiorstwa w zakresie portfela produktów, warunków sprzedaży i niezbędnych zasobów	3,74	,892
Przedsiębiorstwo nastawione jest na szybkie, ryzykowne dopasowywanie do warunków otoczenia	3,14	,892
Przedsiębiorstwo wykorzystuje innowacyjnie zasoby w procesie dostosowywania się do warunków otoczenia	3,34	,852
Przedsiębiorstwo nadąża za zmianami w otoczeniu w stopniu wystarczającym	3,72	,755
Przedsiębiorstwo nadąża/wyprzedza działania najważniejszych konkurentów	3,28	,951

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Badania prezentowane w opracowaniu są wstępem do eksploracji możliwości tkwiących wewnątrz przedsiębiorstw w związku z koniecznością zapewnienia addytywności działalności do zmiennych warunków w otoczeniu. Przyjęto, że potencjał tkwiący w ludziach nie jest w pełni wykorzystany przez przedsiębiorstwa. Przyczyn tego stanu upatruje się w wykorzystywaniu przez zarządzających w procesie motywowania głównie narzędzi ekonomicznych. Źródłem dotąd niewykorzystanych możliwości są te, które są związane z: rozumieniem udziału kadry w realizacji celów przedsiębiorstwa, poczuciem sprawstwa, przedsiębiorczości, innowacyjności i samo-realizacji, także poczuciem własnej wartości i profesjonalizmu. Za sprawą przeprowadzonych badań ustalono, że profil przedsiębiorstw w zakresie źródeł i desygnatów energii organizacyjnej oraz pozytywnych jej skutków jest w opinii zarządzających korzystny, ale nie osiąga poziomu najwyższego. W dalszych procedurach badawczych poddano analizie przedsiębiorstwa o różnym poziomie energii organizacyjnej oraz rezultatów w zakresie realizacji celów strategicznych, a także związki korelacyjne między elementami modelu badawczego.

## Bibliografia

- [1] Agarwal R., Helfat C., *Strategic Renewal of Organizations*, "Organization Science" 2009, Vol. 20, No. 2.
- [2] Bełz G., *Proces dostosowawczy w procesach odnowy przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 11.
- [3] Bruch H., Bohm St., *Organisationale Energie. Wie Führungskräfte durch Perspektive und Stolz Potenziale freisetzen*, "Positive Management" 2011.
- [4] Bruch H., Vogel B., *Organisationale Energie. Wie Führungskräfte das Potenzial ihres Unternehmens ausschöpfen können, Best Practices und Trends*, Springer Verlag, 2006.
- [5] Bruch H., Kunz J., *Organisationale Energie durch Personalarbeit freisetzen und erhalten*, [in:] K. Schwuchow, J. Guttman, *Jahrbuch Personalentwicklung, Ausbildung, Weiterbildung, Management Development*, Köln, Luchterhand 2009.
- [6] Bohm St., Baumgartner M.K., Dwertmann D.J., *Berufliche Inklusion von Mensch mit Behinderung*, Springer Verlag, 2013.
- [7] Goshal S., Bartlett Ch., *Bulding the Entrepreneurial Corporation, New Organizational Process, New Managerial Tasks*, "European Management Journal" 1995, Vol. 13, No. 2.
- [8] Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, PWN, Warszawa 2001.
- [9] Jager U., *Organisationale Moderation. Eine Theorie zum strategischen Wandel in Nonprofit Unternehmen*, i-Haupt Verlag, St. Gallen 2008.
- [10] Kahneman D., *Pułapki myślenia, O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.
- [11] Lowe P., Williamson P., Wood R.C., *Five Styles of Strategy Innovation and How to Use Them*, "European Management Journal" 2001, Vol. 19, No. 3.
- [12] Luthans F., *Psychological Capital: Implications for HRD, Retrospective Analysis and Future Directions*, "Human Resource Development Quarterly" 2012, Vol. 23, No.1, Spring.
- [13] Luthans F., Avey J., Avolio B., Peterson S., *The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital*, "Human Resource Development Quarterly" 2010, Vol. 21, No. 1, Spring.
- [14] Luthans F., Youssef C.M., Avolio B.J., *Psychological Capital*, Oxford University Press, New York 2007.
- [15] Peterson S.J., Luthans F., Avolio B., Walumbwa F., Zhang Z., *Psychological Capital and Employee Performance: a Latent Growth Modeling Approach*, "Personnel Psychology" 2011, Vol. 64, Iss. 2, Summer, pp. 427–450.
- [16] Putnam R., Leonardi R., Nanetti R., *Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*. Kraków, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 1995.

- [17] Stańczyk-Hugiet E.I., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- [18] Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.
- [19] Terelak J., *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.
- [20] Tyszka T. (red.), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- [21] Trager S., *Wettbewerbsmanagement*, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2008.
- [22] Urbanowska-Sojkin E., *Spółeczny wymiar ryzyka – związki między kapitałem społecznym przedsiębiorstwa i jego sprawnością strategiczną*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej „Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 52.
- [23] Urbanowska-Sojkin E., *Zasobowy kontekst sukcesu przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse/Journal of Management and Finance” 2013, nr 4/1.
- [24] Urbanowska-Sojkin E., *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2013.

---

## SPÓŁECZNE REZERWY W PROCESACH ADAPTACJI PRZEDSIĘBIORSTWA DO ZMIENNYCH WARUNKÓW OTOCZENIA

### Streszczenie

Znaczącą rolę pozamaterialnych zasobów dla skuteczności działań podmiotów gospodarczych potwierdza praktyka. Współ z innymi zasobami, zorganizowanymi w sposób umożliwiający realizowanie zadań, te niematerialne stanowią o realizacji celów przedsiębiorstwa. Za fundamentalne, ze względu na pełnione role, uznaje się zasoby ludzkie. Celem opracowania jest ustalenie i analiza wybranych aspektów energii organizacyjnej wynikającej z zasobów ludzkich przedsiębiorstw w kontekście ich znaczenia dla sprawności strategicznej. Podstawą wnioskowania są badania przeprowadzone w przedsiębiorstwach przy wykorzystaniu kwestionariusza ankietowego. Przeprowadzona analiza wybranych aspektów problemu pozwala wskazać niewykorzystany potencjał w ludziach, ich postawach i zachowaniu.

**SŁOWA KLUCZOWE: ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE PRZEDSIĘBIORSTWEM,  
ŹRÓDŁA POWODZENIA, ENERGIA ORGANIZACYJNA**



---

## SOCIAL RESERVES IN THE PROCESS OF COMPANIES' ADAPTATION TO CHANGING ENVIRONMENTAL CONDITIONS

### Abstract

The aim of the paper is to specify and analyse selected aspects of organization energy stemming from companies' human resources in the context of their significance in strategic ability. Questionnaire based research carried out in companies was the basis for the study. The analysis of selected aspects of the issue under consideration allows for an indication of untapped potentials of the people, their attitudes and behaviours.

**KEY WORDS: COMPANY'S STRATEGIC MANAGEMENT, SOURCES OF SUCCESS, ORGANIZATIONAL ENERGY**

# SYSTEM ZAPEWNIENIA JAKOŚCI KSZTAŁCENIA W SZKOLE WYŻSZEJ – PERSPEKTYWA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

## Wprowadzenie

Artykuł prezentuje założenia systemu zapewnienia jakości kształcenia w szkole wyższej w perspektywie zarządzania projektami. Przyjęte podejście metodyczne nawiązuje do podstawowych faz cyklu życia projektu – etapów definiowania, planowania, realizacji oraz oceny i zamknięcia projektu. Egzemplifikację refleksji teoretycznej stanowią konkretne doświadczenia Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w latach 2009–2013 w projektowaniu systemu zapewnienia jakości procesu dydaktycznego. Doświadczenia te nie roszczą pretensji do szerszych uogólnień, mogą jednak być przyczynkiem do refleksji nad naturą i odmiennością zarządzania projektami w specyficznym obszarze, jakim jest szkolnictwo wyższe ze swoimi prawami, tradycjami, procedurami i zwyczajami.

Projekt jest „niepowtarzalnym (...), złożonym przedsięwzięciem zawartym w skończonym przedziale czasu – z wyróżnionym początkiem i końcem, realizowanym zespołowo (...), w sposób względnie niezależny od powtarzalnej działalności przedsiębiorstwa, za pomocą specjalnych metod i technik” [7, s. 18; 6, s. 29]. Projekt posiada swoją własną charakterystykę, wyróżniki i parametry. W literaturze są one rozwijane i wyjaśniane przez zróżnicowany zestaw elementów „tożsamości projektu” [1, 2]. Nie wchodząc w tym miejscu w ich szerszą prezentację za podstawowe cechy projektu, przyjęto celowość, złożoność i niepowtarzalność i określoność [7, s. 17–18].

---

\* Prof. dr hab. Jan W. Wiktor – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Projekty są zawsze działalnością celową, skierowaną na osiągnięcie sprecyzowanego celu (zadania), a struktura zamierzeń ściśle nawiązuje lub wynika z misji i struktury głównych celów organizacji. Zarządzanie bowiem – taka jest jego natura – wyraża się w definiowaniu celów na wszystkich poziomach decyzji, stworzeniu struktur, zorganizowaniu i zapewnieniu ciągłości przebiegu procesów biznesowych oraz właśnie kierowaniu tymi zadaniami, które wykraczają poza rutynowe funkcje i przedsięwzięcia oraz przyjmują postać projektów [3, 4, 9].

Złożoność jest *ex definitione* naturalną, wręcz organiczną cechą projektu. Oczywiście stopień złożoności skomplikowania może być różny, nie umniejsza to jednak znaczenia tej wyraźnej jego charakterystyki. Z niej właśnie wypływają określone konsekwencje odnośnie do podejścia, doboru członków zespołu projektowego, procedur podejmowania decyzji na każdym z etapów realizacji, kosztów i oceny efektywności.

Projekty cechuje niepowtarzalność, a więc swoistego rodzaju stopień nowości i oryginalności. Istotnie, co do meritum taką charakterystykę, rozwijaną szeroko w literaturze, należy w pełni przyjąć z jednym wszak zastrzeżeniem. Metodyka i sposób rozwiązania – lub zarządzania projektem może być, i w większości przypadków tak właśnie jest, przedmiotem standaryzacji – multiplikacji i wielokrotnego wykorzystania, zarówno wprost, jak i też przez modyfikację procedur i innych parametrów projektu. To kwestia efektu uczenia się, bazowania na własnych, wcześniejszych doświadczeniach i krytycznej ocenie efektów oraz uwarunkowań sposobu ich osiągania.

Każdy projekt jest z założenia określony co do czasu, miejsca i apriorycznych procedur wykonania. Ma swój początek, swoją genezę, przesłanki, uwarunkowania, ma swój sposób rozczłonkowania, nadzoru, wreszcie fazę oceny, audytu i ewaluacji.

Metodyka zarządzania projektami jest w literaturze identyfikowana w rozmaity sposób i jest wyjaśniana przez różne koncepcje teoretyczne i praktyczne sposoby podejścia, z różnym stopniem konkretyzacji/ogólności [2, 4]. Ogólnie biorąc, wyrażają ją cztery etapy: 1) definiowania istoty i celu projektu, 2) planowania architektury i organizacji działań, 3) realizacji projektu oraz 4) oceny i zakończenia projektu [6, s. 29; 7, s. 30; 2, s. 1; 9, s. 35; 6]. Etapy te, zgodnie z zamierzeniem artykułu, zostaną omówione w odniesieniu do doświadczeń Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w którym taki projekt został opracowany w końcu 2008 r. i wdrożony w latach 2009–2013. W warstwie koncepcyjnej i empirycznej wykorzystano własne doświadczenia, raporty i analizy tworzone w ramach funkcji pełnomocnika ds. jakości kształcenia w latach 2008–2012.

## 1. Etap definiowania projektu: jakość kształcenia w szkole wyższej

Kształcenie – obok badań naukowych i funkcji wychowawczej – jest podstawową funkcją każdej uczelni. Jakość tego procesu powinna być znaczącym elementem tożsamości i funkcjonowania szkoły wyższej. Stanowią o tym zarówno względy autoteliczne, jak i instrumentalne. Może być także przedmiotem określonych projektów, zmierzających do opracowania „konceptji wewnętrznego systemu zapewnienia jakości”. Takie „projektowe” podejście wymuszają określone regulacje prawne, które nakładają na szkoły wyższej obowiązek stworzenia określonego systemu funkcjonalno-organizacyjnego. Owo „wymuszenie” nawiązuje do fazy inicjatywy lub właśnie definiowania projektu w procedurze *project management*. W wymiarze formalnym jakość kształcenia została określona w przepisach prawa. Zagadnienia te są elementem ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym, decyzji Rady Głównej Szkolnictwa Wyższego i PKA oraz rozporządzeń Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego. W myśl obowiązujących regulacji prawnych „jakość kształcenia” odnosi się w zasadzie do zagadnień formalnych, w tym: okresowej oceny i przeglądu planów i programów nauczania oraz ich efektów, oceniania studentów, zapewnienia jakości kadry nauczającej, stosowanego w uczelni systemu informacyjnego, wyrażania przez studentów opinii w zasadniczych sprawach dotyczących studiów, publikowania informacji m.in. na temat ofert kształcenia, posiadanych uprawnień, planowanych efektów kształcenia itd.

Do wdrożenia takich regulacji jest zobowiązania każda uczelnia, przed taką koniecznością stanął także UE w Krakowie (UEK). Powyższe wymogi prawne stworzyły „warunki brzegowe” dla szczegółowych rozstrzygnięć i procedur. W roku 2008 podjęto opracowanie, właśnie w charakterze projektu, wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia (WSZJK). System ten został zdefiniowany jako zespół zasad, elementów i procedur zmierzających do zapewnienia należytej, wysokiej jakości procesu nauczania, jego ciągłej, systematycznej ewaluacji, opartej na zobiektywizowanych zasadach i kryteriach oraz formułowaniu kierunków i sposobów poprawy i doskonalenia. Kluczową kategorię jakości kształcenia określono zarazem szeroko – jako stopień, w jakim proces dydaktyczny realizuje stawiane przed nim wymagania i oczekiwania, z uwzględnieniem celów i uwarunkowań kształcenia, w tym oczekiwanej sylwetki absolwenta, jego wiedzy, postaw i umiejętności, treści kształcenia zawartych w standardach nauczania i wyzwaniach wynikających z krajowych ram kwalifikacji.

Definicja projektu i jego komponentów ma znaczenie istotne. Wynika ono z zróżnicowanego sposobu interpretowania i przypisywania „jakości kształcenia” odmiennych treści [8, s. 11–28]. W wąskim ujęciu kategorię tę sprowadza się często

w praktyce do studenckiej oceny zajęć dydaktycznych. Z kolei w szerszym – traktuje jako wzór z całokształtem uwarunkowań społeczno-organizacyjnych realizacji funkcji kształcenia uczelni. W projekcie przyjęto i mocno podkreślono, że jakość kształcenia – studiowania, nauczania i wychowania to nie tylko „kwestia ankiety” oceniającej zajęcia. To znacznie większa całość zagadnień i problemów, a także ich uwarunkowań, kształtująca w sposób zasadniczy tożsamość uczelni jako szkoły wyższej i jej rzeczywisty sposób podejścia do dydaktyki.

„Architektura projektu” objęła dwie zasadnicze części. Po pierwsze, opracowanie koncepcji, struktury i organizacji wdrożenia oraz po drugie, ewaluację i ocenę. Jako taka w pełni odpowiada zasadniczym fazom zarządzania projektami.

## 2. Etap planowania architektury systemu

W ogólnym wymiarze ten etap zarządzania projektami zmierza do operacjonalizacji definicji projektu, przełożenia przyjętych celów na konkretne rozwiązania organizacyjne, procedury i decyzje. W tej fazie cyklu narzędziem zarządzania staje się plan (z harmonogramem realizacji zadań, celów) i określone rozwiązania instytucjonalne, w tym dotyczące składu zespołu projektowego, jego usytuowania w strukturze organizacyjnej, uprawnień i kompetencji itd. Metodyka zarządzania projektami precyzuje szereg możliwości rozwiązań w tym etapie. W projektach dotyczących jakości kształcenia uczelni rozwiązania te mogą być zróżnicowane. Część z nich jest określona przez wpisaną w sposób funkcjonowania uczelni zasadę kolegiałności i wynika zarówno wprost z prawa, jak i dokumentów wewnętrznych uczelni. Z natury rzeczy wymaga jednak trwałych rozwiązań organizacyjnych. Taki charakter w omawianym projekcie miało zwłaszcza powołanie instytucji pełnomocnika rektora i biura ds. jakości kształcenia z określonym przyporządkowaniem w strukturze uczelni, zakresem obowiązków i kompetencji.

Projekt WSZJK w UE w Krakowie był na przełomie lat 2008/2009 przedmiotem dyskusji i szerokich konsultacji – zarówno z pracownikami, nauczycielami akademickimi, jak też ze studentami i ich instytucjonalną reprezentacją, jaką stanowi parlament studencki. Rezultatem tego procesu i płaszczyzną integracji działań związanych z konstrukcją systemu i zapewnieniem jego sprawnego funkcjonowania stała się Uchwała Senatu nr 12/2009 z dnia 27.04.2009 r. „w sprawie wprowadzenia systemu oceny zajęć dydaktycznych”, która była podstawą prawną w tym obszarze działań do końca 2013 r.

Rdzeń projektu i jego zasadniczą strukturę tworzyły 4 zagadnienia: 1) cele systemu zapewnienia jakości kształcenia, 2) zasady ewaluacji zajęć dydaktycznych, 3) kryteria oceny oraz 4) formy oceny i organizacja systemu ewaluacji.

Cele systemu wyrażało w projekcie 9 szczegółowych ustaleń. Zostały one odniesione do misji uczelni w wymiarze dydaktyki i priorytetowego znaczenia procesu kształcenia dla jej funkcjonowania, kształtowania wizerunku uczelni w otoczeniu przez poziom nauczania i stosunek do studentów, stworzenia instytucjonalnych warunków ewaluacji procesu kształcenia, powiązanie wyników ewaluacji zajęć z polityką kadrową uczelni i systemem kompleksowej, okresowej oceny nauczyciela akademickiego itd.

Projekt systemu zapewniania jakości kształcenia w UE w Krakowie został oparty na zasadach: legalizmu, profesjonalizmu dydaktyki i realizacji procesu kształcenia, partnerstwa – „dobra wspólnego”, powszechności oceny i ciągłości ewaluacji procesu kształcenia. Jego cechą stała się integracja działań wszystkich pracowników – nauczycieli akademickich, personelu pomocniczego, a także studentów w tworzeniu właściwego klimatu dla dydaktyki, dla kultury nauczania i studiowania w szkole wyższej.

Istotnym elementem systemu stały się kryteria oceny. W systemie ewaluacji dydaktyki jest to zasadniczy czynnik decydujący o zobiektywizowanej i skwantyfikowanej ocenie procesu kształcenia i realizacji jego podstawowych celów.

W projekcie zapewnienia jakości kształcenia w UEK przyjęto następujące obszary (wymiary) oceny zajęć dydaktycznych:

1. formalna organizacja zajęć (regularność, zgodność z planem i harmonogramem, punktualność);
2. przygotowanie prowadzącego do zajęć;
3. jednoznaczność, precyzja formułowania wymagań merytorycznych i formalnych wobec studenta;
4. jakość informacji o przedmiocie, treści, warunkach zaliczenia, aktualność, dostępność sylabusu;
5. precyzja wypowiedzi, jasność i klarowność wyводу, ścisłość argumentacji (w odniesieniu do lektorów także zakres stosowania języka obcego w czasie zajęć);
6. charakter przykładów, wyjaśnień, praktyczna egzemplifikacja problemów (tam, gdzie jest to możliwe);
7. stosunek do studentów (taktowność, życzliwość) w trakcie prowadzenia zajęć;
8. dostępność dla studentów w czasie konsultacji i sposób komunikowania się ze studentami;
9. forma i sposób wykorzystania nowoczesnych pomocy dydaktycznych oraz aktywnych metod nauczania;
10. sposób i obiektywizm oceniania studentów (kryterium nie dotyczyło wykładów);
11. ogólna ocena zajęć dydaktycznych.

Powyższe obszary stanowiły dwie zasadnicze miary ewaluacji: pierwszą był zestaw 10 szczegółowych kryteriów formalnych, merytorycznych, organizacyjnych

i interpersonalnych (K 1-10), a drugą – kryterium całościowe, syntetyczne, wyrażające „ogólną ocenę zajęć dydaktycznych” (K-11). Takie rozwiązanie, mimo potencjalnych zastrzeżeń i wątpliwości, przyjęto z głębszym uzasadnieniem odnoszącym się do celów systemu oceny jakości kształcenia, traktując je jako swoisty „eksperyment” projektu, wyrażony pytaniem o relacje między oceną dydaktyki na podstawie zestawu 10 kryteriów i oceny sformułowanej na podstawie jednego kryterium ogólnego.

W projekcie przyjęto dwie formy ankiety – tradycyjną i elektroniczną (on-line) i zasadę równoczesnego ich wykorzystania w systemie studenckiej oceny dydaktyki. Rozwiązanie takie było wynikiem pewnego kompromisu społecznego. Zróżnicowane doświadczenia wielu uczelni, ujawniające zarówno zalety, jak i ograniczenia każdej z powyższych form, odzwierciedlało skalę i charakter problemów technicznych, formalnych i organizacyjnych, jakie pojawiały się podczas tworzenia sprawnego systemu ewaluacji zajęć dydaktycznych, zapewniającego obiektywizm i uczciwość oceny.

### 3. Etap realizacji projektu

Analiza tego etapu łączy się z informacją o „przebiegu” i realizacji projektu w konkretnych warunkach i konkretnym okresie. Wyniki realizacji projektu w UEK w latach 2009–2012 przedstawiono w tabeli 1. Ze względu na ograniczone łamy opracowania analiza ma charakter syntetyczny i jest wyrażona przez kilka najważniejszych konstatacji.

1. Łączna liczba rozdanych ankiet tradycyjnych (w wersji papierowej) wyniosła w tym okresie 298 500 sztuk (41 600 – 53 400), co oznacza średnią w semestrze na poziomie 49 750. Semestralne zróżnicowanie liczby ankiet wynika ze zmienności liczby zajęć i nierównomiernego obciążenia dydaktyką pracowników w ciągu roku akademickiego. Liczba ankiet wypełnionych przez studentów w 6. semestrach wyniosła 146 438 (średnia na poziomie 24 406, wskaźnik zwrotu 49%).
2. Aktywność studentów w systemie oceny dydaktyki on-line była mniejsza niż w systemie tradycyjnym. W pięciu kolejnych semestrach badań (2010–2012) ankiety on-line wypełniło 88 316 studentów, tj. 17 663 na semestr (72,2% liczby ankiet tradycyjnych). Poza liczbą wypełnionych w tej formie ankiet istotną miarą, którą należy wykorzystać w ocenie projektu jest wskaźnik obrazujący liczbę studentów oceniających dane zajęcia (wykład, ćwiczenia). Ocenę swoich zajęć sformułowało w ankiecie on-line przeciętnie 5 studentów (4,98), co zasadniczo uniemożliwia wyciągnięcie szerszych, poprawnie metodycznie wniosków i opinii.
3. Ważną charakterystyką realizacji projektu jest odniesienie liczby wypełnionych ankiet do maksymalnej, potencjalnie możliwej. Przyjmując z pewną ostrożnością, iż ta ostatnia kształtuje się w UE w Krakowie na poziomie ok. 140 000 – 200 000 w każdym semestrze (20 000 studentów i 7–10 zajęć w semestrze), można

stwierdzić, iż w formie on-line otrzymano ok. 8–11% ocen możliwych do uzyskania. W stosunku do doświadczeń kilku uczelni w Polsce wskaźnik ten należy uznać za relatywnie wysoki.

Tabela 1. Syntetyczna ocena realizacji projektu – zakres badań ankietowych dotyczących jakości dydaktyki w UE w Krakowie w latach 2009–2012

Wyszczególnienie	B-1; V 2009	B-2; I 2010	B-3; V 2010	B-4; I 2011	B-5; V 2011	B-6; I 2012	Ogółem
1. Liczba ankiet rozdanych	41 600	50 400	48 600	53 400	52 000	52 500	298 500
2. Liczba i % ankiet wypełnionych	22 026 (53%)	23 893 (47%)	22 704 (47%)	27 095 (51%)	24 266 (47%)	26 454 (50%)	146 438 (49%)
3. Liczba ankiet on-line	x	14 335	18 130	22 399	10 657	22 843	88 316

B – numer kolejnego badania ankietowego

x – badania w formie on-line zostały rozpoczęte w styczniu 2010 r.

Źródło: opracowanie własne (na podstawie wyników poszczególnych badań).

## 4. Etap oceny i zamknięcia projektu

W metodyce zarządzania projektami ten etap wiąże się z kompleksową oceną efektów, ujawnionych problemów i uwarunkowań realizacji. W klasycznych, jednorazowych przedsięwzięciach łączy się ponadto z formalnym „zamknięciem projektu”. W tym miejscu zostaną podkreślone dwie kwestie: 1) syntetyczna ocena realizacji projektu w latach 2009–2012 oraz 2) sposób wykorzystania wyników projektu.

Ocena projektu koncentruje się przede wszystkim na kwestiach o charakterze metodycznym, mających szerszy, poznawczy charakter. Dotyczą one przyjętych sposobów oceny (formy ankiety) oraz różnych kryteriów ewaluacji.

W systemie zapewnienia jakości kształcenia w UEK wykorzystano dwie formy ankiet: tradycyjną i elektroniczną. Szczegółowe wyniki pozwalają na stwierdzenie dużej zbieżności ocen formułowanych w oparciu o każdą z nich. Dla zestawu 10 kryteriów (K 1-10) średnia ocena w ankiecie on-line wyniosła 97,5% średniej oceny w ankiecie tradycyjnej. Są to różnice niewielkie, wręcz nieistotne. Uzyskane wyniki – na statystycznie dużych próbach – nie potwierdzają więc tezy, iż studenckie oceny dydaktyki w formie on-line będą z założenia zdecydowanie niższe, bardziej krytyczne. Jest to wniosek wyraźnie szerszy, wykraczający poza doświadczenia UEK. Podobnie szersze znaczenie ma kwestia oceny kryteriów ewaluacji. Jak już wiadomo, w projekcie przyjęto dwa mierniki: wskaźnik K 1-10 (ocena zajęć na podstawie 10 obszarów) oraz K-11 wyrażający „ogólną ocenę zajęć dydaktycznych”. Wyniki realizacji projektu



w 6 semestrach wskazują na wyraźną zbieżność wyników obu mierników. Różnica ta w ankietach tradycyjnych sięgała zaledwie 0,03 punktu, a współczynnik korelacji dla badania nr 1 ukształtował się na poziomie 0,96723. Można więc z pewną ostrożnością potwierdzić tezę o istotnym znaczeniu kryterium ogólnego, syntetycznego (K-11) dla realizacji tych celów i funkcji, jakie stawia się przed systemem zapewnienia jakości kształcenia.

Drugą, istotną kwestią na etapie 4. były zagadnienia wykorzystania wyników projektu. Oceny indywidualne wraz uwagami studentów otrzymywał po zakończeniu semestru każdy nauczyciel akademicki oraz kierownik katedry, a opracowania zbiorcze – syntetyczne raporty – rektor, prorektorzy oraz dziekani. Obok tego zasadniczego i podstawowego obszaru wykorzystania wyników (polityka kadrowa, system okresowych ocen nauczyciela akademickiego) rezultaty projektu znalazły swoje implikacje w szerszym wymiarze funkcjonowania uczelni. Z szerokiego zestawu konsekwencji warto zwrócić uwagę na dwie bezpośrednie – powiązanie wyników studenckiej oceny jakości kształcenia z systemem nagród i wyróżnień nauczycieli akademickich oraz opracowanie rankingu TOP-10 najlepszych, w opinii studenckiej, nauczycieli akademickich. Ranking został udostępniony na platformie edukacji elektronicznej Moodle i stał się trwałym elementem projektu, promującym zaangażowanie pracowników w procesie doskonalenie warsztatu dydaktycznego i jakości nauczania.

Omawiany projekt nie ma rzeczywistej fazy „zamknięcia”, tak typowej w zarządzaniu projektami. Mieć nie może, bowiem dydaktyka jest naturalną i zasadniczą funkcją każdej uczelni jako szkoły wyższej. Może jednak przybrać postać „zamknięcia” pewnej, konkretnej procedury, bowiem proces ewaluacji w omawianym przypadku opierał się na elementach, które były niezmiennie w latach 2009–2013. W tym także – konkretyzacji i ograniczoności w czasie – wyraża się cecha omawianego projektu. Jego realizacja i efekty stanowiły – jak w każdym projekcie – płaszczyznę dyskusji i szerokiej, pogłębionej oceny oraz formułowania kierunków zmian i adaptacji do nowych potrzeb, wyzwań i uwarunkowań funkcjonowania Uczelni w następnych latach. Jako takie tworzą przesłankę kolejnego projektu zarządzania zmianą w systemie zapewnienia jakości dydaktyki w szkole wyższej.

## Podsumowanie

Artykuł przedstawia architekturę systemu zapewnienia jakości kształcenia w uczelni wyższej w aspekcie podejścia właściwego dla zarządzania projektami. Egzemplifikacją refleksji teoretycznej nad cyklem życia projektu stały się doświadczenia – koncepcja i realizacja projektu systemu zarządzania jakością kształcenia w konkretnej uczelni – w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Nie stanowi on jedynie klasycznego *case study*, tak szeroko wykorzystywanego w publikacjach

z zakresu *project management*, lecz stara się zaprezentować szersze kwestie, o ogólniejszym znaczeniu. Taki charakter ma selektywne spojrzenie w artykule na strukturę systemu zapewnienia jakości kształcenia w uniwersytecie przez poszczególne i podstawowe etapy cyklu życia projektu.

## Bibliografia

- [1] Berkun S., *Sztuka zarządzania projektami*, Helion, Gliwice 2006.
- [2] Hill G.M., *The Complete Project Management Office. Handbuch*, Auerbach Publications, London 2004.
- [3] Harper-Smith P., Derry S., *Zarządzanie projektami*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- [4] Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa 2009.
- [5] Mingus N., *Zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2002.
- [6] Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa 2006.
- [7] Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- [8] Wiktor J.W., *Jakość usług edukacyjnych wyższej uczelni. Koncepcja – pomiar – egzemplifikacja*, [w:] *Marketing. Szkolnictwo i nauczanie*, A. Drapińska, (red.), Politechnika Gdańska, Gdańsk 2010.
- [9] Young T.L., *Successfull Project Management*, Kogan Page, London 2004.

---

## SYSTEM ZAPEWNIENIA JAKOŚCI KSZTAŁCENIA W SZKOLE WYŻSZEJ – PERSPEKTYWA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

### Streszczenie

Artykuł prezentuje sposób tworzenia systemu zapewnienia jakości kształcenia w szkole wyższej w perspektywie zarządzania projektami. W wymiarze metodycznym rozważania oparto na czterech podstawowych etapach cyklu życia projektu: definiowania, planowania, realizacji oraz oceny i zamknięcia projektu. Egzemplifikację refleksji teoretycznej stanowią doświadczenia Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w latach 2009–2013 w projektowaniu systemu zapewnienia jakości procesu dydaktycznego. Doświadczenia te nie roszczą pretensji do szerszych uogólnień, mogą jednak być przyczynkiem do refleksji nad naturą

i odmiennością zarządzania projektami w specyficznym obszarze, jakim jest szkolnictwo wyższe ze swoimi prawami, tradycjami, procedurami i zwyczajami.

**SŁOWA KLUCZOWE: ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI, UNIwersYTET, JAKOŚĆ KSZTAŁCENIA**

---

## THE SYSTEM OF ASSURANCE HIGHER EDUCATION QUALITY – PROJECT MANAGEMENT PERSPECTIVE

### Abstract

The main goal of this paper is to present the principles of the system of quality assurance of higher education in the perspective of project management. The methodical approach refers to the basic phases of the life cycle of the project – the stages of its defining, planning, implementation, evaluation and closure. Exemplification of theoretical reflection is the experience of the University of Economics in Cracow. In the years 2009–2013, there was designed the system of assurance higher education quality. These experiences cannot be generalized, but they can cause for reflection on the nature and difference of project management in a specific field, such as higher education with their rights, traditions, procedures and customs.

**KEY WORDS: PROJECT MANAGEMENT, UNIVERSITY, EDUCATION QUALITY**

# ZASOBY FIRM HIGH-TECH W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

## Wprowadzenie

W poszukiwaniu źródeł przewagi konkurencyjnej wyróżnia się dwa podstawowe i odmienne podejścia: pozycyjne i zasobowe [5, s. 182]. Pierwsze reprezentuje perspektywę egzogeniczną i uzależnia wyniki przedsiębiorstwa od sektora i zajmowanej w nim pozycji [13, 1]. Drugie podkreśla unikalność każdego przedsiębiorstwa, wskazując, że rentowności nie zapewni działanie w taki sam sposób jak inne firmy, ale wykorzystywanie różnic i koncentracja na niepowtarzalnych mocnych stronach przedsiębiorstwa [8, s. 161]. Te mocne strony mają podłoże endogeniczne i wynikają z posiadanych zasobów [20, s. 3]. Nieprzewidywalne i złożone otoczenie firm sektora wysokich technologii (high-tech) sprzyja bardziej postawom polegającym na wykorzystywaniu okazji, a do tego potrzebne są nie tylko odpowiednie zasoby, lecz także ich redundancja (tworzenie nadmiaru) [19, s. 161], co jednocześnie pozwala na rozszerzanie i zmianę dziedzin działalności oraz rynków. Zatem zasadne wydaje się podjęcie badań dotyczących stanu i struktury zasobów kluczowych dla rozwoju nowoczesnych i innowacyjnych przedsiębiorstw, do których zalicza się sektor wysokich technologii.

W ogólnym ujęciu przez zasoby rozumie się wszystko, co przyczynia się do realizacji celów organizacji, przy czym zasoby te mogą być materialne i niematerialne, mogą być kupowane na rynku zasobów lub tworzone samodzielnie przez organizację, mogą być jej własnością lub nie [7, s. 188]. Należy przy tym zauważyć, że to, co organizacja „ma” (np. reputację, infrastrukturę technologiczną, system informatyczny, inne rzeczowe składniki majątku trwałego i obrotowego), określa się mianem zasobów-aktywów, zaś to co organizacja „wie” i co jest niezbędne do

---

\* Dr hab. inż. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, prof. PŁ – Politechnika Łódzka.

jej działania określa się umiejętnościami (zdolnościami) [14, s. 139]. Natomiast przewagę konkurencyjną organizacja buduje przez skonfigurowanie zasobów i umiejętności (zdolności) w kluczowe kompetencje [3, s. 133]. Zasoby powinny być cenne, rzadkie, trudne do imitacji i dobrze zorganizowane (model VRIO Barneya [3, s. 57], a także elastyczne i niezawłaszczalne [6, s. 225]. Ponadto warunkiem osiągnięcia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej nie jest własność zasobów lub kontrola nad nimi, a dostępność do nich, która ustanawia prawo do ich wykorzystania i czerpania z tego tytułu korzyści [16, s. 19]. W związku z tym zasoby decydujące o przewadze konkurencyjnej mogą znajdować się w granicach organizacji, jak i poza jej obrębem, zwłaszcza w sieci relacji [4], co akcentuje podejście ERBV (*extended resource-based view of the firm*) [15, s. 461]. Dlatego relacje z podmiotami otoczenia, określane jako zasoby relacyjne, uznawane są dziś często za zasoby strategiczne [2]. Coraz większe znaczenie mają one dla firm sektora wysokich technologii, z uwagi na fakt, że nowe, zaawansowane technologie wymagają ścisłej współpracy, zwłaszcza z jednostkami badawczo-rozwojowymi, gdyż działają one na styku gospodarki i nauki [18, s. 44]. Ponadto firmy high-tech definiuje się jako przedsiębiorstwa innowacyjne i oparte na wiedzy, które prowadzą aktywną działalność badawczo-rozwojową (B+R) oraz wykorzystują nowoczesną technologię informacyjno-komunikacyjną (ICT) [17, s. 97]. Z pewnością wyróżnia je zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, a posiadane zasoby i ich oryginalność powinny temu sprzyjać. Kluczowe znaczenie ma tu wiedza, zarówno technologiczna (know-how), skodyfikowana w bazach danych i zbiorach informacji, jak i spersonalizowana, przejawiająca się w kompetencjach i talentach pracowniczych. Ważnym elementem jest zwłaszcza kreowanie postaw innowacyjnych [11, 10]. Nie bez znaczenia dla rozwoju tego typu firm są także inne kategorie zasobów, takie jak: infrastruktura bazy badawczo-rozwojowej, zasoby organizacyjne (struktura, procesy wewnętrzne), marka i reputacja firmy, zasoby rzeczowe i finansowe.

W związku powyższym celem artykułu jest odpowiedź na pytanie: jakie zasoby mają największe znaczenie dla rozwoju firm high-tech, a także jaki jest stan ich posiadania, poziom oryginalności i dostępności? Podejmując próbę odpowiedzi na tak postawione pytanie, przeprowadzono badania na reprezentatywnej próbie 402 przedsiębiorstw działających w sektorze wysokich technologii.

## 1. Metodyka badań

Badaną populacją były przedsiębiorstwa reprezentujące sektor high-tech określony metodą dziedzinową (*sectoral approach* według OECD [9]) na podstawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD). W związku z tym badane przedsiębiorstwa

reprezentowały przemysły high-tech, takie jak: produkcja wyrobów farmaceutycznych, produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych, produkcja statków powietrznych i kosmicznych, oraz usługi wysoko technologiczne, jak: telekomunikacja, informatyka i działalność badawczo-rozwojowa. Badania przeprowadzono od października 2012 do końca stycznia 2013 r.<sup>1</sup>

Próbę określono kwotowo<sup>2</sup>, przypisując każdej badanej jednostce odpowiednie wagi, tak by cała próba odpowiadała strukturze firm high-tech w Polsce, i aby można było ekstrapolować wyniki na całą populację (reprezentatywność próby).

Do badań wykorzystano metodę ankiety, przy użyciu techniki PAPI (*Pen and Paperinterview*), czyli wywiadów bezpośrednich z udziałem ankietera. Narzędziem badawczym był ustrukturyzowany i wystandaryzowany papierowy kwestionariusz. Respondentami byli właściciele firm zarządzający przedsiębiorstwem (53,7%) oraz kadra kierownicza najwyższego szczebla (46,3%). Właściciele byli respondentami przede wszystkim w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Badane firmy reprezentowały wszystkie branże high-tech, w tym najliczniej produkcję komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych (39,4%), informatykę (22,2%) oraz telekomunikację (14,5%). Biorąc pod uwagę wielkość zatrudnienia, dominowały firmy małe (94%), natomiast firm średnich i dużych było odpowiednio 4% i 2%, co odpowiada strukturze przedsiębiorstw w Polsce. Zdecydowana większość badanych firm działa w skali kraju (79,9%), natomiast 20,1% podmiotów funkcjonuje na rynkach międzynarodowych.

Badane firmy w znacznej części cechowała dość wysoka umiejętność pozyskiwania, wykorzystywania i dzielenia się wiedzą, komunikacja oparta na nowoczesnych technologiach informacyjnych oraz zdolność do wdrażania innowacji, natomiast w mniejszym stopniu zdolność do ich tworzenia i upowszechniania (komercjalizowania).

W opracowaniu zostały przedstawione cząstkowe wyniki badań pozwalające poznać opinie kadry kierowniczej na temat znaczenia poszczególnych zasobów dla rozwoju firmy, z uwzględnieniem stanu ich posiadania, oryginalności i dostępności.

<sup>1</sup> Badania stanowią fragment szerszego projektu badawczego MNiSW Nr N N115 006040 pt. „Determinanty i dynamika kooperencji w rozwoju przedsiębiorstw wysokich technologii”, realizowanego przez zespół w składzie: A. Adamik, W. Czakon, J. Cygler, W. Machel, A. Zakrzewska-Bielawska (kierownik projektu).

<sup>2</sup> Kwoty dobrano ze względu na branżę high-tech według PKD oraz wielkość przedsiębiorstwa: małe (zatrudnienie od 1 do 49 pracowników), średnie (zatrudnienie od 50 do 249 osób) i duże (zatrudnienie powyżej 249 osób). Struktura sektora high-tech została ustalona na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, a operatorem badania była baza firm „Polskie firmy” oraz „Panorama firm”.

## 2. Ocena zasobów firm high-tech w opinii ich kadry kierowniczej

W pierwszej kolejności poproszono respondentów o ocenę poszczególnych zasobów pod kątem ich znaczenia dla rozwoju firmy, stanu posiadania, ich oryginalności i dostępności. Oceny dokonywano w skali 1–5, przy czym 1 oznaczała, że znaczenie (stan posiadania, oryginalność, dostępność) danego zasobu jest bardzo niskie, natomiast 5 – bardzo wysokie. Wyszczególniono następujące rodzaje zasobów podlegających ocenie<sup>3</sup>:

1. zasoby rzeczowe (ZR), tj. maszyny, urządzenia, budowle, surowce itp.;
2. zasoby finansowe (ZF), tj. gotówka, wkłady bankowe, kredyty itp.;
3. zasoby organizacyjne (ZO), tj. struktura, procesy wewnątrzorganizacyjne;
4. liczbę i strukturę zatrudnionych (LS);
5. kompetencje i talenty pracowników, tj. wiedza spersonalizowana (WP);
6. bazy danych, zbiory informacji itp., tj. wiedza skodyfikowana (WK);
7. wiedza technologiczna i know-how, np. patenty, licencje (WT);
8. marka i reputacja firmy (MR);
9. kontakty (relacje) z jednostkami B+R i innymi firmami high-tech formalne i nieformalne (RBR);
10. pozostałe relacje z otoczeniem, np. klientami, dostawcami itp. (RO);
11. systemy informatyczne (SI).

Wyniki uzyskanych odpowiedzi przedstawiono w tabeli 1.

Wszystkie z wymienionych zasobów zdaniem 50% respondentów mają duże i bardzo duże znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw high-tech (mediana równa 4), przy czym za najważniejsze uznano markę i reputację firmy (średnia równa 4), kompetencje i talenty pracowników (3,90), relacje z otoczeniem (3,74) oraz systemy informatyczne (3,72). Niepokojącym zjawiskiem jest natomiast fakt, że wśród wymienionych zasobów najniżej oceniono wiedzę technologiczną i know-how (3,26) oraz relacje z jednostkami B+R i innymi firmami high-tech, podczas gdy tego typu zasoby powinny stanowić wyróżnik firm wysokich technologii na tle innych przedsiębiorstw, mniej zaawansowanych technologicznie. Uwzględniając jednak deklarowaną przez respondentów innowacyjność firmy<sup>4</sup>, należy zauważyć, że im wyższa zdolność do

<sup>3</sup> Należy zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu zasoby są ujmowane w szersze kategorie. Zazwyczaj wyróżnia się 4 kategorie zasobów (rzeczowe, finansowe, ludzkie i informacyjne) lub coraz częściej dzieli się je na 6 kategorii (rzeczowe, finansowe, ludzkie, organizacyjne, intelektualne i relacyjne) [21]. Jednak na potrzeby badań wyróżniono kilkanaście rodzajów zasobów, odpowiadających nie tylko ich ogólnym, powszechnie przyjętym kategoriom, ale lecz specyfice firm high-tech. W związku z tym jako odrębne typy potraktowano zasoby wchodzące w skład kategorii zasobów ludzkich, intelektualnych i relacyjnych.

<sup>4</sup> Zdolność do tworzenia, wdrażania i komercjalizowania innowacji respondenci oceniali w skali 1–5, gdzie 1 oznaczała zdolność bardzo słabą, a 5 – bardzo silną.

tworzenia, wdrażania i komercjalizowania innowacji, tym wyżej oceniono znaczenie tych zasobów dla rozwoju firmy (np. w firmach, w których innowacyjność uznano za bardzo wysoką (ocena 5), znaczenie wiedzy technologicznej i know-how dla rozwoju firmy oceniono także jako bardzo wysokie – mediana równa 5). Podobne wnioski można wysnuć, uwzględniając wydatki na działalność badawczo-rozwojową oraz istnienie sprawnie działającego systemu zarządzania wiedzą. W tych przedsiębiorstwach, w których wydatki na B+R kształtują się na poziomie ponad 7% wartości sprzedaży<sup>5</sup>, zasobem o największym znaczeniu były relacje z jednostkami B+R i innymi firmami high-tech (średnia ocena dla tego zasobu w tych jednostkach wyniosła 4,01). Natomiast w firmach, w których umiejętność pozyskiwania, wykorzystania i dzielenia się wiedzą uznano za wysoką<sup>6</sup>, jako ważne dla rozwoju firmy wskazano wiedzę spersonalizowaną (M=5), relacje z otoczeniem i wiedzę technologiczną (M=4).

Tabela 1. Ocena zasobów firm high-tech ze względu na ich znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa, stan ich posiadania, oryginalność i dostępność

Zasoby	Ocena zasobów ze względu na:											
	znaczenie dla rozwoju firmy N=402			stan posiadania N=402			oryginalność N=402			dostępność N=402		
	$\bar{x}$	M	Q	$\bar{x}$	M	Q	$\bar{x}$	M	Q	$\bar{x}$	M	Q
ZR	3,54	4	1	3,14	3	1	3,29	3	1	3,22	3	1
ZF	3,69	4	2	3,0	3	1	3,12	3	1	3,09	3	1
ZO	3,43	4	1	3,21	3	1	3,27	3	1	3,25	3	1
LS	3,43	4	1	2,96	3	1	3,15	3	1	3,21	3	1
WP	3,90	4	2	3,67	4	1	3,68	4	1	3,51	4	1
WK	3,38	4	1	3,16	3	1	3,26	3	1	3,24	3	1
WT	3,26	4	1	3,23	3	1	3,17	3	1	3,06	3	1
MR	4,00	4	2	3,69	4	1	3,81	4	2	3,67	4	2
EBR	3,34	4	1	3,24	3	1	3,15	3	1	3,10	3	1
RO	3,74	4	1	3,49	4	1	3,46	3	1	3,36	3	1
SI	3,72	4	2	3,51	4	1	3,60	4	1	3,52	4	1

Uwaga: N – liczba przedsiębiorstw;  $\bar{x}$  – średnia; M – mediana; Q – kwartylowy rozstęp.

Źródło: badania własne.

<sup>5</sup> Należy dodać, że podstawowym wyróżnikiem ilościowym firm high-tech jest udział wydatków na działalność B+R. Według klasyfikacji OECD do „wysokich technologii” (high-tech) należą dziedziny o intensywności działalności B+R powyżej 7% wartości sprzedaży [12].

<sup>6</sup> Umiejętność pozyskiwania, wykorzystywania i dzielenia się wiedzą respondenci oceniali w skali 1–5, gdzie 1 oznaczała umiejętność bardzo niską, a 5 – bardzo wysoką.



Biorąc pod uwagę dane przedstawione w tabeli 1 oraz wyniki innych analiz, należy również stwierdzić, że:

- zasobami o najwyższej oryginalności i najwyższym stopniu dostępności ( $M=4$ ) są te zasoby, które uznano za najważniejsze dla znaczenia rozwoju firmy, tj. markę i reputację firmy, wiedzę spersonalizowaną oraz systemy informatyczne; natomiast za zasoby o najniższej oryginalności i zarówno najtrudniej dostępne uznano zasoby finansowe, wiedzę technologiczną i know-how oraz zasoby relacyjne obejmujące kontakty z jednostkami B+R oraz innymi przedsiębiorstwami high-tech;
- najwyższy stan posiadania deklarowano w odniesieniu do zasobów rynkowych (tj. marki i reputacji firmy), kompetencji i talentów pracowników, systemów informatycznych i relacji z otoczeniem, a zatem tych o największym znaczeniu dla rozwoju firmy; natomiast najmniejszy wynik w ocenie stanu posiadania uzyskały: liczba i struktura zatrudnionych (średnia ocena 2,96) oraz zasoby finansowe (3,0); należy przy tym zaznaczyć, że oceny wstawiane przez respondentów w tej kategorii były najmniej zróżnicowane ( $Q = 1$ );
- podobnie jak w przypadku oceny znaczenia poszczególnych zasobów dla rozwoju firmy, o ocenie stanu ich posiadania, oryginalności i dostępności decydowała innowacyjność oraz system zarządzania wiedzą; w tych przedsiębiorstwach high-tech, w których zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji oraz system zarządzania wiedzą oceniono wysoko, wyżej w poszczególnych kategoriach oceniono także zasoby specyficzne dla sektora wysokich technologii (know-how, wiedzę spersonalizowaną i skodyfikowaną, systemy informatyczne oraz zasoby relacyjne, zwłaszcza kontakty z jednostkami naukowo-badawczymi).

Korelując ze sobą oceny znaczenia poszczególnych zasobów dla rozwoju firmy (por. tabela 2), należy stwierdzić, że wszystkie korelują w sposób istotny i dodatni. Oznacza to, że jeśli jeden typ zasobu oceniano wysoko, to i pozostałe także oceniano na wysokim poziomie. Najsilniej koreluje marka i reputacja firmy z relacjami z otoczeniem, wyłączając z nich jednostki B+R oraz inne podmioty high-tech ( $R=0,59$ ) oraz z systemami informatycznymi ( $R=0,54$ ), a także systemy informatyczne z wiedzą skodyfikowaną ( $R=0,55$ ). Natomiast najsłabiej korelują relacje w obszarze B+R z liczbą i strukturą zatrudnionych ( $R=0,22$ ) i zasobami rzeczowymi ( $R=0,25$ ), a także zasoby rzeczowe z wiedzą technologiczną ( $R=0,24$ ).

Wyniki korelacji między oceną znaczenia poszczególnych zasobów dla rozwoju firmy a ich oceną w pozostałych kategoriach są również istotne i dodatnie, co oznacza, że jeśli dany zasób oceniono jako znaczący dla rozwoju przedsiębiorstwa, to i jego stan posiadania, oryginalność oraz dostępność oceniono wysoko. I odwrotnie, im mniejsze znaczenie zasobu dla rozwoju firmy, tym mniejsza jego oryginalność i dostępność oraz niższy stan posiadania. Na podstawie uzyskanych wyników można zatem stwierdzić, że przedsiębiorstwa high-tech dysponują odpowiednio nowatorskimi zasobami niezbędnymi im do rozwoju. Dziwi jednak fakt, że w opinii badanych zasoby te można jednocześnie łatwo nabyć.

Uwzględniając poziom innowacyjności, który jest podstawową cechą firm high-tech, oraz ocenę oryginalności zasobów, dokonano analizy regresji wielorakiej. Starano się odpowiedzieć na pytanie: jak oryginalność poszczególnych zasobów wpływa na innowacyjność przedsiębiorstwa określoną przez zdolność do tworzenia, wdrażania i komercjalizacji innowacji? Wyniki zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 2. Wzajemne korelacje rang Spearmana pomiędzy oceną znaczenia poszczególnych zasobów dla rozwoju

Zasoby (znaczenie dla rozwoju)	ZF	ZO	LS	WP	WK	WT	MR	RBR	RO	SI
ZR	0,34	0,47	0,38	0,33	0,32	0,24	0,41	0,25	0,38	0,32
ZF		0,38	0,42	0,44	0,39	0,33	0,43	0,29	0,44	0,38
ZO			0,44	0,40	0,49	0,36	0,41	0,31	0,45	0,45
LS				0,43	0,41	0,26	0,35	0,22	0,37	0,36
WP					0,52	0,42	0,50	0,34	0,45	0,51
WK						0,51	0,41	0,40	0,43	0,55
WT							0,24	0,48	0,29	0,39
MR								0,25	0,59	0,54
RBR									0,42	0,33
RO										0,43

Uwaga:  $R \geq 0,22$  jest istotne przy min.  $p < 0,05$ .

Tabela 3. Wyniki estymacji modeli regresji wielorakiej

Zmienna niezależna (oryginalność zasobów)	Model 1 dla zmiennej zależnej: zdolność do tworzenia innowacji F=11,28 R <sup>2</sup> =0,24 p<0,05	Model 2 dla zmiennej zależnej: zdolność do wdrażania innowacji F=14,40 R <sup>2</sup> =0,29 p<0,05	Model 3 dla zmiennej zależnej: zdolność do komercjalizacji innowacji F=13,38 R <sup>2</sup> =0,27 p<0,05
ZR	0,106* (0,059)	0,149*** (0,057)	0,132** (0,058)
ZF	0,097* (0,056)	0,090* (0,054)	0,135*** (0,054)
ZO	0,083 (0,065)	0,137** (0,063)	0,150** (0,064)
LS	0,161*** (0,060)	0,054 (0,058)	0,081 (0,058)
WP	0,051 (0,062)	0,134** (0,060)	0,039 (0,060)
WK	0,050 (0,064)	0,068 (0,062)	0,069 (0,062)
WT	0,187*** (0,062)	0,102* (0,060)	0,107* (0,061)
MR	0,044 (0,061)	0,018 (0,059)	0,031 (0,059)
RBR	-0,083 (0,066)	-0,019 (0,064)	0,026 (0,065)
RO	-0,107 (0,067)	0,137** (0,065)	0,274*** (0,065)
SI	0,082 (0,061)	0,120** (0,059)	0,168*** (0,060)

Uwaga: \* istotne przy  $p < 0,1$ ; \*\* istotne przy  $p < 0,05$ ; \*\*\* istotne przy  $p < 0,01$ .

Model 1 pokazuje, że na zdolność do tworzenia innowacji wpływa istotnie i dodatnio ( $p < 0,01$ ) liczba i struktura zatrudnionych oraz wiedza technologiczna i know-how. Na zdolność do wdrażania innowacji (model 2) istotnie ( $p < 0,05$ ) i dodatnio wpływają: oryginalność zasobów rzeczowych, organizacyjnych, nowatorstwo systemów informatycznych, kompetencje i talenty pracowników oraz oryginalność relacji z otoczeniem (z wyłączeniem kontaktów z jednostkami B+R i innymi firmami high-tech). Z kolei w modelu 3 oryginalnymi zasobami, które wpływają w sposób istotny i dodatni na komercjalizację innowacji, są zasoby rzeczowe, finansowe, organizacyjne i systemy informatyczne i podobnie relacje z innymi niż jednostki B+R i firmy high-tech podmiotami otoczenia. Świadczy to o tym, że w początkowej fazie procesu innowacji kluczowe znaczenie dla firm high-tech ma rozwój wiedzy technologicznej (odkrywczość) oraz struktura personelu, w tym przede wszystkim kadry naukowo-technicznej, natomiast w dalszych jego fazach większego znaczenia nabiera oryginalność innych zasobów, w tym zwłaszcza rzeczowych, organizacyjnych, systemów informatycznych i relacji z klientami, dostawcami, jednostkami samorządowymi itp.

## Podsumowanie

Przedsiębiorstwa high-tech są wyrazem nowoczesności gospodarki każdego kraju, a ich rozwój traktowany jest priorytetowo. Rozwój tych przedsiębiorstw jest uzależniony w dużym stopniu od stanu posiadanych zasobów, ich oryginalności, a także dostępności do nich. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że zasobami o największym znaczeniu dla rozwoju firm high-tech są marka i reputacja firmy, wiedza spersonalizowana oraz systemy informatyczne, w stosunku do których deklarowano jednocześnie wysoki stan posiadania, oryginalność i łatwość dostępu. Skoro tak, powstaje pytanie, dlaczego sektorowi wysokich technologii w Polsce wciąż daleko do europejskich liderów innowacyjności? Otóż nie wszystkie badane firmy charakteryzowała wysoka innowacyjność, czyli zdolność do tworzenia, wdrażania i komercjalizacji innowacji oraz wysokie nakłady na działalność badawczo-rozwojową, które wyraźnie wyróżniają ten sektor na tle mniej zaawansowanych technologicznie. Wynika to z ograniczeń dziedzinowej metody doboru do próby. Dlatego też uwzględniając innowacyjność badanych przedsiębiorstw, można zauważyć, że im jest ona wyższa, tym większe znaczenie dla rozwoju firm high-tech ma wiedza technologiczna, wiedza spersonalizowana i skodyfikowana wsparta systemami informatycznymi oraz zasobami rzeczowymi i organizacyjnymi, a także zasoby relacyjne, a oryginalność i posiadanie tych zasobów wpływa z drugiej strony na zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji. Należy jednak pamiętać, że o sukcesie przedsiębiorstwa nie decyduje jedynie stan posiadania poszczególnych zasobów, ich oryginalność i możliwość pozyskania, ale przede wszystkim ich efektywne wykorzystanie, co powinno

stanowiąć treść strategii firm high-tech, by mogły się one dalej dynamicznie rozwijać i wzrastać oraz przybliżyć Polskę do liderów innowacji.

## Bibliografia

- [1] Adamik A., *Kształtowanie przewagi konkurencyjnej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1998, nr 6.
- [2] Adamik A., *Creating of Competitive Advantage Based on Cooperation*, Technical University of Lodz, Lodz 2008.
- [3] Barney J.B., Clark D.N., *Resource-based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, New York 2007.
- [4] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [5] De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- [6] Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A., *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- [7] Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J., Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 2011.
- [8] Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [9] *ISIC REV. 3 Technology intensity definition*, OECD Directorate for Science, Technology and Industry, Economic Analysis and Statistics Division, 7 July 2011.
- [10] Krot K., Lewicka D., *Human side of innovation-individual and organisational environment-related aspects: the case of IBM*, “*International Journal of Innovation and Learning*” 2011, No. 9 (4).
- [11] Lewicka D., *The impact of HRM on creating proinnovative work environment*, “*International Journal of Innovation and Learning*” 2010, No. 7 (4).
- [12] *Nauka i technika w 2010 r.*, Informacje i opracowania statystyczne, GUS, Warszawa 2012.
- [13] Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- [14] Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- [15] Squire B., Cousins, P.D., Brown S., *Cooperation and Knowledge Transfer within Buyer-Supplier Relationships: The Moderating Properties of Trust, Relationship Duration and Supplier Performance*, “*British Journal of Management*” 2009, No. 20/4.
- [16] Wójcik-Karpacz A., *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.

- [17] Zakrzewska-Bielawska A., *High Technology Company – Concept, Nature, Characteristics*, [in:] *Recent Advances in Management, Marketing, Finances*, N. Mastorakis, V. Mladenov, A. Zaharim, C. Aida Bulucea (eds.), WSEAS Press, Penang 2010.
- [18] Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.
- [19] Zakrzewska-Bielawska A., *Strategia nowoczesnego przedsiębiorstwa: zasoby i okazje*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 22, Wałbrzych 2013.
- [20] Zakrzewska-Bielawska A., *Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 2.
- [21] Zakrzewska-Bielawska A., *Coopetition as a factor in the development of innovative and technologically advanced firms: an example of the high-tech sector*, Proceedings of the International Symposium on Business and Management, Knowledge Association of Taiwan Publisher, Kitakyushu, Japan 2013.

---

## ZASOBY FIRM HIGH-TECH W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

### Streszczenie

W koncepcji zasobowej (*Resorce-based View* – RBV) organizację traktuje się jako podmiot składający się z różnorodnych zasobów i kompetencji, odróżniających go od konkurentów, co stanowi źródło przewagi konkurencyjnej. Firmy high-tech, jako jednostki innowacyjne i oparte na wiedzy, muszą być zdolne do kreowania, absorpcji i komercjalizacji innowacji w oparciu o posiadane zasoby oraz umiejętności tworzenia ich optymalnych kombinacji w celu generowania nowej wiedzy, zwłaszcza technologicznej. W artykule dokonano oceny zasobów firm high-tech ze względu na stan ich posiadania, oryginalność i dostępność oraz z perspektywy ich znaczenia dla rozwoju tego typu podmiotów. Badania przeprowadzono metodą PAPI na reprezentatywnej ze względu na wielkość i branżę grupie przedsiębiorstw high-tech. Ich wyniki wskazują, że zasobami o największym znaczeniu dla rozwoju najbardziej innowacyjnych firm sektora wysokich technologii są wiedza technologiczna, spersonalizowana i skodyfikowana, zasoby relacyjne oraz marka i reputacja firmy.

**SŁOWA KLUCZOWE: RESORCE-BASED VIEW, ZASOBY, INNOWACYJNOŚĆ, PRZEDSIĘBIORSTWO HIGH-TECH**

---

## RESOURCE OF HIGH-TECH COMPANIES BASED ON EMPIRICAL RESEARCH

### Abstract

The resources of high-tech companies due to their importance for the development of such entities, their originality, ownership and accessibility are discussed in this paper. The study was conducted on the representative sample due to size and trade of high-tech companies using a PAPI method. The results indicate that the most important resource for the development of innovative companies in the high technology sector are technological, personalized and codified knowledge, relational resources, brand and reputation of the firm.

**KEY WORDS: RESORCE-BASED VIEW, RESOURCES, HIGH-TECH ENTERPRISE**



# POTENCJAŁ INNOWACYJNY POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

## Wprowadzenie

Zagadnienia związane z problematyką innowacyjności współczesnych gospodarek wciąż stanowią istotny obszar dociekań naukowców i menedżerów na całym świecie. Mimo iż poświęcamy im uwagę już od wielu lat, wciąż zaskakują i zmuszają do głębokich analiz i dociekań naukowych. Dlaczego tak się dzieje, jakie procesy i zjawiska się do tego przyczyniają, czy można je modelować, a jeśli tak, to w jaki sposób – to jedynie wycinek pytań z obszaru innowacyjności, które wciąż sobie zadajemy. Zastanawiając się nad kluczowymi przyczynami wzrostu zainteresowania problematyką innowacyjności, warto wskazać na kilka z nich. Po pierwsze, samo pojęcie innowacji jest zarówno wszechobecne, jak i niezwykle pojemne. Współcześnie dotyczy już nie tylko sfery technicznej, organizacyjnej czy finansowo-ekonomicznej, lecz także coraz częściej artystycznej oraz społecznej. Można wręcz nieraz odnieść wrażenie, iż jest ono nadużywane. Po drugie, coraz częściej współcześnie innowacyjność, jako cecha, traktowana jest jako jedna z najważniejszych wartości niematerialnych służących kreowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw rozwijających się w ramach globalnej gospodarki. J. Low i P.C. Kalafut wskazują nawet, iż należy ona do jednej z 12 kluczowych wartości niematerialnych wpływających na funkcjonowanie amerykańskich firm [6, s. 160–169]. Po trzecie, w literaturze przedmiotu od wielu już lat można się spotkać z stwierdzeniami wskazującymi, iż brak wprowadzania innowacji przez przedsiębiorstwo oznacza jego upadek w dłuższym okresie [3, s. 169]. Po czwarte zaś, o innowacyjności dyskutuje się nie tylko wśród naukowców i praktyków zarządzania, lecz także wśród samorządowców i polityków. Stymulowanie innowacyjności przedsiębiorstw, regionów i krajów, kreowanie

---

\* Dr hab. Maciej Zastempowski – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.



sprzyjających uwarunkowań politycznych, prawnych i ekonomicznych stało się jednym z kluczowych priorytetów współczesnych elit rządzących. Priorytetów, których realizacja powinna przyczynić się do ograniczenia bezrobocia, rozwoju gospodarczego oraz wzrostu konkurencyjności poszczególnych państw. Bazując na powyższym, warto zauważyć, iż w dalszym ciągu w ramach szeroko pojętej problematyki innowacyjności istnieje wiele obszarów wymagających pogłębionych analiz. Jednym z takich obszarów wydaje się być kwestia potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa, zasobów go budujących oraz jego miejsca w ramach szerszego procesu komercjalizacji innowacji. Konkludując, głównym celem niniejszego tekstu jest próba wskazania kluczowych zasobów budujących potencjał innowacyjny współczesnych polskich przedsiębiorstw.

## 1. Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa w świetle teorii

Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa jest różnie definiowany w literaturze przedmiotu. Można spotkać zarówno definicje ujmujące jego istotę bardzo wąsko, jak i definicje, w których potencjał ten jest częścią szerokiego modelu zarządzania innowacjami. Wąskie ujęcie potencjału innowacyjnego prezentuje K. Poznańska, twierdząc, iż jest to jego zdolność do efektywnego wprowadzania innowacji, czyli nowych produktów, nowych technologii, metod organizacyjnych i innowacji marketingowych. Tak rozumiany potencjał określony jest przez cztery kluczowe elementy: potencjał finansowy, potencjał ludzki, potencjał rzeczowy oraz wiedzę.

Pierwszy z wymienionych elementów – potencjał finansowy – to przede wszystkim własne środki finansowe oraz środki oferowane przez różnego rodzaju instytucje finansowe i pozafinansowe działające w regionie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Potencjał ludzki to liczba zatrudnionych pracowników i ich struktura oraz posiadane przez nich kwalifikacje i umiejętności. Z kolei w ramach potencjału rzeczowego należy przede wszystkim ująć strukturę aparatu produkcyjnego wraz z jego elastycznością, czyli możliwością szybkiego dostosowania produkcji do zmieniających się potrzeb na rynku. Należy również tu uwzględnić wiek i poziom mechanizacji oraz automatyzacji parku maszynowego. Ostatnim z elementów potencjału innowacyjnego, wg Poznańskiej, jest wiedza, w ramach której szczególną uwagę należy zwrócić na wiedzę techniczną oraz płynące z rynku informacje [11, s. 40–41].

Podobnie wąsko potencjał innowacyjny rozumiany jest przez A. Żoźnierskiego, który uważa, iż jest on determinowany przez wewnętrzny potencjał innowacyjny oraz dostęp do zewnętrznych źródeł innowacji. Na wewnętrzny potencjał innowacyjny składają się:

- kadra (jej wiedza i doświadczenie, umiejętności i kwalifikacje oraz sposób zarządzania dostępnymi zasobami, zarządzanie informacją);
- badania i rozwój (wyodrębnione komórki B+R, prowadzone prace B+R, prace zlecane itp.);

- oraz technologia (komputery i technologia ICT, maszyny i urządzenia, a także stopień nowoczesności maszyn i urządzeń).

Z kolei zewnętrzne źródła innowacji to przede wszystkim uczelnie i jednostki badawczo-rozwojowe, ale także firmy konkurencyjne czy odbiorcy i dostawcy [16, s. 5–6].

Wśród definicji, które ukazują potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa jako element szerszej koncepcji, warto wymienić chociażby teorię zdolności absorpcyjnej organizacji W.M. Cohena i D.A. Lewinthal, czy model interakcyjny tworzenia innowacji autorstwa R. Rothwella i W. Zegwelda. W ramach teorii zdolności absorpcyjnej organizacji akcentuje się, oprócz środowiska zewnętrznego, w ramach którego zachodzi proces ewolucji techniki, również środowisko wewnętrzne organizacji. Od niego bowiem m.in. zależy zdolność organizacji do właściwego rozpoznawania zewnętrznych idei innowacyjnych. W teorii tej zdolność ta reprezentowana jest przez potencjał do absorpcji innowacyjnych składników wejściowych. Potencjał ów uzależniony jest od indywidualnych i organizacyjnych czynników, takich jak np. kultura organizacyjna [2, s. 128]. Z kolei w modelu interakcyjnym R. Rothwella i W. Zegwelda wskazuje się, iż aby skutecznie następował proces tworzenia innowacji niezbędne jest, aby przedsiębiorstwo posiadało działy prowadzące prace rozwojowe, projektowe, produkcyjne oraz marketingowe. Innymi słowy, sugeruje to, iż potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa powinien opierać się na komórkach B+R, produkcyjnych i marketingowych [12, s. 50].

Interesujące jest także ujęcie M. Pichlak, która wskazuje, w zaproponowanym przez siebie modelu, iż o innowacyjności organizacji decydują jej determinanty. Wymienia tu zasoby badawcze, system komunikacji, kulturę innowacyjną i jej atrybuty, styl przywództwa w organizacji, cechy członków zespołu zarządzającego, wymiary struktury organizacji oraz intensywność współdziałania w działalności innowacyjnej [8, s. 134].

Opierając się na koncepcjach tzw. szkoły zasobowej strategicznego myślenia [9; 1], przyjęto, iż w przedstawionych tu rozważaniach zasoby będące w dyspozycji przedsiębiorstw są określane jako podstawa budowanego przez nie potencjału innowacyjnego, z kolei potencjał innowacyjny to te zasoby, którymi przedsiębiorstwa powinny dysponować, aby skutecznie kreować i komercjalizować innowacje [15, s. 153–157].

## 2. Potencjał innowacyjny polskich przedsiębiorstw – wyniki badań

Część empiryczną, będącą bazą do analizy, stanowią wyniki trzech badań przeprowadzonych w latach 2006–2011:

- projekt badawczy Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr 1H02D 02530 pt. „Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowy ich potencjału innowacyjnego” [10];

- projekt badawczy Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu pt. „Uwarunkowania procesu budowy potencjału innowacyjnego małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce” [15];
- projekt badawczy Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr N N115 008237 pt. „Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki” [4].

W pierwszym badaniu wzięło udział 89 liderów polskiej gospodarki (LPG) – do badania zaproszono przedsiębiorstwa z „Listy 2000” „Rzeczpospolitej” [10, s. 43–49], w drugim 200 warstwowo wylosowanych polskich małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), o cechach reprezentatywności w stosunku do całej populacji [15, s. 159–167], w trzecim zaś 41 tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki (TM) – próba celowa [4, s. 51–76].

W celu identyfikacji i analizy potencjału innowacyjnego badanych przedsiębiorstw, bazując na koncepcji M.J. Stankiewicza [10, s. 240–244], dokonano podziału ogółu posiadanych przez nich zasobów materialnych i niematerialnych na 10 następujących sfer: produkcji, zatrudnienia, logistyki, badawczo-rozwojowych, organizacji i zarządzania, zarządzania jakością, marketingu, zasobów niewidzialnych, finansów, informacji i komunikacji. Określono również poszczególne elementy w ramach analizowanych sfer, czyli tzw. składniki potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa. Łącznie analizie poddano 90 takich potencjalnych składników. W trakcie głównego badania empirycznego poproszono badane przedsiębiorstwa o ocenę stopnia, w jakim poszczególne składniki analizowanych grup zasobowych wpływają na budowę ich potencjału innowacyjnego. W celu dokonania wyodrębnienia kluczowych składników zasobowych potencjału innowacyjnego we wszystkich omawianych badaniach posłużono się metodą ABC, opierająca się na regule 20:80, która z kolei ma swoje źródło w koncepcji V. Pareto [5, s. 601–602; 14, s. 565–567]. Opierając się na tej koncepcji, można stwierdzić, iż pewną ogólną prawidłowością jest, iż 20% elementów systemu determinuje 80% efektów tegoż systemu [7, s. 130–134]. Należy tu zaznaczyć, iż nie chodzi o 20% dowolnie dobranych składników, lecz o te najważniejsze. Przyjmując wspomnianą powyżej regułę 20:80 do wyodrębnienia kluczowych składników potencjału innowacyjnego liderów polskiej gospodarki, małych i średnich przedsiębiorstw oraz tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki, założono, iż w analizie tej należy się skupić na 20% wszystkich badanych składników. Aby je wyodrębnić, dokonano zestawienia wszystkich 90 potencjalnych składników pod względem siły ich oddziaływania, począwszy od składnika o najsilniejszym pozytywnym wpływie. Ostatecznie jako kluczowe składniki potencjału innowacyjnego badanych polskich przedsiębiorstw uznano po 18 składników. Zostały one zaprezentowane w tabeli 1.

Tabela 1. Kluczowe składniki potencjału innowacyjnego polskich przedsiębiorstw

Lp.	Kluczowe składniki zasobowe	LPG	MSP	TM
1.	Stan parku maszynowego (nowoczesność, elastyczność)	x	x	x
2.	Wiedza, doświadczenie i zdolności kadry inżynierskiej	x	x	x
3.	Znajomość potrzeb, preferencji i zachowań klientów i umiejętność przewidywania przyszłych zmian	x	x	x
4.	Potencjał finansowy przedsiębiorstwa	x	x	x
5.	Poziom wykształcenia pracowników	x	x	x
6.	Znajomość aktualnej sytuacji na obsługiwanych rynkach i umiejętność przewidywania przyszłych zmian	x	x	x
7.	Wiedza, doświadczenie i zdolności menedżerskie kadr kierowniczych	x	x	x
8.	Kreatywność pracowników	x	x	x
9.	Znajomość aktualnej sytuacji na rynkach zaopatrzenia i umiejętność przewidywania przyszłych zmian	x	x	
10.	Skłonność do podnoszenia kwalifikacji	x	x	
11.	Wiedza, doświadczenie i zdolności kadr marketingu	x	x	
12.	Wiedza, doświadczenie i zdolności menedżerskie kadr zarządzających projektami	x		x
13.	Nastawienie do innowacji kadr zarządzających	x		x
14.	Zdolności przywódcze kadr kierowniczych		x	x
15.	Umiejętność kreowania nowych produktów	x		
16.	Posiadane systemy zapewniania jakości (ISO, HACCAP)	x		
17.	Wiedza, doświadczenie i zdolności kadr logistycznych	x		
18.	Umiejętność kreowania nowych technologii	x		
19.	Posiadana strategia funkcjonowania i rozwoju	x		
21.	Sposoby powiązań z dostawcami		x	
22.	Wydajność pracowników		x	
23.	Doświadczenia i kontakty z przeszłości		x	
24.	Poziom automatyzacji i robotyzacji procesów produkcyjnych		x	
25.	Posiadanie własnych komórek marketingowych		x	
26.	Stosowane systemy motywacji pracowników		x	
27.	Posiadanie unikalnych umiejętności			x
28.	Zakres umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa			x
29.	Znajomość języków obcych wśród kadr menedżerskich			x
30.	Wiedza i umiejętności projektowania nowych technologii			x
31.	Elastyczność struktury organizacyjnej			x
32.	Wiedza i umiejętności kadr zatrudnionych w działalności B+R			x
33.	Nowoczesność wyposażenia technicznego komórki B+R			x

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych z tabeli 1 pozwala na stwierdzenie, iż mimo zaobserwowanych różnic między poszczególnymi grupami badanych polskich przedsiębiorstw, w zakresie konkretnych kluczowych składników ich potencjału innowacyjnego, pewna ich część została wskazana w każdej z grup. Takich kluczowych składników było 8. Zarówno LPG, MSP, jaki i TM wskazali tu na następujące kluczowe składniki ich potencjału innowacyjnego: stan parku maszynowego, jego nowoczesność, elastyczność, wiedza, doświadczenie i zdolności kadry inżynierskiej, znajomość potrzeb, preferencji i zachowań klientów i umiejętność przewidywania przyszłych zmian, potencjał finansowy przedsiębiorstwa, poziom wykształcenia pracowników, znajomość aktualnej sytuacji na obsługiwanych rynkach i umiejętność przewidywania przyszłych zmian, wiedza, doświadczenie i zdolności menedżerskie kadr kierowniczych oraz kreatywność pracowników. Przypisując te kluczowe składniki do poszczególnych analizowanych sfer funkcjonalno-zasobowych, można zauważyć, iż znalazły się tam składniki ze sfer:

- produkcji – stan parku maszynowego, jego nowoczesność i elastyczność oraz wiedza, doświadczenie i zdolności kadry inżynierskiej;
- marketingu – znajomość potrzeb, preferencji i zachowań klientów i umiejętność przewidywania przyszłych zmian oraz znajomość aktualnej sytuacji na obsługiwanych rynkach i umiejętność przewidywania przyszłych zmian;
- zatrudnienia – poziom wykształcenia pracowników oraz kreatywność pracowników;
- finansów – potencjał finansowy przedsiębiorstwa;
- organizacji i zarządzania – wiedza, doświadczenie i zdolności menedżerskie kadr kierowniczych.

Wśród kluczowych składników potencjału innowacyjnego wskazanych przez wszystkie badane polskie przedsiębiorstwa nie znalazły się żadne składniki ze sfery logistyki, B+R, zarządzania jakością, zasobów niewidzialnych oraz informacji i komunikacji.

Wśród kluczowych składników potencjału innowacyjnego wskazanych tylko przez LPG i MSP znalazły się jeszcze dodatkowo trzy składniki, należące do następujących sfer:

- marketingu – znajomość aktualnej sytuacji na rynkach zaopatrzenia i umiejętność przewidywania przyszłych zmian oraz wiedza, doświadczenie i zdolności kadr marketingu;
- zatrudnienia – skłonność do podnoszenia kwalifikacji.

Z kolei wśród kluczowych składników potencjału innowacyjnego wskazanych tylko przez LPG i TM znalazły się dodatkowo dwa składniki należące do następujących sfer:

- organizacji i zarządzania – wiedza, doświadczenie i zdolności menedżerskie kadr zarządzających projektami;

- zasobów niewidzialnych – nastawienie do innowacji kadr zarządzających.

Podobnie wśród kluczowych składników potencjału innowacyjnego wskazanych tylko przez MSP i TM znalazł się jeszcze jeden składnik należący do sfery zasobów niewidzialnych, a mianowicie zdolności przywódcze kadr kierowniczych.

Pozostałe składniki, które znalazły się w tabeli 1, zostały uznane za kluczowe tylko przez poszczególne grupy badanych polskich przedsiębiorstw.

## Wnioski

Uzyskane wyniki uprawniają do sformułowania następujących wniosków o charakterze uogólniającym:

- potencjał innowacyjny polskich przedsiębiorstw jest przede wszystkim budowany w oparciu o osiem kluczowych składników. Stanowią one swoistą masę krytyczną potencjału innowacyjnego współczesnego polskiego przedsiębiorstwa;
- myśląc o rozwoju innowacyjności przedsiębiorstwa, współcześni menedżerowie powinni brać pod uwagę głównie składniki zasobowe sfer: produkcji, marketingu, zatrudnienia, finansów oraz organizacji i zarządzania;
- brak wśród kluczowych składników potencjału innowacyjnego polskich przedsiębiorstw, składników sfer B+R, a wskazanie znaczenia sfery marketingu może sugerować, iż wykorzystywane modele kreowania innowacji mają charakter zdecydowanie bardziej popytowy niż podażowy;
- brak składników sfery B+R (wskazały na nie jedynie TM) wydaje się być dość niepokojącym sygnałem, bowiem to właśnie poziom wydatków na B+R w relacji do PKB jest jednym z ważniejszych mierników innowacyjności rozwiniętych gospodarek.

## Bibliografia

- [1] Barney J., *Resources-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on the Resource-Based View*, "Journal of Management" 2001, No. 27.
- [2] Cohen W.M., Lewinthal D.A., *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, "Administrative Science Quarterly" 1990, No. 35.
- [3] Freeman Ch., *The Economics of Industrial Innovation*, F. Pinter, London 1982.
- [4] Grego-Planer D., Popławski W., Zastempowski M., *Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki*, Wydawnictwo Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.
- [5] Krajewski L.J., Ritzman L.P., *Operations Management. Strategy and Analysis. Sixth Edition*, Prentice Hall, New York 2002.

- [6] Low J., Kalafut P.C., *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [7] Martyniak Z., *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996.
- [8] Pichlak M., *Uwarunkowania innowacyjności organizacji, Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2012.
- [9] Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, May-June.
- [10] Popławski W., Sudolska A., Zastempowski M., *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, TNOIK, Toruń 2008.
- [11] Poznańska K., *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- [12] Rothwell R., Zegveld W., *Reindustrialization and Technology*, Longan, Harlow 1985.
- [13] Stankiewicz M.J., *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOIK, Toruń 1999.
- [14] Stevenson W.J., *Production and Operations Management, Sixth Edition*, Irwin McGraw-Hill, New York 1999.
- [15] Zastempowski M., *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010.
- [16] Żołnierski A., *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.

---

## POTENCJAŁ INNOWACYJNY POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

### Streszczenie

Innowacyjność to obok konkurencyjności jedno z kluczowych zagadnień, ale i wyzwań stojących przed współczesnymi przedsiębiorstwami funkcjonującymi w globalnej gospodarce dotkniętej kryzysem. Jak skutecznie planować i wdrażać innowacje?, jakie zasoby rozwijać, aby stać się innowacyjnym przedsiębiorstwem? – to jedynie wycinek pytań, z którymi borykają się menedżerowie nie tylko globalnych korporacji, lecz także i małych, i średnich przedsiębiorstw.

Pomocna w próbie znalezienia odpowiedzi na te pytania może być analiza potencjałów innowacyjnych, a więc zasobów o kluczowym znaczeniu z punktu widzenia kreowania i komercjalizowania innowacji, czemu poświęcony jest niniejszy artykuł.

**SŁOWA KLUCZOWE: INNOWACYJNOŚĆ, POTENCJAŁ INNOWACYJNY, DETERMINANTY INNOWACYJNOŚCI, SEKTOR PRZEDSIĘBIORSTW**

---

## THE INNOVATIVE POTENTIAL OF POLISH ENTERPRISES IN THE LIGHTS OF EMPIRICAL RESEARCH

### Abstract

Synopsis: Innovativeness is, beside competitiveness, one of the key questions and challenge stands before modern enterprises in global economy touched by the current crisis. How forcefully plan and accustom innovation? What kind of resources we should developed if we want to be innovative enterprise? – this is only a clipping of questions which stands before managers of global corporation and small and medium-sized enterprises. Helpfully in this process can be the analysis of innovative potential witch forms the background for the considerations included in the present paper.

**KEY WORDS: INNOVATIVENESS, INNOVATIVE POTENTIAL, DETERMINANTS OF INNOVATIVENESS, ENTERPRISES SECTOR**



---

# 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.

Siedziba:  
Wydział I PAN  
PKiN, Plac Defilad 1  
00-901 Warszawa  
[www.pan.pl](http://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](mailto:oik@sgh.waw.pl)  
[www.sgh.waw.pl/oik/](http://www.sgh.waw.pl/oik/)



ISSN 0137-5466



01375466