

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 3 (156) ROK 2013

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW



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

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

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

PRENUMERATA I SPRZEDAŻ INDYWIDUALNA

Prenumerata roczna z 20% rabatem obejmuje:

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

lub

– cztery numery w języku polskim i dwa numery w języku angielskim (196,80 zł po rabacie)

Istnieje możliwość zakupu pojedynczych numerów:

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

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

W specjalnej ofercie – roczniki 2009–2011 z rabatem 40%.

REKLAMY I OGŁOSZENIA

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

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

KONTAKT

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

tel. (22) 564 98 37

adres do korespondencji:

Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

ul. Rakowiecka 28, paw. 2, 02-528 Warszawa

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

**SKŁAD RADY PROGRAMOWEJ KWARTALNIKA NAUKOWEGO
„ORGANIZACJA I KIEROWANIE”:**

Bogdan Nogalski – Przewodniczący Rady Programowej (Uniwersytet Gdański)
Ryszard Borowiecki – Wiceprzewodniczący Rady Programowej
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
Maria Romanowska – Wiceprzewodnicząca Rady Programowej
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
Wiesław M. Grudzewski (Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”)
Jan Jeżak (Uniwersytet Łódzki)
Andrzej K. Koźmiński (Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie)
Kazimierz Krzakiewicz (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)
Tadeusz Listwan (Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Wyższa Szkoła Zarządzania
i Bankowości we Wrocławiu)
Janusz Strużyna (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)
Michał Trocki (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
Wiktor Askanas (University of New Brunswick, Kanada)
Klaus Brockhoff (Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung Vallengard, 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 3 (156) ROK 2013

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 (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu) – **redaktor naczelny**

Janusz Czekał (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **zastępca redaktora naczelnego**

Jacek M. Rybicki (Uniwersytet Gdański) – **zastępca redaktora naczelnego**

Piotr Wachowiak (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **sekretarz redakcji**

Redaktorzy tematyczni:

Janusz Czekał (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **metodologia nauk o zarządzaniu, koncepcje i metody zarządzania**

Wojciech Dyduch (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) – **przedsiębiorczość, zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami**

Aldona Frączkiewicz-Wronka (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) – **zarządzanie publiczne**

Jerzy Niemczyk (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **teoria organizacji i zarządzania**

Jacek M. Rybicki (Uniwersytet Gdański) – **zarządzanie strategiczne**

Agnieszka Sopińska (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym**

Marzena Stor (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **zarządzanie zasobami ludzkimi**

Maciej Urbaniak (Uniwersytet Łódzki) – **logistyka i zarządzanie jakością**

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

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

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

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

© Copyright by Polska Akademia Nauk – Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania & Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa 2013

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, Barbara Bojewska, Joanna Cygler, Małgorzata Gabletta, Zofia Hasińska, Stefan Lachiewicz, Janusz Marek Lichtarski, Cezary Suszyński, Karolina Mazur, Anna Skowronek-Mielczarek, Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet, A. Sus, Stanisław A. Witkowski, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska.

Adres redakcji:

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kolegium Zarządzania i Finansów

al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa

e-mail: oik@sgh.waw.pl, www.sgh.waw.pl/oik/

Projekt okładki: Małgorzata Przestrzelska

Skład i łamanie: DM Quadro

Druk i oprawa: QUIK-DRUK s.c.

nakład 330 egz.

Zamówienie 160/IX/13

Spis treści

Szymon Cyfert	
OD REDAKTORA NACZELNEGO	7
Andrzej K. Koźmiński	
WKŁAD ZARZĄDZANIA WE WZROST GOSPODARCZY W KRAJACH TRANSFORMACJI SYSTEMOWEJ	11
MANAGERIAL CONTRIBUTION TO GROWTH IN TRANSITION ECONOMIES	28
Janusz Strużyna	
EWOLUJĄCA ORGANIZACJA – POLE STARCIA SIĘ RUTYN I NOWOŚCI	29
EVOLVING ORGANIZATION – BATTLEFIELD OF ROUTINES AND NOVELTIES	43
Janusz Czekaj, Bernard Ziębicki	
POZYTYWNA NAUKA O ORGANIZACJI NA TLE EWOLUCJI TEORII I KONCEPCJI ZARZĄDZANIA	45
POSITIVE ORGANIZATIONAL SCHOLARSHIP AGAINST EVOLUTION OF MANAGEMENT THEORIES AND CONCEPTS	57
Paulina Adamczyk, Waldemar Rogowski	
OPCJE REALNE W PRAKTYCE BIZNESOWEJ	59
REAL OPTIONS IN BUSINESS PRACTICE	90
Barbara Siuta-Tokarska	
ZASADNICZE ASPEKTY POMIARU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI	91
ESSENTIAL ASPECTS OF ENTREPRENEURSHIP MEASUREMENT	106
Katarzyna Gadomska-Lila	
ZNACZENIE DOPASOWANIA DLA SPRAWNEGO FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI	107
SIGNIFICANCE OF ORGANISATIONAL ALIGNMENT TO ORGANISATIONAL EFFICIENCY ...	120
Anna Adamik	
ROLA KADRY KIEROWNICZEJ W BUDOWIE PARTNERSTWA PRZEDSIĘBIORSTW	121
THE ROLE OF MANAGERS IN BUSINESS PARTNERING CREATING	130
Jerzy Baruk	
POSTAWY KIEROWNIKÓW WOBEC INNOWACJI W ORGANIZACJACH ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	131
MANAGERS' ATTITUDES TO INNOVATION IN PUBLIC ADMINISTRATION ORGANIZATIONS	148

Patrycja Klimas	
RELACJE INTERPERSONALNE KADRY KIEROWNICZEJ JAKO CZYNNIK SPRAWNOŚCI SIECI	149
THE IMPORTANCE OF SOCIAL RELATIONS OF MANAGERS FOR THE NETWORK PERFORMANCE	160
Sylvia Białas, Joanna Litwin	
KIERUNKI BADAŃ NAD SATYSFAKCJĄ Z PRACY	161
JOB SATISFACTION: REVIEW AND SUGGESTION FOR FUTURE RESEARCH	172
Agnieszka Żur	
OTWARTA KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA – IMPERATYW WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI	173
OPEN COMMUNICATION – A CONTEMPORARY IMPERATIVE	184
OFICYNA WYDAWNICZA SGH POLECA	185
KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK ...	187
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE	188

OD REDAKTORA NACZELNEGO

Zarządzanie strategiczne jest nauką o zmianach. Dowodząc poprawności powyższej konstatacji, można wskazać na dynamiczny charakter przedmiotu badań zarządzania strategicznego, tempo procesów zmian w otoczeniu biznesowym oraz dużą zmienność źródeł przewag konkurencyjnych. Konsekwencją obserwowanych na przełomie XX i XXI wieku radykalnych zmian w otoczeniu ekonomicznym, w podejściu do konkurowania i w mechanizmach wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa jest wyprowadzenie przez niektórych autorów wniosków o wyłaniającym się kryzysie i *de facto* zmierzchu teorii zarządzania strategicznego. Wydaje się jednak, że „pogłoski” o „śmierci” zarządzania strategicznego są przedwczesne i bardziej zasadne jest wnioskowanie o problemach pojawiających w „trudnym okresie dojrzewania”.

Zarządzanie strategiczne, podobnie zresztą jak cały obszar nauk o zarządzaniu, podlega procesom ciągłych zmian, skutkujących wyłanianiem się nowych paradygmatów i zanikaniem tych, których zasadność została podważona. Złożoność tych procesów zmian z jednej strony skłania do upraszczania, porządkowania i strukturyzowania, czyli poszukiwania pewnych praw i reguł, z drugiej zaś – ów dynamizm stanowi zachętę do tego, aby pogłębiać poziom nieuporządkowania przez ciągłe eksperymentowanie i przenoszenie doświadczeń z innych obszarów nauk, aż do osiągnięcia, przez wzrost nieuporządkowania, najwyższego stopnia uporządkowania, czyli chaosu. Podejmując próbę wytyczenia kierunków rozwoju zarządzania strategicznego, należy pamiętać o utylitarnym charakterze koncepcji, związanym z próbami kształtowania trwałych (ale niekoniecznie stabilnych) podstaw przewagi konkurencyjnej. Przewaga konkurencyjna, źródła jej kreowania i procesy jej kształtowania znajdują się w centrum zainteresowania większości koncepcji zarządzania. Do zagadnienia przewagi konkurencyjnej nawiązuje też kilka artykułów w trzecim numerze Kwartalnika.

Andrzej K. Koźmiński analizuje relacje zawiązujące się między poziomem zaawansowania we wdrażaniu dobrych praktyk w zakresie zarządzania a skutecznością

* Redaktor Naczelny kwartalnika „Organizacja i Kierowanie” – dr hab. Szymon Cyfert, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

procesów transformacji gospodarek krajów postsocjalistycznych. Opis sekwencji faz rozwoju zarządzania w gospodarkach przechodzących transformację oraz analiza roli i anatomii zmian kulturowych stanowi dla Niego podstawę do wyprowadzenia wniosku odnoszącego się do koncepcji przywództwa transformacyjnego jako siły napędowej zmian kulturowych i zmian w zarządzaniu.

Artykuł Janusza Strużyny pt. „Ewoluuująca organizacja – pole starcia sił rutyn i nowości” stanowi kontynuację cyklu rozważań nad intelektualnym wpływem ewolucyjnego myślenia na rozwój teorii organizacji i zarządzania. Opisując koncepcję ewoluującej organizacji Nelsona i Wintera, Autor wskazuje na potencjalne korzyści i ograniczenia wynikające z tej koncepcji dla praktyki i teorii zarządzania.

Przedmiot rozważań Janusza Czekaja i Bernarda Ziębickiego stanowi pozytywna nauka o organizacji. Jest ona traktowana przez Nich w kategoriach nowatorskiego podejścia do identyfikacji i wzmacniania czynników sukcesu organizacji. W podsumowaniu Autorzy, wskazując na zbieżność założeń pozytywnej nauki o organizacji z ewolucją teorii i koncepcji zarządzania, formułują wniosek o konieczności poszerzenia badań nad POS w obszarze rozwoju metod identyfikacji i wzmacniania pozytywnych „sił” organizacji.

Paulina Adamczyk i Waldemar Rogowski podejmują próbę przeprowadzenia diagnozy i oceny poziomu wykorzystania metodyki opcji realnych przez polskie i zagraniczne przedsiębiorstwa. Autorzy postulują konieczność rozszerzenia tradycyjnego rachunku opłacalności inwestycji o wycenę opcji realnych, wskazując jednocześnie na ograniczenia i bariery wykorzystania opisywanej metody.

Barbara Siuta-Tokarska charakteryzuje zmiany w zakresie rozwoju przedsiębiorczości z perspektywy procesów zachodzących w otoczeniu. W konkluzjach Autorka wskazuje na znaczenie popularyzowania dobrych praktyk i przykładów w celu wzmacniania postaw właściwie pojętej przedsiębiorczości, przy wyraźnej dezaprobie działań nieetycznych.

Katarzyna Gadomska-Lila analizuje relacje zawiązujące się między dopasowaniem organizacyjnym, szczególnie w wymiarze strategii i kultury organizacyjnej, a sprawnością działania organizacji. Autorka, wskazując na znaczenie dopasowania organizacyjnego dla praktyki zarządzania, opisuje rolę, jaką odgrywa w tym procesie system zarządzania zasobami ludzkimi oraz przywództwo.

Przyjęcie przez Annę Adamik założenia o wpływie procesów globalizacji na zmianę postaw i kompetencji współczesnych menedżerów stanowiło dla Niej punkt wyjścia do przeprowadzenia badań nad rolą kadry kierowniczej w kształtowaniu relacji z zewnętrznymi partnerami. W konkluzjach Autorka wskazuje na potrzebę pobudzania otwartości, komunikatywności, etyczności, kreatywności, wiarygodności oraz zdolności do samooceny menedżerów.

Jerzy Baruk podejmuje próbę odpowiedzi na pytanie, czy postawy kierowników organizacji administracji publicznej odpowiadają współczesnym zmianom

w podejściu do kreowania i wdrażania innowacji. Przeprowadzone przez The Gallup Organization badania pozwoliły Mu na wyprowadzenie wniosku, że organizacje administracji publicznej znajdują się na różnych etapach dochodzenia do rozwiązań modelowych w zakresie zrozumienia istoty środowiska doświadczeń i działań podejmowanych dla jego kształtowania, pozwalającego na systemowe włączenie klientów, ich wiedzy i doświadczenia, do współtworzenia wartości w ramach systemowych interakcji.

Patrycja Klimas, wskazując na znaczenie sieci nieformalnych kontaktów utrzymywanych przez kadre kierowniczą dla kształtowania przewagi konkurencyjnej, podejmuje próbę identyfikacji interpersonalnych relacji utrzymywanych przez menedżerów organizacji stowarzyszonych w klastrze wysokiej technologii. Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło Autorce na wyprowadzenie wniosku o wysokim poziomie wykorzystania przez menedżerów nieformalnych relacji zarówno dla usprawniania działalności wewnętrznej, jak i międzyorganizacyjnej.

Wskazując na znaczenie zasobów ludzkich w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, Sylwia Białas i Joanna Litwin dokonują przeglądu badań nad satysfakcją z pracy. Autorki, wskazując na luki i sprzeczności w wynikach dotychczasowych badań, postulują konieczność analizy satysfakcji z pracy w kontekście kultury narodowej i czynników desatysfakcji.

Agnieszka Żur, podejmując próbę zdefiniowania pojęcia otwartej komunikacji wewnętrznej w organizacjach, wyprowadza wniosek o wpływie decentralizacji na rozszerzanie zakresu odpowiedzialności pracowników niższych szczebli oraz wskazuje na znaczenie zaangażowania kierowników w procesie kształtowania procesów komunikacyjnych.

Życzę ciekawej lektury!
Szymon Cyfert

WKŁAD ZARZĄDZANIA WE WZROST GOSPODARCZY W KRAJACH TRANSFORMACJI SYSTEMOWEJ

Uwagi wstępne

Makroekonomiczne i społeczno-polityczne aspekty procesu transformacji od komunizmu do demokracji i gospodarki rynkowej nurtują badaczy i uczonych bardziej niż zagadnienia mikroekonomiczne dotyczące przedsiębiorstw, zarządzania i zmian organizacyjnych. Często zakłada się, że analiza polityk na poziomie makro pozwala szerzej i lepiej wyjaśnić proces transformacji. Trudno jednak nie zgodzić się, że w gospodarce rynkowej wzrost gospodarczy w dużym stopniu zależy od wydajności i konkurencyjności poszczególnych przedsiębiorstw. Te z kolei są zarządzane przez zespoły profesjonalnych menedżerów dbających o wyniki swojej firmy. Przy ocenie jakości zarządzania nie można pominąć kwestii przywództwa. Zespoły muszą być zarządzane, szkolone i rozwijane na całym świecie, a w krajach, które przeszły transformację gospodarczą i występuje konieczność przezwyciężenia socjalistycznej spuścizny kulturowej i psychicznej, znaczenie przywództwa jest tym większe.

Aby zapewnić sobie pełną konkurencyjność na rynku, postkomunistyczne firmy muszą przejść szereg radykalnych i bolesnych zmian oraz przekształceń określanych mianem restrukturyzacji. Przedsiębiorcy, którzy tworzą i rozwijają nowe przedsięwzięcia, muszą nauczyć się zasad konkurencji na rynku. Istotne jest przekazanie zdobytej wiedzy zespołom swoich współpracowników, podwładnych i partnerów. W tym kontekście transfer umiejętności zarządzania można porównać do transferu technologii [3].

Istnieje wiele niepotwierdzonych dowodów na to, że kraje, w których proces transformacji przebiegł w sposób najbardziej udany, wykazały zarazem najwyższy

* **Prof. dr hab. Andrzej K. Koźmiński** – Akademia Leona Koźmińskiego.

poziom zaawansowania we wdrażaniu dobrych praktyk w zakresie zarządzania. Autor niniejszego artykułu postara się zidentyfikować i wyjaśnić mechanizm przejmowania tych praktyk, warunkujące go czynniki i konsekwencje, a mówiąc dokładniej:

- Zagadnienie zostanie zaprezentowane w szerszych, ogólnych ramach międzynarodowego badania porównawczego.
- Zostanie ukazana sekwencja faz rozwoju zarządzania w gospodarkach przechodzących transformację.
- Analizie zostaną poddane rola i anatomia zmian kulturowych.
- Zostanie zaprezentowana koncepcja przywództwa transformacyjnego jako siła napędowa zmian kulturowych i zmian w zarządzaniu.

Na kraje przechodzące proces transformacji można spojrzeć jak na laboratoria rozwoju zarządzania. Międzynarodowa konkurencja i współpraca wymusiła szybkie przyjęcie nowoczesnych sposobów zarządzania i przyspieszyła proces uczenia się. W ciągu dwudziestu kilku lat menedżerowie krajów przechodzących transformację musieli przyswoić sobie cały wachlarz umiejętności kierowniczych, technik i wiedzy, które na Zachodzie rozwijały się przez ponad 60 lat [14].

1. Wyniki World Management Survey

Pomimo rozsądnego założenia, że dobre zarządzanie przyczynia się do wzrostu gospodarczego, niektórzy ekonomiści wyrażają swoje wątpliwości co do rzeczywistego wpływu jakości zarządzania na rozwój gospodarki. Twierdzą oni, że sukces lub porażka firmy są niemal całkowicie uzależnione od umiejętności przystosowania się do warunków rynkowych oraz prawidłowego odczytywania wysyłanych przezeń sygnałów. Zakładając, że rynki są zróżnicowane i zmienne, niemożliwe byłoby stworzenie uniwersalnego standardu dobrych praktyk zarządzania. Mówiąc wprost: firmy działające w sprzyjających warunkach rynkowych (rosnący popyt, wysokie marże itp.) uzyskują dobre wyniki, natomiast firmy działające w trudnych warunkach będą radzić sobie gorzej, niemal bez względu na decyzje podejmowane przez kierownictwo [21]. Badanie World Management Survey, międzynarodowy program badawczy oparty na rzetelnie prowadzonych i wnikliwych wywiadach z kadrą kierowniczą około 8 000 firm z 20 krajów, wykazało, że wątpliwości te są bezpodstawne [3; 4].

Ustalono, że istnieją trzy praktyki powszechnie uznane za niezbędne dla dobrego zarządzania:

- wyznaczanie długoterminowych celów i wspieranie ich krótkoterminowymi wskaźnikami wyników;
- świadczenia motywujące, którymi nagradzane są wybitne osiągnięcia, oraz przekwalifikowanie lub eliminacja jednostek osiągających wyniki niższe od zakładanych;
- monitorowanie wyników i identyfikacja możliwości poprawy.

18 bardziej szczegółowo określonych wymiarów zarządzania (takich jak: dokumentacja procesów, omawianie osiągnięć lub eliminacja elementów, które przynoszą słabe wyniki) było związanych z trzema podstawowymi praktykami stanowiącymi „złoty standard” dobrego zarządzania. Okazało się, że norma ta była powszechnie stosowana nie tylko w wielu krajach, lecz także w różnych branżach, obejmując: produkcję, handel detaliczny, ochronę zdrowia i edukację.

Każda firma otrzymała ocenę za stosowane przez siebie dobre praktyki: od 1 do 5. W konsekwencji niemożliwe stało się obliczenie średniej oceny dla poszczególnych krajów i sektorów. Okazało się, że zaskakująco duży odsetek firm jest źle zarządzanych. Tylko 15% firm amerykańskich i mniej niż 5% przedsiębiorstw spoza USA otrzymało ocenę wyższą niż 4, a ponad 70% firm z Brazylii, Chin i Indii oceniono na 3 lub mniej. Zaobserwowana korelacja między wysokością PKB *per capita* a jakością praktyk zarządzania dowodzi, że dobre zarządzanie można postrzegać jako jeden z elementów warunkujących wydajność gospodarki narodowej. USA, Japonia, Niemcy, Szwecja i Kanada mogą poszczycić się najwyższymi średnimi wynikami, natomiast rezultaty firm z Indii, Chin, Brazylii, Grecji i Argentyny plasują je na najniższych pozycjach w rankingu. We wszystkich branżach praktyki w zakresie zarządzania organizacjami kontrolowanymi przez rząd są gorsze od przeciętnych. Firmy z sektora prywatnego, które są prowadzone i zarządzane przez założycieli lub ich potomków, również zdobyły słabe wyniki w zakresie wdrażania dobrych praktyk zarządzania. Profesjonalnie zarządzane duże spółki akcyjne uzyskały oceny najwyższe. Korporacje międzynarodowe wdrażają dobre praktyki zarządzania we wszystkich regionach, w których prowadzą swoją działalność.

Zebrano „twarde dane” w zakresie wydajności, kapitalizacji rynkowej oraz sprzedaży badanych firm. Udowodniono, że w badanej próbie 1-punktowemu wzrostowi na skali oceny zarządzania odpowiadał 23-procentowy wzrost wydajności, 14-procentowy wzrost kapitalizacji rynkowej i 1,4-procentowy roczny wzrost sprzedaży. Wnioski te zostały dodatkowo poparte wynikami badania terenowego przeprowadzonego w Indiach we współpracy z Bankiem Światowym [2]. 14 fabryk tekstylnych, losowo wybranych spośród 28 uczestniczących w eksperymencie, korzystało przez okres 5 miesięcy z wysokiej jakości usług doradztwa w zakresie zarządzania. Wpływ tej interwencji na przedsiębiorstwa, które otrzymały pomoc, okazał się bardzo znaczący. Udało im się zredukować ilość wad produkowanych towarów o 50%, zmniejszyć zapasy o 20% i podnieść wydajność o 10%. Wyniki grupy kontrolnej (pozostałe 14 zakładów) nie uległy zmianie.

Polska (gdzie w badaniu uczestniczyło 350 firm) była jedynym uczestniczącym w badaniu krajem, który przeszedł transformację gospodarczą. W zakresie zarządzania polskie firmy uzyskały średni wynik 2,90 (w porównaniu z 2,99 w całej próbie 20 krajów), zajmując 12 miejsce za Australią, Wielką Brytanią, Włochami, Francją, Nową Zelandią i Meksykiem, a wyprzedzając Irlandię, Portugalię i Chile. W zakresie

zarządzania w oparciu o cele Polska uzyskała wynik 2,94, co dokładnie odpowiada średniej dla całej próby, natomiast w zakresie zarządzania monitorującego wynik polskich firm był nieco niższy: 3,12 (w porównaniu z 3,28 dla całej próby); w zakresie zarządzania motywacyjnego wynik Polski (2,83) był niemal równy średniej wynoszącej 2,82. Uzyskany przez polskie firmy rezultat, plasujący kraj mniej więcej na średniej pozycji (również wśród krajów najbardziej rozwiniętych), może być pozytywnym zaskoczeniem, kiedy uświadomimy sobie, że dopiero nieco ponad 20 lat temu Polska, podobnie jak inne kraje postkomunistyczne Europy Środkowej, wyszła z „gospodarki socjalistycznej”, gdzie przedsiębiorstwa niemal w całości stanowiły własność państwową. Firmy te były wyjątkowo niekonkurencyjne na rynkach międzynarodowych i zarządzane przez „czerwonych dyrektorów”. Z tego właśnie powodu wydaje się, że zmiany organizacyjne i zmiany w zakresie zarządzania, które zaszły w przedsiębiorstwach krajów byłego bloku socjalistycznego, stanowią wyjątkowo interesującą materiał do badań [12].

2. Etapy rozwoju zarządzania w bloku krajów postsocjalistycznych

Niestety, w Europie Środkowej i Wschodniej nigdy nie przeprowadzono badania podobnego do World Management Survey. Nie istnieją również żadne badania longitudinalne dotyczące poszczególnych krajów lub branż. Opublikowano kilka studiów przypadku zrealizowanych w różnych krajach na różnych etapach transformacji oraz analizy wybranych aspektów zarządzania [np.: 1; 12; 8; 7; 10; 22; 6; 14; 15; 20]. Zgromadzony w ten sposób zasób wiedzy uzasadnia próby uogólnienia. Wielofazowy model rozwoju gospodarki w krajach transformacji gospodarczej stanowi taką właśnie próbę.

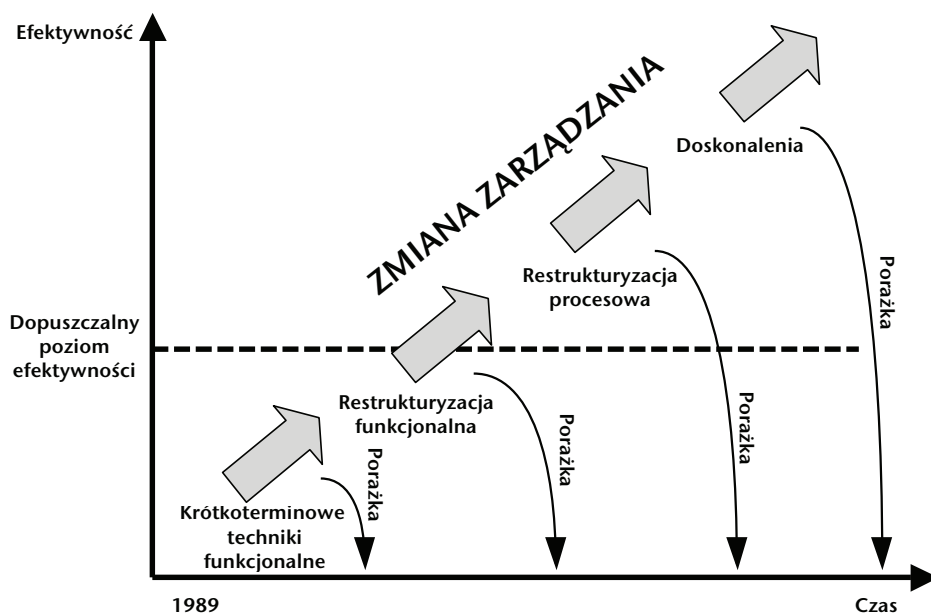
Można wskazać cztery kolejne fazy rozwoju zarządzania w krajach transformacji gospodarczej.

Pierwszą fazę rozwoju umiejętności zarządzania można przypisać wyzwaniu, jakim było przetrwanie w warunkach „dzikiego kapitalizmu” bezpośrednio po bankructwie politycznym i upadku systemu komunistycznego. Pod koniec lat 80. i na początku lat 90. XX w. czoła nowej sytuacji musieli stawić zarówno kierownicy tonących firm państwowych, jak i „nowi przedsiębiorcy”. Nietypowe środowisko biznesowe tego okresu charakteryzowało się między innymi następującymi cechami:

- brakiem ram prawnych i instytucjonalnych gospodarki rynkowej w konfrontacji ze spontanicznym rozwojem sił rynkowych, które powstawały na ruinach rozpadającej się gospodarki planowej;
- inflacją lub, w przypadku Polski i kilku innych krajów, hiperinflacją (ponad 700% w 1989 roku) w połączeniu z załamaniem odziedziczonych z czasów komunizmu

- systemu bankowego, brakiem odpowiednich pośredników finansowych i „dolaryzacją” ważniejszych transakcji biznesowych i prywatnych;
- rozpadem rynku RWPG (zdominowanego przez Moskwę „wspólnego rynku” europejskich państw socjalistycznych) i kontrolowanych przez państwo krajowych kanałów dystrybucji;
- nagłą konfrontacją z nieznaną wcześniej międzynarodową konkurencją związaną z wymienialnością waluty i otwarciem gospodarki (nagła likwidacja barier taryfowych i pozataryfowych);
- „pułapką kredytową” wynikającą z wcześniejszych decyzji inwestycyjnych oraz bardzo wysokimi stopami procentowymi stosowanymi jako środek zapobiegający wzrostowi inflacji. W rezultacie zdarzało się, że zadłużenie przekraczało wartość majątku firmy.

Schemat 1. Fazy rozwoju gospodarki w krajach transformacji gospodarczej



Źródło: opracowanie własne.

Po usunięciu „nomenklatury komunistycznej” do walki w tym niespokojnym otoczeniu wystawiono „menadżerów z przypadku”, niejednokrotnie wyznaczanych do nowej roli przez zwycięską opozycję antykomunistyczną – na przykład w Polsce przez Związek Zawodowy „Solidarność”. W takich warunkach nawet najzdolniejszy absolwent MBA z Zachodu nie przetrwałby zbyt długo. Menedżerom okresu transformacji brakowało umiejętności w zakresie nowoczesnego zarządzania; oferta przedsiębiorstw, którymi oni kierowali, w żaden sposób nie odpowiadała potrzebom

rynków międzynarodowych, dysponowały one przestarzałą technologią i maszynami, stosowały irracjonalny system zarządzania zapasami. Trudno zresztą było oczekiwać racjonalności, zważywszy na brak rachunkowości zarządczej i, w szczególności, rachunkowości kosztów. Na struktury organizacyjne firm produkcyjnych składało się dziesięć lub więcej poziomów hierarchicznych, a ponadto panowało w nich przerażające nadzatrudnienie, wynikające z ogromnej liczby bezproduktywnych zadań administracyjnych i biurowych.

„Kreatywna destrukcja” była w tej sytuacji nieunikniona. Wiele przedsiębiorstw po prostu zbankrutowało i zniknęło z rynku, liczne padły ofiarą wyprzedaży aktywów, a w niektórych przypadkach dochodziło do przywłaszczania własności firmy przez dawnych komunistycznych kierowników, którzy wykorzystywali swoje koneksje. Niemniej jednak zaskakująco duża liczba firm przeżyła pierwszy „wstrząs transformacji”. Jakie zmiany w zakresie zarządzania pozwoliły im przetrwać?

Punktem wyjścia w większości przypadków była radykalna zmiana sposobu myślenia. Aby przetrwać, menedżerowie musieli porzucić mentalność ukształtowaną przez stary „rynek sprzedawcy” i zwrócić się w stronę klientów, rynków i kanałów dystrybucji. Aktualizacja oferty produktów stanowiła pierwszy krok. Pozwoliło to firmom skoncentrować się na najbardziej pożądanym produktach i wyeliminować te, na które nie było zapotrzebowania. Skuteczność tych działań wzmocniło dodatkowo opracowanie polityki cenowej. Stary dogmat stabilnej wyceny opartej na kosztach porzucono na rzecz elastycznej polityki cenowej. W starym systemie producentów oddzielał od konsumentów końcowych łańcuch kontrolowanych przez państwo pośredników. W nowej sytuacji producenci musieli dotrzeć do konsumentów i na bieżąco śledzić ich potrzeby oraz oczekiwania. Rozkwitły wszelkie formy sprzedaży bezpośredniej, w tym sprzedaż z samochodów zaparkowanych na ulicach. Regularnie dostarczane informacje zwrotne od klientów pozwalały na regularne dostosowywanie oferty do ich potrzeb. W warunkach wysokiego ciśnienia finansowego kluczowe znaczenia zyskała wypłacalność. Okazało się, że najlepsze wyniki uzyskiwali ci, którzy eksperymentowali z nowymi systemami płatności i windykacji należności, a także aktywnie negocjowali z wierzycielami, w tym z bankami powstającymi z rozpadu dotychczasowych monopolistów krajowych. Zbywanie niepotrzebnych i nieproduktywnych elementów majątku firmy, takich jak: mieszkania pracownicze, ośrodki sanatoryjne i wypoczynkowe, pomogło co zaradniejszym menedżerom utrzymać się na powierzchni. Eliminacja lub przekształcanie na firmy typu spin-off rozbudowanych działów świadczących usługi dodatkowe, takich jak: zespoły budowlane, działy remontowe i narzędziowe, również uchroniło wiele przedsiębiorstw od bankructwa. Nadzatrudnienie jest jedną z typowych cech przedsiębiorstw socjalistycznych, co wynikało z postrzegania siły roboczej jako najbardziej oczywistego substytutu technologii, sprzętu i efektywnej organizacji. Liczba pracowników zatrudnianych przez niektóre firmy w państwach

bloku socjalistycznego była dziesięciokrotnie wyższa niż w przedsiębiorstwach podobnej wielkości działających na Zachodzie. W nowej sytuacji zwolnienie zbędnych pracowników stało się jednym z warunków przetrwania. Było to zadanie wyjątkowo trudne, szczególnie jeśli w danym kraju działały aktywne, bojowo nastawione związki zawodowe cieszące się ogromnym poparciem społecznym. Menedżerowie, którzy wyłonili się z ruchu związkowego, byli zdolnymi negocjatorami, którzy mieli większe szanse na pomyślną realizację tego zadania. Te same umiejętności polityczne mogły również okazać się przydatne w uzyskiwaniu niezwykle potrzebnej pomocy rządowej, m.in. ulg podatkowych, gwarancji kredytowych lub kontraktów rządowych. W dynamicznym okresie zaraz po upadku komunizmu w walce o przetrwanie najważniejszy był refleks. Ci, którzy najszybciej zrozumieli i opanowali nowe reguły gry, mieli największe szanse znaleźć się po stronie zwycięzców. Na tym etapie spryt i przebiegłość były prawdopodobnie co najmniej tak ważne jak znajomość dobrych praktyk zarządzania.

W fazie funkcjonalnej restrukturyzacji ważne stały się podstawowe umiejętności zarządzania i wiedzy z tej dziedziny. Trwała budowa gospodarki rynkowej. Opanowano inflację. Powstawał system finansowy oparty na banku centralnym i sieci banków komercyjnych (pośród których wiele było własnością firm zagranicznych – były one również zarządzane z zagranicy), a także regulowany rynek giełdowy. Stopniowo wprowadzano ramy prawne tworzące fundament funkcjonowania gospodarki rynkowej (nawet jeśli egzekwowanie prawa pozostawiało i nadal pozostawia wiele do życzenia). Międzynarodowe, a coraz częściej również krajowe firmy świadczyły pełen wachlarz usług dla przedsiębiorstw: profesjonalny audyt, doradztwo, usługi prawne i szkolenia w zakresie zarządzania. W tych warunkach stopniowej normalizacji coraz szybszego tempa nabierała prywatyzacja, przeprowadzana często z udziałem inwestorów zagranicznych. Dało to impuls praktycznym zastosowaniom metodologii wyceny rynkowej opartej na takich „normalnych” kryteriach oceny jakości zarządzania, jak: udział w rynku, zwrot z inwestycji, zwrot z aktywów, średnia wartość dodana na pracownika lub EBITDA. Restrukturyzację funkcjonalną postrzegano jako niezbędną w celu uzyskania odpowiedniego poziomu kryteriów wyceny zgodnych z zachodnimi standardami. Z tego powodu ambitne przedsiębiorstwa podjęły wyzwanie funkcjonalnej restrukturyzacji obejmującej dziedziny, takie jak:

- Marketing, w tym tworzenie profesjonalnych działów marketingowych, zajmujących się analizą rynku, uczestniczących w projektowaniu produktów, optymalizacji kanałów dystrybucji, penetracji rynku i kampaniach promocyjnych.
- Badania i rozwój, w tym nadzorowanie rozwoju nowych produktów i inicjowanie wspierających proces produkcyjny działań badawczych, zarówno wewnątrz firmy, jak i poza nią.
- Produkcja, w tym stosowanie światowych standardów produkcyjnych, technologii, przepływy pracy oraz bierna i czynna logistyka.

- Zarządzanie zakupami i łańcuchem dostaw, obejmujące insourcing i outsourcing, współpracę dystrybucyjną i zarządzanie siecią, z naciskiem na wydajność przepływów i zadowolenie klientów.
- Finanse, z założeniem stworzenia nowoczesnego systemu sprawozdawczości finansowej i kontroli w połączeniu z wyspecjalizowanym zarządzaniem finansami i ryzykiem.
- Usługi, obejmujące szereg usług pokrewnych oraz sprzedaż wiązaną usług, podnoszące wartość dla klienta oraz wartości dodaną dla firmy.

Proces restrukturyzacji funkcjonalnej ma kilka podstawowych wspólnych mianowników, którym warto przyjrzeć się z bliska. Najważniejsze jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Restrukturyzacja funkcjonalna ma doprowadzić do modernizacji i profesjonalizacji, a także silnej specjalizacji zarządzania we wszystkich obszarach funkcjonalnych. W środowisku postkomunistycznym restrukturyzacja funkcjonalna była nowością: menedżerowie nie byli już powoływani na swoje stanowiska z powodów politycznych. Ci, którzy przeszli pomyślnie „heroiczną” fazę walki o przetrwanie, często okazywali się nieprzygotowani na trudy szkolenia zawodowego i długiej ścieżki rozwoju. Wielu z nich zostało zastąpionych przez młodszych i profesjonalnie wyszkolonych menedżerów, nieobarczonych ciężarem spuścizny starego systemu. Proces rozwoju zasobów kierowniczych był znacznie ułatwiony przez rozwój edukacji w zakresie zarządzania, który nastąpił w krajach postkomunistycznych [17; 13]. Drugim najistotniejszym czynnikiem tworzącym fundament funkcjonalnej restrukturyzacji było całkowite przekształcenie struktury organizacyjnej spółek. Stare, groteskowe struktury wielowarstwowe uległy spłaszczeniu; uproszczono je, aby umożliwić normalny obieg informacji, wyjaśnić i przyspieszyć procedury podejmowania decyzji oraz precyzyjnie określić zadania i obowiązki poszczególnych osób. Zmiany wywołały jednak silny opór, z którym należało się zmierzyć. Wdrożenie nowoczesnych systemów zarządzania informacją jest trzecim podstawowym czynnikiem napędzającym restrukturyzację funkcjonalną. W „przedsiębiorstwach socjalistycznych” takie systemy praktycznie nie istniały. Ich wprowadzenie przyniosło zmiany kierownicze, społeczne i technologiczne. Systemy informacji zarządczej stały się warunkiem wstępnym do wprowadzenia dobrych praktyk zarządzania (w rozumieniu Global Management Survey). Zachęcano pracowników do przyjęcia podejścia opartego na poszukiwaniu informacji i rozwiązywaniu problemów. Wreszcie, wprowadzanie nowych technologii informatycznych na masową skalę poszerzyło dostęp do baz danych, skróciło czas reakcji i umożliwiło „zarządzanie w czasie rzeczywistym”. W ten sposób uutorowano drogę tzw. zarządzaniu z przyspieszeniem. Restrukturyzacja funkcjonalna istniejących przedsiębiorstw oznaczała uzyskanie przez nie średniego poziomu wydajności produkcji i uczynienie ich konkurencyjnymi na rynkach światowych. Próby wprowadzania zmian często napotykały wyraźny sprzeciw. W wielu przypadkach opór ten okazywał się na tyle mocny, że procesu nie udało

się doprowadzić do końca, konieczne okazywało się jego przekształcenie lub porzucano go w trakcie realizacji. W takich przypadkach presja konkurencji okazywała się jednak na tyle silna, że niezrestrukturyzowane przedsiębiorstwa stopniowo podupadały, a ostatecznie bankrutowały, znikając z rynku.

Proces restrukturyzacji umożliwia funkcjonalnie zrestrukturyzowanym przedsiębiorstwom z powodzeniem konkurować na rynkach międzynarodowych, a nawet uzyskiwać przewagę nad dobrze znanymi i renomowanymi konkurentami. Takie przedsiębiorstwa potrafią wykorzystać wysokiej jakości zasoby ludzkie i intelektualne; mogą również liczyć na finansowanie. Muszą one dokładnie określić swoje źródła przewagi konkurencyjnej i wykorzystać je w celu maksymalizacji tworzonej wartości. Jest to klasyczny element strategii biznesowej. Obejmuje mapowanie kluczowych procesów w poszukiwaniu wartości dodanej. Wynikiem tego typu działań jest stworzenie nowej, poziomej struktury skoncentrowanej na procesach, które stają się wspólną własnością. Zespoły „posiadają” procesy, kształtują je i zarządzają nimi w celu maksymalizacji wartości, którymi się dzielą. Optymalizacja procesów opiera się na eliminacji zbędnych urządzeń i funkcji, które w żaden sposób nie przyczyniają się do podnoszenia wartości procesu. W żargonie zarządzania takie struktury określa się jako *lean and mean*. Proces restrukturyzacji w pewnym stopniu odwraca restrukturyzującą funkcjonalną. Przedsiębiorstwa postsocjalistyczne przeszły ten proces niedawno i nie są w nim jeszcze mocno osadzone. Jest to jeden z powodów, dla których w krajach postkomunistycznych organizacje skoncentrowane na procesach są raczej nieliczne. Niektóre cechy kulturowe (takie jak: niski poziom zaufania i słabo rozwinięte umiejętności pracy zespołowej) również mogą stanowić przeszkody w procesie restrukturyzacji. Firmy, którym z powodzeniem udało się tego dokonać, stały się pełnoprawnymi uczestnikami międzynarodowego rynku.

Ostatnia faza rozwoju zarządzania jest związana z wyzwaniem przyszłości. Chodzi bowiem o zastosowanie filozofii zarządzania określanej jako *moveable feast*. W warunkach „powszechnej niepewności” tylko nieustanne doskonalenie zapewnia optymalny poziom dopasowania do kapryśnego i bezlitosnego środowiska biznesowego. Celem jest osiągnięcie możliwie najtrwalszej przewagi konkurencyjnej w warunkach nieustannych wstrząsów. Przewaga taka nigdy jednak nie jest długotrwała. Jedna zmiana goni kolejną, a towarzyszą im działania prewencyjne służące rozwijaniu zdolności przystosowawczych. Skrócenie czasu reakcji jest kluczem do sukcesu [19]. Opiera się na skutecznej obserwacji otoczenia, umożliwiającej prawidłowe odczytywanie „słabych sygnałów” oraz określenie potencjalnych szans i zagrożeń. Za nim powinno podążać określenie celów i bezwarunkowa mobilizacja zasobów. Elastyczna konfiguracja tych ostatnich pozwala na przyjęcie podejścia opartego na ciągłym redefiniowaniu celu. Chociaż środki finansowe są ważne, to zasoby ludzkie i intelektualne warunkują rozwój i efektywne wykorzystanie następujących zdolności:

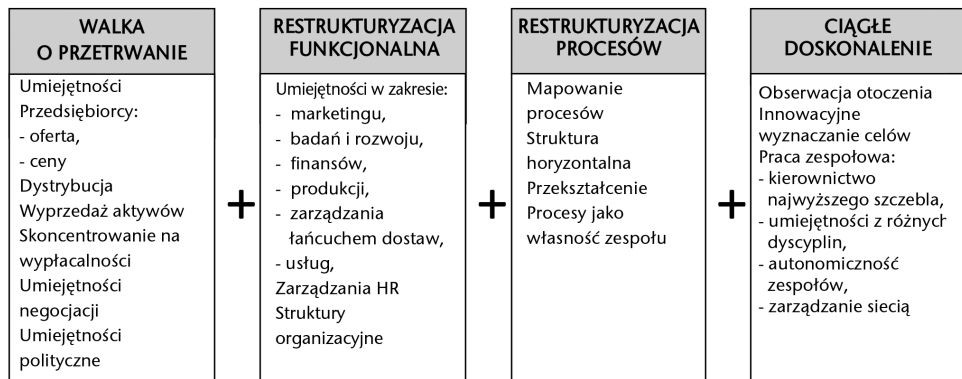
- możliwości analityczne umożliwiające obserwację otoczenia, mapowanie przeszłości i formułowanie innowacyjnych celów;
- umiejętności pracy zespołowej obejmujące skuteczne wykorzystanie najlepszych zespołów zarządzających, zespołów złożonych z osób kompetentnych w różnych dziedzinach, autonomicznych grup roboczych i grup zadaniowych;
- umiejętności zarządzania wewnątrzorganizacyjnego i zarządzania sieciami, umożliwiające mobilizację środków zewnętrznych w celu osiągnięcia innowacyjnych celów oraz lepsze i elastyczniejsze dostosowanie do sytuacji ogólnej niepewności.

Firmy stosujące zasadę ciągłego doskonalenia to *crème de la crème* w zakresie zarządzania na skalę światową; przedsiębiorstwa postsocjalistyczne są w tej grupie nieliczne. Powszechne poczucie niepewności zmusi jednak wiele firm do obrania tej ścieżki.

3. Dynamika zmiany kulturowej

W stosunkowo krótkim okresie, obejmującym zaledwie nieco ponad 20 lat, część przedsiębiorstw działających w krajach postsocjalistycznych przeszło przyspieszony kurs nowoczesnych metod zarządzania. Ten wyjątkowy proces budowania kompetencji kierowniczych można przedstawić w następujący sposób.

Schemat 2. Budowanie kompetencji kierowniczych w krajach postsocjalistycznych



Źródło: opracowanie własne.

Niemal niemożliwym wydaje się, by jedna osoba mogła przejść pomyślnie wszystkie kolejne etapy zdobywania umiejętności menedżerskich. Podniesienie krzywej uczenia się było zadaniem trudnym i bolesnym. Menedżerowie i przedsiębiorcy, którzy przeszli z powodzeniem wcześniejsze etapy, często okazywali się niezdolni do pokonania kolejnych. Osobiste i instytucjonalne błędy przeplatały się ze sobą, w wielu

przypadkach prowadząc do bankructw, przejęć, fuzji oraz radykalnych przekształceń przedsiębiorstw. Każdy etap był jednak okazją do zdobycia wiedzy w zakresie zarządzania, umiejętności i *know-how*. Intensywnie rozwijające się sektory edukacji i doradztwa w zakresie zarządzania odgrywały coraz większą rolę. Firmy międzynarodowe inwestowały również w transfer wiedzy i umiejętności.

Schemat 3. „Zmiana kultury organizacyjnej”

Aspekty kultury organizacyjnej	Pożądana zmiana		Wpływ na wyniki
	Z	Na	
Wzorce zachowań	Rytuał, pozory, hierarchia, emocjonalna demagogia	Pragmatyzm, działanie, współpraca, racjonalna argumentacja	Umiejętność formułowania celów i współpraca w procesie ich realizacji
Normy	Egalitarne – niskie zarobki, bezpieczeństwo	Nagrody przyznawane w oparciu o wkład w sukces organizacji, wydajność	Legitymizacja nagród opartych na wkład w sukces organizacji
Wartości	Ochrona najsłabszych, gigantomania, „ich własność”	Przetrwanie organizacji, wspieranie najszybszych, dopasowanie, „nasza własność”	Umiejętność formułowania celów, pomiaru wyników
„Filozofia”	Skierowana do wewnątrz, maksymalizacja surowców	Skierowana na zewnątrz, skoncentrowana na potrzebach klientów i na rynku, optymalizacja wyników netto	Organizacja skoncentrowana na rynku i klientach
Zasady gry	Niewyróżnianie się, unikanie informacji, zachowania polityczne	Znalezienie własnej niszy, poszukiwanie informacji, rozwiązywanie problemów	Specjalizacja i współpraca w celu osiągnięcia celów indywidualnych i zbiorowych
„Atmosfera i wrażenia”	Nieufność, zamknięcie, defensywa	Pozytywna współpraca, otwartość, asertywność	Otwartość i asertywność

Źródło: opracowanie własne.

Niezwykle zróżnicowany krajobraz gospodarczy przedsiębiorstw postsocjalistycznych to obszar, na którym można znaleźć tyłuż prymusów co opieszalców. Niektóre firmy nadal walczą o przetrwanie, inne z różnym powodzeniem próbują funkcjonalnej restrukturyzacji, nieliczne najlepsze firmy rozpoczęły restrukturyzację procesów, a pojedyncze firmy usiłują nieustannie się doskonalić. Tylko rzetelne badania naukowe pozwoliłyby ustalić proporcje między mniej i bardziej zaawansowanymi w tej dziedzinie uczestnikami rynku. Nawet jeśli zdarza się, że opieszalcy dominują, nie można zapominać o dokonywanych postępach, które znajdują swoje odzwierciedlenie w danych dotyczących wzrostu gospodarczego. Ponadto na rynku pojawiły się gotowe do wykorzystania umiejętności kierownicze.

Szukając wspólnego mianownika wszystkich tych zmian, nie sposób nie odnieść się do ogromnych zmian kulturowych. Mimo licznych różnic narodowych charakteryzujących poszczególne kraje bloku wschodniego „realny socjalizm” stworzył specyficzną grupę kultur organizacyjnych obejmujących środki obronne stosowane przeciw irracjonalnemu systemowi gospodarczemu [18; 11]. Kultura ta była (i w pewnym sensie pozostaje) bardzo głęboko zakorzeniona w mentalności społeczeństw, ponieważ pozwalała im radzić sobie w wyjątkowo niesprzyjających warunkach. W warunkach gospodarki rynkowej opartej na konkurencji takie kultury organizacyjne okazały się dysfunkcyjne i szkodliwe. Poniższy schemat obrazuje drogę, jaką trzeba było przebyć między kulturą socjalistyczną i wolnorynkową.

Ogólny przegląd kultur organizacyjnych w krajach postkomunistycznych wskazuje na uderzające różnice w procesach zmian kulturowych między organizacjami prywatnymi i będącymi własnością państwa (lub kontrolowanymi przez państwo). Organizacje prywatne wykazują większą gotowość do wprowadzania praktyk dobrego zarządzania. Pozostałości starych, socjalistycznych kultur organizacyjnych i odpowiadającej im mentalności nadal są widoczne w niesprywatyzowanych firmach przemysłowych i infrastrukturalnych, bezlitośnie wykorzystywanych przez wojujące związki zawodowe, które zdają się być całkowicie nieświadome realiów gospodarki rynkowej i zdecydowanie sprzeciwiają się prywatyzacji. Ten sam sposób myślenia dominuje w sektorze kontrolowanych przez państwo usług publicznych, takich jak: opieka zdrowotna, edukacja (w tym uczelnie państwowe), opieka społeczna, kultura itd. Najważniejszy jest jednak stan umysłu charakterystyczny dla administracji publicznej, która z założenia ma inicjować i wspierać dalsze przemiany mające na celu zapewnienie przedsiębiorstwom z krajów postsocjalistycznych konkurencyjność na rynkach międzynarodowych. I w tym przypadku postkomunistyczna mentalność zdaje się dominować, łącząc się z niestabilną polityką i często wykorzystując niechętnie przedsiębiorczości populistyczne nastroje. Charakteryzująca starą mentalność

i kulturę ostrożność zdaje się być największą przeszkodą na drodze ku wzrostowi gospodarczemu i rozwojowi społecznemu. Radykalna transformacja jest w toku w niemal wszystkich krajach postkomunistycznych.

4. Przywództwo transformacyjne

Przekształcanie kultur wymaga przywództwa transformacyjnego zarówno na poziomie makro, jak i mikro, obejmującego wszystkie kluczowe sektory społeczeństwa i gospodarki. Obalająca istniejące ramy zmiana wymaga innowacyjnej misji organizacyjnej, energetyzującej mobilizacji, zaangażowania i kreatywności, a także stworzenia ram na rzecz działań skoncentrowanych na realizacji przyjętej wizji w sposób pozwalający na rozsądne korzystanie z dostępnych zasobów. Tego rodzaju ramy mają łączyć stabilność, sprawność i elastyczność. Na pierwszy rzut oka wydaje się to być niemożliwe. Z tego powodu uważa się, że przywództwo transformacyjne wymaga najbardziej zaawansowanych umiejętności zarządzania. W tym zakresie wskazuje się na pięć unikalnych umiejętności: 1) umiejętność przewidywania, 2) umiejętność tworzenia wizji, 3) umiejętność dostosowania wartości, 4) umiejętność mobilizowania pracowników i delegowania obowiązków, 5) umiejętność samoświadomości [5]. W dziedzinie zarządzania, żyjemy w czasach postheroicznych [9]. Żaden przywódca nie może obyć się bez dobrze zaaranżowanego wsparcia ze strony zespołu bezpośrednich podwładnych, analityków, specjalistów do spraw PR i komunikacji itd. Umiejętności przywódcze mają uruchomić tego rodzaju wsparcie.

W celu wskazania charakterystycznych cechy przywództwa transformacyjnego w krajach postsocjalistycznych autor przeprowadził w 2012 r. 26 wnikliwych rozmów z najwybitniejszymi polskimi liderami transformacji. Wywiady przeprowadzono z przywódcami politycznymi (np. dwoma byłymi prezydentami, dwoma byłymi premierami, prezydentami dużych miast itp.), ministrem finansów, a także prezesami dużych firm, przedsiębiorcami, dowódcami wojskowymi, dyrektorami i właścicielami instytucji artystycznych, akademickich, organizacji pozarządowych i przywódcami religijnymi. W oparciu o analizę wyników przeprowadzonego badania można wskazać cztery typy przywództwa transformacyjnego:

1. Przywództwo polityczne wynikające z poparcia ze strony wyborców.
2. Przywództwo korporacyjne oparte na organizacyjnych mechanizmach zarządzania i oficjalnych nominacjach.
3. Przywództwo przedsiębiorcze oparte na samodzielnie tworzonych stanowiskach pracy i fundamentach gospodarczych, społecznych i politycznych.
4. Przywództwo eksperckie oparte na specjalistycznej wiedzy, opanowaniu danej dziedziny i reputacji zawodowej.

Schemat 4. „Przywództwo transformacyjne”

Cechy przywódcze Typy przywództwa	Przewidywanie	Tworzenie wizji	Dostosowanie wartości	Mobilizacja	Auto-refleksja
Polityczne	Zmiany opinii publicznej i nastrojów społecznych Segmentacja	Reakcja na oczekiwania i obawy społeczeństwa	Łagodzenie dysonansu poznawczego	Komunikacja ukierunkowana na nadzieje i obawy	Wysoka samoocena i oddanie misji
Korporacyjne	Scenariusze instytucjonalne	Zmiany organizacyjne, restrukturyzacja	„Nowa” organizacja wyłaniająca się ze „starej”	Retoryka „płonącej platformy”	Pewność siebie w zakresie doskonałych umiejętności menedżerskich
Przedsiębiorcze	Odczytywanie „słabych sygnałów” Twórcze pomysły	„Szalone ambicje” Dalekosiężne cele	Mocne zasady w połączeniu z pragmatyzmem	Motywowanie zespołów do koncentracji na osiągnięciach	Obsesyjna ambicja w połączeniu z samooceną w zakresie ograniczeń i słabych stron
Eksperskie	Prognozowanie nowych trendów oparte na wiedzy	Racjonalne scenariusze przyszłości	Profesjonalizm	Konkurencja Benchmarking (analiza porównawcza)	Kompleks wyższości mistrza

Źródło: opracowanie własne.

Te cztery etykiety mogą być w pierwszej chwili mylące, ponieważ nie określają dokładnie rodzajów i sektorów działalności liderów. Na przykład przywództwo polityczne nie ogranicza się do polityki – jego przykłady można znaleźć w środowisku akademickim lub w organizacjach religijnych. W badaniu wskazano również na istnienie polityków – przedsiębiorców. Przykłady przedsiębiorczości można znaleźć również w sztuce, szkolnictwie wyższym i organizacjach pozarządowych.

Przywództwo korporacyjne obejmuje wszelkie formalne organizacje, w tym wojsko. Przywództwo eksperckie może mieć czysto intelektualny charakter, ale można je także odnieść do różnych typów działalności praktycznej (zarówno komercyjnej, jak i non profit). Można podjąć próbę ustalenia powiązań między typem przywództwa a obszarem działalności. Na przykład przywództwo przedsiębiorcze lub eksperckie nie sprawdzi się w polityce na dłuższą metę. Działalność gospodarcza raczej nie ma szans powodzenia, jeżeli jest kierowana zgodnie z zasadami korporacyjnymi czy politycznymi. Ponadto badanie wskazuje również na istnienie mieszanych typów przywództwa łączących różne źródła władzy. Niektóre rodzaje przywództwa transformacyjnego łączą się ze sobą łatwiej niż inne. Na przykład przywództwo korporacyjne jest często związane z politycznym, natomiast przywództwo eksperckie z przedsiębiorczym. Cztery różne konfiguracje umiejętności zarządzania zostały przedstawione na schemacie 4.

W krajach postsocjalistycznych liderzy transformacji odwołują się do „nowych” wzorów kulturowych, norm i wartości, w przeciwieństwie do „starych”, odziedziczonych po poprzednim systemie i nadal zakorzenionych w umysłach obywateli. Dlatego też nie wszyscy przywódcy polityczni i korporacyjni mogą zostać zakwalifikowani jako transformacyjni, ponieważ często posługują się oni jako dźwigną elementami starej kultury, czego przykładem jest populizm lub biurokratyczna „pasożytnicza wzajemność” [16]. Przywódcy przedsiębiorczy i ekspercy najchętniej decydują się na wprowadzenie zmian obalających dotychczasowe ramy.

Wnioski

1. Wydaje się oczywiste, że „dobre praktyki zarządzania” przyczyniają się do poprawy wyników przedsiębiorstw i wzrostu gospodarczego w krajach postsocjalistycznych. Wpływ ten należałoby jednak ustalić metodami empirycznymi i zmierzyć w toku rzetelnych badań porównawczych.
2. Można się spodziewać, że różnice w jakości zarządzania w różnych krajach postsocjalistycznych znajdują odzwierciedlenie w wynikach gospodarczych. Hipotezę tę należy zbadać empirycznie.
3. Specyfika warunków powstających w procesie transformacji znajduje odzwierciedlenie w krzywej zdobywania wiedzy na temat zarządzania. Budowanie kompetencji menedżerskich przebiega w wyraźnie zróżnicowanych etapach procesu uczenia się.
4. Radykalna zmiana kulturowa ma zasadnicze znaczenie w procesie rozwoju zarządzania w krajach przechodzących transformację gospodarczą.
5. Transformacyjne przywództwo odgrywa kluczową rolę w promowaniu zmiany kulturowej. Umiejętności w tym zakresie nabywane są w trudnych procesach

sojalizacji i wynikają z radykalnych zmian otoczenia, w którym nowe wartości i wzorce zachowań przeplatają się ze starymi.

Bibliografia

- [1] Abell D.F., *Turnaround in Eastern Europe: in depth Studies*, UNDP, Nowy Jork 1992.
- [2] Bloom N., Eifert B., Mahajan A., McKenzie D., Roberts J., *Does Management Matter? Evidence From India*, „National Bureau of Economic Research Working Paper” 2011, No. 16658.
- [3] Bloom N., Genakos C., Sadun R., Van Reenen J., *Management Practices Across Firms and Countries*, „National Bureau of Economic Research Working Paper” 2012, No. 17850.
- [4] Bloom N., Sadun R., Van Reenen J., *Does management really work*, „Harvard Business Review”, November 2012, pp. 77–82.
- [5] Cushman D.P., King S.S., *Communication and High Speed Management*, Albany: State University of New York Press, New York 1995.
- [6] Dellago B., Iwasaki I. (eds.), *Corporate Restructuring and Governance in Transition Economies*, Palgrave Macmillan, New York 2007.
- [7] Grancelli B. (ed.), *Social Change and Modernization Lessons from Eastern Europe*, Walter de Gruyter, Berlin, New York 1995.
- [8] Johnson S., Loveman G.W., *Starting Over in Eastern Europe. Entrepreneurship and Economic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston MA 1995.
- [9] Joiner B., Josephs S., *Leadership Agility. Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*, John Wiley & Sons, San Francisco 2007.
- [10] Kelemen M., Kostera M. (eds.), *Critical Management Research in Eastern Europe. Managing the Transition*, Palgrave Macmillan, New York 2002.
- [11] Koźmiński A.K., *The role of manager in a socialist economy*, [in:] J. Boddewyn (ed.) *European Industrial Managers: East and West*, International Arts and Sciences Publishers, Inc., New York 1977, pp. 393–415.
- [12] Koźmiński A.K., *Catching Up? Management and Organizational Change in The Ex-Socialist Block*, Albany: State University of New York Press, New York 1993.
- [13] Koźmiński A.K., *Management Education in Central and Eastern Europe*, [in:] *International Encyclopedia of Business and Management*, Vol. 2, Routledge, London, New York 1996, pp. 1123–1129.
- [14] Koźmiński A.K., *Anatomy of systemic change: Polish management in transition*, „Communist and Post-communist Studies” 2008, No. 41, pp. 263–280.
- [15] Koźmiński A.K., *Management in Transition*, Difin, Warszawa 2008.

- [16] Koźminski A.K., Tropea J.L., *Negotiation and command: managing in the public domain*, „Human Systems Management” 1982, No. 3, pp. 21–31.
- [17] Lee M., Letiche H., Crawshaw R., Thomas M. (eds.), *Management Education in the New Europe*, International Thomson Business Press, London 1996.
- [18] Leites N., *Soviet Style in Management*, Crane Russak, New York 1985.
- [19] Obloj K., Cushman D.P., Koźminski A.K., *Winning. Continuous Improvement Theory in High Performance Organizations*, Albany: State University of New York Press, New York 1995.
- [20] Obloj K., Obloj T., Pratt M., *Dominant logic and entrepreneurial firms performance in a transition economy*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2010, No. 34 (1), pp. 151–170.
- [21] Syverson C., *What determines productivity*, „Journal of Economic Literature” 2011, No. 49 (2), pp. 326–365.
- [22] Zorska A. (red.), *Transnational Corporations in Poland*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.

WKŁAD ZARZĄDZANIA WE WZROST GOSPODARCZY W KRAJACH TRANSFORMACJI SYSTEMOWEJ

Streszczenie

Tematem artykułu jest wpływ jakości zarządzania na wzrost gospodarczy w krajach posocjalistycznej transformacji systemowej. Autor odwołuje się do wyników World Management Survey. Wyjaśnione jest miejsce polskich firm w tym badaniu. Zaprezentowana jest sekwencja faz rozwoju zarządzania w gospodarkach przechodzących transformację. Szczególnej analizie poddane są zmiany kulturowe towarzyszące temu procesowi. Podstawowe znaczenie jest przypisywane przywództwu transformacyjnemu jako ważnemu czynnikowi sprawczemu tych zmian. Artykuł zawiera konceptualizację tak rozumianego przywództwa transformacyjnego opartą na prowadzonych przez Autora badaniach.

**SŁOWA KLUCZOWE: JAKOŚĆ ZARZĄDZANIA, WZROST GOSPODARCZY,
TRANSFORMACJA, PRZYWÓDZTWO TRANSFORMACYJNE**

MANAGERIAL CONTRIBUTION TO GROWTH IN TRANSITION ECONOMIES

This paper examines impact of quality of management on growth in transition economies. Author refers to the World Management Survey results. Scores obtained by Poland in this study are explained. Sequential model of management development in transition economies is presented and explained. Cultural changes accompanying this process are examined more closely. Particular importance is ascribed to transformational leadership as one of the key factors promoting change. The paper contains conceptualization of transformational leadership based on empirical research conducted by the author in Poland.

**KEY WORDS: MANAGEMENT QUALITY, ECONOMIC GROWTH, TRANSITION,
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP**

EWOLUJUJĄCA ORGANIZACJA – POLE STARCIA SIŁ RUTYN I NOWOŚCI

Kluczowe idee badań ewolucyjnych nad organizacją w środowisku

W poprzednim artykule opublikowanym w OiK pt. *Efektywność organizacji w cieniu rutyn* [7] zostały zarysowane fundamenty podejścia ewolucyjnego, a szerzej opisano inspirację, jaką niesie koncepcja ekologii populacji organizacji dla teorii zarządzania. Poniżej zaprezentowano kolejny, ewolucyjny nurt badawczy związany z nazwiskami Nelsona i Wintera [5]. Opierając się na dwóch już wówczas znanych założeniach, dotyczących racjonalności ograniczonej i wagi kontynuowanych zachowań, stworzyli oni zarys koncepcji naturalnej dynamiki organizacji. Ich zdaniem organizacje są przede wszystkim bytami dążącymi do samo utrzymania się w stanie stabilnym. Logiczne i dla działań ożywionej przyrody jest bowiem zawołanie „więcej tego samego”. Organizmy, odkrywając regularności, łatwiej przeżywają i są w stanie zrozumieć dynamikę procesów.

Kluczowe zagadnienia dla identyfikacji wpływu propozycji Nelsona i Wintera na zarządzanie to zrozumienie: 1) idei i pojęcia rutyny, 2) mechanizmu zmian i powstawania nowości. Przy tym obu tych kwestii nie da się oddzielić od siebie. Dla zrozumienia rutyn potrzebne jest odwołanie się do zmian, zaś dla zrozumienia mechanizmu zmian – odwołanie do istoty i własności rutyn. Działania ludzi w organizacji codziennie splatają ze sobą rutyny i nowości. Dzieje się to w permanentnym starciu dwóch sił: zachowawczej i zmieniającej.

Rdzeniem koncepcji wspomnianych autorów są rutyny. Są one czymś więcej niż regularnymi i przewidywalnymi zachowaniami biznesowymi. Pod tym terminem ukrywają się stosunkowo stałe skłonności i strategiczne heurystyki, które kształtują

* **Prof. dr hab. Janusz Strużyna** – Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

sposób podejścia firmy do nierutynowych problemów. Taki sens rutyn rozszerza go wobec potocznego znaczenia. Potocznie działania rozwojowe organizacji nie są kojarzone z rutynami. Jednak w zaproponowanej przez omawianych autorów analizie i działania rozwojowe mają swój rutynowy charakter. Przy tym termin „rutyny” jest wykorzystywany przez Nelsona i Wintera w sposób wysoce elastyczny, czasem na podobieństwo „procedur”, „programów” w znaczeniu programowania komputerowego, a czasem z dodatkiem ludzkiej innowacyjności. Istotne jest to, że w ich ujęciu pojęcie „rutyny” nie powinno być mieszane ze zwykłą zgodnością ze standardami. Rutyny mogą być uznawane za odpowiedź na te standardy, ale nie mogą być z nimi utożsamiane. Rutyny można odnieść do powtarzającego się wzoru działalności w całych organizacjach, do indywidualnej umiejętności albo jako przymiotnik określający płynną niezakłóconą skuteczność takiego organizacyjnego albo indywidualnego funkcjonowania. Zasadniczą rolę w organizacjach odgrywają trzy klasy rutyn: rutyny operacyjne (rządzą krótkookresowymi zachowaniami); rutyny determinujące z okresu na okres zmiany w kapitale firmy; rutyny, które działają, modyfikując w czasie różne aspekty operacyjnych charakterystyk (zasady kierunkowe).

Analiza opierająca się na uznaniu znaczenia rutyn prowadzi do zwrócenia uwagi na zagadnienia:

- dwuznaczności operacyjnej i semantycznej;
- koncepcji pamięci organizacyjnej, która jest podstawą i efektem rutyn;
- racjonalnej oszczędności, która wynika z zaniechania ciągłego odkrywania i eksperymentowania;
- uzyskiwania rozejmu, który pojawia się w relacjach między działającymi rutynowo członkami organizacji;
- zmian, innowacji, zmian doskonalących, niedoskonałego kopiowania, relacji imitacji do innowacji;
- niedoskonałego dopasowania do otoczenia;
- aktywności kształtującej otoczenie organizacji;
- określania stanu przemysłu przez charakterystykę poszczególnych organizacji w czasie.

Istotnym aspektem całej koncepcji rutyn jest także ich dynamika, związana ze specyficznym mechanizmem zmian. Rutyny nie są bowiem niezmiennie. Jednak proces ich zmian jest mocno skomplikowany. Poniżej wymieniono tylko niektóre z menedżerskich problemów, jakie tworzy zastosowanie idei rutyn do wyjaśniania mechanizmu zmian organizacyjnych.

Typowy członek organizacji – osoba lub część organizacji – posiada umiejętności lub rutyny. Zbiór rutyn lub umiejętności, które posiada poszczególne członki, może być nazwany repertuarem. Ludzie zatrzymują w swoim repertuarze wszystkie te rutyny, które bieżąco odwołują się do danego stanu operacji. Posiadają także wiedzę o tym, co dzięki rutynom jest osiągalne, jak i kiedy je stosować. W efekcie w danych rozpoznanych przez siebie warunkach stosują rutyny bez zastanowienia. Jednocześnie wiedza

o rutynach jest szersza od znajomości czynności i biegłości w ich stosowaniu bez zastanowienia. Ona obejmuje także strumienie zdarzeń, które kształtują informacje od innych członków organizacji i otoczenia. W tym kontekście koncepcja kluczowej pozycji menedżera przy wprowadzaniu zmian lub utrwalaniu danej tendencji zostaje w zasadzie poddana pod wątpliwość. Co prawda, na wybór działań osoby ma wpływ otoczenie, a więc i zachowania menedżera, ale wpływ ten natrafia na barierę wspomnianego repertuaru rutyn i prawidłowości niedoskonałego kopiowania rutyn. Repertuar rutyn, szczególnie tych wygrywających, skutecznych filtruje informacje, które płyną zarówno z wewnątrz, jak i zewnątrz otoczenia. Można przyjąć, że wpływ menedżera jest filtrowany przez rutyny organizacyjnego aktora. Znaczna część efektywnie adaptowanych zmian jest uzależniona od relacji: różnorodność (niejednorodność) wpływu otoczenia – różnorodność rutyn. Na dodatek sytuację dopasowania komplikuje to, że każda organizacja ma także rutynowe sposoby oporu przeciwko zmianom. Dla zarządzających istotne jest zrozumienie siły oporu tkwiącej w wygrywających dotąd rutynach.

Inną kwestią jest to, że rutyny są bowiem jednocześnie otwarte na zmiany i zamknięte na nie; podlegają zmianom i generują zmiany (w tym w otoczeniu). Nawet wówczas, gdy ludzie działają zgodnie z ideą menedżera, to stan ten nie stanowi nawet wstępnego warunku sukcesu zmiany. Na dłuższą metę nie udaje się podtrzymać inicjalnych warunków i pożądanego kierunku zmian. Teoretycznie ludzie zapamiętują swoją pracę jako zbiór rutyn. Zatem powinni oni w stabilnym, powtarzalnym otoczeniu zachowywać się identycznie. Jednak doskonale replikacje rutyn (doskonała powtarzalność rutyn) nie są praktycznie możliwe w systemie społecznym organizacji. Stabilność i rutyny to dwa różne pojęcia, tak jak koordynacja i rutyny. To, co zostało poznane i było dotąd skuteczne (rutyny), nie jest takie w nieskończoność, gdyż nie może być powtarzane w nieskończoność. Przez ćwiczenie w działaniu, choć pamięć organizacyjna jest utrzymywana, to repertuar rutyn, a przede wszystkim pojedyncze rutyny są jednocześnie i utrzymywane, i zmieniane. Pod wpływem sił zmiany obok rutyn z dotychczasowego repertuaru pojawiają się także rutyny *ad hoc* i oba te rodzaje rutyn pozostają w ścisłej zależności. Stopień skomplikowania takiego zestawienia staje się zbyt wielki, aby dało się go przez zaangażowanego w działanie aktora rozpoznać. Stąd też i z tej teorii opartej na ewolucyjnym myśleniu wyłania się słuszność analogii do „ślepego” (przypadkowego) różnicowania, kumulowania się drobnych zmian itd.

Aktorzy organizacyjni, w tym i menedżerowie, nie muszą przy tym być traktowani jako figuranci lub zmienne bez znaczenia. Mogą wpływać w pewien (ograniczony) sposób na zmiany przez:

- 1) rozpoznawanie rutyn,
- 2) zrozumienie uwarunkowań selekcji,
- 3) poszukiwanie możliwości wzrostu poziomu i skuteczności kontroli,
- 4) rozpoznanie i wykorzystanie mechanizmu replikacji,
- 5) wpływanie na relację imitacja – innowacja.

Rutyny są dobrze rozpoznawane w sytuacji zmiany. Zatem menedżer, aby nie stawać się figurantem, powinien inicjować zmiany. W stabilnych warunkach ludzie nie zastanawiają się nad tym, co robią rutynowo, ale w trakcie zmian jest inaczej. Pojawia się potrzeba identyfikacji tego, co było. Pomaga w niej dyskusja nad tym, co się robi (robiło), a więc nad rutynami. Menedżer może podtrzymywać tę dyskusję i nakreślać jej ramy, pamiętając jednak o tym, że: a) organizacje są wypełnione rutynami, ale nie są maszynami powtarzającymi rutyny; b) niszczenie rutyn to niszczenie dotychczasowej organizacji; c) dla rozwijania rutyn, a zatem i firmy, potrzebne są zasoby, gdyż to one pozwalają podjąć próby rozszerzania swoich rutyn w większej skali (np. organizacji, populacji). Taka postawa menedżera może prowadzić do chwilowego opanowywania żywiołowości procesów zmianami, a nawet i wyzwalania procesów innowacji. Te ostatnie w tym ujęciu są powiązane z nowymi kombinacjami istniejących rutyn.

Istotą tak scharakteryzowanej menedżerskiej aktywności jest wykorzystanie posiadanych rutyn, a nie dążenie do zajęcia nieznanego obszaru rynku lub kopiowanie czegoś nieznanego, choćby to coś nieznanego przyniosło sukces innym.

Kluczowe dla procesu zmian i spełniania roli menedżera jest także uznanie uwarunkowań procesu selekcji. Jakies mechanizmy, analogiczne do genetycznego mutacji, muszą zostać ustanowione, jeśli organizacja ma przeżyć. Selekcja oczywiście obejmuje to, co istnieje, a nie to, co jest potencjalnie możliwe. Zatem nie dotyczy wizji menedżerskich, ale ich urealnienia w postaci rutyn. Należy jednocześnie zwrócić uwagę, że selekcja może jedynie przynosić dominację najlepszemu wzorowi adaptacji z poprzednich okresów, a to może być zagrożeniem dla warunków przeżycia organizacji. Na przykład wypracowane mechanizmy adaptacji były uzasadnione chwilową korzyścią i usztywniały się z biegiem czasu. Nie podlegają one zmianom mimo widocznej zmiany w środowisku. Taka nielogicznie dopasowana organizacja może nawet być w stanie chwilowej korzystnej równowagi, ale nie zmienia to faktu, że nie przeżyje. O przeżyciu w klasycznym ujęciu decyduje określona pula szans danych organizacji. Mogą ją tworzyć dwa typy rutyn: techniczne i zasad decyzyjnych. W efekcie ich doskonałego stosowania organizacja może zbliżyć się do statycznej równowagi. Selekcja będzie wówczas wzmacniać pulę szans i równowaga będzie się pogłębiać. Jednak nic nie jest tak niszczące dla równowagi jak to, że zostanie ona osiągnięta. Ujęcie ewolucyjne musi uwzględniać, że pula szans jest rozwijana i w świetle tej dynamiki należy mówić o najlepszym dopasowaniu. Stan statycznej równowagi może być traktowany jedynie jako tendencja, która musi być stale weryfikowana. Stąd istotnym pytaniem dla menedżerów jest: jak powinny być charakteryzowane zbiory rutyn, które są kandydatami do selekcji? Nie jest pewne, że wzorzec przeżycia historycznie wyłoniony z poprzedniego okresu jest dobrze przystosowany do nowych warunków, które częstokroć nie były dotąd spotykane. W codziennych warunkach poprawna adaptacja to taka, która

przystosowuje do warunków często występujących. We współczesnej organizacji to nie wystarcza. Menedżer nie powinien obserwować procesów i pozytywnie oceniać adaptacji do aktualnych warunków, ale oczekiwać znacznej niepewności w przyszłości i do niej się przygotowywać. Zatem wiele formalnych modeli procesu ewolucyjnego powinno być branych pod uwagę. Należy także pamiętać, że w efekcie wprowadzanych zmian jest tworzona ścieżka uzależnienia następnych zmian. Menedżer, który przyjął założenia dotyczące rutyn i chce zrobić krok dalej w stosowaniu ewolucyjnej koncepcji organizacji, powinien zatem uznać możliwość tego, że dotychczasowe sukcesy nie są gwarantem przyszłych, zaś inwestycja w wiedzę o różnych scenariuszach przyszłości jest potrzebna, choć może, ale nie musi, pomóc w przyszłym przetrwaniu. Deliberowanie nie jest czasem straconym.

Istotnym składnikiem pracy menedżera jest także doskonalenie mechanizmu kontroli. Z pozoru wydaje się on dość prostym narzędziem ograniczania zmienności rutyn i nadmiernego skomplikowania nowości. Jednak wraz z uruchomieniem kontroli tworzony jest nowy rodzaj rutyn – rutyny kontroli. Te rutyny, jak i wszystkie inne żyją własnym życiem i paradoksalnie bronią się również przed kontrolą. Stopień komplikacji systemu zatem rośnie, zaś zdolność do ograniczania zmian wcale nie jest uzależniona od poczucia kontroli menedżerskiej. Kontrolę warto zatem traktować jako szansę na uchwycenie przejściowych stanów równowagi między wykorzystaniem i wprowadzaniem nowości, a uznawać za mechanizm zmniejszania stopnia złożoności i ryzyka.

Menedżer może także wykorzystywać poznany mechanizm replikowania istniejących rutyn. W nim można szukać możliwości narzucania porządku na całą sieć nowych, specyficznych „wejść”. W tym celu istniejące rutyny są traktowane jako szablony dla nowych. Nie jest to trudne, gdyż rutyny to nie przyzwyczajenia pojedynczych osób, ale raczej unikalny zbiór idiosynkratycznej wiedzy, przechowywanej w każdej organizacyjnej roli. Wykorzystanie tego zbioru do filtrowania wejść może powodować sprzyjanie konkretnym replikacjom, zaś znaczący poziom względnie wiernych replikacji stabilizuje całość relacji.

Obok wskazanych dotąd czterech możliwości menedżerskiego działania (rozpoznania rutyn, warunków selekcji, kontroli i replikacji) istotne jest także rozstrzygnięcie dylematu ukierunkowania na tworzenie innowacji lub imitacji.

Celem imitacji są rutyny z innych firm. Inicjując ich wprowadzenie, pracownicy firmy imitującej nie uzyskują pełnej informacji z imitowanej firmy, co powoduje zmiany w źródłowym oryginale. Imitator nie jest skoncentrowany na kreowaniu dobrego prawdopodobieństwa, ale osiągnięciu ekonomicznego sukcesu, preferując ekonomiczną korzyść nad zgodność z oryginalem. Różnice w detalach, które nie niosą ekonomicznych skutków, są tolerowane. Menedżerowie są szczególnie uwrażliwieni na działania imitujące. Nawet niewielkie pogłoski powodują, że zaczynają poszukiwania, które mogą kończyć się wprowadzeniem na rynek imitacji

w czasie równym oryginałowi. Czas wprowadzenia może jednak nie być jedynym miernikiem sukcesu imitacji. Trudno jest skopiować niewypowiedzianą wiedzę, która towarzyszy tworzeniu oryginału. Wówczas też dzieje się coś niezmiernie interesującego, gdyż imitator, ze względu na brak odpowiednich informacji, może wejść w rolę innowatora.

Planowanie i wdrożenie nowych rutyn (czy to imitowanych, czy też innowacyjnych) wymaga dwóch warunków: niezawodności (w tym pozostawania pod kontrolą), uwolnienia (na takim jak to tylko jest możliwie poziomie) od operacyjnej i semantycznej dwuznaczności (w tym zagadnienia sposobu rozpoznania i identyfikacji kluczowych problemów). Tworzenie nowych kombinacji to seria prób i błędów, w których przeszkody w osiągnięciu efektów są identyfikowane, diagnozowane i rozwiązywane. Dodatkowe trudności mogą przynosić rozwój narzędzi radzenia sobie z nimi i podnosić poziom kontroli nad zmianami. Dla unikania dwuznaczności idealne jest wskazanie symbolicznej reprezentacji starych rutyn przy podejmowaniu wysiłków nad wdrożeniem nowych. Godne zaufania rutyny i jednoznacznie symbolicznie oznaczone dostarczają najlepszych składników dla nowych kombinacji. W tym sensie sukces nowości zależy od kontekstu „cywilizacyjnego”, który towarzyszy rutynom. Menedżerowie odpowiadają za rozpoznanie i wykorzystanie tego kontekstu na równi z projektem koniecznych (według nich) zmian.

Z perspektywy dynamiki zmian ewolucyjnych uwypukleniu podlega inny od tradycyjnego punkt koncentracji uwagi menedżerskiej i badawczej. Istotne przestaje być pytanie o to: „czy organizacje maksymalizują zysk?”, ale „jak to robią”? Uwaga przesuwana się wówczas z problemu decyzyjnego na problem zaangażowania w transakcje. Firmy przyjmują indywidualny poziom optymalizacji w danym środowisku i funkcjonują zgodnie z rutynami. Jeśli zaś zrutynizowane wzory zachowań rzeczywiście odzwierciedlają optymalizację, to równocześnie bardziej prawdopodobne staje się dopuszczenie niezależnych sprawdzianów dostępnych alternatyw transakcji handlowych rozwijających się z rutyn. Oznacza to, że optymalizacja transakcji handlowych pozostaje pod wpływem rozwijających się rutyn. Tak wyselekcjonowane transakcje mogą być poddawane sprawdzianom, ale początkiem tych sprawdzianów są mimo wszystko rutyny.

Przy takich założeniach tylko siły nadprzyrodzone są w stanie przewidzieć, że polityka zainicjowana przez menedżerów będzie optymalna. Jednak nie oznacza to zwolnienia menedżerów i innych członków organizacji z odpowiedzialności za inicjowane zmiany i prowadzone procesy. Po pierwsze, powinni oni rozumieć ewolucyjny mechanizm zmian, w tym rolę rutyn i ograniczonej racjonalności wyborów. Po drugie, powinni także uznać swoje porażki, nie tylko jako lekcję i żądać jeszcze jednej szansy, co także przyznać, że siły selekcji usunęły ich na bok ścieżki rozwoju – przegrali w konkurencji o zasoby. Po trzecie, i tutaj wyłania się kolejny oryginalny wątek teorii ewolucji w wydaniu Nelsona, Wintera, aktorzy organizacji muszą oswoić

się z niepewnością i samoistnym (w sensie czy tego chcą menedżerowie, czy też nie) wyłanianiem się innowacji. Najlepsze biznesowe plany, koncepcje wdrożenia zmian są tylko wyobrażeniami stanów pożądaných i nie obniżają poziomu rzeczywistej niepewności. Poprawność metodologiczna projektów nie oznacza bowiem ich skuteczności. Konsekwencji wdrożenia projektów generalnie nie da się przewidzieć, aż do momentu, w którym zostaną zgromadzone odpowiednia wiedza i doświadczenie, a dalej nie zostaną one zamienione na nowe rutyny.

Rdzeń koncepcji Nelsona i Wintra, który uwzględnia oba powyższe zagadnienia (ideę rutyn i mechanizm zmian), przedstawiono na rysunku 1. Warto przy jego interpretacji uwzględnić także to, że efekty całej dynamiki zmian organizacji mogą być waloryzowane przez nadzieję na między innymi: większą zdolność do przeżycia, wprowadzenie pokoju wewnętrznego i zewnętrznego, łatwość kontroli, łatwość kopiowania, poczucie stanu równowagi itd.

Na początku tego wieku Nelson, Winter z Dosim redagują kolejną książkę, istotną dla zrozumienia wpływu teorii ewolucji na zarządzanie [1]. Podkreślają w niej wagę organizacyjnych zdolności, które nie są tożsame z pojęciem rutyn. Zależności między zdolnościami i rutynami nie są proste i jednokierunkowe, a tym bardziej przyczynowo-skutkowe. Być zdolnym do jakiejś rzeczy oznacza tutaj posiadanie wiarygodnej możliwości doprowadzania do tego, że zamierzone rzeczy się stają. Zdolności wypełniają lukę między intencją i efektami. Z definicji zdolności, intencje stają się zbieżne z efektami, a różnica między „zdolnościami” i „doświadczeniem posiadania zdolności” staje się wyczuwalna. Organizacje intencjonalnie, opierając się na przeczuciu zdolności, przygotowują działania, ale te ostatnie mogą być w końcu automatycznie wykonywane w oparciu o doświadczenie zdolności. W konsekwencji organizacje, z jednej strony, są przyjaznym i prostym zestawem działań z punktu widzenia użytkownika, a z drugiej zaś – skomplikowanym złożonym i nieprzewidywalnym systemem.

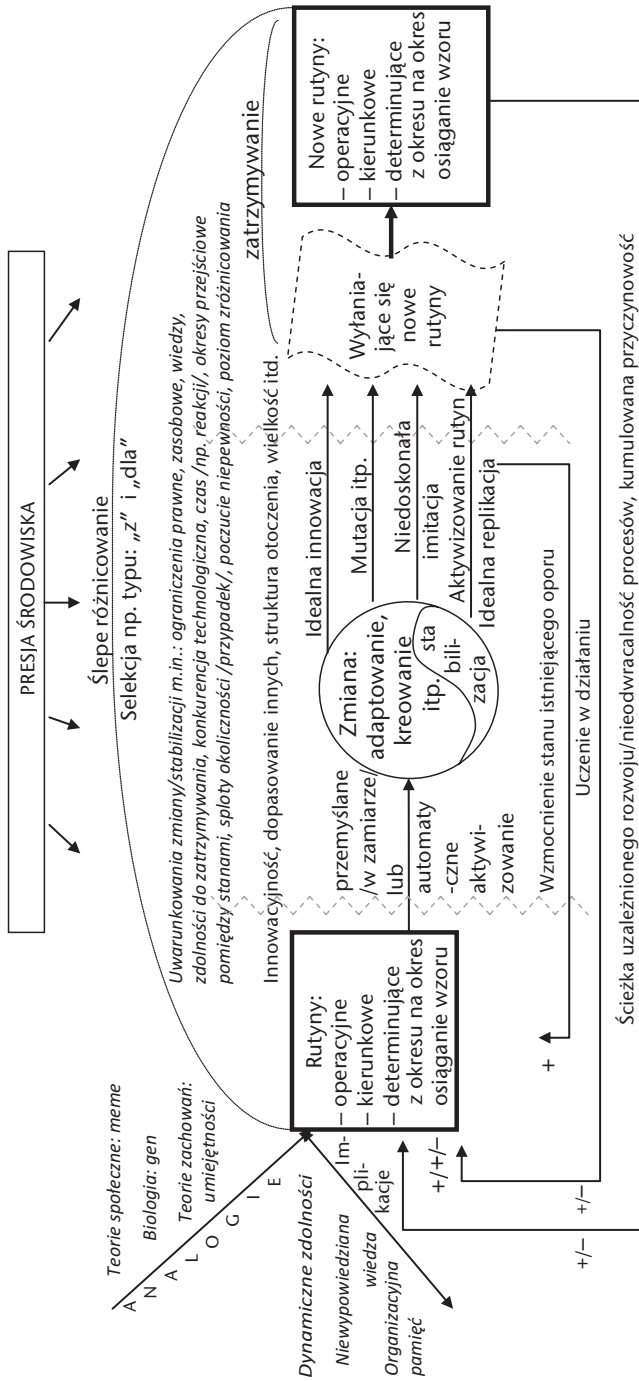
W omawianej koncepcji zdolności są szeroko zarysowanym obiektem analizy. Jej celem jest identyfikacja stanu, który jest rozpoznawalny przez nazwanie ważnych efektów, którym z kolei sprzyja (prawdopodobnie) zastosowanie zdolności oraz które są istotnie kształtowane przez świadome decyzje o rozlokowaniu i rozwoju zdolności. W tym ujęciu wyraźnie widać, iż zdolności i efekty się wzajemnie warunkują, a pośredniczy między nimi decyzja. Akt decyzji odróżnia organizacyjne rutyny od zdolności. Rutyny miały niejako podświadome zastosowanie. Zdolności występują w towarzystwie świadomości. Możliwe jest również uznanie niektórych rutyn za organizacyjne zdolności. Jednakże rutyny raczej nie są odnoszone do szerokiej jednostki analizy, zdolności zaś mogą być taką szeroką jednostką. Większe rutyny składają się z sieci mniejszych i jako takie niewielkie są rozpatrywane. Występują jako niewielkie fakty społeczne w kontekście i które nie są w pełni wyjaśniane. Zdolności mają nieco innych charakter, choć pociągają za sobą organizacyjne działania, a w efekcie,

przez ćwiczenie zdolności, pojawia się pewien rodzaj powtórzeń. Zdolności mogą być traktowane jako wstęp do rutyn, zaś rutyny – wpływać na rozwój zdolności. Jednocześnie rutyny są częścią, małym kawałkiem zorganizowanej aktywności o powtarzalnym charakterze, i tym samym są elementami budowlanymi zdolności, ale nie są jedynymi ich składnikami. Zdolności przenoszą dyskusję na sfery zachowań intencjonalnych, świadomie deliberowanych, planowanych i opiniowanych. Zdolności pokazują, jak elementy inteligencji i skrajnej racjonalnej kalkulacji, nie tylko koegzystują z działaniami, lecz także wrażenie historycznie ugruntowanej unikalności indywidualnej firmy. Zdolności uzupełniają wcześniejsze koncepcje, tworząc pomost pomiędzy deskryptywnym charakterem ewolucji i preskryptywnym charakterem strategii.

W omawianej koncepcji zdolności są szeroko zarysowanym obiektem analizy. Jej celem jest identyfikacja stanu, który jest rozpoznawalny przez nazwanie ważnych efektów, którym z kolei sprzyja (prawdopodobnie) zastosowanie zdolności oraz które są istotnie kształtowane przez świadome decyzje o rozlokowaniu i rozwoju zdolności. W tym ujęciu wyraźnie widać, iż zdolności i efekty się wzajemnie warunkują, a pośredniczy między nimi decyzja. Akt decyzji odróżnia organizacyjne rutyny od zdolności. Rutyny miały niejako podświadome zastosowanie. Zdolności występują w towarzystwie świadomości. Możliwe jest również uznanie niektórych rutyn za organizacyjne zdolności. Jednakże rutyny raczej nie są odnoszone do szerokiej jednostki analizy, zdolności zaś mogą być taką szeroką jednostką. Większe rutyny składają się z sieci mniejszych i jako takie niewielkie są rozpatrywane. Występują jako niewielkie fakty społeczne w kontekście i które nie są w pełni wyjaśniane. Zdolności mają nieco inny charakter, choć pociągają za sobą organizacyjne działania, a w efekcie, przez ćwiczenie zdolności, pojawia się pewien rodzaj powtórzeń. Zdolności mogą być traktowane jako wstęp do rutyn, zaś rutyny – wpływać na rozwój zdolności. Jednocześnie rutyny są częścią, małym kawałkiem zorganizowanej aktywności o powtarzalnym charakterze, i tym samym są elementami budowlanymi zdolności, ale nie są jedynymi ich składnikami. Zdolności przenoszą dyskusję na sfery zachowań intencjonalnych, świadomie deliberowanych, planowanych i opiniowanych. Zdolności pokazują, jak elementy inteligencji i skrajnej racjonalnej kalkulacji, nie tylko koegzystują z działaniami, lecz także wrażenie historycznie ugruntowanej unikalności indywidualnej firmy. Zdolności uzupełniają wcześniejsze koncepcje, tworząc pomost pomiędzy deskryptywnym charakterem ewolucji i preskryptywnym charakterem strategii.

Na tle tych wyjaśnień związek rutyn i zdolności nie może być traktowany jako jednokierunkowy, gdyż indywidualne umiejętności budują rutyny, które są z kolei quasi-modularne (operator jednej maszyny może obsługiwać podobną w innej firmie). Wykorzystanie zdolności, tak jak i w przypadku rutyn, wymaga także uznanie warunku relatywności.

Rysunek 1. Interpretacja graficzna koncepcji ewolucji wspartej na idei rutyn



Źródło: opracowanie własne.

Dla stworzenia całości obrazu (wzbogaconej o zdolności koncepcji rutyn) Dosi i współautorzy autorzy podejmują także wyzwanie porównania zdolności z kompetencjami. Ich zdaniem idea tych ostatnich została wprowadzona przez Selznika w 1957 roku w pracy pt. *Lidership in administration* i była bardziej związana z misją, strategią, strategicznym zamiarem. Pomysł Selznika miał pomóc w nadaniu techniczno-inżynierskiemu układaniu bloków organizacyjnych charakteru społecznego. Z kolei Prahalad i Hamel [6] roku dodali do tej idei koncepcję kluczowych kompetencji. Dosi, Winter i Nelson dla konstrukcji własnej propozycji korzystają jeszcze z zapożyczenia idei dynamicznych zdolności Teece i współautorów [8]. Ten rodzaj zdolności jest związany z możliwością firmy do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji skierowanych na szybkie zmienianie otoczenia. Rozróżnienie kluczowych kompetencji i dynamicznych zdolności pozwala objąć tę samą przestrzeń organizacji, która dotyczyła rutyn, w kategoriach równowagi między tym, co stabilne i co się powinno zmieniać ze względu na zmienność otoczenia i wnętrza.

Specyfika organizacji zamyka się w „kombinacyjne zdolności” [4], które oznaczają podtrzymywanie zmian przekształcających stare zdolności i nowe. Tu jeszcze mocniej zostaje uwypuklona relacja między zdolnościami i decyzjami. Zgodnie z nią wybory dla przyszłości zależą od zbioru wariantów uznanych za aktualne możliwości. Jednocześnie nie tylko przeszłość decyduje o wyborach, lecz także i wyobrażenie przyszłości. Menedżer może znać intencję swoich działań, a ta świadomość jest ważnym czynnikiem aktywności i reagowania na wywołane decyzjami stany. Dlatego w zarządzaniu potrzebne jest uzasadnianie decyzji menedżerskich. Menedżer nie może jedynie rozkazywać, musi także uzasadniać. W tym aspekcie wcześniejsze uwagi o deliberowaniu zmian i uzasadnianiu decyzji w pewnym sensie się schodzą i tworzą postulat nie tylko działania, lecz także i rozmawiania o intencjach, zdolnościach i rutynach. Nie wolno przy tym przyjmować, że uzasadnienie jest warunkiem wystarczającym dla zdeterminowania przyszłości. Organizacja podlega również niezamierzonym siłom wewnętrznym i zewnętrznym. Paradoksalne jest to, że wybory menedżerów, będą się spełniać, jeśli współgrają z wyłaniającymi się tendencjami. Menedżer w takim przypadku jest jedynie katalizatorem tego, co i tak by nastąpiło. Niewielką rolę odgrywają w tym szczęśliwym rozpoznaniu przyszłości racjonalnie wprowadzane, świadomie kontrolowane postępowanie, proces decyzyjny, zwyczaj pośredniczące podczas działania. Samosprawdzające się przepowiednie są cenniejsze i w dodatku prowadzą do stabilizacji oraz stają się powszechnie akceptowane. Ironicznie można stwierdzić, że to, co i tak się stanie, jest przypisywane superzdolnościom menedżerów/przywódców. Rozwiązanie tego paradoksu tkwi we wspomnianym uzasadnieniu i dyskutowaniu, które pozwala zrozumieć sytuację i odkryć nieznanne aspekty działających organizacji oraz jej otoczenia, a przede wszystkim do właściwych rozmiarów sprowadzić wielkość organizacyjnych przywódców.

Wzbogacenie pierwotnej koncepcji (z 1982 roku) rutyn i mechanizmu zmian o ideę kompetencji i zdolności zbliżyło ówczesną propozycję ewoluującej organizacji do współczesnej dyskusji o zarządzaniu, przy zachowaniu założeń podstawowych ewolucji organizacji, a mianowicie tego, że:

- firmy mają sposoby na tworzenie rzeczy, które wskazują wyraźne i silnie na kontynuację;
- firma ma odróżniający ją od innych sposób tworzenia tych rzeczy;
- zbiór firm jest heterogeniczny, nawet wówczas, jeśli poszczególne organizacje wypełniają podobne zadania i funkcje, mają podobne artefakty;
- kluczowe dla zarządzania jest rozpoznanie różnicowania, selekcji i zatrzymywania.

Propozycja analizy zdolności poddaje się regułom ewolucji, gdyż są one konkretnymi przejawami, specyficznymi, empirycznie sprawdzalnymi i zilustrowanymi przykładami zachowań firm. Nie zmieniają się, podobnie jak rutyny, radykalnie z dnia na dzień. W praktyce raczej następuje akumulacja zdolności, podobnie jak rutyn, a wybory na przyszłość są często zdominowane przez dziedzictwo z przeszłości. W aspekcie metodologicznym warto wspomnieć o tym, że przez zapoznanie się z formami narracji firmowej można poznać, jak zdolności się rozwijały. Jest to bardzo często opowieść o kształtowaniu się ról, relatywnie stałych dyspozycji i strategicznych heurystyk, które dostarczają elementów kontynuacji. One to rozciągają się w przedziałach czasowych na tyle długich, że wystarczają do akumulacji stanów i zachowań, co jest niezbędne dla przebiegu procesów ewolucji.

W prekursorskim ujęciu (1982) pozorna i realna stabilność rutyn, jako klucz do zrozumienia mechanizmu zmian, prowadzi do niepewności i praktycznej nieprzewidywalności (w dłuższym okresie czasu) przyszłości. Dylematy: uniwersalizacji i specjalizacji, imitacji i innowacji, wykorzystania rutyn i eksperymentowania z nowością są tylko z pozoru możliwe do świadomego i racjonalnego rozwiązania przez menedżerów. W praktyce procesy zarządzania podlegają bowiem tym samym prawom co zmiany rutyn. Zarządzanie nie jest zatem „superprocesem” kreowania rzeczywistości, ale jedynie odmianą procesów charakterystycznych dla dynamiki procesów społecznych.

W późniejszych pracach nad ewolucją organizacji wydaje się, że przyjęto, iż zarządzanie może tworzyć jednak warunki (przez kompetencje, zdolności, świadomość, refleksję nad stanem i tendencjami, ocenę, kontrolę) do przetrwania organizacji. Jednak tylko wówczas, jeśli menedżerowie uznają: a) przypadkowość źródeł zmian, b) zdeterminowanie aktualnych stanów przez zdarzenia z przeszłości c) kumulujący się charakter zmian w otoczeniu i organizacji. Mówiąc inaczej, tylko wówczas, jeśli:

a) menedżerowie rozstaną się z pychą i przekonaniem o zdolności do skutecznego tworzenia rzeczywistości w długim okresie czasu;

b) ewentualne organizacyjne porażki nie będą traktowane jako katastrofa, która rodzi się tylko ze „złego zarządzania”, ale jako efekt niedostrzegania kumulacji nieplanowanych odchyłeń.

Rzeczywistość nie poddaje się pełnej kontroli, dlatego też porażka, a nawet katastrofa nie może być traktowana jedynie jako zwiastun niekompetencji i organizacyjnego lub globalnego nieszczęścia. To raczej przykład początku kolejnej odsłony sił ewolucji organizacji, w której kolejni aktorzy będą jedynie próbowali zrozumieć i działać.

Waga odkryć i wybrane inspiracje dla teorii organizacji i zarządzania

Rozważając prace Nelsona i Wintera z zakresu ewolucyjnej dynamiki organizacji, warto zwrócić uwagę m.in. na:

- odnowienie i umocnienie koncepcji racjonalności ograniczonej oraz jej operacjonalizację, która opiera się na idei rutyn, zdolności, kompetencji;
- sprowadzenie praw ewolucji do wnętrza firmy (tworzenie, podtrzymywanie itd. rutyn) przy jednoczesnym odwzorowaniu zależności między firmami oraz pomiędzy firmami i ich środowiskiem;
- wzmocnienie atrakcyjności koncepcji rutyn i zdolności jako przedmiotu badań;
- odwzorowanie wpływu wartości rutyn, zdolności na efekt ekonomiczny firm;
- nawiązanie do podstaw naukowej organizacji pracy, czyli analizy i obserwacji działań (zachowań), przy jednoczesnym ukazaniu wielopoziomowości zagadnienia rutyn (operacyjne, kierunkowe itd.);
- pokazanie innej typologii zmian, która dostrzega nowość nie tylko tam, gdzie pojawia się innowacja;
- zwrócenie uwagi na relację innowacja – imitacja bez przewartościowywania jednej z nich;
- dostrzeżenie sensu i pozytywów w oprze przeciwko zmianom;
- zespolenie w sensowną całość między innymi koncepcji racjonalności ograniczonej, krzywej uczenia się, ekonomii skali, niejawnej wiedzy, słabych sygnałów, kompetencji zdolności, tożsamości organizacyjnej, dynamiki zmian;
- uznanie racji mądrości społecznej ukrytej w codziennych działaniach;
- rozszerzenie idei pamięci organizacyjnej;
- przewartościowanie znaczenia inwencji menedżerskiej;
- odmienne zdefiniowanie organizacji jako miejsca spełniania rutyn i zdolności;
- stworzenie platformy analiz, na której można zmieścić również i najnowsze koncepcje (np. zarządzanie wiedzą, rozmyte granice, sieci itd.);
- możliwość prowadzenia rozważań na poziomie organizacyjnej genetyki;
- połączenie ewolucji z kompetencjami, umiejętnościami, zdolnościami;
- nadanie nowej racji funkcjonowaniu menedżerów.

Ważne jest także i to, że zwolennicy ewoluującej organizacji są chętni do poszukiwania sensownych struktur i pozytywnych skutków w zbiorze błędów. W podejściu

ewolucyjnym błędom i pomyłkom trudno jest odmówić siły różnicującej i wpływu na procesy selekcji. To podejście ewolucyjne doceniło także zagadnienia siły więzi, relacji i to na wiele lat przed zaistnieniem zjawiska nowej gospodarki. Luźne więzi, niski poziom przymusu między rolami, częściami lub aktywnościami w organizacji stają się w takiej gospodarce, podobnie jak w ewoluującym środowisku, przyczyną zmian. Aktywne osłabianie więzi jest obecne wówczas, kiedy pętla sprzężenia zwrotnego łączy uwarunkowania (płynące z otoczenia lub wnętrza) organizacyjne z rolą lub jednostkowymi odpowiedziami. Te zaś są warunkowane przez filtr rutyn. Tracenie siły reakcji następuje przez buforowanie i istnienie mechanizmu izolowania. One to łącznie ograniczają wpływ otoczenia lub zmian wewnątrz organizacji.

W tradycyjnym modelu organizacyjnej zmiany dyfuzja lub zapożyczenie jest rezultatem strategicznych wyborów menedżerów. W zaproponowanym przez Nelsona i Wintera podejściu ważniejszy od nich jest model naturalnej selekcji. W ten sposób wyłaniają się co najmniej dwa problemy dla teoretyków zarządzania. Pierwszy to mniejsza ranga lub nawet wręcz pomijanie motywów wyborów i ich zamierzonych skutków. Drugi jest związany z uwypukleniem krótkotrwałości sukcesu adaptacji – adaptowanie organizacyjnych innowacji, które przyniosły relatywne korzyści, będzie dawało jedynie krótkookresową przewagę nad innymi. Przyczyna krótkookresowości jest prosta: informacja płynie swobodnie w populacji, a zatem dyfuzja innowacji wpływa na mechanizm selekcji. Inteligentne służby korporacyjne informują o potrzebie wprowadzenia innowacji. Organizacje podejmują próbę ich wdrożenia lub stworzenia. Jednak wysiłki te pozostają pod wpływem stopnia kompatybilności między strukturami i działaniami innowatorów i imitatorów. Dyfuzja jest większa wówczas, gdy kompatybilność jest większa.

Te dwa podane powyżej problemy nie wydają się jedynymi, na które może natknąć się zarządzający zwolennik ewolucyjnej teorii ekonomicznej zmiany. Inne dotyczą:

- trudności sprostaniu metodologii badania rutyn, które wymuszają długotrwałe obserwacje i stosowanie wyrafinowanego aparatu badawczego [2];
- niejasnych związków z teoriami fundamentalnymi ewolucji (np. darwinizmu, lamrkizmu, koncepcji Wallasa, Spencera) [3];
- trudności w identyfikacji sensu praktycznego i znaczenia terminu organizacja jako przedmiotu badania (kluczowym terminem są rutyny, nie organizacja);
- problemy z gradualizmem i oceną istotnością zmiany;
- kwestionowaniem roli zarządzania w wersji jedynej siły sprawczej lub czynnika selekcyjnego warianty wyborów.

Wiele interesujących myśli i inspiracji, które wypływają z omówionych powyżej prac, jest w tym kontekście najczęściej fragmentarycznie wykorzystywanych, gdyż propozycje ewolucyjnej dynamiki nie są wprost propozycjami teorii zarządzania. Istotną uwagą wydaje się także i to, że o ile pierwsze prace Nelsona i Wintera jedynie sporadycznie, a nawet dyskusyjnie, sięgają do dorobku teorii organizacji i zarządzania, o tyle kolejne książki i artykuły, wyraźnie korzystają z dorobku tej ostatniej. Wydaje się, że

dzięki temu możliwe staje się także zwrócenie uwagi na procesy wewnątrz organizacji w konwencji nie tylko darwinowskiej, lecz także i lamarkiańskiej. Ta ostatnia nie sprawdziła się w naukach biologicznych, ale w społecznych prowokuje do nowych skojarzeń.

Bibliografia

- [1] Dosi G., Nelson R.R., Winter S.G. (eds.), *Introduction: The nature and dynamics of organizational capabilities*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- [2] Feldman M.S., *Organizational routines as a source of continuous change*, "Organization Science" 2000, Vol. 11, No. 6, pp. 611–629.
- [3] Hodgson G.M., *The mystery of the routine. The Darwinian destiny of an evolutionary theory of economic change*, "Revue economique" 2003, Vol. 54, No. 2, pp. 355–384.
- [4] Kohut B., Zander U., *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*, "Organization Science" 1992, No. 3, pp. 383–397.
- [5] Nelson R.R., Winter S.G., *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, London 1982.
- [6] Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, "Harvard Business Review" 1990, Vol. 68, No. 3, s. 79–91.
- [7] Strużyna J., *Efektywność organizacji w cieniu rutyn*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, vol. 149, nr 1, s. 203–212.
- [8] Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, "Strategic Management Journal" 1997, Vol. 18, No. 7, pp. 509–533.

EWOLUUJĄCA ORGANIZACJA – POLE STARCIA SIŁ RUTYN I NOWOŚCI

Streszczenie

Ten artykuł jest drugim z trzech, w którym został opisany intelektualny wpływ ewolucyjnego myślenia na rozwój teorii organizacji i zarządzania. Został on poświęcony koncepcji ewoluującej organizacji Nelsona i Wintera. Możemy w nim znaleźć również korzyści i ograniczenia zastosowania tej koncepcji w praktyce oraz badaniach nad zarządzaniem.

SŁOWA KLUCZOWE: EWOLUJĄCA ORGANIZACJA, RUTYNY, RÓŻNICOWANIE, SELEKCJA, ZDOLNOŚCI

EVOLVING ORGANIZATION – BATTLEFIELD OF ROUTINES AND NOVELTIES

Abstract

This paper is the second of the three articles describing the intellectual impact of evolutionary thinking on the development of organization and management theory. It is dedicated to the Nelson and Winter's conception of evolving organizations and its consequences to the idea of organizational development. In the paper, we may also find the description of advantages and limitations of this conception utilization in management practices and researches.

KEY WORDS: EVOLVING ORGANIZATION, ROUTINES, VARIATION, SELECTION, CAPABILITIES

POZYTYWNA NAUKA O ORGANIZACJI NA TLE EWOLUCJI TEORII I KONCEPCJI ZARZĄDZANIA

Wprowadzenie

Pozytywna nauka o organizacji (ang. *Positive Organizational Scholarship* – POS) stanowi jeden z najnowszych nurtów zarządzania. Nurt ten dynamicznie rozwija się na całym świecie i ma coraz więcej zwolenników. Podstawowym założeniem POS jest odejście od doskonalenia organizacji przez eliminowanie negatywnych zjawisk i zastąpienie go skupianiem się na pozytywnych aspektach przyczyniających się do rozwoju i sukcesu organizacji [12]. W tradycyjnym podejściu do doskonalenia organizacji powszechnie stosowano schemat oparty na identyfikacji różnego rodzaju niesprawności, dysfunkcji, patologii, a następnie przez próby ich eliminacji dążono do poprawy efektywności. W POS działania skupiają się na odkrywaniu pozytywnych zjawisk i procesów w organizacji, a następnie przez ich promowanie i upowszechnianie są tworzone warunki sprzyjające osiągnięciu wyższej efektywności. Twórcami tego nurtu są naukowcy z Uniwersytetu Michigan: R.E. Quinn, K.S. Cameron, J.E. Dutton i G. Spreitzer. Jako datę powstania POS podaje się grudzień 2001 roku [8]. Pierwsza szersza publikacja opisująca istotę tego nurtu ukazała się jednak dopiero w połowie 2003 roku. Jest nią praca zbiorowa pt. *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline* [12] pod redakcją R.E. Quinna, K.S. Camerona, J.E. Dutton. Jak podkreślają autorzy tego nurtu, jego korzenie są związane przede wszystkim z koncepcją pozytywnej psychologii [3]. W mniejszym artykule podjęto próbę

* **Dr hab. Janusz Czekaj, prof. UEK** – Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

** **Dr Bernard Ziębicki** – Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

wykazania, że podejście to koresponduje z ewolucją teorii i koncepcji zarządzania i odpowiada współczesnym tendencjom w tym obszarze.

1. Istota POS

W POS działania skupiają się na odkrywaniu pozytywnych zjawisk i procesów w organizacji, a następnie przez ich promowanie i upowszechnianie są tworzone warunki sprzyjające osiągnięciu wyższej efektywności. Wśród zjawisk będących przedmiotem zainteresowania POS najczęściej wymienia się: doskonałość, nadzwyczajność, ekscytację, lojalność, zaufanie, humanitarność, współczucie, zaangażowanie, wytrwałość, zdolność przetrwania [10; 12; 3].

Według J.E. Dutton, M. Glynn [6] POS obejmuje trzy zasadnicze elementy:

- koncentrowanie się na czynnikach dynamicznego rozwoju („rozkwit”²);
- identyfikację i rozwój mocnych stron i zdolności,
- wzmacnianie zdolności przetrwania organizacji.

Koncentrowanie się na czynnikach dynamicznego rozwoju („rozkwit”) jest realizowane na trzech poziomach: pracowników, grup oraz całej organizacji. Na poziomie pracowników są badane czynniki i uwarunkowania rozwoju indywidualnego oraz umiejętność radzenia sobie z porażkami i przeciwnościami losu. W odniesieniu do grup „rozkwit” jest postrzegany przez kreatywność, innowacyjność, rozwój, wytrwałość, a także inne zjawiska potwierdzające dobrą współpracę. Z perspektywy organizacji przedmiotem zainteresowania są stałe lub czasowe struktury i procesy tworzące pozytywną dynamikę.

Identyfikowanie i rozwijanie mocnych stron i zdolności, podobnie jak w przypadku poszukiwania czynników „rozkwit”, odnosi się zarówno do pracowników, jak i całej organizacji. Badania w tym obszarze dotyczą najczęściej następujących aspektów: zbiorowej mądrości, współczucia oraz odwagi.

Wzmacnianie zdolności przetrwania jest związane z identyfikacją i upowszechnianiem czynników oraz sił decydujących o zdolności organizacji do przetrwania w sytuacjach kryzysowych, zachowania swojej tożsamości, pomimo znacznej zmiany uwarunkowań. J.E. Dutton i M. Glynn, omawiając ten aspekt POS, odwołują się do case’u Apollo 13. Ich zdaniem to właśnie pozytywny potencjał organizacji i jej członków, będący zbiorem różnych cech i procesów, doprowadził do szczęśliwego zakończenia misji, pomimo licznych przeciwności losu [6].

Nurt pozytywnej nauki o organizacji rozwija się bardzo dynamicznie. Tematyką tą obecnie zajmuje się na świecie kilkuset naukowców. Ukazują się kolejne publikacje.

¹ W źródłach anglosaskich aspekt ten powszechnie określany jest terminem *flourishing*, oznaczającym rozkwitanie.

Regularnie odbywają się również konferencje poświęcone tej problematyce. Również w Polsce POS spotkał się z dość dużym zainteresowaniem.

Badania dotyczące POS obecnie skupiają się na dwóch zasadniczych problemach: określeniu zakresu koncepcji oraz wypracowaniu narzędzi umożliwiających jej operacjonalizację. Zakres koncepcji nadal się poszerza. Identyfikowane są kolejne obszary i zjawiska, które wpisują się w ideę tej koncepcji i stanowią źródła sukcesu organizacji.

Idea „pozytywnej organizacji” ma również swoich przeciwników. Pojawiają się głosy, że jest to kolejna idylliczna koncepcja zarządzania, dostarczająca porad w stylu „jak osiągnąć szczęście, zadowolenie, sukces w pracy i życiu osobistym”. Autorzy nurtu, dostrzegając tego typu zagrożenie, przywiązują szczególną wagę, aby badania prowadzone w tym obszarze miały charakter naukowy [10].

2. Związki POS i nurtu psychologii pozytywnej

Nurt pozytywnej psychologii stanowi alternatywę dla tradycyjnej psychologii. Jako oficjalną datę jego powstania przyjmuje się rok 2000. Za twórcę tego nurtu uznaje się amerykańskiego psychologa, profesora Uniwersytetu w Pensylwanii, M. Seligmana. Podstawowym założeniem psychologii pozytywnej jest całkowita zmiana podejścia w terapii – dotychczasowa orientacja na przeciwdziałanie patologii, destrukcji i słabościom zostaje zastąpiona identyfikacją i rozwijaniem mocnych stron jednostki, jej cnót i sił [19]. Podejście to w krótkim czasie zyskało wielu zwolenników, skutecznie wypierając tradycyjny model psychologii.

Zasadniczym elementem pozytywnej psychologii jest lista cnót i sił charakteru (*Character Strengths and Virtues Classification* – CVS), będąca alternatywą wobec powszechnie wcześniej stosowanej taksonomii psychopatologicznej (*Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* – DSM). Lista ta została opublikowana i szczegółowo omówiona w książce pt. *Character Strengths and Virtues: Handbook and Classification* autorstwa C. Petersona i M.E. P. Seligmana, wydanej w 2004 roku (por. tabela 1) [7].

Tabela 1. Klasyfikacja cnót i sił charakteru w psychologii pozytywnej

Cnoty i siły charakteru	Definicje
Mądrość i wiedza	Siły poznawcze, które związane są z nabywaniem i wykorzystaniem wiedzy
Twórczość	Nowatorski i produktywny sposób podejścia do różnych spraw; oryginalność i pomysłowość
Ciekawość	Zainteresowanie wszystkim, co wokół
Otwartość umysłu	Wielostronne spojrzenie na rzeczywistość; gotowość do jej badania

Zamiłowanie do zdobywania wiedzy	Dążenie do mistrzowskiego opanowania nowych umiejętności, zagadnień gałęzi wiedzy
Dystans poznawczy	Zdolność dawania mądrych rad innym
Odwaga	Siły emocjonalne obejmujące ćwiczenie siły woli w osiągnięciu celów
Autentyczność	Mówienie prawdy i otwarte, uczciwe prezentowanie siebie
Dzielność	Męstwo. Nieuciekanie od tego, co budzi lęk, co jest trudne, co stanowi wyzwanie lub co wywołuje ból
Wytrwałość	Umiejętność doprowadzania do końca tego co się rozpoczęło
Entuzjazm	Podejście do życia pełne energii i wigoru
Humanitaryzm	Siły interpersonalne związane z przyjacielskim nastawieniem i ukierunkowaniem na innych
Dobroć	Wyświadczenie przysług i dobrych uczynków innym ludziom
Miłość	Umiejętność traktowania jako ważnych i wartościowych bliskich związków z innymi ludźmi
Inteligencja społeczna	Świadomość uczuć i motywów wpływających na zachowanie własne oraz innych osób
Sprawiedliwość	Siły „obywatelskie”, które są podstawą życia zdrowej społeczności
Bezstronność	Traktowanie wszystkich ludzi w sposób podobny, zgodnie z zasadą sprawiedliwości i uczciwości
Zdolności przywódcze	Umiejętność zorganizowania aktywności grupowej i monitorowania jej przebiegu
Zdolność do współpracy	Umiejętność pracy w grupie
Umiar	Siły, które chronią przed przekroczeniem pewnych granic
Wielkoduszność	Umiejętność przebaczenia tym, którzy zrobili coś złego
Skromność	Pozwalanie, aby czyny mówiły same za siebie; umiejętność niezwracania uwagi na siebie
Rozwaga	Umiejętność roztropnego dokonywania wyborów; umiejętność powstrzymania się od powiedzenia czy zrobienia czegoś, czego można później żałować
Samoregulacja	Zdolność regulowania własnych odczuć i kontroli zachowań
Transcendencja	Siły, które odnoszą się do rzeczywistości wyższej
Docenianie piękna i doskonałości	Zachwyt, zdumienie. Zauważanie i docenienie piękna, doskonałości i/lub talent, mistrzowskie wykonywanie czynności związanych z różnymi dziedzinami życia
Wdzięczność	Umiejętność wyrażania wdzięczności za dobre rzeczy
Nadzieja	Otwarcie na przyszłość, oczekiwanie najlepszego i podejmowanie wysiłku, aby to osiągnąć
Humor	Śmianie się i żartowanie; wywoływanie uśmiechu na twarzach innych
Religijność	Posiadanie spójnego systemu przekonań na temat wyższych celów i sensu życia

Źródło: [7].

Dla przedstawionych cnót i sił charakteru zostały również określone metody służące ich identyfikacji. Korzysta się w tym zakresie z dwóch rodzajów metod: kwestionariuszowych oraz eksperymentalnych.

W ramach pozytywnej nauki o organizacji kompletna lista tego typu właściwości, odnoszących się do organizacji, dotychczas nie została opracowana. W tym przypadku zadanie jest o wiele trudniejsze niż w psychologii. Sukces organizacji jest determinowany znacznie większą liczbą czynników. Zależy on jednocześnie od pracowników, interakcji zespołowych, oddziaływania systemu zarządzania, a także uwarunkowań zewnętrznych. Dodatkowo zakres i znaczenie tych czynników zmieniają się zależnie od rodzaju organizacji.

3. Ewolucja teorii i koncepcji zarządzania a POS

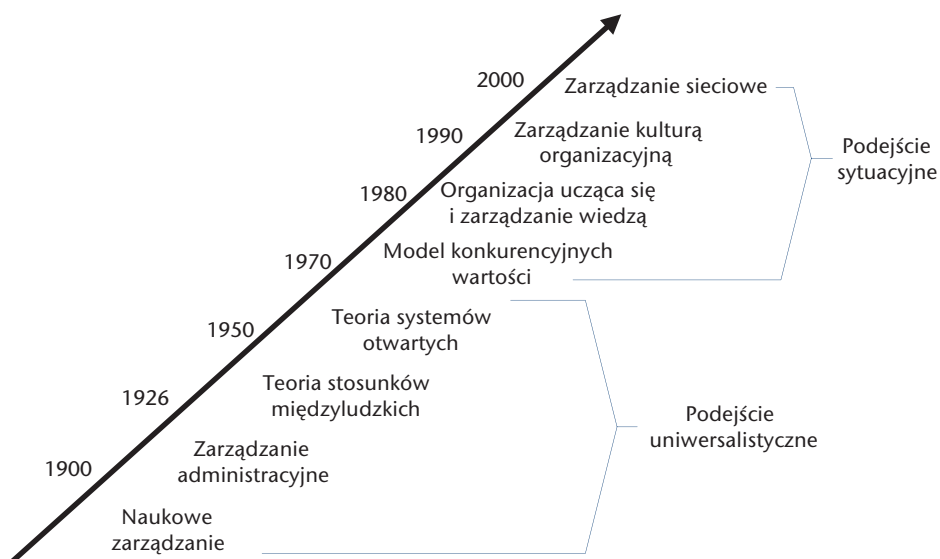
Korzeni nauki o pozytywnej organizacji można także doszukiwać się w nurtach i koncepcjach rozwijanych na gruncie teorii organizacji i zarządzania. Zdaniem S. Camerona POS posiada wiele wspólnych cech z podejściami, takimi jak: etyka zarządzania, zarządzanie wartościami, zarządzanie przez wartości, efektywność organizacyjna, społeczna odpowiedzialność organizacji [4]. W opinii autorów artykułu dobre przyjęcie koncepcji pozytywnej nauki o organizacji i jej dynamiczny rozwój jest przede wszystkim rezultatem tego, że podejście to w pełni wpisuje się w ewolucję teorii i koncepcji zarządzania i odpowiada współczesnym trendom w tym obszarze.

Rozwój teorii i koncepcji zarządzania można podzielić na dwa zasadnicze etapy. Pierwszy, trwający od początków rozwoju wiedzy z zakresu zarządzania, czyli od ok. 1900 roku, do lat 70. XX w. Powstałe w tym okresie koncepcje i teorie zarządzania miały charakter uniwersalistyczny, czyli były próbą wskazania uniwersalnych „recept” na osiągnięcie sukcesu przez organizacje. Koncepcje i teorie zarządzania tworzone od lat 70. XX w. mają zupełnie inny charakter. Opierają się one na podejściu sytuacyjnym. W podejściu tym każdą organizację traktuje się jako specyficzny, różny od innych, system, który wymaga indywidualnego podejścia. Nie ma na tyle uniwersalnych i zarazem skutecznych „recept”, które sprawdziłyby się we wszystkich sytuacjach (por. rysunek 1).

Podejście uniwersalistyczne odnosi się do następujących teorii: naukowe zarządzanie, zarządzanie administracyjne, teoria stosunków międzyludzkich i teoria systemów otwartych. Naukowe zarządzanie jest związane przede wszystkim z systemem F.W. Taylora. W podejściu tym sukces organizacji był upatrywany w jasnym określeniu celu oraz racjonalnej analizie i działaniu. Miarami sukcesu w tym przypadku były: wydajność i zysk. Zarządzanie administracyjne odnosi się przede wszystkim do koncepcji H. Fayola i M. Webera. Źródłami sukcesu w tym przypadku są: zapewnienie ładu wewnętrznego oraz sprawna realizacja procesów informacyjnych.

Jego osiągnięcie było rozpatrywane przez stabilność i ciągłość działalności. Kolejna teoria odnosi się do rezultatów badań E. Mayo oraz Ch. Barnarda. Podstawowym założeniem tej teorii jest to, że ludzie w swoim działaniu nie tylko kierują się przesłankami logicznymi i racjonalnymi. Ważna staje się zatem znajomość ich potrzeb oraz systemów wartości. Duże znaczenie odgrywają również stosunki międzyludzkie oraz organizacja nieformalna. Sukces w tym ujęciu jest determinowany przez stworzenie atmosfery współpracy oraz poziom zaspokojenia potrzeb społecznych jej członków. Głównymi kryteriami organizacji w tym przypadku są: zaangażowanie, spójność, morale. Autorami teorii systemów otwartych byli: R.L. Kahn, D. Katz oraz P.R. Lawrence, J.W. Lorsch. Organizację w tym ujęciu rozpatruje się jako uporządkowany zbiór elementów połączony licznymi więziami z otoczeniem (nadsystemem), dążący do zachowania swojej integralności i rozwoju, a w związku z tym próbujący optymalizować pozyskiwanie i wykorzystywanie zasobów oraz swoją pozycję w stosunku do innych elementów otoczenia. Sukces organizacji zależy tutaj od poziomu wykorzystania zasobów oraz pozycji przetargowej. Mierzony jest on przez zdolność dostosowawczą organizacji oraz wspomaganie z zewnątrz [15].

Rysunek 1. Ewolucja teorii i koncepcji zarządzania



Źródło: opracowanie własne.

Podejście sytuacyjne jest związane ze współczesnymi koncepcjami i teoriami zarządzania. Do najważniejszych z nich zalicza się: model konkurujących wartości, organizację uczącą się i zarządzanie wiedzą, zarządzanie kulturą organizacyjną oraz zarządzanie sieciowe.

Model konkurujących wartości jest również określany mianem podejścia integrującego. Zakłada on łączne, sytuacyjne stosowanie czterech modeli zarządzania: racjonalnego celu (opartego na założeniach naukowego zarządzania), procesu wewnętrznego (opartego na zarządzaniu administracyjnym), stosunków międzyludzkich i otwartych systemów. Twórcami tego modelu są R.E. Quinn i K.S. Cameron, główni autorzy POS. Wybór modelu działania jest determinowany fazą rozwoju organizacji. W początkowym stadium organizacja powinna działać w oparciu o model racjonalnego celu, w miarę rozwoju powinna przejść na model procesów wewnętrznych i następnie na model stosunków międzyludzkich, aż wreszcie, po osiągnięciu najwyższego poziomu złożoności, stosować model otwartego systemu [14]. Model konkurujących wartości stanowi koncepcję z pogranicza podejścia uniwersalistycznego i sytuacyjnego. Zakłada on dostosowywanie modelu zarządzania do warunków, jednak zakres możliwych podejść w tym przypadku jest znacznie ograniczony.

Koncepcja organizacyjnego uczenia się opiera się na „teorii działania” C. Argyrisa i D.A. Schöna [1]. U jej podstaw leży założenie, że zachowania człowieka są wynikiem oddziaływania jednego z dwóch motywatorów: „teorii używanych” (*theories-in-use*) lub „teorii głoszonych” (*espoused-theories*). Pierwsze z nich stanowią zakodowane w naszej podświadomości zasady, wartości, paradygmaty, które nieświadomie wpływają na nasze reakcje w określonych sytuacjach. Druga kategoria obejmuje świadomie wyrażane poglądy, opinie, zachowania. Między „teoriami używanymi” i „głoszonymi” często pojawiają się rozbieżności. Powoduje to obniżenie efektywności działania. „Teorie używane” mogą wiązać się z jednym z dwóch modeli (I lub II). Model I odnosi się do zachowania opartego na następujących przesłankach: indywidualnego podejmowania decyzji, orientacji na osiąganie osobistych celów, racjonalności postępowania. Model II jest związany ze współdziałaniem w podejmowaniu decyzji, otwartości w dzieleniu się informacją, wspólnej kontroli. Zgodnie z teorią działania, aby miała miejsce zgodność między „teoriami używanymi i głoszonymi”, musi nastąpić zmiana modelu I na II. Efekt ten jest możliwy do uzyskania przez empiryczne uczenie się, wykorzystując tzw. podwójną pętlę. Polega ona na kwestionowaniu utrwalanych schematów działania i poszukiwaniu nowych podejść, zachowań, wartości, które przyczyniłyby się do zwiększenia efektywności i rozwoju organizacji [11].

Kluczową rolę w rozwoju badań dotyczących wpływu kultury organizacyjnej na sukces organizacji odegrał E. Schein [17]. Opracowany przez niego w latach 80. model jest najbardziej znaną współcześnie koncepcją kultury organizacyjnej. W modelu tym kultura organizacyjna została przedstawiona w postaci trzech poziomów. Pierwszy poziom obejmuje artefakty, czyli najbardziej widoczne elementy danej kultury (takie jak: logo, język, zwyczaje itd.). Drugi poziom to normy i wartości. Są one trwalsze od artefaktów, ale trudniejsze w identyfikacji. Ostatni poziom tworzą założenia podstawowe. Element ten jest najtrudniejszy do określenia. Obejmuje on wszystkie aspekty, które wpływają na przekonania i wartości decydujące o zachowaniach i reakcjach członków organizacji.

Organizacja sieciowa stanowi jedną z najnowszych koncepcji organizacyjnych. Hasło to zostało spopularyzowane przez hiszpańskiego badacza M. Castellsa. Wydana przez niego w 1996 roku książka pt. *The rise of the network society* stała się światowym bestsellerem. M. Castells definiuje organizację sieciową jako: szczególny rodzaj organizacji, w której zasoby powstają przez transfer między jednostkami tworzącymi sieć. Jednostki pozostają jednocześnie autonomiczne i zależne w zakresie wspólnych celów. Sukces organizacji sieciowej według M. Castellsa zależy przede wszystkim od dwóch czynników: strukturalnych uwarunkowań tworzenia relacji sieciowych oraz spójności celów i wartości jednostek tworzących sieć [5].

Wszystkie przedstawione współczesne koncepcje i teorie zarządzania odwołują się do poszukiwania i rozwijania wartości, zachowań, mocnych stron, które przyczyniłyby się do sukcesu organizacji. Potwierdzeniem tej tezy jest również to, że wiele bardziej szczegółowych koncepcji, rozwijanych w ramach przedstawionych głównych nurtów, bezpośrednio wykorzystuje podejście właściwe dla POS. Zdaniem J. Moczyłowskiej takim przykładem jest rozwijana w latach 90. XX w. zasobowa teoria przedsiębiorstwa i zasobowa szkoła zarządzania strategicznego. Głównym założeniem obu tych teorii jest identyfikacja i wzmacnianie mocnych stron organizacji jako źródła ich rozwoju, kreowania wartości i uzyskiwania przewagi konkurencyjnej [12]. Jeszcze większy stopień podobieństwa do POS można wskazać w przypadku koncepcji *Soul Management* (zarządzanie duszą organizacji), opracowanej w latach 90. przez L.H.K. Secretana. Koncepcja ta należy do mniej znanych. Podejmując próbę zdefiniowania pojęcia *Soul Management*, L.H.K. Secretan zwraca uwagę na problemy współczesnych przedsiębiorstw i zatrudnionych w nich ludzi [18]:

- niewykorzystywanie potencjału tkwiącego w pracownikach;
- uzyskiwanie poprawy produktywności, jakości i obsługi klienta, nie przez lepszą organizację i nowe metody pracy, ale przede wszystkim kosztem pracowników, którzy podobnie jak za czasów klasycznego zarządzania nadal czują się wykorzystywani;
- myślenie krótkookresowe, nastawione na maksymalizację stopy zwrotu z inwestycji w krótkim czasie, skutkujące humanizacyjnym zubożaniem pracy;
- koncentrowanie się na ciągłym i niepohamowanym wzroście.

L.H.K. Secretan uważa, że przedstawione wyżej problemy można przezwyciężyć jedynie wtedy, kiedy dokona się dogłębnej odnowy zarówno „wewnątrz ludzi”, jak i organizacji, które oni tworzą. Wewnętrzna odnowa człowieka oraz organizacji jest z kolei możliwa dzięki zwróceniu się ku swojej duszy, przy jednoczesnym uwzględnieniu trzech kwestii: serca, rozumu i zysku. Określenia te mają charakter metaforyczny. Serce odnosi się do wartości, które reprezentują osoby kierujące. L.H.K. Secretan wskazuje potrzeby zmian w tym zakresie:

- *Soul Management* wymaga od pracowników mówienia prawdy, dotrzymywania słowa i wzajemnego zaufania. Na kłamstwie nie można bowiem budować harmonii, wzajemnego poszanowania, uczciwości, szczerości, inspiracji, przywództwa.

Zaufanie sprzyja nie tylko funkcjonowaniu zespołów, lecz także i uprawomocnieniu pracowników, obniżeniu kosztów kontroli lub szybszej komunikacji;

- właściwe funkcjonowanie organizacji nie jest możliwe bez przyzwolenia na okazywanie uczuć. Wzajemne poszanowanie i uprzejmość mają być odpowiedzią na konflikty i stres pojawiające się we współczesnych organizacjach. Uprzejmość i okazywanie pozytywnych uczuć ma stworzyć ludziom warunki do rozmowy na trudne tematy. Chcąc dobrze obsługiwać klientów, należy przede wszystkim skoncentrować się na pracownikach, otaczać ich troską i miłością, ponieważ źle traktowani pracownicy, źle odnoszą się do swoich klientów;
- należy eliminować stres w pracy. Stres powoduje znaczne szkody nie tylko w organizmie człowieka (w tym jego psychice, a co się z tym wiąże i duszy), lecz także i w organizacjach. Ogranicza kreatywność, obniża motywację i powoduje wzrost kosztów;
- należy stworzyć pracownikom możliwości samorozwoju. Zbyt duży natłok zadań niszczy relacje międzyludzkie, na które brakuje czasu. Praca nie sprawia wówczas przyjemności i dla wielu osób nie jest powołaniem. Podobnie jak ludzie muszą znaleźć swój cel w życiu, również organizacje powinny mieć swoją misję, która wykracza poza zwyczajne zarabianie pieniędzy;
- stosowane systemy motywowania muszą uwzględniać specyfikę i duszę każdego pracownika. System bodźców musi być elastyczny, wymagający ciągłego badania opinii i potrzeb pracowników – najbardziej wartościowego zasobu każdej organizacji;
- należy zerwać z grą o sumie zerowej na rzecz wzajemnej współpracy i uczciwej rywalizacji z poszanowaniem przeciwnika.

Rozum stanowi metaforę odnoszącą się do konieczności udostępniania pracownikom wszystkich niezbędnych informacji, ponieważ mogą się oni utożsamiać z organizacją tylko wtedy, kiedy rozumieją procesy w niej zachodzące. Autor wskazuje następujące zasady w tym względzie:

- utrzymywanie informacji w tajemnicy blokuje delegowanie uprawnień oraz unieumożliwia partycypację;
- zarządzanie przedsiębiorstwem należy oprzeć nie na sformalizowanych procedurach, lecz na głęboko zakorzenionych wartościach;
- struktura organizacyjna nie powinna blokować przepływu informacji i być barierą dla realizowanych przedsięwzięć;
- należy przełamać wszelkie organizacyjne bariery kreatywnego myślenia;
- rozwój organizacji nie jest możliwy bez ciągłego uczenia się.

Trzeci element koncepcji odnosi się do zysku. Zdaniem L.H.K. Secretan przedsiębiorstwo nie istnieje dla zysku, ale po to, aby stwarzać ludziom możliwość indywidualnego rozwoju, kreatywności lub konstruktywnego wkładu dla dobra ludzkości. Jego celem powinno być przede wszystkim rozpowszechnianie wiedzy, polepszenie jakości życia oraz czynienie ludzi szczęśliwymi. Osiągane wyniki trzeba traktować całościowo, nie tracąc z oczu kosztów społecznych czy strat wynikających

z zanieczyszczenia środowiska, ale uwzględniając pozytywne efekty funkcjonowania przedsiębiorstwa z punktu widzenia jego pracowników, ludzi, którym ono pomaga, społeczności, w której funkcjonuje [8].

Dokonując oceny *Soul Management* z perspektywy obecnego poziomu wiedzy w zarządzaniu, należy stwierdzić, iż koncepcja ta stanowi próbę doskonalenia organizacji na bazie rozwoju organizacyjnego uczenia oraz wzmacniania pozytywnego jej potencjału.

W ocenie autorów artykułu przedstawiona ewolucja teorii zarządzania oraz podane przykłady koncepcji dowodzą tego, że współczesne podejście do zarządzania w coraz większym stopniu jest związane z odkrywaniem i rozwijaniem pozytywnych czynników decydujących o sukcesie organizacji.

Zamiast podsumowania

Nurt pozytywnej nauki o organizacji stanowi nowatorskie podejście do identyfikacji i wzmacniania czynników sukcesu organizacji. Jego idea w pełni wpisuje się we współczesny paradygmat zarządzania. Należy spodziewać się, że będzie się on nadal dynamicznie rozwijał. Zdaniem autorów artykułu badania w tym obszarze nie powinny jednak skupiać się na identyfikacji kolejnych czynników i kryteriów sukcesu organizacji, które tak naprawdę tworzą nieskończony zbiór, a powinny przede wszystkim dotyczyć rozwoju metod identyfikacji i wzmacniania pozytywnych „sił” danej organizacji. Obecnie w ramach POS wykorzystywane są dwie metody: Profil *StrengthsFinder* oraz *Reflected Best Self*. Pierwsza z nich opracowana została przez M. Buckingham i D.O. Cliftona z Instytutu Gallupa, stąd też często nazwana jest ona testem Gallupa. Metoda *Reflected Best Self* została stworzona przez naukowców z Uniwersytetu Michigan. Obie metody mają zastosowanie jedynie w identyfikowaniu i rozwijaniu mocnych stron jednostek (osób). Metoda *StrengthsFinder* jest testem komputerowym, składającym się ze 180 par stwierdzeń. Każdą z par tworzą dwa przeciwstawne stwierdzenia, potencjalnie opisujące osobę biorącą udział w badaniu. Uczestnik badania musi wybrać to stwierdzenie, które jest mu bliższe, oraz dokonać oceny preferencji tego stwierdzenia, posługując się trójstopniową skalą: „zdecydowanie zgadzam się”, „zgadzam się”, „ani się zgadzam, ani nie zgadzam”. Na odpowiedź badany ma 20 sekund, po czym system automatycznie przechodzi do następnej pary stwierdzeń. Na podstawie testu jest identyfikowanych pięć dominujących cech badanej osoby, spośród 34 możliwych stanowiących o jej sile. Listę możliwych cech (talentów) tworzą: aktywator, elastyczność, analityk, organizator, pryncypialność, dowodzenie, komunikatywność, rywalizacja, współzależność, kontekst, rozważa, rozwijanie innych, dyscyplina, empatia, bezstronność, ukierunkowanie, wizjoner, zgodność, odkrywczość, integrator, indywidualizacja, zbieranie, intelekt, uczenie się,

maksymalista, optymista, bliskość, odpowiedzialność, naprawianie, wiara w siebie, poważanie, strateg, czar [2].

Metoda *Reflected Best Self* jest mniej znana niż test Gallupa. Polega ona na wskazaniu mocnych stron badanego przez osoby, które dobrze go znają (współpracownicy, nauczyciele, znajomi). *Reflected* w nazwie metody oznacza odbity w lustrze, czyli jak inni nas postrzegają; *best self* natomiast to moje najlepsze cechy. Metoda ta składa się z trzech etapów: zbierania informacji zwrotnych, analizy zebranych informacji i tworzenia „portretu” cech badanego. W pierwszym etapie uczestniczy od 10 do 20 osób. Ich zadaniem jest wskazanie mocnych stron (talentów) wyróżniających badaną osobę. Każda cecha musi jednak zostać potwierdzona opisem określonej sytuacji, w której się ujawniła. Zebrany w ten sposób materiał jest podawany analizie. Wskazywane są obszary i sytuacje, w których badany świetnie sobie radzi. Na tej podstawie jest tworzony indywidualny portret najlepszych cech badanego. Pozwala to badanemu nabrać pewności siebie w obszarach, które stanowią jego mocne strony, a także zmniejsza znaczenie słabości [16].

Żadna z tych metod nie nadaje się do zastosowania w identyfikowaniu czynników sukcesu na poziomie całej organizacji. Problem ten jest złożony i stanowi wyzwanie nie tylko w ramach POS, lecz także w innych obszarach zarządzania związanych z identyfikacją czynników sukcesu, takich jak zarządzanie kluczowymi kompetencjami czy efektywność organizacyjna.

Bibliografia

- [1] Argyris C., Schön D., *Organizational learning II: Theory, method and practice*, Mass: Addison Wesley, Reading 1996.
- [2] Buckingham M., Clifton D.O., *Teraz odkryj swoje silne strony*, MT Biznes, Warszawa 2003.
- [3] Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E., *Foundations of Positive Organizational Scholarship*, [in:] *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline*, K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (eds.), Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 2003, pp. 3–13.
- [4] Cameron K.S., *Organizational Virtuousness and Performance*, [in:] *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline*, K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (eds.), Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 2003, p. 52.
- [5] Castells M., *The rise of the network society*, MA: Blackwell Publishers, Cambridge 1996, p. 171.
- [6] Dutton J.E., Glynn M., *Positive Organizational Scholarship*, [in:] *Handbook of Organizational Behavior*, C. Cooper, J. Barling (eds.), Sage Publications, Los Angeles 2007, p. 693.
- [7] Gulla B., Tucholska K., *Psychologia pozytywna: cele naukowo-badawcze i aplikacyjne oraz sposób ich realizacji*, „Studia z psychologii w KUL” 2007, t. 14, P. Francuz, W. Otrębski (red.), Wydawnictwo KUL, Lublin 2007, s. 134–135.

- [8] Hojny M., Kamiński R., *Soul-management – nowa koncepcja zarządzania?*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, K. Zimniewicz (red.), „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” Poznań 2006, nr 81, s. 188–198.
- [9] Kalinowska-Adrian K., *Nowe trendy w zarządzaniu: Positive Organizational Scholarship. Rozmowa z prof. Robertem Quinnem*, „e-mentor” 2006, nr 1 (13), s. 57–59.
- [10] Kalinowska-Adrian K., *Positive Organizational Scholarship – nowy trend w nauce zarządzania. Zaproszenie do świata pozytywów*, „e-mentor” 2006, nr 1 (13), s. 9–13.
- [11] Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 46.
- [12] Moczydłowska J., *Koncepcja Positive Organizational Scholarship*, [w:] *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, A. Sopińska (redakcja naukowa), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 53–61.
- [13] *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline*, K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (eds.), Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 2003.
- [14] Quinn R., Cameron K.S., *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness*, „Management Science” 1983, No. 1 (29), p. 43.
- [15] Quinn R.E., Faerman S.R., Thompson M.P., McGrath M.R., *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007, s. 19–32.
- [16] Roberts L.M., Dutton J.E., Spreitzer G.M., Heaphy E.D., Quinn R.E., *Composing the Reflected Best-Self Portrait: Building Pathways for Becoming Extraordinary in Work Organizations*, „The Academy of Management Review” 2005, Vol. 30 (4).
- [17] Schein E.A., *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York 1970.
- [18] Secretan L.H.K., *Soul-Management*, Lichtenberg, München 1997.
- [19] Zymonik Z., *Positive Organizational Scholarship (POS) nowym trendem w naukach o zarządzaniu*, „Problemy Jakości” 2007, nr 10, s. 8.

POZYTYWNA NAUKA O ORGANIZACJI NA TLE EWOLUCJI TEORII I KONCEPCJI ZARZĄDZANIA

Streszczenie

Artykuł został poświęcony nowemu nurtowi w teorii organizacji i zarządzania, określanemu mianem pozytywnej nauki o organizacji. Głównym założeniem tego nurtu jest skupianie się w zarządzaniu na rozwijaniu pozytywnych aspektów organizacji przyczyniających się do rozwoju i sukcesu, zamiast koncentrowania całej uwagi na przeciwdziałaniu niesprawnościom

i dysfunkcjom organizacyjnym. W artykule podjęto próbę dowiedzenia, że podejście to jest zgodne z ewolucją teorii i koncepcji zarządzania oraz odpowiada współczesnym tendencjom w tym obszarze. Przedstawiono istotę nurtu pozytywnej nauki o organizacji i omówiono jego związki z pozytywną psychologią. Przedstawiono ewolucję i cechy teorii oraz koncepcji zarządzania, wskazując powiązania z pozytywną nauką organizacji. W ostatniej części scharakteryzowano współczesne koncepcje zarządzania, które wykorzystują takie same założenia co pozytywna nauka organizacji.

SŁOWA KLUCZOWE: POZYTYWNA NAUKA O ORGANIZACJI, POZYTYWNA PSYCHOLOGIA, EWOLUCJA TEORII I KONCEPCJI ZARZĄDZANIA, ZARZĄDZANIE „DUSZĄ” ORGANIZACJI

POSITIVE ORGANIZATIONAL SCHOLARSHIP AGAINST EVOLUTION OF MANAGEMENT THEORIES AND CONCEPTS

Abstract

Article describes a new trend in the theory of organization and management, defined as Positive Organizational Scholarship (POS). The main goal of this trend is to highlight positive aspects of the organization, contributing to the development and success, instead of focusing on counteraction of organizational inefficiencies and dysfunction. The article attempts to prove that this approach is consistent with the evolution of the theory and concept of modern management and reflects modern trends in this area. The essence of POS has been presented. The relationship between this concept and the trend of positive psychology, attributing a significant impact on the development of this approach, has been discussed. The evolution and characteristics of the management theory and concepts has been presented. In the last part of the article modern concepts of management using the same assumptions as POS have been characterized.

KEY WORDS: POSITIVE ORGANIZATIONAL SCHOLARSHIP, POSITIVE PSYCHOLOGY, THE EVOLUTION OF THE MANAGEMENT THEORY AND CONCEPTS, SOUL MANAGEMENT

OPCJE REALNE W PRAKTYCE BIZNESOWEJ

Wprowadzenie

W związku ze zwiększoną zmiennością otoczenia biznesowego, w jakim działają współczesne przedsiębiorstwa, a także w odpowiedzi na cechy strategicznych projektów inwestycyjnych, jakimi są zmienność i wbudowana w nie wysoka elastyczność decyzyjna, zaistniała konieczność rozszerzenia dotychczas najczęściej stosowanego i najbardziej poprawnego tradycyjnego rachunku opłacalności inwestycji opartego o metodę Net Present Value (NPV) o wycenę różnego typu opcji realnych. Opcje realne stanowią narzędzie wykorzystywane do podejmowania decyzji strategicznych w zakresie opłacalności realizacji wieloletnich projektów o dużym ryzyku związanym ze znaczną nieprzewidywalnością, ponadto są jedną z najnowocześniejszych metod wyceny kapitału intelektualnego. Z pewnością dużym walorem artykułu byłoby przedstawienie różnych możliwości zastosowania opcji realnych – nie tylko jako narzędzia analitycznego, lecz także jako sposobu myślenia oraz uniwersalnego języka służącego konstruktywnej komunikacji w formułowaniu strategii rozwojowych oraz w rozwiązywaniu problemów decyzyjnych. Również ciekawe byłoby zaprezentowanie praktycznych sposobów wyceny omawianych opcji. Autorzy jednak świadomie nie poruszali tych zagadnień, przyjmując, że będą one stanowiły w przyszłości tematykę kolejnych publikacji. Przedmiotem niniejszego opracowania jest identyfikacja i charakterystyka skali wykorzystania metodyki opcji realnych w praktyce gospodarczej przez polskie i zagraniczne przedsiębiorstwa. Zamierzenia autorów zostaną zrealizowane przez sformalizowane i uniwersalne zestawienie studiów przypadków opisanych w literaturze przedmiotu. Celem opracowania jest

* **Mgr Paulina Adamczyk** – absolwentka SGH, analityk finansowy w firmie Unilever Polska Sp. z o.o.

** **Dr hab. Waldemar Rogowski** – Instytut Przedsiębiorstwa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

umożliwienie łatwego, szybkiego i przede wszystkim niskokosztowego dostępu dla decydentów i analityków finansowych do przykładów zastosowania podejścia opcyjnego. Czytelnicy mogą znaleźć w przytoczonych przykładach inspirację do wykorzystania w swojej praktyce biznesowej koncepcji opcji realnych. Próba badawcza, na podstawie której przygotowano omawiane zestawienie, obejmuje 28 przedsiębiorstw działających w 10 różnych sektorach gospodarki, których studia przypadku zostały opisane w literaturze przedmiotu na przestrzeni ostatnich 16 lat (od 1996 r. do 2012 r.). Autorzy niniejszej pracy, bazując na przeprowadzonych analizach, stawiają trzy podstawowe tezy. Pierwsza teza: zmiana cech projektów i otoczenia biznesowego powoduje konieczność rozszerzenia tradycyjnego rachunku opłacalności inwestycji opartego o metodę NPV (*Net Present Value*) o wycenę różnego rodzaju opcji realnych związanych z analizowanym projektem. Druga teza: wykorzystanie podejścia opcyjnego w ocenie opłacalności inwestycji jest w praktyce nadal niskie. Trzecia teza: konieczne jest zwiększenie poziomu zainteresowania decydentów podejmujących na co dzień decyzje inwestycyjne zastosowaniem koncepcji ROV (*Real Option Valuation*) w procesie oceny efektywności finansowej realizowanych projektów inwestycyjnych przez prezentację przykładów zastosowania w praktyce gospodarce opcji realnych.

1. Okoliczności uzasadniające użycie opcji realnych

Finansowa ocena opłacalności projektów inwestycyjnych jest niezbędnym elementem podejmowania każdej decyzji inwestycyjnej. Współcześnie w praktyce biznesowej szeroko są wykorzystywane metody dyskontowe, które w przypadku stabilnej sytuacji rynkowej, a także gdy realizowany projekt wiąże się z niskim poziomem ryzyka i nieodwracalnością ponoszonych nakładów pozwalają na prawidłową ocenę poziomu opłacalności. Konieczność zastosowania bardziej zaawansowanych metod, do których należą między innymi metody oparte na opcjach realnych, pojawia się gdy realizacja projektu inwestycyjnego wiąże się z wysokim poziomem ryzyka oraz elastyczności przejawiającej się w możliwości, a także umiejętności decydentów do aktywnego reagowania na zmiany w otoczeniu biznesowym w trakcie trwania projektu [28, s. 72]. Na potrzeby dalszej analizy nieodzowne wydaje się zdefiniowane pojęcia ryzyka, niepewności, a także związanej z nimi elastyczności. K. Marcinek definiuje **ryzyko** projektów inwestycyjnych jako wystąpienie kwantyfikowanej możliwości zaistnienia sytuacji, w której rzeczywiste nakłady inwestycyjne i efekty działalności inwestycyjnej ulegną odchyleniu od pierwotnych założeń. Pojęcie niepewności, mimo że bywa stosowane zamiennie z terminem ryzyka, nie jest z nim jednoznaczne, a formalna różnica między pojęciami polega na tym, że **niepewność** w przeciwieństwie do ryzyka nie daje możliwości określenia obiektywnych prawdopodobieństw

zaistnienia różnych scenariuszy i wystąpienia określonych rezultatów. W literaturze przedmiotu definicji elastyczności jest wiele, choć zdaniem autorów na uwagę zasługuje definicja zaproponowana przez T. Jajugę. Mówi ona, że **elastyczność** to świadome działanie menedżerów w celu tworzenia nowych zasobów, a także zmiany sposobu wykorzystania zasobów będących w posiadaniu przedsiębiorstwa oraz zmiany działania organizacji w sposób zgodny ze zmieniającą się strategią, będącą odpowiedzią na nowe informacje o nieprzewidywanych i przewidywanych zmianach w organizacji i otoczeniu biznesowym, w celu kontynuacji działania i wzrostu wartości firmy w długim okresie [12, s. 166–168]. H.I. Ansoff wyróżniał elastyczność wewnętrzną i zewnętrzną, traktując ją jako właściwość organizacji pozwalającą jej radzić sobie ze zmianami w otoczeniu, zaś D.J. Eppink zdefiniował elastyczność jako cechę organizacji, która czyni ją mniej wrażliwą na nieprzewidywalne zmiany zewnętrzne lub pozwala skutecznie na te zmiany odpowiadać przez przyjęcie podejścia aktywnego lub pasywnego. Odmienne, ale ciekawe definicje elastyczności prezentują m.in.: P.A. Aaker i B. Mascarenhas, G. Osbert-Pociecha, a także R. Krupski. T. Wiśniewski podkreśla, że zidentyfikowanie **elastyczności** wymaga posiadania unikalnych praw (np. rozwiązanie technologiczne, produkt, patent), dzięki którym oceniany projekt stanowi jedynie wstęp do kolejnych projektów bądź ekspansji na rynku. Drugim alternatywnym warunkiem jest posiadanie znaczącej i trwałej przewagi konkurencyjnej nad konkurentami. Ponadto może ona wynikać z posiadania wyłącznego prawa do podejmowania określonych działań w przyszłości [27, s. 180]. Również strategiczny charakter projektu przejawiający się m.in. dużym znaczeniem dla inwestora oraz wysokością koniecznych do poniesienia nakładów inwestycyjnych uzasadnia wykorzystanie w ocenie opłacalności projektu opcji realnych.

R. Ziarkowski podjął się próby wyodrębnienia czterech klasycznych obszarów wykorzystania opcji realnych, co stanowi jednocześnie identyfikację projektów o dużym poziomie elastyczności i niepewności, który uzasadnia zastosowanie omawianej koncepcji [28, s. 91–97]. Należą do nich przede wszystkim **projekty badawczo-rozwojowe**, które charakteryzują się wysokim ryzykiem odnośnie przyszłych rezultatów, a także elastycznością wynikającą z możliwości naturalnego podziału całego projektu na fazy, na zakończenie których mogą być podejmowane kolejne decyzje. Źródłem ryzyka w projektach badawczo-rozwojowych jest zarówno ryzyko technologiczne, jak i ryzyko rynkowe związane z niepewnością odnośnie popytu, a także działań podejmowanych przez konkurentów. Podział projektu na fazy jest podstawą elastyczności decyzyjnej, gdyż rezultaty zakończonego etapu są podstawą decyzji odnośnie kontynuowania bądź rezygnacji z kontynuowania inwestycji. Jednym z sektorów gospodarki, dla którego badania i rozwój są nieodłącznym elementem prowadzonej działalności, jest przemysł farmaceutyczny. W tym miejscu należy podkreślić, że użycie tradycyjnych metod do oceny efektywności finansowej tego typu projektów

proceeds in the prevailing part of cases to undervaluation of the level of profitability. To the second group of projects characterized by high elasticity belong **projects in the mining industry**. The main source of risk in this type of projects is uncertainty regarding the abundance of resources, and also the quality of the extracted raw material and its future price on the market. In order to gain a more accurate knowledge of the abundance of resources and in the expectation of profitable raw material prices at the initial stage of the project, it is possible to refrain from extraction. Another option available in this type of projects is the possibility of making a decision regarding the level of utilization of production capacities at each stage of the project. Moreover, real options are often present in **investment projects related to modern technologies (high-tech projects)**, especially information technologies. They result from market uncertainty, technological uncertainty, and also the speed of changes on the high-tech market, which lead to a significant shortening of the operational phase of the project. On this market, due to the lack of historical data, it is difficult to also attempt to estimate uncertainty, to forecast the size of the potential market, and also the market share that is possible to achieve. Real options in this context are especially useful due to the possibility of focusing on understanding possible actions, which should be taken as a reaction to a changing situation without the need to forecast the future. The last identified type of projects characterized by high elasticity are **projects in a broad sense of human and intellectual capital**, and thus in the acquisition of strategic competencies, skills, knowledge and experience by employees. Projects undertaken in this area have a decisive influence on future financial results, and also on the value of the enterprise. The same applies to the need for analysis and control of the financial effectiveness of projects undertaken in this area, just as in all other areas of the company's activity. Projects of this type contain options in the form of open possibilities of expansion into new areas of the company's activity, such as: application of new technology, introduction of a new product or service. In dependence on the resulting benefits from the utilization of acquired knowledge or experience, the enterprise can decide whether to utilize the option, to refrain from its realization, or to completely renounce its utilization.

Simultaneously, real options are identified and valued in investment projects from very different areas, to which belong research and development of drugs, e-business, gas extraction and fuels, venture capital projects, start-up, transport, IT infrastructure, e-commerce and m-commerce, telecommunication and development of intellectual capital of the enterprise [20, s. 36]. The scope of application of the ROV concept is unusually broad, as evidenced by the number of economic sectors, in which situations justifying its use occur. In table 1, illustrative situations justifying the use of real options in various

sektorach gospodarki. Jest ona dowodem na to, że opcje realne są użytecznym narzędziem wspierającym procesy decyzyjne dotyczące wyboru odpowiedniego momentu ekspansji zagranicznej, podjęcia inwestycji, wprowadzenia nowych produktów na rynek czy też oceny opłacalności zawarcia kontraktu z klientami.

Tabela 1. Sytuacje uzasadniające użycie opcji realnych w poszczególnych sektorach

Sektor	Sytuacje uzasadniające użycie opcji realnych
Lotnictwo i obrona	wycena opcji w kontraktach z klientami (np. wycofanie się z kontraktu)
Produkcja	wyбір momentu podjęcia inwestycji zwiększenia mocy produkcyjnych
Motoryzacja	wycena decyzji o modyfikacji nowego modelu samochodu i wyboru momentu wprowadzenia go na rynek
Bankowość	wycena dzierżawy nieruchomości
Chemiczny	wyбір momentu podjęcia inwestycji zwiększenia mocy produkcyjnych
FMCG	nabycie wiedzy i doświadczenia w ramach badań i rozwoju nad nowymi produktami, a także badań rynkowych
Elektroniczny	wejście i wyjście z inwestycji montażu komputerów
Energetyczny	wyбір odpowiedniego momentu na eksplorację złóż gazu ziemnego i ropy naftowej
Media i rozrywka	planowanie wprowadzenia na rynek nowych produktów
Metalowy	wyбір odpowiedniego momentu inwestycji w rozwój nowych kopalń
Farmaceutyczny	odpowiednie ustalenie priorytetów między różnymi projektami badań i rozwoju
Drzewny i papierniczy	wyбір odpowiedniego momentu wycinki lasów
Handel detaliczny	wyбір odpowiedniego momentu ekspansji zagranicznej
Telekomunikacja	decyzje odnośnie fuzji i przejęć w ramach ekspansji geograficznej
Transport	możliwość rozwoju bądź ograniczenia infrastruktury (np. dzierżawa torów)

Źródło: [20, s. 37].

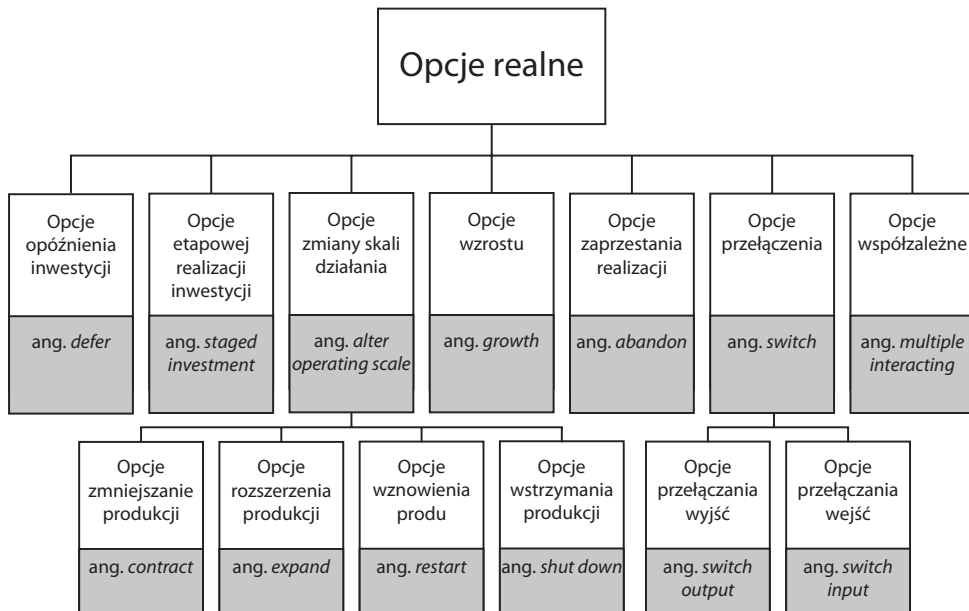
2. Pojęcie i klasyfikacja opcji realnych

Opcje realne stanowią odpowiedź na wady, niedoskonałości i ograniczenia tradycyjnych metod oceny opłacalności projektów inwestycyjnych, gdyż pozwalają obliczyć wartość tkwiącej w nich elastyczności. Koncepcja wyceny opcji realnych (ROV) stanowi rozszerzenie i uzupełnienie, a nie zastąpienie tradycyjnej metody NPV, a tym samym pozwala oddać rzeczywistą wartość ekonomiczną projektu przez uwzględnienie w algorytmie wyceny wszystkich aspektów i elementów tworzących wartość projektu.

rozszerzone NPV = statyczne NPV + wartość elastyczności (wyceniona opcją realną)

Opcja realna jest prawem (nie obowiązkiem) do podjęcia bądź zmiany decyzji biznesowej dotyczącej ocenianego projektu w przypadku zmiany warunków technologicznych, rynkowych lub pojawienia się nowych informacji, których nie da się przewidzieć w momencie podejmowania decyzji inwestycyjnej [11, s. 366]. W praktyce gospodarczej decydenci mają do czynienia głównie z opcjami złożonymi, które zawierają w sobie kilka opcji prostych wynikających z wielu źródeł niepewności. Niemniej jednak na szczególną uwagę zasługuje zaprezentowany na schemacie 1 wyczerpujący przykład typologii opcji prostych zaproponowany przez L. Trigeorgisa.

Schemat 1. Klasyfikacja opcji realnych autorstwa L. Trigeorgisa



Źródło: opracowanie własne na podstawie [27, s. 104–105].

Jednym z najczęściej występujących rodzajów opcji realnych jest **opcja opóźnienia** realizacji projektu inwestycyjnego, która umożliwia zmniejszenie ryzyka związanego z projektem, do którego realizacji przedsiębiorstwo ma prawa w postaci patentów lub koncesji, w przypadku gdy panują niekorzystne warunki rynkowe (np. niska cena lub popyt) [16, s. 63]. Występuje ona jedynie wtedy, gdy wybór momentu realizacji projektu leży bezpośrednio po stronie decydenta w przedsiębiorstwie, a co za tym idzie, nie dotyczy ona sytuacji, gdy opóźnienie realizacji projektu ma charakter niezależny od decydenta i wynika przykładowo z opóźnienia w otrzymaniu decyzji administracyjnej (np. pozwolenia czy koncesji). Szczególną cechą opcji opóźnienia jest wysoka wrażliwość na utratę wartości wynikającą z działań podejmowanych przez

konkurentów, które polegają na wprowadzeniu substytucyjnych technologii lub produktów [26, s. 231]. Tym samym w niektórych sytuacjach przedsiębiorstwo może uznać za bardziej opłacalne przyspieszenie realizacji projektu, zaś w innych zasadne może się wydawać skorzystanie z opcji opóźnienia jego realizacji. Takie działanie jest wykorzystywane szczególnie w przypadku nowoczesnych technologii, gdyż umożliwia obserwowanie niepewnego rynku, błędów popełnianych przez konkurentów i późniejsze zastosowanie strategii naśladowcy. Opcje tego typu występują szczególnie w projektach charakteryzujących się dużą niepewnością i długim horyzontem inwestycyjnym, które realizowane są przez przedsiębiorstwa działające w rolnictwie, przemyśle wydobywczym, papierniczym i handlu nieruchomościami [26, s. 231].

Kolejną grupę opcji prostych stanowią **opcje zmiany skali działania**, wśród których wyróżnia się zarówno opcję zwiększenia, jak i zmniejszenia skali projektu. Ponadto można do nich zaliczyć również opcje wstrzymania i wznowienia działalności operacyjnej wcześniej funkcjonującego projektu. Rozszerzenie skali działania należy interpretować jako zwiększenie produkcji jednego produktu bądź wprowadzenie do produkcji jego nowej wersji. W każdym przypadku dotyczy sytuacji, w której przedsiębiorstwo decyduje się ponieść określone nakłady inwestycyjne w celu powiększenia przychodów. Opcja zmniejszenia skali działalności polega na rezygnacji z produkcji bądź na ograniczeniu liczby produkowanych wyrobów. Daje ona możliwość zrekompensowania utraconych korzyści przez alternatywne zagospodarowanie majątku (posiadanych aktywów trwałych) [16, s. 64–66]. Wykonanie opcji zaprzestania działalności następuje, gdy korzyści wynikające z kontynuowania działania są znacznie niższe od kosztów zmiennych skorygowanych o koszty zaprzestania i wznowienia działalności, z kolei jej wznowienie będzie dla przedsiębiorstwa opłacalne, gdy sytuacja się odwróci. Opcje zmiany skali działania znajdują zastosowanie nie tylko w sektorach produkcyjnych i wydobywczych, lecz także wszystkich innych, w których występuje cykliczność, jak np. sprzedaż dóbr konsumpcyjnych i żywności, obrót terenami przemysłowymi.

Opcja przełączenia pozwala przestawić produkcję na wytwarzanie innych produktów lub zmianę wykorzystywanych surowców i materiałów. Zgodnie z podziałem zaproponowanym przez L. Trigeorgisa opcję przełączenia dzieli się na opcję przełączenia wejść i opcję przełączenia wyjść [25, s. 104–105]. Pierwszy rodzaj pozwala na zmianę używanych surowców w zależności od relacji cen i popytu na nie, zmiany dostawcy materiałów bądź na przełączenie produkcji między zakładami wytwórczymi operującymi w różnych miejscach na świecie w zależności od panującej na danym rynku sytuacji ekonomicznej i sytuacji na rynkach walutowych. Posiadanie takiej opcji wymaga od firmy świadomego działania polegającego na zastosowaniu rozwiązań produkcyjnych, które zapewnią elastyczność w wykorzystaniu materiałów czy surowców wykorzystywanych w procesie produkcyjnym. Opcja przełączenia wyjść daje możliwość produkcji różnych wyrobów z wykorzystaniem

tego samego zaplecza produkcyjnego. Tym samym zostaje zmniejszona niepewność związana z ceną i popytem na towary, a także zwiększone jest prawdopodobieństwo maksymalizacji efektywności ekonomicznej przez czasowe zmiany wytwarzanego asortymentu. Opcje przełączenia występują w przedsiębiorstwach wytwarzających produkty sprzedawane w małych partiach, które działają na rynkach produktów charakteryzujących się zmiennym popytem (samochody, elektronika użytkowa), bądź wykorzystują masowo w produkcji surowce i paliwa (produkcja chemikaliów i energetyka) [26, s. 297–298].

Wśród opcji prostych wyróżnia się także **opcję zaprzestania realizacji**, określaną w literaturze również jako opcję rezygnacji i opcję wyjścia. Jest to opcja sprzedaży, która w przypadku niekorzystnych zmian warunków rynkowych daje możliwość zaprzestania działalności i zrealizowania wartości likwidacyjnej. Czynniki wpływające na wykonanie opcji zaprzestania realizacji to przede wszystkim warunki rynkowe, takie jak: zmiana poziomu cen i zmiana regulacji prawnych, a także pojawienie się alternatywnych możliwości inwestycyjnych, które cechują się wyższym poziomem opłacalności w stosunku do analizowanego projektu. Należy przy tym podkreślić, że obniżenie efektywności realizowanego projektu musi mieć charakter długotrwały i nieodwracalny. Czasowe obniżenie rentowności nie powoduje zazwyczaj wykonania przez inwestorów opcji zaprzestania działalności i wycofania się z projektu. Zaniechanie prowadzenia działalności pozwala, co prawda, na sprzedaż aktywów związanych z projektem, a tym samym skompensowanie powstałych strat i wygenerowanie pozytywnych przepływów pieniężnych uzyskanych z ich sprzedaży (wartość likwidacyjna projektu). Niemniej jednak decydent powinien przed wykonaniem opcji zanalizować potencjalne korzyści możliwe do osiągnięcia w kolejnych okresach w przyszłości, ponieważ opcja zaprzestania realizacji jest nieodwracalna. W wielu przypadkach bardziej opłacalne jest wykorzystanie odmiennej opcji realnej pozwalającej na czasowe zawieszenie prowadzenia działalności i wyeliminowanie jedynie kosztów zmiennych. Opcja zawieszenia umożliwia bowiem wznowienie działalności w przypadku poprawy warunków rynkowych, które jest znacznie mniej kosztowne niż ponowne uruchomienie na nowo całego projektu. Opcje zaprzestania realizacji występują zwykle w przedsiębiorstwach działających w sektorze usług finansowych, lotniczym i kolejowym, a także innych, w których prowadzi się działania w ramach badania i rozwoju nad wprowadzeniem nowych produktów (biotechnologia, nowoczesne technologie informatyczne i komputerowe). Co więcej, opcja ta najczęściej współlistnieje z opcją wzrostu.

Opcja wzrostu z kolei daje możliwość realizacji kolejnych projektów w oparciu o możliwość stworzone przez projekt pierwotny (projekt z opcją wzrostu). Zwykle są to projekty, których początkowe nakłady inwestycyjne znacznie przekraczają możliwe do uzyskania korzyści. Należą do nich m.in.: wdrożenie nowego produktu, technologii, wejście na nowy rynek, a także prace naukowo-badawcze nad opracowaniem

nowych rozwiązań (np. technologicznych czy organizacyjnych), które potencjalnie mogą przyczynić się do uruchomienia w przyszłości produkcji kilku wyrobów. Opcja wzrostu występuje zwykle w projektach sekwencyjnych (etapowych) realizowanych przez przedsiębiorstwa działające w sektorach nowoczesnych technologii i telekomunikacji.

3. Stopień zastosowania opcji realnych w praktyce biznesowej

Koncepcja opcji realnych jest skomplikowana już z teoretycznego punktu widzenia, a tym samym próby jej praktycznej aplikacji biznesowej natrafiają na liczne bariery i ograniczenia. W przekonaniu kadry menedżerskiej omawiane podejście jest trudne i niezrozumiałe, a tym samym bezużyteczne, jeśli chodzi o jego wykorzystanie w procesie decyzyjnym związanym z analizowanymi projektami. Zrozumienie metody opcji realnych wymaga zgłębienia matematyczno-statystycznych niuansów, co stanowi barierę nie do przekroczenia dla zarządzających nieposiadających wykształcenia matematycznego. Co więcej, wśród menedżerów panuje przekonanie o doskonałości metody NPV i braku konieczności wprowadzania rozszerzeń. Kadra zarządzająca nie odczuwa zapotrzebowania na przeprowadzanie i korzystanie z efektów tego typu analiz, a opcje realne są rzadko rozpoznawalne w środowisku biznesowym. Również przepisy, regulacje, czynniki organizacyjne i behawioralne powstrzymują przedsiębiorstwa przed wykonaniem opcji, które potencjalnie są im dostępne. Ponadto opcje realne są postrzegane jako element, który może wpływać na zwiększoną skłonność do podejmowania ryzykownych przedsięwzięć. Podsumowując, należy podkreślić, że istnieje wiele przyczyn niskiego stopnia wykorzystania opcji realnych, niemniej jednak w większości wynikają one z braku wiedzy i świadomości, a tym samym istnieje szansa na przezwyciężenie tych barier w przyszłości.

Próba oceny stopnia rzeczywistego wykorzystania koncepcji opcji realnych była przedmiotem licznych badań ankietowych przeprowadzonych wśród kadry zarządzającej. Zaprezentowane poniżej zestawienie wyników siedmiu badań przeprowadzonych w okresie od 1997 roku do 2007 roku tworzy szeroki, lecz niejednoznaczny obraz stopnia oraz zakresu wykorzystania przez przedsiębiorstwa metodyki opcji realnych. Z jednej strony, wyniki badań empirycznych wskazują, że popularność koncepcji ROV jest nadal niska, szczególnie w takich krajach jak Polska. Świadczą o tym wyniki badań przeprowadzone przez P. Mielcarza w 2006 roku, które mówią, że jedynie 1,8% polskich firm stosuje często i bardzo często opcje realne [14]. Niemniej jednak należy zauważyć, że w przedsiębiorstwach reprezentujących sektory gospodarki, takie jak sektor farmaceutyczny, które z uwagi na charakterystykę

podejmowanych projektów są szczególnie predysponowane do częstszego stosowania omawianego podejścia, stopień ich zastosowania jest znacznie wyższy. Badania wśród przedsiębiorstw z tego sektora zostały przeprowadzone przez M. Hartmanna i A. Hassana w 2004 roku i potwierdziły, że aż 26% z nich sięga często i bardzo często do narzędzi opartych na opcjach realnych w procesie oceny opłacalności inwestycji [10].

Tabela 2. Zestawienie wyników badań dotyczących deklaratywnego stopnia wykorzystania opcji realnych w praktyce biznesowej

Rok	Autorzy badania	Wielkość próby badawczej	Sektory gospodarki objęte badaniem	Zasięg geograficzny badania	Udział firm wykorzystujących często i bardzo często opcje realne
1997	J.S. Busby i C.G.C. Pitts	44	wszystkie	Wielka Brytania	32%
1999	J.R. Graham i C.R. Harvey	392	wszystkie	świat	26%
2000	Bain & Company	451	30 różnych	22 kraje	9%
2002	P. Ryan i G. Ryan	208	wszystkie	świat	11,4%
2004	M. Hartmann i A. Hassan	28	sektor farmaceutyczny i doradcy świadczący usługi dla sektora ochrony zdrowia	Europa, Stany Zjednoczone, Japonia	26%
2006	P. Mielcarz	56	wszystkie oprócz banków i instytucji finansowych	Polska	1,8%
2007	S. Block	279	wszystkie	Stany Zjednoczone	14,3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [2], [4], [9], [19], [21], [10], [14].

4. Opisane w literaturze przykłady zastosowania opcji realnych w procesie oceny opłacalności inwestycji

Wykorzystanie koncepcji opcji realnych do oceny opłacalności realizowanych projektów niesie za sobą duże korzyści, co świadczy o konieczności zwiększenia jej popularności nie tylko na łamach bogatej literatury naukowej, lecz także przede wszystkim

w szeroko pojętej praktyce gospodarczej. Poniżej zaprezentowano wyniki badań stanowiące sformalizowane i uniwersalne zestawienie studiów przypadków wykorzystania opcji realnych w praktycznych rozwiązaniach biznesowych, które na przestrzeni ostatnich lat zostały opisane w literaturze przedmiotu. Jego celem jest podkreślenie szerokich możliwości aplikacyjnych omawianego narzędzia analitycznego.

4.1. Sektor bankowy

Tabela 3. Przykłady praktycznego wykorzystania opcji realnych w sektorze bankowym

	Przedsiębiorstwo	Bank of Cyprus
1.	Kraj siedziby	Cypr
	Rodzaj opcji	wzrostu, zaprzestania realizacji, przełączenia
	Charakter projektu	W 1991 roku Bank of Cyprus rozważał możliwość wieloetapowej ekspansji międzynarodowej w Stanach Zjednoczonych. Konwencjonalna metoda NPV z uwagi na powiązane z projektem ryzyka, a także wysokość koniecznych do poniesienia nakładów inwestycyjnych oceniała ją jako nieopłacalną.
	Opis zastosowania opcji	W związku z tym, że ekspansja międzynarodowa otwierała drogę dla realizacji kolejnych projektów za granicą, wiązała się ona z opcją rozszerzenia działalności, przełączenia na inne metody operacyjne, a także elastycznego koordynowania działalności w ramach jednego systemu. Co więcej, z uwagi na fakt, że omawiany projekt był wieloetapowy, dawała także możliwość elastycznego reagowania na efekty realizacji poszczególnych jego faz i podjęcia ewentualnej decyzji o rezygnacji z kontynuowania projektu. Zidentyfikowane opcje realne zostały wycenione, a ich wartość istotnie wpłynęła na wartość ekonomiczną projektu i ostateczną pozytywną rekomendację dotyczącą jego realizacji.
	Źródło	[17]

Źródło: opracowanie własne.

4.2. Sektor chemiczny

Tabela 4. Przykłady praktycznego zastosowania opcji realnych w sektorze chemicznym

	Przedsiębiorstwo	Nikopol ¹
	Rodzaj opcji	zaprzestania realizacji, wzrostu
1.	Charakter projektu	Nikopol to mała firma zajmująca się badaniami chemicznymi. Przedsiębiorstwo rozwinęło już kilka międzynarodowych patentów, które znalazły zastosowanie w przemyśle spożywczym, chemicznym i innych powiązanych sektorach. Jednym z nich jest wynalezienie substancji „Pi”, która jest mniej niebezpieczna, a także tańsza w produkcji niż istniejące dotychczas formułacje. Akcjonariusze zdecydowali się sprzedać biznes, a tym samym konieczne było wycenienie przedsiębiorstwa i przygotowanie planu sprzedaży. Główną trudnością napotkaną w procesie wyceny było oszacowanie przyszłych przychodów firmy, które będą generowane przez okoliczności, których wystąpienie jest wysoce niepewne.
	Opis zastosowania opcji	Przedsiębiorstwo zostało wycenione z zastosowaniem metod wyceny opcji realnych, takich jak opcja rezygnacji i wzrostu. Wycenę oparto na założeniu o możliwości podjęcia decyzji o rezygnacji z realizacji przedsięwzięcia w przypadku otrzymania niekorzystnych informacji z rynku, które będą mogły negatywnie oddziaływać na poziom przyszłych przychodów. Jednym z projektów, w których firma mogła podjąć decyzję o rezygnacji lub rozszerzenia działalności, była masowa produkcja substancji „Pi”. Wartość opcji realnych stanowiła 30% ogólnej wartości wycenionego przedsiębiorstwa.
	Źródło	[18]

Źródło: opracowanie własne.

² Nazwa firmy została zmieniona w celu zapewnienia anonimowości.

4.3. Sektor elektroniczny

Tabela 5. Przykłady praktycznego zastosowania opcji realnych w sektorze elektronicznym

	Przedsiębiorstwo	M/A-COM Technology Solutions, Inc.
1.	Kraj siedziby	Stany Zjednoczone
	Rodzaj opcji	fazowej realizacji, zaprzestania realizacji, wzrostu
	Charakter projektu	M/A-COM Technology Solutions to wiodący dostawca wysokowydajnych rozwiązań analogowych do zastosowania w półprzewodnikach bezprzewodowych i przewodowych stosowanych w częstotliwości radiowej i mikrofalówkach. W 1996 roku menedżerowie spółki rozważali rozwój biznesu w kierunku produkcji wyposażenia wykorzystywanego w komunikacji i rozwoju sieci komunikacyjnych. Jednym z rozwiązań było wejście na rynek łączności w bezpieczeństwie publicznym (głównie radia policyjne). Niestety, produkty na tym rynku były stosunkowo nowe, a co więcej, istniało wysokie zagrożenie ze strony konkurencji. Oba argumenty wsparte negatywnym wynikiem analizy NPV przemawiały przeciwko inwestycji.
	Opis zastosowania opcji	Menedżerowie przedsiębiorstwa zdecydowali się jednak spojrzeć na projekt z perspektywy opcji realnych, a w szczególności opcji fazowej realizacji projektu i opcji wzrostu bądź rezygnacji. Projekt był wysoce ryzykowany, ale przy pomyślnym rozwoju sytuacji rynkowej i zakończeniu poszczególnych etapów jego realizacji był w stanie przynieść firmie wysokie korzyści. Firma M/A-COM Technology Solutions zdecydowała się podjąć realizację projektu, który zakończył się sukcesem, gdyż udało się pozyskać wiele opłacalnych zamówień na produkowanie radia policyjnego.
	Źródło	[15]

Źródło: opracowanie własne.

4.4. Sektor energetyczny

Tabela 6. Przykłady praktycznego zastosowania opcji realnych w sektorze energetycznym

Przedsiębiorstwo		Texaco
1.	Kraj siedziby	Stany Zjednoczone
	Rodzaj opcji	wzrostu, zaprzestania realizacji, przełączenia
	Charakter projektu	Texaco to jedna z czołowych firm energetycznych, której sukces jest zależny od umiejętności identyfikowania perspektywicznych obszarów inwestycyjnych. Nowe wyzwania lat 80. i 90. XX w., takie jak: rekordowe wahania cen ropy i gazu, jak również wzmożona konkurencja, wymusiły konieczność poszukiwania ulepszonych metod wyceny i zarządzania projektami inwestycyjnymi w zmieniających się warunkach otoczenia biznesowego.
	Opis zastosowania opcji	Opcje realne znalazły w Texaco szerokie zastosowanie przy ocenie opłacalności projektów wydobywczych, produkcyjnych, a także nowoczesnych technologii i innych przedsięwzięć, takich jak e-biznes.
	Źródło	[24]
Przedsiębiorstwo		Anadarko Petroleum
2.	Kraj siedziby	Stany Zjednoczone
	Rodzaj opcji	wzrostu
	Charakter projektu	Anadarko Petroleum jest jedną z największych na świecie firm, która zajmuje się poszukiwaniem oraz produkcją gazu ziemnego i ropy naftowej. Spółka ubiegała się o uzyskanie praw do eksploatacji podwodnych złóż surowców w Zatoce Meksykańskiej.
	Opis zastosowania opcji	Przedsiębiorstwo wykorzystało analizę opcji realnych w celu oszacowania potencjalnej wartości projektu w niepewne i niezbadane pokłady surowców. Uzyskana wartość uzasadniała zaproponowanie wysokiej ceny za uzyskanie praw do eksploatacji. Przypuszczenia co do wielkości rezerw okazały się trafione, a tym samym Anadarko Petroleum uzyskało dostęp do ogromnych pokładów ropy naftowej i gazu ziemnego.
	Źródło	[23]

	Przedsiębiorstwo	Enron
3.	Kraj siedziby	Stany Zjednoczone
	Rodzaj opcji	przełączenia
	Charakter projektu	W 1999 roku Enron wybudował trzy elektrownie gazowe w północnym Mississippi i zachodnim Tennessee, które były jednak nieefektywne, gdyż produkowały elektryczność od 50% do 70% drożej niż konkurenci, a tym samym nie były w stanie z nimi konkurować.
	Opis zastosowania opcji	Przez zbudowanie mniej efektywnych elektrowni Enron poniósł mniejsze nakłady inwestycyjne, co pozwoliło pozostawić je bezczynne do czasu, kiedy ceny energii bardzo wzrosną. Zarządzający byli świadomi konieczności dostosowania się do ogromnej niepewności i niestabilności przez pozostawienie sobie możliwości wykorzystania różnych opcji. Zawarcie w wycenie projektu wartości wspomnianej opcji przełączenia na dostarczanie energii z wybudowanych elektrowni gazowych w przypadku ziszczenia się określonych warunków rynkowych zwiększyło na tyle opłacalność projektu, że podjęto decyzje o jego realizacji.
	Źródło	[26]
	Przedsiębiorstwo	Flexcell
4.	Kraj siedziby	Szwajcaria
	Rodzaj opcji	opóźnienia
	Charakter projektu	Flexcell to innowacyjny start-up, założony w 2000 roku, zajmujący się produkcją baterii słonecznych, który po pozyskaniu nowego inwestora stanął przed koniecznością podjęcia decyzji odnośnie sposobu rozszerzenia prowadzonej działalności, a także lokalizacji nowej fabryki. Przedsiębiorstwo analizowało Chiny, wschodnie Niemcy i okolice siedziby głównej firmy w Szwajcarii jako potencjalne miejsce realizacji inwestycji. Z uwagi na znaczną odległość, brak możliwości dostosowywania produktów do indywidualnych potrzeb klientów i ewentualne problemy z przyspieszeniem procesu produkcyjnego, Chiny zostały wyeliminowane już na samym początku procesu decyzyjnego. Rozstrzygnięcie między dwoma pozostałymi lokalizacjami nie było już jednak tak proste i jednoznaczne. Za Niemcami przemawiały niższe o 15% koszty produkcji, z kolei za Szwajcarią – bliskość do siedziby głównej spółki.

Opis zastosowania opcji	Ostateczna decyzja została podjęta po włączeniu do procesu analizy opłacalności wartości wycenionych opcji realnych, które zawierała jedna z inwestycji. Wybudowanie fabryki w Szwajcarii gwarantowało większy stopień elastyczności czasowej przy zarządzaniu procesem produkcyjnym, co zdefiniowano w wycenie jako opcję opóźnienia, a także szybkiego reagowania na zaistniałe problemy. Przy konieczności zebrania istotnych informacji na temat popytu możliwe było przesunięcie w czasie momentu rozpoczęcia inwestycji i produkcji. Wartość wycenionej opcji realnej sprawiła, że lokalizacja w Szwajcarii, mimo wyższych o 15% jednostkowych kosztów produkcji, okazała się opłacalna.
Źródło	[6]

Źródło: opracowanie własne.

4.5. Sektor farmaceutyczny i biotechnologiczny

Tabela 7. Przykłady praktycznego zastosowania opcji realnych w sektorze farmaceutycznym

	Przedsiębiorstwo	Genentech
1.	Kraj siedziby	Stany Zjednoczone
	Rodzaj opcji	zaprzestania realizacji
	Charakter projektu	Genentech jest przedsiębiorstwem biotechnologicznym zajmującym się rozwojem leków. Projekty realizowane przez firmę są projektami wieloetapowymi, w których kolejne stadia zależą od sukcesu fazy poprzedzającej. Tradycyjna metoda NPV nie uwzględnia aktywnego zarządzania projektem i możliwości rezygnacji z jego realizacji.
	Opis zastosowania opcji	Od roku 1995 Genentech wykorzystuje koncepcję opcji realnych do wyceny projektów rozwoju leków, co pozwala na uwzględnienie zróżnicowania wartości projektu w czasie, a także elastyczności osób decyzyjnych odnośnie możliwości rezygnacji z projektu, który okazuje się nieopłacalny.
	Źródło	[24]

	Przedsiębiorstwo	Agouron Pharmaceuticals, Inc.
2.	Kraj siedziby	Stany Zjednoczone
	Rodzaj opcji	wzrostu, zaprzestania realizacji
	Charakter projektu	Agouron Pharmaceuticals, Inc. to przedsiębiorstwo biotechnologiczne z San Diego zajmujące się badaniami nad preparatami przeciwko wirusowi HIV i AIDS, a także komponentami antyrakowymi. Projekty badawczo-rozwojowe podejmowane przez firmę wiążą się z ogromną niepewnością odnośnie rezultatów poszczególnych etapów.
	Opis zastosowania opcji	W latach 1994–1996 podejmowane przez przedsiębiorstwo projekty badawcze były wyceniane na każdym etapie za pomocą metody opcji realnych. Wycena opcji sekwencyjnych umożliwiła podjęcie decyzji odnośnie kontynuacji bądź zakończenia realizacji projektu w każdej jego fazie.
	Źródło	[1]
	Przedsiębiorstwo	Merck Pharmaceuticals
3.	Kraj siedziby	Stany Zjednoczone
	Rodzaj opcji	zaprzestania realizacji
	Charakter projektu	Na początku lat 90. XX w. przedsiębiorstwo biotechnologiczne Merck rozważyło rozpoczęcie innowacyjnego projektu inwestycyjnego, który wymagał przejścia nowoczesnej technologii od małej firmy działającej w tym samym sektorze o kryptonimie Gamma. Firma Gamma mimo posiadania patentu nie rozpoczęła jeszcze działalności komercyjnej. Merck zaproponował licencjonowanie technologii i podjęcie dalszych działań w ramach badania i rozwoju z nadzieją na rozwinięcie nowego produktu w przeciągu 2 lat. Projekt obarczony był ogromnym ryzykiem z punktu widzenia zarówno technologicznego, jak i biznesowego. Przedsiębiorstwo liczyło się z koniecznością poniesienia dodatkowych kosztów potrzebnych na budowę fabryki i rozpoczęcie działalności komercyjnej.
	Opis zastosowania opcji	Merck wynegocjował z firmą Gamma takie warunki współpracy, w ramach których zobowiązał się do uiszczania opłat licencyjnych w przeciągu kolejnych 3 lat i dodatkowych opłat w przypadku sukcesu przedsięwzięcia. Ponadto Merck miał również możliwość rezygnacji i wycofania się z umowy w dowolnym czasie, jeśli będzie nieusatysfakcjonowany z postępów prac nad projektem, która w swej konstrukcji przypominała opcję zaprzestania realizacji. Opcja została wyceniona za pomocą modelu Blacka-Scholesa, wpływając na ogólną wartość projektu, przesądając o jego atrakcyjności.
	Źródło	[23], [1]

	Przedsiębiorstwo	Biogen Idec
4.	Kraj siedziby	Stany Zjednoczone
	Rodzaj opcji	opóźnienia
	Charakter projektu	Biogen Idec należy do grupy największych przedsiębiorstw biotechnologicznych na świecie, posiada oddziały w 90 krajach. W 1996 roku firma opatentowała lek o nazwie Avonex stosowany na zanik pamięci, uzyskując wyłączne prawo do rozwijania i sprzedaży produktu w ciągu kolejnych 17 lat obowiązywania patentu.
	Opis zastosowania opcji	Analiza sytuacji rynkowej, kosztów uruchomienia produkcji, a także wysokości potencjalnych przychodów wskazała konieczność wykorzystania opcji opóźnienia umożliwiającej przesunięcie realizacji projektu o dwa lata.
	Źródło	[1]
	Przedsiębiorstwo	Amgen Inc.
5.	Kraj siedziby	Stany Zjednoczone
	Rodzaj opcji	zaprzeczenia realizacji, wzrostu
	Charakter projektu	Amgen Inc. to przedsiębiorstwo biotechnologiczne, które po wyprodukowaniu leku o nazwie Epogen (substytut ludzkiego białka symulujący powstawanie czerwonych krwinek), rozpoczęło działalność w sektorze farmaceutycznym. Niestety, jedynie część projektów realizowanych przez przedsiębiorstwo jest w stanie osiągnąć etap wprowadzenia na rynek (komercjalizacji), a tym samym wygenerować przychody. Efektywne zarządzanie wydatkami inwestycyjnymi w takich warunkach jest zadaniem niezwykle trudnym.
	Opis zastosowania opcji	Przedsiębiorstwo postrzega wszystkie swoje projekty z zakresu badań i rozwoju jako opcje, które dają możliwość odpowiedniej reakcji na rezultaty poszczególnych etapów realizowanych projektów. Dzięki wspomnianemu podejściu spółka wprowadziła do produkcji wiele preparatów, m.in. Epogen. Co więcej, firma Amgen Inc. wykorzystała opcje realne w celu określenia wartości prawa do leku przeciwko rakowi (Abarelix). Amgen Inc. wyznaczył w fazie negocjacji cenę za lek znacznie przewyższającą jego wartość wyliczoną przy użyciu tradycyjnej metody NPV i tym samym przejął prawa do preparatu, który przyczynił się do pozyskania przychodów w wysokości 1 bln USD.
	Źródło	[1]

	Przedsiębiorstwo	GlaxoSmithKlein
6.	Kraj siedziby	Wielka Brytania
	Rodzaj opcji	zaprzeczenia realizacji, wzrostu
	Charakter projektu	GlaxoSmithKlein to innowacyjne przedsiębiorstwo produkujące głównie leki. GSK skupia swoje zasoby i umiejętności na wytworzeniu coraz bezpieczniejszych i efektywniejszych leków. Pod koniec XX wieku koncern realizował projekt dotyczący opatentowanej substancji antybakteryjnej o nazwie Tribactum, która miała za zadanie niedopuszczenie do uodpornienia się bakterii na działanie leku i spadek jego wartości terapeutycznej. Pierwsze stadium badań nad skutecznością preparatu zakończyło się z powodzeniem w 2000 roku, po czym nastąpił etap kosztownych i ryzykownych testów klinicznych na ludziach. Dalsze fazy projektu były zależne od tego, czy wystąpią skutki uboczne, które wykluczą ich realizację.
	Opis zastosowania opcji	Przedsiębiorstwo zidentyfikowało w zaistniałych cechach projektu opcje zaprzeczenia realizacji z projektu, którą wyceniło za pomocą modelu Blacka-Scholesa. Dodatkowo wyodrębniono i wyceniono opcję wzrostu i rozwoju przez rozszerzenie oferty o postać dożylną leku, w przypadku zadowalającego popytu na jego doustną wersję. Ujęcie wartości wycenionych opcji w wycenie całego projektu przyczyniło się do podniesienia jego ekonomicznej opłacalności. Dzięki temu GSK uzyskało przewagę konkurencyjną przez zrealizowanie strategii inwestycji w drugi etap badań klinicznych, podjęcie produkcji leku i późniejsze wprowadzenie wersji dożylną stosowanej w warunkach szpitalnych.
	Źródło	[1]
	Przedsiębiorstwo	Pharmena
7.	Kraj siedziby	Polska
	Rodzaj opcji	zaprzeczenia realizacji, wzrostu
	Charakter projektu	Spółka Pharmena to spółka biotechnologiczna, której wartość w przeważającej części stanowi know-how w postaci patentów. Tradycyjne metody, w tym NPV, są w stanie odzwierciedlić jedynie część rzeczywistej wartości ekonomicznej przedsiębiorstwa.
	Opis zastosowania opcji	Wycena spółki dokonana przez dom maklerski oparta jest nie tylko na metodach konwencjonalnych, lecz także na niekonwencjonalnej metodzie opcji realnych w części dotyczącej prac badawczo-rozwojowych nad lekiem przeciwmiażdżycowym. Wycena opcji realnej oparta jest na analizowaniu trzech wariantów realizacji zdarzeń w związku z prowadzonymi pracami badawczo-rozwojowymi – pesymistycznego, bazowego i optymistycznego.
	Źródło	[7]

Źródło: opracowanie własne.

4.6. Sektor lotniczy

Tabela 8. Przykłady praktycznego zastosowania opcji realnych w sektorze lotniczym

	Przedsiębiorstwo	Boeing
1.	Kraj siedziby	Stany Zjednoczone
	Rodzaj opcji	przełączenia
	Charakter projektu	Boeing jako przedsiębiorstwo zajmujące się produkcją samolotów ponosi ogromne nakłady inwestycyjne i prowadzi długotrwałe badania w celu opracowania nowego modelu samolotu. Proces inwestycyjny obarczony jest złożonym ryzykiem i niepewnością o charakterze finansowym, technologicznym i rynkowym.
	Opis zastosowania opcji	Prowadzenie równoległej inwestycji z zamierzeniem kontynuowania pojedynczego projektu w przyszłości, w zależności od kształtowania się warunków rynkowych, stanowiło dla Boeinga opcję przełączenia. Opcja ta zabezpieczyła firmę przed podjęciem nietrafionej decyzji, a także umożliwiła zdobycie cennego doświadczenia przy realizacji badań, które mogły być wykorzystane w przyszłości.
	Źródło	[20]
	Przedsiębiorstwo	Pratt & Whitney
2.	Kraj siedziby	Stany Zjednoczone
	Rodzaj opcji	zaprzestania realizacji
	Charakter projektu	Pratt & Whitney to amerykańska firma zajmująca się produkcją silników do samolotów cywilnych i wojskowych. Przeważająca część przychodów przedsiębiorstwa pochodzi ze sprzedaży części zamiennych w ciągu trzydziestoletniego okresu eksploatacji silników. W celu zwiększenia swoich przychodów firma stanęła przed koniecznością zwiększenia sprzedaży samolotów wyposażonych w produkowane przez siebie silniki.
	Opis zastosowania opcji	Firma zaoferowała opcję wycofania się z leasingu samolotów przez zerwanie kontraktu za niewielką część jego wartości przed lub w ciągu roku od jego rozpoczęcia. Umowa była na tyle atrakcyjna, że przyczyniła się do istotnego wzrostu sprzedaży, niemniej jednak była niebezpieczna pod względem finansowym. Późniejsze analizy wykazały, że wartość zaproponowanej opcji zaprzestania realizacji waha się od 19% wartości silnika w maszynach szerokokadłubowych do 83% w samolotach wąskokadłubowych. W związku z powyższym korzyści będące rezultatem zwiększonej sprzedaży stanęły pod znakiem zapytania. Firma zdecydowała wycofać się z oferty w przypadku linii lotniczych doświadczających wysokiej zmienności popytu i wykorzystujących samoloty wąskokadłubowe. Decyzja okazała się nadzwyczaj trafna, gdyż pozwoliła uniknąć wysokich strat wynikających z przerwanych kontraktów z uwagi na fazę stagnacji w pasażerskim transporcie lotniczym, która nastąpiła w przeciągu dwóch lat.
	Źródło	[26]

Źródło: opracowanie własne.

4.7. Sektor motoryzacyjny

Tabela 9. Przykłady praktycznego wykorzystania opcji realnych w sektorze motoryzacyjnym

	Przedsiębiorstwo	General Motors
1.	Kraj siedziby	Stany Zjednoczone
	Rodzaj opcji	przełączenia
	Charakter projektu	Produkcja nowej serii aut jest długim i skomplikowanym przedsięwzięciem, wymagającym współpracy z wieloma globalnymi dostawcami produktów niezbędnych w procesie produkcyjnym. Przedsiębiorstwo narażone jest na wahania cen, a także zmianę warunków kontraktowych z poszczególnymi kontrahentami.
	Opis zastosowania opcji	Projekt został wyceniony przy wykorzystaniu opcji realnej przełączenia, która zakładała możliwość zmiany dostawcy, i tym samym korzystanie z najtańszych zasobów w określonym czasie. Działania takie gwarantowały uniezależnienie się przedsiębiorstwa od wahań cen.
	Źródło	[20], [26]
	Przedsiębiorstwo	Ford
2.	Kraj siedziby	Stany Zjednoczone
	Rodzaj opcji	wzrostu
	Charakter projektu	W 1998 roku przedsiębiorstwo Ford zainwestowało około 330 milionów dolarów w alians strategiczny z firmą DaimlerChrysler i Ballard rozwijającą prototyp ogniw paliwowych. Celem aliansu było wyprodukowanie pojazdów wyposażonych w ogniwa paliwowe, napędzanych na wodór i wprowadzenie ich na rynek do 2004 roku przez połączenie unikatowych kompetencji wszystkich trzech uczestników projektu. Jednakże ten innowacyjny projekt niósł za sobą tak wysokie ryzyko, że tradycyjna metoda NPV wskazywała na jego nieopłacalność.
	Opis zastosowania opcji	Włączenie do wyceny projektu wartości opcji wzrostu, którą stanowiła możliwość produkcji aut napędzanych na wodór w przyszłości, zmieniło ostateczną rekomendację odnośnie realizacji projektu. Dodatkowo projekt stanowił zabezpieczenie się przedsiębiorstwa przed potencjalnym obowiązkowym wprowadzeniem przez Stany Zjednoczone produkcji pojazdów wyposażonych w ogniwa paliwowe.
	Źródło	[5]

Źródło: opracowanie własne.

4.8. Sektor produkcyjny

Tabela 10. Przykłady praktycznego zastosowania opcji realnych w sektorze produkcyjnym

	Przedsiębiorstwo	Kidco
1.	Kraj siedziby	Stany Zjednoczone
	Rodzaj opcji	wzrostu
	Charakter projektu	Kidco jest firmą zajmującą się projektowaniem i produkcją zabawek, ubrań, a także innych produktów przeznaczonych dla dzieci w wieku 11–12 lat. Większość z tych artykułów ma bardzo krótki okres życia, z uwagi na gwałtownie zmieniające się gusta tych specyficznych konsumentów. Przedsiębiorstwo rozważyło realizację projektu inwestycyjnego charakteryzującego się wysokim ryzykiem braku powodzenia realizacji fazy produkcyjnej, a także rynkowej oraz krótkim okresem generowania korzyści. Uwzględniając doświadczenie wcześniejszych projektów, menedżerowie zakładali możliwość wprowadzenia unowocześnionej wersji produktu, jeśli tylko wcześniejsza spotka się z dużym zainteresowaniem ze strony młodych konsumentów.
	Opis zastosowania opcji	Możliwość rozszerzenia skali działalności przypomina opcję kupna będącą opcją wzrostu, gdyż stanowi szansę, która może zostać zrealizowana, jeśli wcześniejszy projekt okaże się sukcesem, a także porzucona, o ile będzie za tym przemawiała sytuacja rynkowa.
	Źródło	[3]
	Przedsiębiorstwo	Anheuser-Busch
2.	Kraj siedziby	Stany Zjednoczone
	Rodzaj opcji	zaprzeczenia realizacji, wzrostu
	Charakter projektu	Anheuser-Busch jest liderem na amerykańskim rynku produkcji piwa. Pod koniec XX wieku firma rozwijała się w bardzo szybkim tempie, realizując projekty przyczyniające się w znacznym stopniu do wzrostu jej wartości. Model biznesowy przedsiębiorstwa zakładał wycofanie się z pokrewnych branż i skierowanie całej uwagi na działalności podstawowej poprzez zakupy mniejszościowe w browarach operujących na dynamicznie rozwijających się rynkach, takich jak: Meksyk, Chile, Brazylia, Argentyna. Wstępna analiza rozważanego projektu budowy fabryki piwa w Argentynie, dokonana z wykorzystaniem tradycyjnej metody NPV, wykazała nieopłacalność projektu.

Opis zastosowania opcji	Wejście na rynek chilijsko-argentyński w celu sprawdzenia potencjału inwestycyjnego lokalnego rynku okazało się opłacalne przez zakup udziałów mniejszościowych w argentyńskiej spółce CCU. Relatywnie niska kwota inwestycji otwierała przed koncernem elastyczność przyszłego działania, i tym samym reprezentowała ogromny potencjał wartości. Anheuser-Bausch przez wstępną inwestycję w spółkę miał możliwość zbadania popytu na swoje produkty na rynku lokalnym, oszacowania kosztów przedsięwzięcia i opracowania polityki cenowej. Była to typowa opcja realna dająca możliwość rezygnacji z projektu produkcyjno-dystrybucyjnego w razie niepowodzenia pierwotnego projektu bądź wzrostu biznesu w przypadku odmiennego rozwoju sytuacji. Uwzględnienie w wycenie pierwotnego projektu opcji realnej było determinantem jego realizacji.
Źródło	[22]

Źródło: opracowanie własne.

4.9. Sektor technologii informatycznych i komputerowych

Tabela 11. Przykłady praktycznego zastosowania opcji realnych w sektorze technologii informatycznych i komputerowych

	Przedsiębiorstwo	Intel
	Kraj siedziby	Stany Zjednoczone
	Rodzaj opcji	zmiany skali działania
1.	Charakter projektu	W 1996 roku przedsiębiorstwo stanęło przed trudną decyzją strategiczną oceny opłacalności projektu w rozwój zakładu produkcyjnego, który będzie odpowiednio przystosowany do reakcji na rosnący popyt na produkty firmy przez możliwość szybkiego zwiększenia potencjalnych mocy produkcyjnych. Tradycyjna ocena opłacalności w oparciu o metodę NPV wskazywała, że koszt alternatywny zamrożenia środków finansowych w niewykorzystywane aktywa trwałe znacznie przewyższa potencjalne oczekiwane korzyści wynikające ze zwiększonych zdolności produkcyjnych, biorąc pod uwagę szacunki przyszłych wielkości produkcji.
	Opis zastosowania opcji	Analitycy zatrudnieni w firmie rozpoznali analogie analizowanego projektu do zakupu opcji zmiany skali działania, której wartość jest zależna od wielkości popytu, będącego głównym źródłem niepewności.
	Źródło	[24]

Przedsiębiorstwo		Hewlett-Packard
2.	Kraj siedziby	Stany Zjednoczone
	Rodzaj opcji	opóźnienia
	Charakter projektu	W latach 80. XX w. przedsiębiorstwo produkowało wyspecyfikowane drukarki przeznaczone dla konsumentów z różnych krajów w centralnej fabryce, a następnie wysyłało gotowe produkty do lokalnych magazynów. Błędne prognozy wielkości sprzedaży w poszczególnych krajach, a także częste zmiany popytu powodowały konieczność ponoszenia ogromnych kosztów związanych z magazynowaniem i tym samym starzeniem się produktów. Popyt na innego typu produkty pozostawał równocześnie niezaspokojony.
	Opis zastosowania opcji	Przedsiębiorstwo wykorzystało opcję opóźnienia w procesie produkcyjnym przez wysyłanie częściowo gotowych produktów do lokalnych magazynów, gdzie następował końcowy montaż i dostosowanie do potrzeb lokalnych klientów. Tym samym, mimo zwiększonych kosztów składania drukarek w lokalnych montowniach, firma odnotowała znaczne oszczędności wynikające z umiejętności lepszego dopasowania podaży produktów do popytu na nie.
	Źródło	[23], [20], [26]
Przedsiębiorstwo		Kodak
3.	Kraj siedziby	Stany Zjednoczone
	Rodzaj opcji	zaprzestania realizacji, wzrostu
	Charakter projektu	Kodak prowadził badania nad opracowaniem wysokiej rozdzielczości, kolorowych drukarek. W związku z wysokimi nakładami inwestycyjnymi poniesionymi na badania i rozwój oraz niepewnością odnośnie uzyskanych rezultatów badań, a także reakcji rynku na nowy produkt tradycyjna analiza NPV wskazywała na nieopłacalność projektu.
	Opis zastosowania opcji	Kodak włączył do wyceny projektu wartość opcji realnych zawartych w projekcie wynikających z niepewności tkwiącej w fazie badawczej, a także fazy wprowadzenia na rynek. Na każdym etapie zakładano możliwość podjęcia decyzji o zaprzestaniu kontynuowania działalności bądź też komercjalizacji idei.
	Źródło	[8]

		Przedsiębiorstwo	Cadence Design Systems
4.	Kraj siedziby		Stany Zjednoczone
	Rodzaj opcji		zmiany skali działania
	Charakter projektu		<p>Cadence Design Systems to firma zajmująca się rozwojem produktów elektronicznych, a także dostarczaniem usług inżynierskich. Przedsiębiorstwo, zamiast tworzyć całe oprogramowanie na własny rachunek, korzysta ze współpracy z wyspecjalizowanymi kontrahentami. W ramach tej współpracy firma zobowiązuje się dokonywać płatności na rzecz kontrahentów rozwijających dla niej oprogramowanie, jeśli dokona sprzedaży produktu, który będzie je zawierał. Konstrukcja wielu kontraktów zakłada minimalny poziom wynagrodzenia wypłacanego kontrahentom bez względu na poziom sprzedaży. Z uwagi na fakt, że popyt na produkty spółki charakteryzuje się wysokim poziomem niepewności, istnieje ryzyko konieczności ponoszenia wysokich kosztów, które będą bardzo trudne do pokrycia z uwagi na niski poziom sprzedaży. Z drugiej strony równie prawdopodobne jest występowanie wysokiej sprzedaży, która będzie implikowała konieczność ponoszenia dodatkowych opłat na rzecz kontrahentów, niemniej jednak z uwagi na wysokie przychody firmy ich poniesienie nie powinno stanowić dla niej znacznego obciążenia finansowego.</p>
	Opis zastosowania opcji		<p>W ramach negocjacji z kontrahentami firma Candence Design Systems zaproponowała zawarcie porozumienia zakładającego relatywnie niski poziom stałego wynagrodzenia dla kontrahentów, zaś znacznie wyższe opłaty jednostkowe przy sprzedaży produktów. Wykorzystując do analizy tradycyjną metodę NPV, propozycja nie była dla współpracujących firm opłacalna, niemniej jednak uzupełnienie jej o analizę opcji realnych tkwiących w projekcie sprawiło, że jej wartość wzrosła o ponad 25%. Zrozumienie metodyki opcji realnych ze strony kontrahentów pozwoliło na zawarcie bardzo opłacalnej i satysfakcjonującej obie strony współpracy.</p>
	Źródło		[23]
		Przedsiębiorstwo	Synapse Systems
5.	Kraj siedziby		Wielka Brytania
	Rodzaj opcji		rezygancji

Charakter projektu	<p>Założona w 1996 roku firma Synapse Systems jest jednym z czołowych światowych dostawców najbardziej efektywnych kosztowo rozwiązań dla usług zintegrowanych i sieci nowej generacji. Synapse Systems specjalizuje się w dostarczaniu różnych form komunikacji cyfrowej, a także innych nowoczesnych technologii komunikacyjnych. Do tej pory przedsiębiorstwo produkowało jedynie urządzenia wykorzystywane w sieciach komputerowych przez duże korporacje. Aktualnie rozważa propozycję opracowania i stworzenia sieci bezprzewodowych skierowanych do użytku domowego, a także w ramach małej działalności gospodarczej. Analizowany projekt będzie wymagał znacznych nakładów inwestycyjnych, a co więcej, będzie się wiązał z dużym ryzykiem wynikającym z niemożności oszacowania popytu na oferowane produkty, a tym samym ich ceny.</p>
Opis zastosowania opcji	<p>Elastyczność tkwiąca w projekcie dawała jednak możliwość sprzedania urządzeń wykorzystywanych w procesie produkcyjnym po pierwszym roku działalności, jeśli popyt na oferowane produkty okaże się zbyt niski. Tym samym przedsiębiorstwo ma możliwość rezygnacji z kontynuowania projektu i uniknięcia konieczności generowania negatywnych przepływów pieniężnych w kolejnych latach. Wspomniana opcja zaprzestania realizacji jest opcją sprzedaży, która w zależności od rozwoju sytuacji rynkowej może zostać zrealizowana bądź też pozostawiona do wygaśnięcia.</p>
Źródło	[3]

Źródło: opracowanie własne.

4.10. Sektor telekomunikacyjny

Tabela 12. Przykład praktycznego zastosowania opcji realnych w sektorze telekomunikacyjnym

Przedsiębiorstwo		Mobitel ²
1.	Rodzaj opcji	opóźnienia
	Charakter projektu	Mobitel, jako czołowy operator telefoniczny, musiał podjąć decyzję odnośnie wdrożenia mobilnej sieci telekomunikacyjnej trzeciej generacji (3G). W związku z optymistycznymi prognozami popytowymi, zarówno Mobitel, jak i jego główny konkurent – Comptel zakupili licencje na wspomniane rozwiązania technologiczne. Jednakże sieć trzeciej generacji nie okazała się być na tyle atrakcyjna i przychodowa, aby zaspokoić wcześniejsze oczekiwania firmy. Niepewność i niestabilność przychodów możliwych do uzyskania z projektu wynikała z dużej zależności od poziomu popytu i potencjalnej penetracji niedojrzałego jeszcze na tamten moment rynku. Średni dochód generowany przez użytkowników obciążony był również dużą niepewnością, ponieważ ciężko było a priori ocenić sposób i częstotliwość stosowania nieznanych do tej pory rozwiązań, jakim był wówczas mobilny Internet.
	Opis zastosowania opcji	Tradycyjna metoda NPV wskazywała na większą opłacalność natychmiastowego wdrożenia technologii, gdyż brała ona pod uwagę jedynie ryzyka związane z odroczeniem projektu w czasie, takie jak utrata udziałów rynkowych i pozycji względem konkurencyjnego operatora, który mógł potencjalnie podjąć się implementacji wcześniej. Tradycyjna wycena (NPV) nie uwzględniała również wartości pozostania elastycznym, w zależności od rozwoju sytuacji rynkowej, która zawarta jest w analizie opcji realnych. Przeprowadzenie analizy ROV spowodowało zmianę rekomendacji odnośnie realizacji projektu i odroczenie jego realizacji w czasie w oczekiwaniu na rozwój sytuacji rynkowej. Co więcej, Mobitel zdecydował się na próbną wdrażania zakupionej technologii w miejscach bardziej zaludnionych, co pozwoliło firmie powoli zdobywać doświadczenie w tym nowym obszarze.
	Źródło	[13]
2.	Przedsiębiorstwo	
	Kraj siedziby	Sprink AT&T
	Rodzaj opcji	wzrostu
Charakter projektu	Sprint AT&T to jeden w największych operatorów telefonicznych w Stanach Zjednoczonych. Przedsiębiorstwo zrealizowało projekt instalacji kabli włókno-optycznych.	

³ Nazwa firmy została zmieniona w celu zapewnienia anonimowości.

	Opis zastosowania opcji	Firma przez realizację projektu stworzyła sobie możliwość realizacji opcji wzrostu i rozwoju sieci w przyszłości, co jest typową opcją realną, która znacznie zwiększa wartość projektu. Zapewniła sobie przez to bezpieczeństwo, a także stworzyła innym konkurentom wysokie bariery wejścia na rynek.
	Źródło	[20], [26]
3.	Przedsiębiorstwo	Ericsson
	Kraj siedziby	Szwecja
	Rodzaj opcji	wzrostu, zmiany skali działania
	Charakter projektu	W 1998 roku firma Ericsson opracowała kompleksowe rozwiązania informatyczne o nazwie roboczej AXD 301, które miały potencjał do zastosowania w dużych sieciach publicznych lub korporacyjnych, gdyż posiadały nie tylko pełną funkcjonalność ATM, ale również wspierały telefonię przy wykorzystaniu MPLS. Niestety, kontrakt na wdrożenie projektu zawarty z British Telecom charakteryzował się ujemnym NPV (brak opłacalności).
	Opis zastosowania opcji	Przedsiębiorstwo zidentyfikowało tkwiącą w projekcie opcję realną wzrostu i zmiany skali działalności. W procesie wyceny uwzględniono możliwość zaoferowania tego samego produktu dodatkowo kilku innym operatorom (m.in. kanadyjskiemu BridgePoint, a także rumuńskiemu RomTelecom). Co prawda, projekt obarczony był wysokim poziomem ryzyka związanego z niepewnością, czy podobna oferta nie zostanie zaproponowana również przez potencjalnych konkurentów. Wycena projektu z uwzględnieniem opcji realnej wykazała, że uruchomienie projektu było opłacalne, niemniej jednak niezbędne jest usprawnienie procesu badań rynkowych i zachowania konkurencji.
	Źródło	[22]

Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

Zaprezentowane powyżej przykłady sytuacji uzasadniających wykorzystanie opcji realnych potwierdzają pierwszą tezę niniejszego opracowania mówiącą, że dynamika otoczenia biznesowego, a także wysoki stopień ryzyka i elastyczności realizowanych wspólnie projektów inwestycyjnych niesie za sobą konieczność rozszerzenia tradycyjnego rachunku opłacalności inwestycji o wycenę opcji realnych. Metodyka opcji realnych, wywodząca się z koncepcji opcji finansowych, pozwala oszacować wartość możliwości odłożenia realizacji projektu w czasie, zmniejszenia bądź rozszerzenia skali działania, a także rezygnacji z projektu (także po podjęciu decyzji o jego

realizacji). Pomimo niezaprzeczalnych zalet omawianej koncepcji szeroka analiza dostępnych badań różnych autorów dotyczących stopnia jej wykorzystania w praktyce biznesowej pozwala wysnuć wnioski o jej nadal małej popularności, czego stwierdzenie stanowiło drugą tezę badawczą artykułu. Główną przyczyną tego stanu w opinii autorów jest skomplikowanie metodyczne koncepcji, jej nieintuicyjność, a tym samym niechęć kadry zarządzającej wynikająca głównie z niezrozumienia istoty oraz algorytmów metody i braku zaufania do otrzymanych wyników. Zaprezentowane w artykule zestawienie przykładów praktycznego zastosowania opcji realnych w wycenie projektów stanowi argument na poparcie trzeciej tezy artykułu, mówiącej o konieczności zwiększenia zainteresowania decydentów metodyką opcji realnych. Jest ono tym samym próbą uzyskania zrozumienia dla koncepcji ROV wśród polskiej kadry menedżerskiej. Podejście to pozwala ominąć konieczność zrozumienia matematyczno-statystycznych założeń i skierować uwagę decydentów na istotne różnice w wycenie opłacalności projektów uzyskane przy wykorzystaniu tradycyjnej metody NPV i metody RNPV, ogólną ideę koncepcji, a także korzyści z zastosowania opcji realnych w praktyce gospodarczej. Zestawienie zawiera przykłady przedsiębiorstw działających w różnych krajach, a także sektorach gospodarki. Dzięki temu w opinii autorów powinno być przydatne dla szerokiego grona praktyków.

Bibliografia

- [1] Antkiewicz S., *Wykorzystanie opcji realnych w wycenie projektów inwestycyjnych na przykładzie przemysłu farmaceutycznego*, [w:] Bernaś B., Pluta W. (red.), *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007
- [2] Block S., *Are „real options” actually used in the real world?*, “The Engineering Economist” 2007, No. 52 (3).
- [3] Brigham E.F., Daves P.R., *Intermediate Financial Management*, Thomson South-Western, 2007.
- [4] Busby J.S., Pitts C.G.C., *Real options in practice: an exploratory survey of how finance officers deal with flexibility in capital appraisal*, “Management Accounting Research” 1997, No. 8.
- [5] De Neufville R., *Real options: dealing with uncertainty in systems planning and design*, “Integrated Assessment” 2003, No. 4 (1).
- [6] De Treville S., Trigeorgis L., *It may be cheaper to manufacture at home*, “Harvard Business Review” 2010, No. 88 (10).
- [7] Dom Maklerski Banku BPS S.A., *Pharmena – opcja na biotechnologiczną gwiazdę*, 2012.
- [8] Faulkner T.W., *Applying ‘options thinking’ to R&D valuation*, “Research Technology Management” 1996, No. 39 (3).

- [9] Graham J.R., Harvey C.R., *The theory and practice of corporate finance: Evidence from the field*, "Journal of Financial Economics" 2001, No. 61.
- [10] Hartmann M., Hassan A., *Application of real options analysis for pharmaceutical R&D project valuation – Empirical results from a survey*, "Research Policy" 2006, No. 35.
- [11] Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje: instrumenty finansowe, aktywa niefinansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [12] Jajuga T., *Wpływ decyzji inwestycyjnych i finansowych na elastyczność strategiczną przedsiębiorstwa*, [w:] Biernas B., Pluta W. (red.), *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- [13] Krychowski Ch., Quélin B.V., *Real options and strategic investment decisions: Can they be of use to scholars?*, "Academy of Management Perspectives" 2010, No. 24.
- [14] Mielcarz P., *Stosowanie narzędzi badania ryzyka i wartości opcji realnych w projektach badawczo-rozwojowych w Polsce (wyniki badań)*, [w:] Dudycz T., Tomaszewicz Ł. (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- [15] Mintz S.L., *Getting real*, "CFO Magazine", November 1999.
- [16] Mizerka J., *Opcje rzeczywiste w finansowej ocenie efektywności inwestycji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
- [17] Panayi S., Trigeorgis L., *Multi-stage real options: the case of information technology infrastructure and international bank expansion*, "The Quarterly Review of Economics and Finance" 1998, No. 38.
- [18] Philippe H., *Corporate Governance: A new limit to real options valuation?*, "Journal of Management and Governance" 2005, No. 9.
- [19] Rigby D.K., *Management tools 2001 – global results*, Bain & Company, Boston 2001.
- [20] Rogowski W., *Opcje realne w przedsięwzięciach inwestycyjnych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- [21] Ryan P.A., Ryan G.P., *Capital Budgeting Practices of the Fortune 1000: How have things changed?*, "Journal of Business and Management" 2002, No. 8 (4).
- [22] Skwara M., *Opcje rzeczowe – nowe spojrzenie na wycenę*, [w:] Szablewski A., Tuzimek R. (red.), *Wycena zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2004.
- [23] Smit H.T.J., Trigeorgis L., *Strategic investment. Real options and games*, Princeton University Press, Princeton – Oxford 2004.
- [24] Triantis A., Borison A., *Real options: state of practice*, "Journal of Applied Corporate Finance" 2001, No. 14.

- [25] Trigeorgis L., *Real options: an overview*, [in:] Schwartz E.S., Trigeorgis L. (eds.), *Real options and investment under uncertainty: classical readings and recent contributions*, MIT Press 2001.
- [26] Wiśniewski T., *Ocena efektywności inwestycji rzeczowych ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka*, Rozprawy i studia, t. 683, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008.
- [27] Wiśniewski T., *Wykorzystanie opcji rzeczywistych w ocenie efektywności inwestycji*, [w:] Zarzecki D. (red.), *Zarządzanie finansami. Klasyczne zasady – nowoczesne narzędzia*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002.
- [28] Ziarkowski R., *Opcje rzeczowe oraz ich zastosowanie w formułowaniu i ocenie projektów inwestycyjnych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2004.

OPCJE REALNE W PRAKTYCE BIZNESOWEJ

Streszczenie

Przedmiotem niniejszego artykułu jest ocena skali oraz zakresu wykorzystania metodyki opcji realnych w praktyce gospodarczej. Zamierzenia autorów zostaną zrealizowane przez sformalizowane i uniwersalne zestawienie studiów przypadków opisanych w literaturze przedmiotu. Celem opracowania jest umożliwienie łatwego, szybkiego i przede wszystkim niskokosztowego dostępu dla decydentów i analityków finansowych do przykładów zastosowania opcji realnych w praktyce inwestycyjnej (ROV – *Real Option Valuation*). Adresaci artykułu mogą znaleźć w przytoczonych przykładach inspirację do wykorzystania opcji realnych w swojej praktyce biznesowej. Duża liczba przedsiębiorstw zawartych w zestawieniu, a także różnorodność sektorów gospodarki, w których działają, pozwala na sformułowanie wniosku o szerokich możliwościach aplikacyjnych koncepcji ROV, także w polskich realiach gospodarczych, a tym samym szerokim zakresie podmiotów potencjalnie zainteresowanych możliwościami wykorzystania opcji realnych w ich praktyce biznesowej.

SŁOWA KLUCZOWE: PROJEKTY INWESTYCYJNE, OPCJE REALNE (W POLSKIEJ LITERATURZE TERMIN *REAL OPTION* TŁUMACZONY JEST RÓWNIEŻ JAKO OPCJE RZECZYWISTE, OPCJE RZECZOWE), OCENA OPLACALNOŚCI INWESTYCJI

REAL OPTIONS IN BUSINESS PRACTICE

Abstract

The subject of this article is to assess the scale of practical usage of real options' methodology in business environment. The intentions of the authors are achieved through formal and universal juxtaposition of the case studies described in the literature. The aim of this paper is to enable easy, fast and above all low-cost access for decision-makers and financial analysts to the examples of the real options' application, which can become an inspiration for implementation in their business practice. The multitude of companies included in the report, as well as a variety of economic sectors in which they operate allows to draw conclusions about the broad application possibilities for ROV concept.

KEY WORDS: INVESTMENT PROJECTS, REAL OPTIONS, INVESTMENT VALUATION

ZASADNICZE ASPEKTY POMIARU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Wprowadzenie

Przedsiębiorczość w ramach ujęcia ekonomicznego można rozumieć jako umiejętność doboru i zaangażowania w działalność gospodarczą czynników wytwórczych w sposób zapewniający efektywność gospodarowania w warunkach niepewności. Przedsiębiorczość uznawana jest ponadto jako jeden z czynników wytwórczych, oprócz ziemi, pracy i kapitału, stanowiąc podstawę dla podejmowania działań gospodarczych. Stąd też przedsiębiorczość i powiązanie jej wpływu ze wzrostem gospodarczym stanowi ważny element badań w naukach ekonomicznych. W ujęciu praktycznym są opracowywane określone metody pomiaru dla oceny zarówno tzw. „ducha przedsiębiorczości”, jak i efektów przedsiębiorczości.

Celem niniejszego artykułu jest próba wskazania zmian w zakresie rozwoju przedsiębiorczości na świecie w ostatnich latach, tj. globalnego kryzysu ekonomicznego, przy uwzględnieniu określonych danych strukturalnych populacji przedsiębiorstw w wybranych krajach świata oraz wskaźników przedsiębiorczości, uwzględniając równocześnie teoretyczne podłoże rozwoju nauki o przedsiębiorczości w literaturze przedmiotu.

1. Definicje przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość może być rozumiana na wiele sposobów. Można wskazać na występowanie wielu definicji i ich rozbudowanego zestawu pojęciowego. Wielowymiarowość źródeł przedsiębiorczości jest związana z definiowaniem przedsiębiorczości w różnych dyscyplinach i dziedzinach naukowych, uwzględniając

* **Dr Barbara Siuta-Tokarska** – Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

w tym zakresie m.in.: antropologię [15; 7; 8], ekonomię, zarządzanie, psychologię, socjologię czy prawo [20].

W literaturze wymienia się cztery zasadnicze ujęcia definicji przedsiębiorczości [10, s. 115]:

- opierające się na gruncie psychologii, gdzie wskazuje się na cechy osobowościowe i charakterystykę personalną osoby przedsiębiorczej;
- odwołujące się do ekonomicznych funkcji działań przedsiębiorcy w gospodarce;
- wskazujące na rodzaj menedżerskiego zachowania (podejścia) i specyficzny sposób zarządzania oraz uwzględniające w szerokim znaczeniu tzw. czynniki społeczno-kulturowe.

W konsekwencji odnotowuje się występowanie licznych formuł i modeli przedsiębiorczości, która może być rozpatrywana pod względem [10, s. 115]: statycznym, tj. wynikowym, dynamicznym, tj. przyczynowym, oraz systemowym.

Przedsiębiorczość można podzielić na 2 rodzaje, uwzględniając podmiot jej wyrazu, tj.:

- 1) przedsiębiorczość indywidualną, konkretnej osoby oraz
- 2) przedsiębiorczość zbiorową (tzn. zespołu, grupy czy środowiska ludzi, a nawet całego społeczeństwa) powiązanych ze sobą osób w określony sposób.

Przedsiębiorczość indywidualna, odniesiona do poszczególnych osób, jest traktowana jako postawa życiowa, wynikająca z posiadanych cech, umiejętności i sposobu działania jednostki, kojarzona z umiejętnością radzenia sobie w każdej sytuacji i wyzwalająca „ducha inicjatywy”, zaradności czy kreatywności [5, s. 31].

Przedsiębiorczość zbiorowa w odniesieniu do różnego typu organizacji jest związana zasadniczo z tzw. przedsiębiorczością wewnętrzną, określaną także jako korporacyjna, której rodowód sięga początków nauki o przedsiębiorstwie, przy czym podkreśla się jej znaczenie jako ważnego czynnika budowy przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarczych.

W literaturze wyodrębnia się także przedsiębiorczość rodzinną, którą można rozumieć jako zjawisko społeczno-ekonomiczne polegające na tworzeniu i rozwijaniu przedsiębiorstw rodzinnych [1, s. 193], z uwzględnieniem jej indywidualnego i zespołowego charakteru oraz powiązania zarówno z małymi, jak i dużymi podmiotami gospodarczymi [20, s. 95].

Względnie nową formą przedsiębiorczości jest tzw. przedsiębiorczość społeczna, która może być rozumiana jako społecznie użyteczna działalność gospodarcza, jak np. zatrudnianie osób bezrobotnych, niepełnosprawnych czy pomoc grupom społecznym narażonym na szczególne problemy społeczne i zawodowe. W odniesieniu do przedsiębiorczości społecznej wskazuje się na bardzo wysoki poziom odpowiedzialności społecznej i środowiskowej przedsiębiorstw

społecznych¹ [9, s. 2–3], na co wskazują wyniki badań w tym zakresie [9, s. 2–3]. Tego typu aktywność, szczególnie w okresie globalnego kryzysu gospodarczego, wydaje się być niezwykle ważna, a jej idea powinna być odpowiednio propagowana². Należy przy tym podkreślić, iż dla rozwoju tego rodzaju przedsiębiorczości ważne są także odpowiednie warunki, które mogą sprzyjać jej realizacji, w tym uwarunkowania: prawne, polityczne, gospodarcze, społeczne i kulturowe (wśród nich odpowiedni system edukacyjny) czy lokalne – niezależnie od uwarunkowań osobowościowych.

Należy podkreślić, iż pojęcie przedsiębiorczości wraz z rozwojem nauki ewoluowało [4, s. 17–22]³, skupiając się początkowo wyłącznie na osobie samego przedsiębiorcy przez aktywność przedsiębiorczą, aż do przedsiębiorczości organizacji włącznie. W tabeli 1 zestawiono wybrane definicje odnoszące się do przedsiębiorczości.

Analizując treści poszczególnych definicji związanych z przedsiębiorczością, można stwierdzić, iż najogólniej przedsiębiorczość jest wyrazem aktywności, która w ostatecznym rozrachunku powinna przyczyniać się do powstania wartości, przy czym wartość ta może mieć wyraz zarówno materialny, jak i niematerialny, podmiotowy, jak i przedmiotowy oraz implikujący i warunkujący.

Przedsiębiorczość właściwie rozumiana powinna wykazywać kierunek pozytywny, który opiera się na etyce i zasadach moralnych. W przeciwnym razie nie można mówić o przedsiębiorczości lecz o działaniu, w którym postępuje się niezgodnie z prawem bądź na granicy prawa (np. grupy przestępcze, przestępczość gospodarcza, wykorzystywanie luk w prawie dla osiągnięcia własnych korzyści itp.). Uwzględniając zasady moralne i oparcie na etyce działań przedsiębiorczych, wydaje się, iż w tym kontekście stare konfucjańskie reguły, takie jak [13, s. 29]: humanitarność, sprawiedliwość, obyczaj/rytuał/etykieta, wiedza/ mądrość oraz szczerłość/wiarygodność mogą stanowić wraz z zarządzaniem przedsiębiorstwem uwzględniającym nie tylko interesy właścicieli, ale wyrażającym troskę o wszystkie kategorie podmiotów uczestniczących w życiu przedsiębiorstwa⁴ – właściwe podłoże dla realizacji postaw przedsiębiorczych.

¹ Pod pojęciem „przedsiębiorstwa społecznego” Komisja Europejska definiuje przedsiębiorstwa: – dla których leżący we wspólnym interesie cel socjalny lub społeczny jest racją bytu działalności komercyjnej; – które często charakteryzują się wysokim poziomem innowacyjności społecznej; – których zyski są w większości reinwestowane w realizację tego celu społecznego; – których sposób organizacji lub system własności odzwierciedla ich misję, opierając się na demokratycznych lub partycypacyjnych zasadach, mając na celu sprawiedliwość społeczną.

² W Polsce przewiduje się, iż ustawa o przedsiębiorczości społecznej wejdzie w życie najwcześniej dopiero w 2014 r., mimo że już w 2008 r. powołano Zespół ds. rozwiązań systemowych w zakresie ekonomii społecznej. Patrz: K. Cibor, *Ustawa o przedsiębiorczości społecznej – co dalej?*, <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/727567.html>, [12.10.2012].

³ M. Bratnicki wskazuje na 3 podejścia do przedsiębiorczości w ujęciu historycznym: 1) rola podmiotu działalności gospodarczej, 2) proces tworzenia nowych przedsięwzięć, 3) tworzenie i wykorzystywanie szans, zawierające w sobie odnowę strategiczną istniejących organizacji.

⁴ To jest: pracowników, klientów, dostawców różnych czynników produkcji oraz wspólnotę, z którą jest ono związane.

Tabela 1. Przegląd ważniejszych definicji związanych z przedsiębiorczością

Przedsiębiorcy kupują po pewnych cenach w teraźniejszości i sprzedają po niepewnych cenach w przyszłości. Przedsiębiorca jest nosicielem niepewności.	Cantillon
Przedsiębiorcy próbują przewidywać i działać w warunkach zmiany na rynkach. Przedsiębiorca dźwiga niepewność dynamiki rynku.	Knight
Przedsiębiorca to osoba, która zachowuje odporność na kontrolę racjonalnej wiedzy biurokratycznej.	Weber
Przedsiębiorca to innowator, który wdraża zmianę w obrębie rynków przez wykorzystanie nowych kombinacji. Może ona przybrać formy, takie jak: <ul style="list-style-type: none"> – wprowadzenie nowego towaru lub jakości, – wprowadzenie nowej metody produkcji, – otwarcie nowego rynku, – zdobycie nowego źródła dostaw nowych materiałów lub części oraz – przeprowadzenie nowej organizacji branży. 	Schumpeter
Działalność przedsiębiorcza obejmuje identyfikację możliwości w obrębie systemu ekonomicznego.	Penrose
Przedsiębiorca rozpoznaje i wykorzystuje sposobności zysku, zasadniczo arbitrażysta.	Kirzner
Przedsiębiorczość to akt innowacji pociągający za sobą nadawanie istniejącym zasobom nowej zdolności generowania bogactwa.	Drucker
Podstawowym aktem przedsiębiorczości jest nowe wejście. Nowe wejście można osiągnąć poprzez wejście na nowe rynki lub też ugruntowane rynki z nowymi lub istniejącymi towarami lub usługami. Nowe wejście jest aktem wprowadzenia nowego przedsięwzięcia, przez nowo utworzoną firmę, przez istniejącą firmę lub przez „wewnętrzne korporacyjne podejmowanie przedsięwzięć”.	Lumpkin & Dess
Dziedzina przedsiębiorczości obejmuje studia nad źródłami możliwości, procesy odkrywania, ewaluacji oraz wykorzystania możliwości, a także zbiór jednostek, które je odkrywają, ewaluują oraz wykorzystują.	Shane & Venkataraman
Przedsiębiorczość to zależny od kontekstu proces społeczny, przez który jednostki oraz zespoły tworzą bogactwo, łącząc unikalne pakiety zasobów w celu wykorzystania możliwości rynku.	Ireland, Hitt & Sirmon
Przedsiębiorczość to sposób myślenia oraz proces tworzenia i rozwijania działalności gospodarczej poprzez łączenie podejmowanego ryzyka, kreatywności i/lub innowacji z rzetelnym zarządzaniem w obrębie nowej lub istniejącej organizacji.	Komisja Wspólnot Europejskich

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [2, s. 7].

Przy tak zdefiniowanej przedsiębiorczości można stwierdzić, iż stanowi ona jeden z podstawowych czynników rozwoju społeczno-gospodarczego (obok ziemi, pracy i kapitału, co jest ujmowane w tzw. modelu ostrosłupa przedsiębiorczości [16, s. 46]) układów przestrzennych różnej skali (np. gmin, powiatów, województw, kraju). Stąd

też można wskazać, iż przedsiębiorczość jest uwarunkowanym społecznie procesem tworzenia szans na kreowanie bogactwa i dobrobytu z uwzględnieniem twórczego wykorzystania użytkowanych zasobów materialnych i niematerialnych [12]

2. Miary rozwoju przedsiębiorczości w wybranych krajach

Przedsiębiorczość stanowi ważny element na drodze wzrostu gospodarczego i jej oddziaływania na sferę społeczną, co może przejawiać się w [11]:

- odkrywaniu i wprowadzaniu w życie produktów i usług, które wpływają na poprawę jakości życia oraz powodują zmianę pozycji określonych obszarów w światowej ekonomii;
- powstawania nowych przemysłów i przedsiębiorstw;
- tworzenia miejsc pracy, a także
- kreowania „bogactwa/dobrobytu”, które może być reinwestowane w nowe przedsiębiorstwa i przekazywane społeczeństwu.

Pomiar przedsiębiorczości i związane z tym właściwy dobór metod jest zagadnieniem trudnym. W praktyce obserwuje się koncentrację na dwóch zasadniczych aspektach [17, s. 135]:

1. pomiary tzw. „ducha przedsiębiorczości”, gdzie analizy są związane zasadniczo z badaniami ankietowymi wybranych grup osób lub populacji (odnoszących się na przykład do powstawania nowych podmiotów gospodarczych) oraz
2. pomiary efektów przedsiębiorczości, gdzie przedmiotem analiz są zazwyczaj dane bądź wskaźniki odnoszące się do liczby różnego typu przedsiębiorstw, np. w stosunku do populacji ludzkiej lub ogólnej liczby podmiotów gospodarczych.

Jedną z miar przedsiębiorczości jest tzw. wskaźnik TEA (total entrepreneurial activity) – indeks mierzący ogólną aktywność w podejmowaniu przedsięwzięć gospodarczych, liczony jako odsetek osób dorosłych (18–64 lat) zakładających przedsiębiorstwo lub zarządzających nowym przedsiębiorstwem, będących jednocześnie jego właścicielem w stosunku do ogólnej liczby zatrudnionych [22, s. 13–14]. W tabeli 2 zestawiono wartości wskaźnika TEA w latach 2001, 2007 i 2011 w wybranych krajach świata.

Analizując dane przedstawione w tabeli 2 można zauważyć, iż w wielu krajach w 2007 i 2011 roku w porównaniu z 2001 r. odnotowano zmniejszenie wartości wskaźnika ogólnej przedsiębiorczości (z wyjątkiem Chin, Brazylii, Chile, Japonii, Francji, Łotwy, Holandii i Rosji) lub niewielkie ich wzrosty, na co niewątpliwie miał wpływ kryzys w gospodarce światowej.

Wartość wskaźnika TEA w 2011 r. przekraczającego 20 charakteryzowała kraje, takie jak: Chiny (24), Chile (23,7), Peru (22,9), Trynidad i Tobago (22,7), Kolumbię (21,4), Panamę i Argentynę (20,8), a więc kraje zaliczane do grupy efficiency-driven economies (opartych na wydajności). Natomiast wśród krajów rozwiniętych, których

gospodarka jest oparta na innowacjach tzw. innovation-driven economies, najwyższa wartość wskaźnika TEA odnosiła się do USA (12,3).

Tabela 2. Wskaźnik TEA w wybranych krajach świata w latach 2001, 2007 i 2011

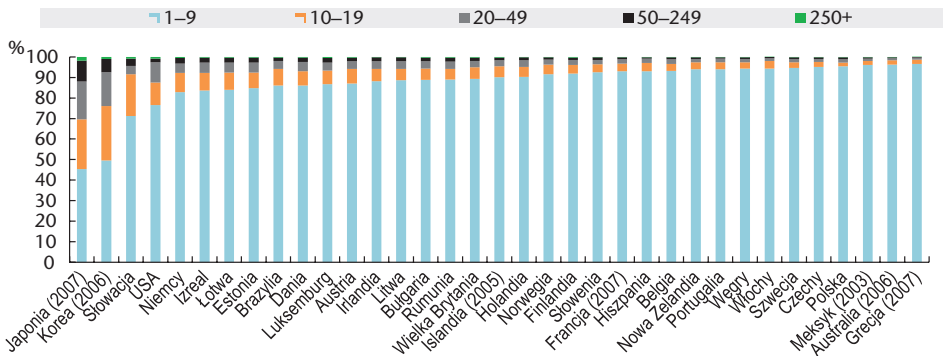
Wyszczególnienie	2001 r.	2007 r.	2011 r.
Australia	36,4	10,9	10,5
Belgia	3,1	3,1	3,7
Brazylia	11,2	12,7	17,5
Chiny	–	16,4	24,0
Czechy	–	7,76	7,6
Chile	–	13,4	23,7
Dania	5,1	5,4	4,6
Finlandia	4,5	6,9	6,3
Francja	2,6	3,2	5,7
Grecja	–	5,7	8,0
Hiszpania	5,4	7,6	5,8
Holandia	4,7	5,2	8,2
Hongkong	–	9,9	3,6 (2009)
Indie	10,2	8,5	11,5 (2008)
Irlandia	11,4	8,2	7,2
Islandia	–	12,5	11,4 (2009)
Japonia	1,9	4,3	5,2
Kolumbia	–	22,7	21,4
Łotwa	–	4,5	11,9
Meksyk	20,4	9,2	9,6
Niemcy	5,8	4,0	5,6
Norwegia	6,4	6,2	6,9
Polska	8,0	8,9	9,0
Rosja	–	2,7	4,6
Rumunia	–	4,0	9,9
Słowenia	–	4,8	3,7
Tajlandia	–	26,9	19,5
USA	11,0	9,6	12,3
Węgry	8,8	6,9	6,3
Wielka Brytania	5,4	5,5	7,3
Włochy	6,0	5,0	2,3 (2010)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [24].

W ramach analizy przedsiębiorczości w literaturze przedmiotu uwzględnia się także określone dane związane z populacją przedsiębiorstw, jak np. [6, s. 52]:

- przedsiębiorstwa według klas ich wielkości,
- zatrudnienie w tych przedsiębiorstwach,
- tworzenie wartości dodanej i działalność eksportowa.

Rysunek 1. Struktura przedsiębiorstw według klas wielkości podmiotów gospodarczych (liczby pracowników) w wybranych krajach świata w 2008 r.



Objaśnienie: według klasyfikacji obowiązującej w krajach Unii Europejskiej, biorąc pod uwagę kryterium klasy wielkości, przedsiębiorstwa dzielą się na: mikroprzedsiębiorstwa (0–9 pracowników), małe przedsiębiorstwa (10–49 pracowników), średnie przedsiębiorstwa (50–249 pracowników), duże przedsiębiorstwa (250 i więcej pracowników).

Źródło: [6, s. 55].

Z danych przedstawionych na rysunku 1 wynika, iż poszczególne kraje świata charakteryzują się nieco odmienną strukturą przedsiębiorstw, uwzględniając jako kryterium ich wielkość. Generalnie w blisko połowie krajów OECD więcej niż 90% wszystkich przedsiębiorstw stanowią mikroprzedsiębiorstwa⁵.

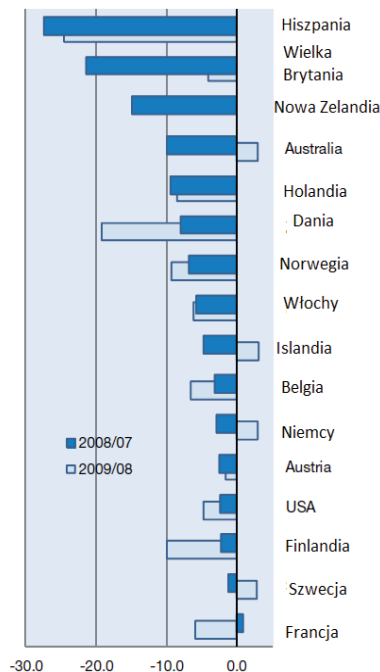
W Japonii ok. 2% stanowią przedsiębiorstwa sektora DP (duże przedsiębiorstwa), a pozostałą część stanowią przedsiębiorstwa małe i średnie (o zatrudnieniu 10–249 pracowników) – ponad 50%, a pozostała część przypada na mikroprzedsiębiorstwa (1–9 osób). W USA udział mikroprzedsiębiorstw stanowi ponad 75%, natomiast duże przedsiębiorstwa stanowią niespełna 1% ogółu przedsiębiorstw. W krajach Unii Europejskiej mikroprzedsiębiorstwa stanowią dominujący udział, wynoszący ponad 92% w: Grecji, Polsce, Czechach, Szwecji, we Włoszech, na Węgrzech, w Portugalii, Belgii, Hiszpanii, Francji i Słowenii. Natomiast na Słowacji, w Niemczech, Łotwie i Estonii ich udział wynosi mniej niż 85%.

⁵ W badaniach brano pod uwagę podmioty gospodarcze zatrudniające 1–9 pracowników.

Ważnym wskaźnikiem w kontekście działalności przedsiębiorstw w poszczególnych krajach świata w odniesieniu do zagadnienia przedsiębiorczości są tzw. wskaźniki „narodzin” – powstania nowego przedsiębiorstwa na rynku gospodarczym. Analiza danych za lata 2007–2009 wskazuje na znaczące zmiany w zakresie liczby powstających przedsiębiorstw, gdzie wartość tego wskaźnika⁶ wyniosła [6, s. 65]: 7,95% w 2007 r. i 5,99% w 2008 r. dla Kanady; 8,54% w 2007 r. i 6,75% w 2009 r. dla USA; 10,63% w 2007 r. i 9,07% w 2009 r. dla Czech; 11,10% w 2007 r. i 8,41% w 2009 r. dla Hiszpanii; 14,09% w 2007 r. i 7,65% w 2009 r. dla Rumunii.

Dla potrzeb poszerzonej analizy na rysunku 2 przedstawiono także dane dotyczące wskaźnika zmiany liczby nowo powstałych przedsiębiorstw w latach 2007–2009 w wybranych krajach OECD.

Rysunek 2. Wskaźnik zmian liczby nowo powstałych przedsiębiorstw w wybranych krajach świata w latach 2007–2009 (%)



Źródło: [14, s. 2].

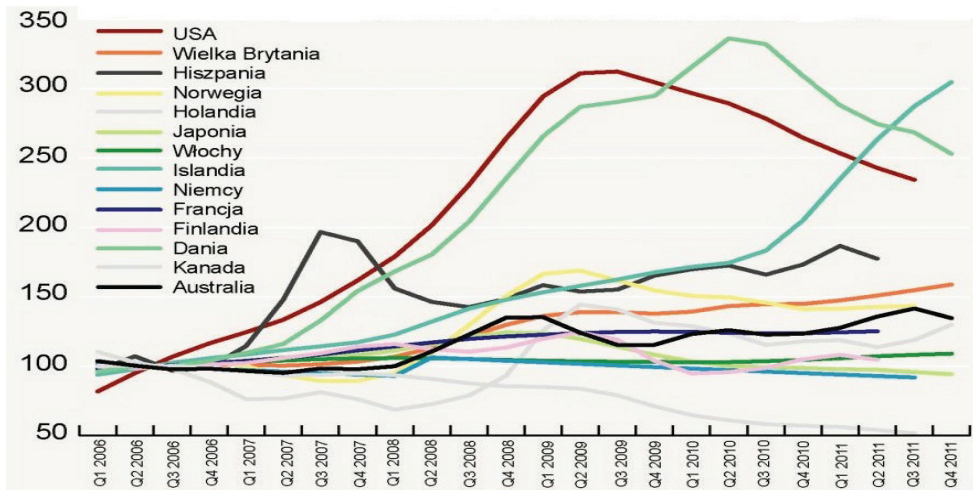
Dane prezentowane przez OECD wskazują wyraźnie na występowanie w większości gospodarek świata niekorzystnych trendów w zakresie powstawania nowych

⁶ Wskaźnik „narodzin przedsiębiorstw” liczony jest jako liczba nowo powstałych przedsiębiorstw w relacji do populacji aktywnych przedsiębiorstw (%). Pod uwagę były brane przedsiębiorstwa o minimalnej liczbie pracowników wynoszącej 1.

przedsiębiorstw, co niewątpliwie jest powiązane z kryzysem w gospodarce światowej. Podobne zmiany odnotowano w Polsce, gdzie w latach 2006–2007 dynamika⁷ liczby nowo powstałych przedsiębiorstw wyniosła 99,24%, następnie w kolejnych latach rosła, osiągając: 108%, 110% i 115%, a w latach 2010–2011 jej wartość zmniejszyła się i wyniosła 86,1% [23, s. 80].

Analogiczne zmiany odnotowuje się w odniesieniu do przedsiębiorstw zaprzestających swej działalności poprzez ogłoszenie upadłości, bowiem w latach 2006–2010 odnotowano wzrost tego typu podmiotów [6, s. 69], przy czym dopiero w 2011 r. widać pewne oznaki poprawy sytuacji, co zobrazowano na rysunku 3.

Rysunek 3. Wskaźnik zmian liczby bankrutujących przedsiębiorstw w wybranych krajach OECD w latach 2006–2011 (2006=100)



Objaśnienie: Q1 – pierwszy kwartał, Q2 – drugi kwartał, Q3 – trzeci kwartał, Q4 – czwarty kwartał.

Źródło: <http://forsal.pl> za OECD, [05.11.2012].

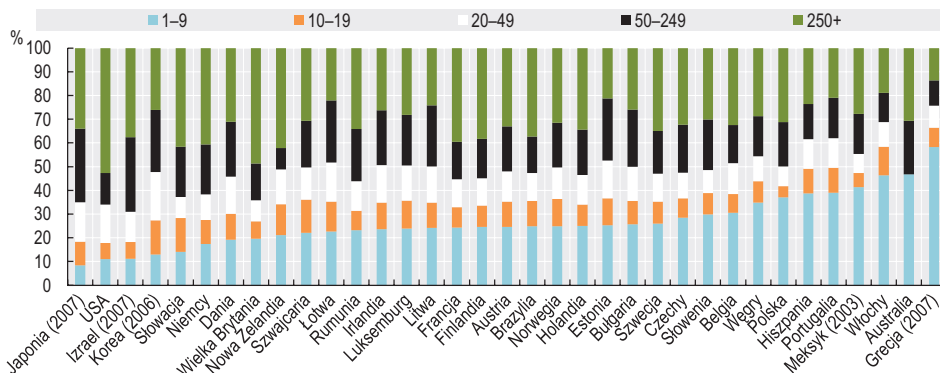
W przypadku Polski największy wzrost dynamiki⁸ liczby podmiotów, które ogłosiły upadłość, odnotowano w latach 2008–2009, wynoszący aż 168,1% (wzrost z 411 podmiotów do 691), następnie dynamika zmniejszyła się do 95%, po czym od 2010 r. obserwuje się wyraźny wzrost: w okresie 2011/2010 dynamika wyniosła 110,4%, a 2012/2011–121,3% i jest to najwyższy wynik od 8 lat (877 podmiotów) [18, s. 1–2].

Kolejnym ze wskaźników, za pomocą którego można wskazać na zmiany strukturalne odnoszące się do zagadnienia przedsiębiorczości, jest zatrudnienie w przedsiębiorstwach. Dane w tym zakresie przedstawiono na rysunku 4.

⁷ Dynamika liczona rok do roku.

⁸ Dynamika liczona rok do roku.

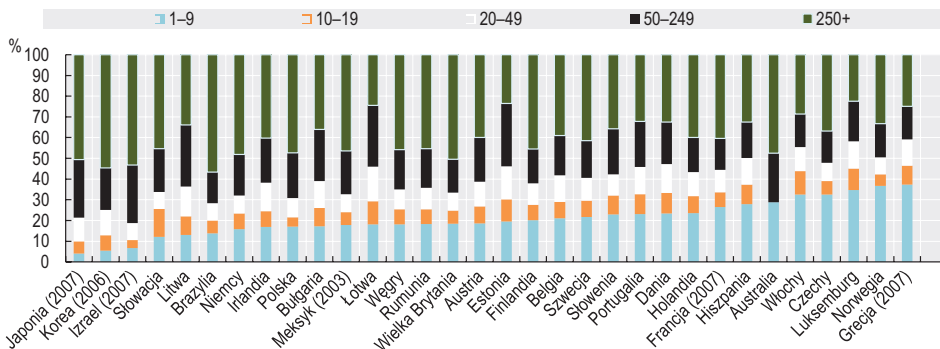
Rysunek 4. Struktura zatrudnienia w przedsiębiorstwach według klas wielkości przedsiębiorstw (liczby pracowników) w wybranych krajach świata w 2008 r.



Źródło: [6, s. 57].

Analizując dane przedstawione na rysunku 4 widać wyraźne różnice między poszczególnymi krajami OECD w zakresie struktury zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw z uwzględnieniem klas ich wielkości. W USA duże przedsiębiorstwa stanowią o ponad 50% udziale w zatrudnieniu sektora przedsiębiorstw i podobnie duży udział odnotowuje się w: Wielkiej Brytanii (48,6%), nieco mniejszy w Nowej Zelandii (42,1%), na Słowacji (42%) i w Niemczech (ponad 40%). Natomiast stosunkowo duży udział mikroprzedsiębiorstw w zatrudnieniu sektora przedsiębiorstw jest charakterystyczny dla gospodarek: Grecji (58,2%), Australii (46,7%), Włoch (46,3%) czy Meksyku (41,3%).

Rysunek 5. Struktura tworzenia wartości dodanej w przedsiębiorstwach według klas wielkości przedsiębiorstw (liczby pracowników) w wybranych krajach świata w 2008 r.



Źródło: [6, s. 59].

Na rysunku 5 zaprezentowano udziały przedsiębiorstw w zakresie tworzenia wartości dodanej w sektorze przedsiębiorstw w wybranych krajach świata według klas ich wielkości w 2008 r. Największy udział w tworzeniu wartości dodanej przez duże przedsiębiorstwa (powyżej 50%) dotyczy krajów, takich jak: Japonia, Korea, Izrael, Brazylia, Wielka Brytania, równie wysoki odnotowuje się: na Słowacji (45,4%), w Niemczech (48,1%), Polsce (47%), Australii (47,5%), Meksyku (46,4%), na Węgrzech, w Rumunii i Finlandii (pow. 45%). Natomiast stosunkowo wysoki udział mikroprzedsiębiorstw w tworzeniu wartości dodanej odnotowuje się w: Grecji (37,3%), Norwegii (36,7%), Luksemburgu (34,6%) oraz w Czechach i we Włoszech (pow. 32%).

Uwzględniając działalność eksportową przedsiębiorstw w wybranych krajach świata według klas ich wielkości, widać również znaczące różnice w skłonności do podejmowania eksportu, co przedstawiono w tabeli 3.

Najwyższą skłonność do eksportu spośród krajów wskazanych w tabeli 3 przejawiają przedsiębiorstwa amerykańskie (ogółem 6,6% przedsiębiorstw eksportujących w relacji do ogółu przedsiębiorstw), austriackie (5,9%), następnie estońskie (4,6%) i szwedzkie (4,4%).

Tabela 3. Skłonność przedsiębiorstw do eksportu według klas wielkości przedsiębiorstw w wybranych krajach świata w 2008 r. (% przedsiębiorstw eksportujących do całkowitej liczby przedsiębiorstw w danej klasie wielkości)

Wyszczególnienie	0–9 pracowników	10–49 prac.	50–249 prac.	250 i więcej prac.	Ogółem
USA	–	–	–	–	6,6
Wielka Brytania	2,4	14,8	30,2	40,0	3,9
Szwecja	2,8	29,1	52,5	74,1	4,4
Hiszpania	1,4	12,7	31,8	54,3	2,3
Portugalia	1,2	14,5	39,7	54,0	2,4
Polska	0,7	13,2	26,1	50,5	1,5
Włochy	1,9	23,5	52,5	60,6	3,1
Francja	–	16,6	39,6	61,8	3,3
Finlandia	1,7	14,4	40,7	59,1	3,1
Estonia	2,8	11,3	29,7	34,1	4,6
Kanada	1,2	7,6	19,4	32,1	2,2
Austria	3,5	16,6	45,0	68,9	5,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [6, s. 61].

Wyższa skłonność do eksportu charakteryzuje zasadniczo większe przedsiębiorstwa. W przypadku dużych przedsiębiorstw⁹ udział przedsiębiorstw eksportujących wynosi od 32,1% w Kanadzie do 74,1% w Szwecji, w mniejszym stopniu odnosi się do średnich przedsiębiorstw¹⁰ (od 19,4% w Kanadzie do 52,5% w Szwecji) i małych podmiotów¹¹ (od 7,6% w Kanadzie do 29,1% w Szwecji), zaś w mikroprzedsiębiorstwach¹² występuje w nieznacznym stopniu (od 1,2% w Portugalii i Kanadzie do 3,5% w Austrii). Należy jednak podkreślić, iż podejmowanie działalności eksportowej związane jest także z określonymi wymogami, które są powiązane m.in. ze sferą kapitałową, co powoduje, iż podejmowanie związanego z tym ryzyka w odniesieniu do małych podmiotów jest niewielkie. Ponadto obserwuje się tendencję, iż mikro, a także część małych podmiotów częściej ogranicza zasięg swej działalności do rynku lokalnego czy regionalnego, rzadziej działają w ramach rynku krajowego, a tym bardziej rynków międzynarodowych.

Analiza powyższych danych wskazuje na konieczność prowadzenia odpowiedniej polityki mającej na celu wzmocnienie postaw przedsiębiorczych wśród przedsiębiorstw sektora MŚP (małe i średnie przedsiębiorstwa), a w szczególności mikroprzedsiębiorstw tak, aby miały one realne szanse na wykorzystanie środków pomocowych dla rozszerzania swej działalności poza obręb lokalny czy regionalny i wyjścia na rynki międzynarodowe. Spośród wielu możliwości wydaje się, iż jest wskazane wspieranie działań w ramach współpracy między takimi przedsiębiorstwami, jak np. stowarzyszenia producentów, klastry innowacyjności itp., niezależnie od bezpośrednich programów dotyczących działalności eksportowej.

Zakończenie

Aktywność człowieka, która jest wyrazem jego przedsiębiorczości, może być ukierunkowana pozytywnie, przyczyniając się do powstania pożądanych wartości zarówno dla niego samego, jak i całej społeczności w której funkcjonuje, lecz także może być wykorzystywana wyłącznie dla celów osobistych, w tym ze szkodą dla społeczeństwa. W pierwszym przypadku jest ona wyrazem właściwie rozumianej przedsiębiorczości, stanowiącej jeden z głównych czynników wytwórczych, służących rozwojowi społeczno-gospodarczemu, na pożytek całego społeczeństwa.

Okres globalnego kryzysu w gospodarce światowej wpłynął na osłabienie przedsiębiorczości w wielu gospodarkach światowych, o czym świadczą określone miary przedsiębiorczości w odniesieniu np. do liczby nowo powstałych podmiotów czy

⁹ Powyżej 249 pracowników.

¹⁰ Przedsiębiorstwa o liczbie pracowników 50–249.

¹¹ Przedsiębiorstwa o liczbie pracowników 10–49.

¹² Przedsiębiorstwa o liczbie pracowników 0–9.

liczby podmiotów ogłaszających upadłość. Jednakże globalny kryzys może wiązać się z zagrożeniem dla rozwoju właściwie rozumianej przedsiębiorczości i występowaniem tzw. „negatywnej przedsiębiorczości”, związanej np. ze wzrostem przestępczości gospodarczej (w porównaniu do okresu sprzed kryzysu). Świadczą o tym m.in. wyniki badań PriceWaterHouseCoopers, przeprowadzonych w 2009 r. w 55 krajach świata [21], z których wynika, że występuje silna korelacja między przestępczością gospodarczą a globalnym otoczeniem ekonomicznym w czasie kryzysu. W badaniu aż w 60% przedsiębiorstw przewidywano większe zagrożenie oszustwem ze względu na naciski i bodźce motywujące do popełnienia takich przestępstw, a wśród najczęściej odnotowanych przestępstw w tym okresie na świecie dominowało: sprzeniewierzenie aktywów, korupcja i przekupstwo, nieautoryzowane transakcje oraz nadużycia związane z ubieganiem się o kredyt i manipulacje księgowo (liczba oszustw księgowych zwiększyła się blisko 4-krotnie w porównaniu z wynikami badań z 2003 r.). W przypadku Polski wśród najczęściej występujących przestępstw gospodarczych wskazywano na [3]: sprzeniewierzenie aktywów, czyli kradzież, korupcję i przekupstwo, naruszenie praw własności intelektualnej oraz oszustwa podatkowe czy szpiegostwo gospodarcze. Warto podkreślić, iż w Polsce w porównaniu z innymi krajami Europy Środkowo-Wschodniej i świata znacząco niekorzystne różnice odnoszą się do: oszustw podatkowych (w Polsce ponad 20% wskazań, w Europie Środkowo-Wschodniej – ponad 10%, a na świecie – ok. 5%), nadużyć rynku/ konkurencji, np. zmowy cenowe (w Polsce ok. 17%, w Europie Środkowo-Wschodniej – ok. 5%, na świecie – ok. 3%), nielegalnego ujawniania informacji (w Polsce – ok. 17%, w Europie Środkowo-Wschodniej – ok. 5%, na świecie – ok. 4%) oraz szpiegostwa gospodarczego (w Polsce ok. 21%, w Europie Środkowo-Wschodniej – ok. 9%, na świecie – ok. 3%). Wyniki badań w tym zakresie wskazują, iż wśród przedsiębiorstw w Polsce w okresie kryzysu ekonomicznego w relacji do przedsiębiorstw w innych krajach świata występuje większe ryzyko przestępstw gospodarczych związanych z „wyciekami informacji poufnych” i stosowania niezgodnych z prawem działań względem konkurencji i organów podatkowych.

Stąd też wydaje się właściwe popularyzowanie dobrych praktyk i przykładów w celu wzmocnienia postaw właściwie pojętej przedsiębiorczości, przy wyraźnej dezaprobie działań nieetycznych.

Bibliografia

- [1] Adamska M., *Wpływ przedsiębiorczości rodzinnej na gospodarkę kraju*, [w:] *Spójność społeczna i ekonomiczna Unii Europejskiej*, G. Wrzeszcz-Kamińska (red.), Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław 2009.

- [2] Ahmad N., Seymour R.G., *Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection*, OECD, Paris 2008.
- [3] *Badanie przestępczości gospodarczej. Nadużycia w czasach kryzysu. Polska 2009*, Price-WaterHouseCoopers, Warszawa 2009.
- [4] Bratnicki M., *Konfiguracyjne ujęcie przedsiębiorczości organizacyjnej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2008, nr 6.
- [5] Chodyński A., *Przedsiębiorczość i innowacyjność a kompetencje – aspekty strategiczne*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas nr 2, „Zarządzanie”, pod red. A. Chodyńskiego, Wyższa Szkoła Humanitas, Sosnowiec 2008.
- [6] *Entrepreneurship at a Glance 2012*, OECD, Paris 2012.
- [7] Firth R., *Themes in Economic Anthropology*, Tavistock Publications, London 1967.
- [8] Fraser L.M., *Economic thought and language: A critique of some fundamental economic concepts*, Adam & Charles Black, London 1937.
- [9] *Inicjatywa na rzecz przedsiębiorczości społecznej. Budowanie ekosystemu sprzyjającego przedsiębiorstwom społecznym w centrum społecznej gospodarki i społecznych innowacji*, Komisja Europejska, Bruksela 2011.
- [10] Janczewski J., *Kryteria i miary przedsiębiorczości w małej firmie*, [w:] *Przedsiębiorczość a współczesne wyzwania cywilizacyjne*, Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), Akademia Pedagogiczna im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Kraków 2005.
- [11] Kayne J., *State Entrepreneurship Policies and Programs*, Kaufmann Center for Entrepreneurial Leadership, Kansas City 1999.
- [12] Klasik A., *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.
- [13] Lee H., *Inspiracja konfucjańska w gospodarce koreańskiej*, [w:] *Nowy porządek światowy. W kierunku nowej ery odpowiedzialności – inspiracje religijne*, Międzynarodowa Konferencja Ministerstwa Gospodarki i Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2011.
- [14] *Measuring Entrepreneurship*, Statistics Brief, No. 15, OECD, Paris 2010.
- [15] Montoya L., *Entrepreneurship and culture. The case of Freddy the strawberry man*, [in:] *Entrepreneurship. The social science view*, R. Swedberg (ed.), Oxford University, Oxford 2000.
- [16] Piecuch T., *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [17] Raczyk A., *Metody badania przedsiębiorczości oparte na rejestrze podmiotów gospodarki narodowej*, [w:] *Rola przedsiębiorczości w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego*, Z. Ziolo, A. Rachwał (red.), „Przedsiębiorczość – Edukacja” nr 5, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej Instytutu Geografii Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, Wydawnictwo Nowa Era, Warszawa – Kraków 2009.
- [18] *Raport Coface na temat upadłości firm w Polsce w 2012 roku. Liczba bankructw najwyższa od 8 lat*, Coface Poland, Warszawa 2013.

- [19] Richter-Kaźmierska A., *Władze samorządowe w procesie kreowania przedsiębiorczości*, „Studia i Materiały Miscellanea Oeconomicae” 2010, nr 1.
- [20] Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009.
- [21] *The global economic crime survey, Economic crime in a downturn*, PriceWaterHouseCoopers, 2009.
- [22] Wissema J.G., *Technostarterzy dlaczego i jak?*, Wydawnictwo Edit Sp. z o.o., Warszawa 2005.
- [23] *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze Regon w 2012 r.*, GUS, Warszawa 2013.
- [24] <http://www.gemconsortium.org>, [03.11.2012].

ZASADNICZE ASPEKTY POMIARU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Streszczenie

W artykule przedstawiono w zarysie problematykę przedsiębiorczości indywidualnej i zbiorowej od strony teoretycznej wraz z przedstawieniem ważniejszych definicji odnoszących się do przedsiębiorczości. Równocześnie wskazano na dwa zasadnicze aspekty pomiaru przedsiębiorczości, tj. pomiar tzw. „ducha przedsiębiorczości” oraz efektów przedsiębiorczości. W ujęciu empirycznym przedstawiono zmiany w zakresie przedsiębiorczości w wybranych krajach świata ze wskazaniem na znaczący wpływ kryzysu w gospodarce światowej na wyniki w tym zakresie.

**SŁOWA KLUCZOWE: PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ, POMIAR I WSKAŹNIKI
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI, GLOBALNY KRYZYS EKONOMICZNY**

ESSENTIAL ASPECTS OF ENTREPRENEURSHIP MEASUREMENT

Abstract

The article presents an outline of problems connected with individual and group entrepreneurship from the theoretical point of view. The main definitions referring to the phenomenon of entrepreneurship have also been presented. The article also concentrates on two main aspects of measuring entrepreneurship, namely measuring the so called “spirit of entrepreneurship” and the effects of entrepreneurship. The empirical perspective shows the changes in the range of entrepreneurship in chosen countries in the world pointing out the significant influence of the crisis in the world economy on the results in this matter.

**KEY WORDS: ENTREPRENEURSHIP, MEASUREMENT AND INDICATORS
OF ENTREPRENEURSHIP, GLOBAL ECONOMIC CRISIS**

ZNACZENIE DOPASOWANIA DLA SPRAWNEGO FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI

Wprowadzenie

Zarówno badacze, jak i praktycy nieustannie poszukują źródeł sukcesu organizacji. Obszar tej eksploracji stanowią zarówno czynniki wewnętrzne, jak i otoczenie, w jakim dana organizacja działa. Zdaniem Barneya [zob. 4] kluczowe dla powodzenia organizacji są źródła wewnętrzne. Już w latach 70. XX w. Pettigrew [zob. 33] stwierdził, że relatywnie stałe kategorie wpływające na powodzenie działania organizacji to strategia oraz stanowiące dla niej kontekst organizacyjny: struktura, kultura i przywództwo. Z kolei w latach 80. bardzo popularna była koncepcja 7S zaproponowana przez Petersa i Watermana [zob. 32]. Podkreślała ona rangę struktury, strategii, zasobów ludzkich, stylów zarządzania, systemów i procedur, umiejętności oraz wspólnych wartości. Jednakże poszczególne elementy organizacji nie przesądzają jeszcze o sukcesie, w tym również o dobrych wynikach działania. Posiadanie skutecznej strategii czy dobrze zaprojektowanej struktury organizacyjnej nie gwarantuje jeszcze powodzenia. Istotą jest wzajemne dopasowanie poszczególnych elementów; systemowa zgodność między nimi, aby mogły się wzajemnie wspierać i wyzwać efekt synergii. Dopasowanie tworzy bowiem wewnętrzne środowisko sprzyjające osiągnięciu strategicznych celów [38, s. 28].

Obecnie duża złożoność i zmienność otoczenia (często wręcz nieprzewidywalność) wymusza na organizacjach elastyczność w reagowaniu na zmiany i adaptowaniu się do nich. Coraz częściej oznacza to zmianę całej strategii działania lub założeń przyjętych dla jej sprawnej realizacji, co prowadzi do zmian innych elementów, takich jak struktura czy polityka kadrowa. Szczególnego znaczenia nabiera zatem kwestia

* Dr Katarzyna Gadomska-Lila – Katedra Organizacji i Zarządzania, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński.

wzajemnego dopasowania poszczególnych elementów. Bardzo ważne jest zwłaszcza dopasowanie nowej bądź zmienionej strategii i kultury organizacyjnej. Powodzenie w realizacji określonego rodzaju strategii wiąże się z rozwojem adekwatnej kultury organizacyjnej [12, s. 510–528]. Kultura jawi się jako kluczowe narzędzie zarządzania, gdyż łączy – w sensie przekazywania pożądaných wartości i wzorców zachowań – misję organizacji z jej zasobami ludzkimi [25, s. 17]. Stąd dopasowanie strategii i kultury organizacyjnej przekłada się na postawy i zachowania pracowników oraz ich wydajność, co w konsekwencji znajduje odzwierciedlenie w wynikach osiągniętych przez organizację.

W trakcie analizy problematyki dopasowania organizacyjnego nasuwają się następujące pytania: jakie są pozytywne i negatywne skutki dopasowania, jakie znaczenie ma dopasowanie strategii i kultury organizacyjnej oraz jakie są możliwości poprawy dopasowania? Rozważania dotyczące dopasowania organizacyjnego są prowadzone z perspektywy pozytywistycznej. Najbliższe autorce jest, najbardziej powiązane z praktyką zarządzania, podejście strukturalno-funkcjonalne [15, s. 13].

Celem artykułu jest prezentacja założeń dopasowania organizacyjnego oraz jego znaczenia dla sprawnego funkcjonowania organizacji. W świetle rozważań dotyczących zasadności i uwarunkowań dopasowania organizacyjnego, w tym zwłaszcza dopasowania strategii i kultury organizacyjnej, zaprezentowano wyniki dyskusji fokusowej przeprowadzonej na ten temat podczas konferencji „Czas na rozwój. Myślenie strategiczne w pracy i życiu codziennym”.

1. Istota dopasowania organizacyjnego

Koncepcja dopasowania organizacyjnego bazuje na założeniu, że aby osiągnąć efektywność, każda część lub element organizacji muszą być kształtowane i ustrukturalizowane w odpowiedni sposób, dopasowany do pozostałych [28, s. 45]. Ogólna definicja dopasowania wskazuje, że jest to stopień, w jakim potrzeby, wymagania, cele i struktura jednego komponentu są spójne z potrzebami, wymaganiami, celami i strukturą innego komponentu [28, s. 40]. Dopasowanie odnosi się do tego, w jaki sposób rozmaite części składowe organizacji synchronizują swoje działania, aby osiągnąć integrację i synergię [18, s. 311].

W literaturze przedmiotu wiele uwagi poświęca się dopasowaniu strategicznemu. Ma ono wymiar zewnętrzny i oznacza dostosowanie możliwości działania organizacji, jej kompetencji do potrzeb i wymagań otoczenia [14, s. 113]. Ten rodzaj dopasowania wiąże się z nurtem sytuacyjnym i był przedmiotem badań m.in.: Burnsa i Stalkera [zob. 5], Lawrance'a i Lorsch'a [zob. 22] czy Mintzberga [zob. 27], które potwierdziły, że dopasowanie pozytywnie wpływa na wyniki działania organizacji i pozycję konkurencyjną. Pozytywne aspekty dopasowania organizacyjnego wykazał również Powell,

prowadząc badania nad dopasowaniem jako źródłem przewagi konkurencyjnej [31, s. 119–134]. Praktyczny wymiar dopasowania podkreślał także Chorn, wskazując znaczenie spójności strategicznej dla generowania wysokich wyników, jednocześnie akcentując rolę kadry kierowniczej najwyższego szczebla w budowaniu dopasowania [7, s. 20]. Niektórzy autorzy wskazują również na mniej pozytywne aspekty, zwłaszcza na mechanistyczną naturę dopasowania, która może doprowadzić do problemów z adaptacją do dynamicznego otoczenia, czy na ograniczanie ambicji organizacyjnych, a przez to na niepełne wykorzystywanie potencjału strategicznego [13, s. 147]. Zestawiając argumenty przemawiające za tworzeniem dopasowania organizacyjnego i przeciw niemu, Miller wskazuje, że dopasowanie może być użyteczne i stać się źródłem przewagi konkurencyjnej, jednak pod warunkiem, że będzie miało charakter dynamiczny i elastyczny [26, s. 510] i będzie się wiązać z koniecznością uwzględniania zmian zachodzących w czasie [35]. Należy jednak unikać wpadania w pułapkę warunkowego determinizmu, oznaczającego że kontekst determinuje strategię. W organizacjach powinno być miejsce na dokonywanie strategicznych wyborów [3, s. 61]. Oprócz czynników kontekstowych, na które kadra kierownicza nie ma wpływu, istnieją jeszcze czynniki konstruowane, które może dowolnie kształtować. Zwraca to uwagę na inny wymiar dopasowania – odnoszący się do wewnętrznej sfery funkcjonowania organizacji. Podejście to wywodzi się z ogólnej teorii systemów, według której organizacje są systemami rozmyślnymi, złożonymi z określonych elementów (podsystemów) [1, s. 159]. Każdy podsystem generuje określone cele, które z kolei wyznaczają pożądane wartości. Systemy te i podsystemy muszą być celowo zarządzane, a kluczową zmienną jest kultura organizacyjna, z której wynikają wartości i normy determinujące zachowania pracowników [zob. 16]. Utrzymanie łączności między elementami wymaga zapewnienia minimalnego stopnia spójności, przy czym związki wewnętrzne muszą być silniejsze niż ich związki z elementami otoczenia (związki zewnętrzne) [20, s. 42]. Podczas gdy podejście sytuacyjne akcentuje wpływ otoczenia i zwraca uwagę na konieczność adaptacji do zmian, jakie w nim zachodzą [23, s. 574], perspektywa systemowa koncentruje rozważania na temat dopasowania organizacyjnego szczególnie na sferze wewnętrznej. Przy założeniu, że inne czynniki pozostają niezmiennie, im wyższy jest ogólny stopień zgodności między różnymi częściami składowymi organizacji, tym bardziej efektywne będzie funkcjonowanie organizacji na rozmaitych poziomach [29, s. 275]. Poza tym im lepsze dopasowanie, tym wyższa sprawność działania organizacji, lepsze wyniki, a w konsekwencji przewaga konkurencyjna [zob. 19].

W literaturze przedmiotu można znaleźć liczne przykłady wskazujące na organizację jako system wzajemnie powiązanych i oddziałujących ze sobą zmiennych. Wybrane modele przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Modele dopasowania elementów organizacji wg różnych autorów

H. Leavitt (1964)	J.R. Galbraith, D.A. Nathanson (1978)	A.M. Pettigrew (1979)	D.A. Nadler, M.L. Tushman (1980)
<ul style="list-style-type: none"> – cele – struktura – technologia – ludzie 	<ul style="list-style-type: none"> – zadania – ludzie – systemy nagradzania – procesy – struktura 	<ul style="list-style-type: none"> – strategia – struktura – kultura – przywództwo 	<ul style="list-style-type: none"> – strategia – zadania – ludzie – organizacja formalna – organizacja nieformalna
P.J. Stonich (1982)	T.J. Peters, R.H. Waterman (1982)	S.W. Semler (1997)	M.J. Hatch (2002)
<ul style="list-style-type: none"> – strategia – struktura – zasoby ludzkie – kultura – procesy zarządzania 	<ul style="list-style-type: none"> – strategia – struktura – systemy – kultura organizacyjna – style przywództwa – pracownicy – kompetencje 	<ul style="list-style-type: none"> – struktura – system wynagrodzeń – kultura organizacyjna – normy zachowań – aktualne i pożądane zachowania 	<ul style="list-style-type: none"> – struktura fizyczna – struktura społeczna – technologia – kultura

Źródło: opracowanie własne na podstawie [11; 14; 24; 28; 32; 33; 38; 39].

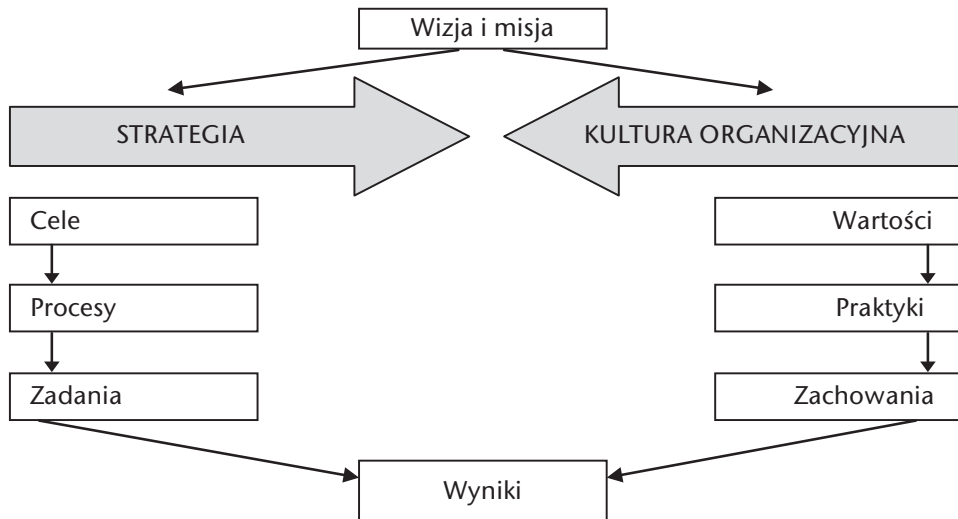
Autorzy zaprezentowanych modeli uważają, że organizacja może osiągnąć efektywność, jeśli uda się jej doprowadzić do dopasowania (zgodności) między strategią (bądź też ogólnie – celami) a innymi elementami organizacji. Elementami tymi należy zarządzać łącznie, jednak perspektywa konkretnej sytuacji uzasadnia, które z nich w danej chwili są najistotniejsze dla przyjętej strategii [zob. 39]. Najczęściej wymienianymi przez autorów elementami są: strategia, struktura i kultura organizacyjna. O ile w literaturze szczegółowo są opisane relacje między strategią a strukturą [zob. 6], o tyle związki strategii i kultury organizacyjnej, choć znamienne zwłaszcza w procesie implementacji strategii, dopiero w ostatnich latach stanowią przedmiot zainteresowań badaczy.

2. Znaczenie dopasowania strategii i kultury organizacyjnej

Poszukiwanie realistycznych opcji strategicznych nie powinno opierać się wyłącznie na analizie otoczenia zewnętrznego, ale również powinno dotyczyć wewnętrznego potencjału organizacji, zwłaszcza kultury organizacyjnej, która stanowiąc element wyborów strategicznych, ma służyć realizacji jej celów [por. 2, s. 47]. Formułując strategię, ważne jest, by uwzględnić cechy panującej kultury organizacyjnej. Założenia i cele zawarte w strategii przedsiębiorstwa powinny być zgodne z wartościami

i normami uznawanymi przez pracowników. Ważne jest bowiem nie tylko to, „co” ludzie robią, ale również, „jak” się zachowują w trakcie realizacji określonych zadań. Spójność strategii i kultury oznacza, że wartości organizacji wspierają realizację strategii. Taką spójność trudno jest mierzyć, jednak niedopasowanie bardzo szybko staje się widoczne. Model dopasowania strategii i kultury organizacyjnej zaprezentowano na rysunku 1.

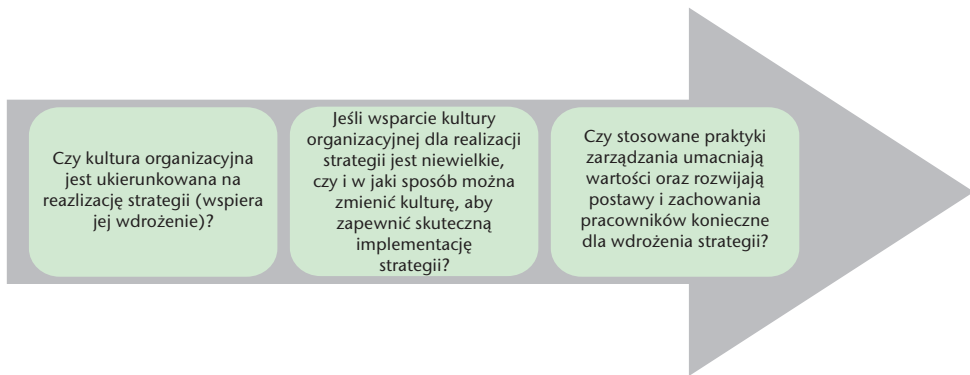
Rysunek 1. Model dopasowania strategii i kultury organizacyjnej



Źródło: [41, s. 22] (zmodyfikowany).

Konieczne jest określenie kluczowych wzorów kulturowych, które będą stanowiły podstawę sprawnego implementowania i realizacji zamierzeń strategicznych. Zdaniem Krzakiewicza [21, s. 1164] kultura organizacyjna wpływa zarówno na formułowanie, jak i na realizację strategii. Ponadto kultura stanowi istotną determinantę funkcjonowania organizacji również w innych aspektach. Wpływa zarówno na podejmowane działania (sposób zachowania się, wykonywania czynności, posługiwania się narzędziami pracy), jak i proces podejmowania decyzji, sposób komunikowania się, sposób odczuwania i percepcji zjawisk oraz proces gromadzenia i przekazywania wiedzy, a także rozwój określonych kompetencji czy uczenie się. Wiedza na temat kultury organizacyjnej jest zatem bardzo przydatna, ponieważ uświadamia ograniczenia wynikające z konieczności dokonywania wyboru kierunków działania oraz najskuteczniejszych w perspektywie konkretnych organizacji metod i technik zarządzania. Ważne jest zatem, aby ustalić, czy kultura organizacyjna wspiera realizację strategii, a jeśli nie, to czy i jakie działania można przedsięwziąć, aby ukształtować kulturę zgodną z nową koncepcją rozwoju (por. rysunek 2).

Rysunek 2. Dopasowanie strategii i kultury organizacyjnej – kluczowe pytania



Źródło: opracowanie własne.

Jeśli kultura organizacyjna i strategia nie będą wzajemnie zintegrowane, mogą się pojawić trudności z wdrożeniem takiej strategii. Na etapie opracowywania strategii kultura organizacyjna umożliwia identyfikowanie wariantów trudnych do zrealizowania. Z drugiej jednak strony może skłaniać do przyjmowania postawy zachowawczej w procesie formułowania założeń strategicznych, powielania utartych wzorców działania, a także zahamować innowacyjność. Wpływ kultury na realizację strategii może więc być wpływem wspierającym, ale także hamującym.

Odnosząc się do relacji między strategią a kulturą organizacyjną, badacze są zgodni, że powinny one być ze sobą spójne. Różnią się natomiast odnośnie do kierunku wzajemnych relacji (według Sułowskiego jest to jeden z podstawowych problemów epistemologicznych nurtu kulturowego w zarządzaniu) [40, s. 54]. Saffold traktuje strategię jako wynik kultury organizacyjnej [36, s. 546–558]. Podobnie Schein, który prezentuje stanowisko, że kultura determinuje strategię i utrzymuje, że opcje strategiczne są ograniczone przez kulturę organizacyjną [37, s. 91]. Jeszcze mocniej nadzędność kultury organizacyjnej względem strategii podkreślają O'Reilly III i Pfeffer [30, s. 31] twierdząc, że większość organizacji zbyt koncentruje się na formułowaniu strategii, nie doceniając znaczenia wartości i praktyk zarządzania służących jej wdrażaniu. Z kolei zwolennikami odwrotnego kierunku zależności są Joyce i Slocum [17, s. 130–150] czy de Wit i Meyer [9, s. 33], którzy twierdzą, że to strategia wpływa na kulturę.

Bez względu na kierunek oddziaływań istotne jest, że różne strategie przedsiębiorstwa opierają się na różnych wartościach i wymagają różnych zachowań pracowników. Ważny staje się zatem dobór właściwych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, które umożliwiałyby kształtowanie pożądanych zachowań. Zdolność do realizacji strategii zależy od tego, czy firma jest w stanie przyciągnąć i zatrzymać wartościowych ludzi i, co ważniejsze, wykorzystywać ich wiedzę i spostrzeżenia [30, s. 31].

W zakresie poprawy spójności strategii i kultury organizacyjnej istotną rolę może odegrać system zarządzania zasobami ludzkimi. Potencjalnie może pełnić rolę pośrednika w procesie dopasowania i pozytywnie wpłynąć na sprawność działania organizacji. Zastosowanie odpowiednich praktyk zarządzania ludźmi, narzędzi i metod może tę spójność znacząco poprawić. Zwłaszcza dyrektywy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, dopasowujące politykę i praktyki zarządzania ludźmi do strategii i celów organizacji, mogą się okazać bardzo użyteczne. W tym zakresie można wyróżnić „najlepsze praktyki”, np. w obszarze stosowania zaawansowanych metod selekcji, działań na rzecz zaangażowania pracowników czy inwestycji w szkolenia i rozwój, a także „najlepiej dopasowane praktyki”, czyli adekwatne do sytuacji konkretnej organizacji, jej wielkości, rodzaju działalności, strategii konkurencyjności itp. [zob. 3]. Celem jednej i drugiej grupy praktyk jest maksymalizacja efektywności pracowników, czyli tworzenie odpowiedniego środowiska pracy, warunków pracy, stylu zarządzania itp., które będą sprzyjać wysokiej efektywności, kształtując zachowania zmierzające do osiągnięcia strategicznych celów.

Zwolennikami dopasowania, orędownikami jego wiodącej roli w generowaniu dobrych wyników powinni być przedstawiciele najwyższego szczebla kierowniczego. Mają oni obraz funkcjonowania całej firmy, uczestniczą w procesie określania strategicznych kierunków działania i definiowania celów strategicznych, a przyjęty przez nich sposób działania stanowi wzór dla pracowników niższych szczebli. Ponadto menadżerowie najwyższych szczebli w największym stopniu kształtują i utrwalają określone wzory kulturowe oraz wytyczają kierunki zmian kultury organizacyjnej, tak aby integrowała ona pracowników wokół misji, strategii i celów organizacji. Dostrzegając korzyści z dopasowania, kadra kierownicza powinna zatem świadomie i rozmyślnie o nie zabiegać.

3. Znaczenie dopasowania organizacyjnego – wyniki i wnioski z dyskusji fokusowej podczas konferencji „Czas na rozwój. Myślenie strategiczne w pracy i życiu codziennym”

Problematyka dopasowania organizacyjnego stanowiła przedmiot dyskusji fokusowej w ramach trzeciej interdyscyplinarnej konferencji Think Tank „Czas na rozwój. Myślenie strategiczne w pracy i życiu codziennym”, organizowanej przez Katedrę Organizacji i Zarządzania Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego oraz Fundację Forum Gryf.

Myśl przewodnią tegorocznej konferencji stanowiły następujące pytania:

- W jaki sposób podejmować decyzje w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu?

- Czy w obliczu dużej niepewności, zasadnym jest tworzenie strategii działania?
- Czy i w jakim zakresie uwzględniać perspektywę długofalową w codziennych decyzjach?

Odnosząc się do problemów ograniczoności czasu, rosnącej złożoności życia oraz zmienności warunków otoczenia, warto zastanowić się, czy nie lepiej podejmować decyzje w krótkiej perspektywie czasowej, cechującej się większą przewidywalnością i pewnością.

W trakcie konferencji naukowcy z różnych dziedzin (m.in.: zarządzania, prawa, politologii, ekonomii, filozofii, socjologii), przedsiębiorcy, dziennikarze, nauczyciele, prawnicy, przedstawiciele władz samorządowych, kultury i wolnych zawodów, a także osoby zajmujące się kształtowaniem rodziny w interdyscyplinarnym gronie prowadzili dyskusje i szukali odpowiedzi na powyższe pytania i problemy.

Jeden z tematów konferencji, moderowany przez autorkę, dotyczył dopasowania organizacyjnego, rozpatrywanego głównie w kontekście dopasowania strategii i kultury organizacyjnej. Wykorzystując technikę grup fokusowych, analizowano znaczenie dopasowania, jego przejawy i główne bariery oraz możliwości poprawy. Badania fokusowe, rozumiane jako zorganizowana dyskusja koncentrująca się wokół jednego tematu [8, s. 16], znajdują w ostatnim czasie szerokie zastosowanie w naukach społecznych. Charakterystyczną cechą tego rodzaju badań jest świadome, umiejętne zastosowanie wzajemnego oddziaływania osób w grupie w celu zebrania określonych informacji. Badania fokusowe najczęściej są realizowane w celu pozyskania od uczestników komentarzy dotyczących wcześniejszych wyników badań, przygotowania kwestionariusza ankiety lub planu wywiadu czy do zebrania poglądów w obszarach dotąd nieeksplorowanych [por. 10, s. 123–124]. Badania prowadzone w trakcie konferencji wiązały się z przygotowaniem kwestionariusza ankietowego, który w późniejszym okresie został wykorzystany przez autorkę w badaniach ilościowych. W dyskusji wzięło udział 13 osób, w tym prezesi firm, menedżerowie, naukowcy oraz przedstawiciele wolnych zawodów.

Przeprowadzone badania doprowadziły do kilku kluczowych wniosków. Potwierdziły przekonanie, że we współczesnych organizacjach spójność jest bardzo ważna. Duża dynamika zmian, jakim podlegają, sprawia, że pracownicy czują się niepewnie. Synchronizacja poszczególnych elementów i wiążących się z nimi działań oznacza większą stabilność, a przez to silniejsze poczucie bezpieczeństwa i wyższą satysfakcję. Przekłada się to na wyższą sprawność w realizacji zadań, co znajduje wyraz w wynikach całej organizacji. Mimo dużego znaczenia dopasowania organizacyjnego w trakcie dyskusji podkreślono, że trudno jest je osiągnąć. O ile w zakresie „twardych” elementów organizacji można szukać spójności, o tyle w obszarze elementów „miękkich” bardzo trudno jest ją uzyskać. Jednocześnie mocno akcentowano znaczenie „miękkich zasobów”. Jako przykłady wskazano kulturę organizacyjną i wiedzę, czyli „zasoby posiadające zdolność multiplikowania się”, co czyni je bardziej cennymi dla organizacji.

W kwestii znaczenia dopasowania organizacyjnego pojawił się również głos, że „spójność niekoniecznie jest ważna, czasami jest nawet niebezpieczna lub wręcz niepotrzebna. Niespójność (kontrolowana) może być natomiast cenna”, gdyż daje szansę na szybsze i lepsze reakcje na zmiany. Głos ten wpisuje się w dyskusję nad znaczeniem dopasowania organizacyjnego w procesie przeprowadzania zmian i potwierdza jedno z istniejących w literaturze stanowisk, że dopasowanie może mieć negatywny wpływ na adaptację do zmian.

Kolejny wniosek odnosi się do oceny wpływu dopasowania strategii i kultury organizacyjnej na sprawność działania organizacji. Uczestnicy dyskusji byli zgodni, że spójność tych elementów jest bardzo ważna, przyznali jednak, że nie często stanowi ona przedmiot świadomej analizy. Menedżerowie zasugerowali, że bieżące problemy bardziej koncentrują ich uwagę na zagadnieniach związanych z finansami czy wielkością sprzedaży, niż na kwestiach wartości przedsiębiorstwa i ich komponowaniu ze strategią. Prowadzi to do wniosku, że konieczne jest budowanie świadomości menedżerów dotyczącej znaczenia dopasowania kultury organizacyjnej i strategii dla sprawnego działania i rozwoju przedsiębiorstw. W trakcie dyskusji wielokrotnie podkreślano rangę systemu wartości. Wartości określano nawet mianem „spoiwa” organizacji i akcentowano, że w długiej perspektywie są niezbędne. Nie mogą być jednak narzucane, powinny być kształtowane w sposób naturalny, przy czym wyraźnie zaznaczono, że „nie są one dane raz na zawsze, wymagają odświeżania”.

Czynniki, które najczęściej wymieniano jako zwiększające szanse na poprawę dopasowania w przedsiębiorstwie, to przede wszystkim: wspólny cel, jednoczący ludzi i ich wysiłki, umiejętna selekcja zespołu oraz działania liderów – najwyższego kierownictwa. Wielokrotnie podkreślano kluczową rolę lidera jako wskazującego strategiczne punkty odniesienia i wymieniano pokorę jako najbardziej pożądaną cechę. Zasugerowano jednocześnie, że „w naszym kraju mamy problem w wychowywaniu liderów”. Oznacza to, że w wielu organizacjach, nie tylko gospodarczych, ale także działających w trzecim sektorze, np. w stowarzyszeniach, „brakuje umiejętności współpracy, często chodzi natomiast o sprawowanie lub przejęcie władzy. Liberalne podejście lidera pozostawiające pracownikom swobodę często jest nadużywane, a nawet postrzegane jako naiwność, po czym niezwłocznie wykorzystywane”.

Z dyskusji wynika, że do działań pozytywnie wpływających na dopasowanie strategii i kultury organizacyjnej należy również zaliczyć dobrą komunikację, zwłaszcza przekazywanie pracownikom informacji na temat celów firmy, kluczowych wartości oraz wzorców zachowań, które umożliwią osiągnięcie założonych celów w duchu wartości przedsiębiorstwa. Podkreśla to rangę udzielania konstruktywnych informacji zwrotnych, dotyczących oceny wyników pracy, oraz konieczność organizowania efektywnych spotkań i zebrań. Ważna jest partycypacja pracowników – wspólne ustalanie celów, wspólne rozwiązywanie problemów, „słuchanie głosu innych”, a także działania związane z właściwym doбором pracowników, zwłaszcza konieczność

uwzględniania konkretnych cech kandydatów i analizowania ich z perspektywy dopasowania do firmy. Z przedstawionych propozycji wyłonił się obraz, że zgodność strategii i kultury organizacyjnej jest możliwa w dużej mierze dzięki zastosowaniu określonych metod i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Pozwalają one kształtować pożądane zachowania pracowników, a przez to wpływać na realizację strategicznych celów.

Podsumowując fragment dyskusji dotyczący przyczyn i barier niedopasowania w organizacjach, należy stwierdzić, że najczęściej wskazywano czynnik ludzki, podkreślając, że ludzie nie potrafią współpracować. Wymieniano także czynniki zewnętrzne, takie jak: polityka czy finanse.

W trakcie dyskusji podjęto również wątek dotyczący zależności między poziomem dopasowania organizacyjnego a rozmiarami organizacji. Z prowadzonych rozważań odnoszących się do grupy organizacji gospodarczych wynika, że duże firmy funkcjonują w szerszym kontekście i spójność może być w nich zaburzana bądź wymuszana przez nowe regulacje. W sytuacji firm z udziałem kapitału zagranicznego, często dopasowanie w oddziałach krajowych jest efektem doświadczeń zdobytych w tym zakresie w innych państwach. Tego rodzaju firmy dysponują szeroko rozbudowanym instrumentarium zarządzania, tworzonym z myślą o zapewnieniu wzajemnej zgodności. Odwrotnie rzecz się ma w przypadku małych firm krajowych. Tam z kolei system zarządzania jest często odzwierciedleniem stylu przywództwa lidera, a proces dopasowania nie jest świadomie kształtowany. Z tego względu interesującą grupą w zakresie analizy dopasowania organizacyjnego zdają się stanowić średnie i duże firmy krajowe. Zdaniem uczestników dyskusji brakuje wzorców zarządzania tą kategorią przedsiębiorstw. Niedopasowanie jest w nich widoczne, a częstą przyczyną jest rozrost granic organizacji.

Wnioski z dyskusji fokusowej potwierdziły dominujące w literaturze stanowiska dotyczące wpływu dopasowania na funkcjonowanie organizacji. Dostarczyły również cennej wiedzy dotyczącej postrzegania kwestii dopasowania organizacyjnego przez praktyków i zostały wykorzystane w trakcie projektowania pogłębionych badań ilościowych nad tą problematyką.

Podsumowanie

Problematyka wzajemnego dopasowania poszczególnych elementów organizacji i jego wpływu na sprawność i wyniki działania jest coraz częściej podejmowana. Oznacza to, że teoria dopasowania jest ciągle aktualna i ważna. Praktyczne walory dopasowania skłaniają badaczy do analizowania poziomu spójności różnych elementów organizacji, zwłaszcza strategii, kultury organizacyjnej i struktury, czy strategii biznesowej i poszczególnych strategii funkcjonalnych, np. strategii IT.

Teoria dopasowania jest ważna dla praktyki z dwóch zasadniczych powodów: po pierwsze – pozwala określić istotę i znaczenie dopasowania i jego wpływ na wyniki organizacji (wskazuje, dlaczego dopasowanie jest pożądane i umożliwia identyfikację czynników ułatwiających poprawę dopasowania); po drugie – stanowi podstawę dla przyszłych, bardziej zaawansowanych badań w zakresie poprawy spójności między poszczególnymi elementami organizacji.

Ze względu na to, iż współczesne przedsiębiorstwa działają w bardzo złożonym, zmiennym, konkurencyjnym otoczeniu, w którym różne grupy zgłaszają swoje oczekiwania, proces zarządzania ukierunkowany na dopasowanie poszczególnych elementów organizacji może stać się źródłem sukcesu w zakresie spełniania określonych zadań, generowania dobrych wyników, a przez to budowania przewagi konkurencyjnej. Spójność strategii i kultury organizacyjnej odgrywa w tym aspekcie zasadniczą rolę. Ukierunkowuje zachowania pracowników i umożliwia osiągnięcie założonych celów. W procesie integrowania strategii i kultury organizacyjnej kluczową rolę może odegrać system zarządzania zasobami ludzkimi oraz styl przywództwa.

Bibliografia

- [1] Ackoff R.L., *O systemie pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973, nr 2, [za:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [2] Aniszewska G. (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- [3] Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- [4] Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, No. 17 (1).
- [5] Burns T., Stalker G., *The Management of Innovation*, Tavistock, London 1961.
- [6] Chandler A.D., *Strategy and Structure: Chepters in the History of Amrican Enterprise*, M.I.T. Press, Cambridge 1962.
- [7] Chorn N.H., *The „Alignment” Theory: Creating Strategic Fit*, „Management Decision” 1991, Vol. 29, No. 1.
- [8] Daniłowicz P., Lisek-Michalska J., *Zogniskowany wywiad grupowy. Studia nad metodą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- [9] de Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- [10] Flick U., *Jakość w badaniach jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- [11] Galbraith J.R., Nathanson D.A., *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, St. Paul (Minnesota), West 1978.

- [12] Gupta B., *A Comparative Study of Organizational Strategy and Culture Across Industry*, „Benchmarking: An International Journal” 2011, Vol. 18, No. 4.
- [13] Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994.
- [14] Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [15] Hatch M.J., Cunliffe A.L., *Organization Theory*, Oxford 2006, [za:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [16] Jacobs R.L., *Systems Theory Applied to Human Resource Development*, [in:] D. Gradous (ed.), *Systems Theory Applied to Human Resource Development*, VA: ASTD Press, Alexandria 1989.
- [17] Joyce W.F., Slocum J.W., *Strategic Context and Organizational Climate*, [w:] B. Schneider (ed.), *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco 1990.
- [18] Kaplan R.S., Norton D.P., *Dopasowanie w biznesie*, GWP, Gdańsk 2011.
- [19] Kathuria R., Maheshkumar P.J., Porth S.J., *Organizational Alignment and Performance: Past, Present and Future*, “Management Decision” 2007, Vol. 45, No. 3.
- [20] Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [21] Krzakiewicz K., *Kultura organizacyjna i zmiana strategiczna w organizacji*, [w:] *Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009, nr 2/3.
- [22] Lawrence P., Lorsch J., *Organization and Environment*, Harvard Business School Press, Boston, MA 1967.
- [23] Lewin A., Volberda H., *The Future of Organization Studies: Beyond the Selection-Adaptation Debate*, [w:] *The Oxford Handbook of Organization Theory*, H. Tsoukas, Ch. Knudsen (eds.), Oxford University Press, Oxford 2003, [za:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [24] Leavitt H., *Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches*, “New Perspectives in Organization Research”, John Wiley & Sons, Inc., New York 1964.
- [25] Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [26] Miller D., *Configurations Revisited*, “Strategic Management Journal” 1996, Vol. 17, No. 7.
- [27] Mintzberg H., *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York 1979.
- [28] Nadler D., Tushman M., *A Model for Diagnosing Organizational Behavior*, “Organizational Dynamics” 1980.

- [29] Nadler D.A., Tushman M.L., *A Congruence Model for Organizational Assessment*, [w:] *Organizational Assessment: Perspectives on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Working Life*, E.E. Lawler, D.A. Nadler (eds.), Cammann Cortland, John Wiley, New York 1980.
- [30] O'Reilly III Ch.A., Pfeffer J., *Lepsze zarządzanie kadrami*, Harvard Business School Press, Helion, Gliwice 2006.
- [31] Powell T.C., *Organizational Alignment as Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal” 1992, Vol. 13.
- [32] Peters T.J., Waterman R.H. Jr., *In search of excellence. Lessons learned from America's best run companies*, Harper and Row, New York 1982.
- [33] Pettigrew A.M., *On studying organizational cultures*, „Administrative Science Quarterly” 1979, No. 24.
- [34] Porter M.E., *What is Strategy?*, „Harvard Business Review”, listopad – grudzień 1996, [za:] R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Dopasowanie w biznesie*, GWP, Gdańsk 2011.
- [35] Sabherwal R., Hrischheim R., Goles T., *The Dynamics of Alignment: Insights from a Punctuated Equilibrium Model*, „Organization Science” 2001, Vol. 12, No. 2.
- [36] Saffold G.S., *Culture Traits, Strength and Organizational Performance: Moving Beyond Strong Culture*, „Academy of Management Review” 1988, Vol. 13, No. 4.
- [37] Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, 3rd edition, Jossey-Bank Publishers, San Francisco 2004.
- [38] Semler S.W., *Systematic Agreement: a Theory of Organizational Alignment*. „Human Resource Development Quarterly” 1997, Vol. 8, No. 1.
- [39] Stonich P.J., *Implementing Strategy: Making it Happen*, Cambridge (MA), Ballinger 1982.
- [40] Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012.
- [41] Tosti D.T., *Aligning the Culture and Strategy for Success*, „Performance Improvement”, January 2007, Vol. 46, No. 1.

ZNACZENIE DOPASOWANIA DLA SPRAWNEGO FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI

Streszczenie

Problematyka dopasowania organizacyjnego nabiera coraz większego znaczenia zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania. W czasach kryzysu gospodarczego, kiedy coraz więcej

przedsiębiorstw zmienia strategię działania, a nawet rewiduje całe modele biznesowe, ważne jest rozpoznanie, czy nowe koncepcje działania komponują się z innymi elementami, a zwłaszcza czy są zgodne z dominującymi wartościami kultury organizacyjnej. Głównym celem artykułu jest analiza wpływu dopasowania organizacyjnego, szczególnie strategii i kultury organizacyjnej, na sprawność działania organizacji. Podstawę prowadzonych rozważań stanowią studia literaturowe oraz wyniki dyskusji w grupie fokusowej przeprowadzonej podczas konferencji „Czas na rozwój. Myślenie strategiczne w pracy i życiu codziennym”. W ich wyniku wskazano zalety i wady dopasowania w organizacji, znaczenie dopasowania strategii i kultury organizacyjnej oraz sposoby poprawy dopasowania.

SŁOWA KLUCZOWE: DOPASOWANIE ORGANIZACYJNE, STRATEGIA, KULTURA ORGANIZACYJNA

SIGNIFICANCE OF ORGANISATIONAL ALIGNMENT TO ORGANISATIONAL EFFICIENCY

Abstract

The problem of organisational alignment has recently gained in significance, both in the theory and practice of management. In the era of economic crisis, when more and more companies change their strategies or even transform entirely their business models, it is essential to recognise whether the new concepts of operation are consistent with other elements such as the values prevailing in the organisational culture. The main aim of the paper is to analyse the impact of organisational alignment, particularly strategy and organisational culture, on organizational efficiency. The theoretical considerations are based on a literature study and results of discussions held in a focus group at a conference on “Time for growth. Strategic thinking at work and in everyday life”. As a result of the debates, advantages and disadvantages of organisational fit, as well as the relevance of match between strategy and organisational culture have been identified. In conclusion several methods for enhancing this alignment have been suggested.

KEY WORDS: ORGANISATIONAL FIT, STRATEGY, ORGANISATIONAL CULTURE

ROLA KADRY KIEROWNICZEJ W BUDOWIE PARTNERSTWA PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

W dobie globalizacji, rozprzestrzeniania się społeczeństw informacyjnych oraz coraz bardziej opartej na wiedzy gospodarki sieciowej zmieniają się zachowania rynkowe, organizacyjne oraz relacje międzyludzkie. W tych warunkach zmieniają się także rola i wymagania kompetencyjne wobec kadry kierowniczej. Mówi się wręcz, że w związku z nowymi wymaganiami rynku pracy, umiędzynaradawianiem zarządzania, tworzeniem nowoczesnych typów przedsiębiorstw (np. sieciowe czy wirtualne), decentralizacją zarządzania, koniecznością stałego uczenia się oraz wzrastającą odpowiedzialnością społeczną przedsiębiorstw i ludzi [14, s. 202 i dalsze] menedżer XXI wieku stoi pod presją przemian dotyczących pełnionych ról i funkcji [19, s. 79]. Powinien on ewoluować z pozycji dominującego w procesie sprawowania władzy, bezwzględnie skupionego na formułowaniu i realizacji strategii maksymalizującej jedynie zysk organizacji dyrektora, w menedżera korpokratę¹, partnerskiego, etycznego, dbającego nie tylko o interes firmy, lecz także uwzględniającego w swych decyzjach potrzeby współpracowników, wymagania społeczne i środowiskowe (społecznie odpowiedzialnego). Bez przełamywania oporów oraz modyfikacji zachowań i kompetencji kierownictwa w tym kierunku niemożliwe wydaje się osiągnięcie wysokiej skuteczności, w tak pożądaną dziś na rynku, bliskiej współpracy międzyorganizacyjnej. Bez propartnerskiego nastawienia kierownictwa (menedżerów) trudno bowiem oczekiwać partnerstwa, zarówno w wewnętrznych, jak i zewnętrznych relacjach towarzyszących funkcjonowaniu organizacji.

* **Dr Anna Adamik** – Katedra Zarządzania, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka.

¹ Korpokrata – menedżer budujący w organizacji konsensus oraz jej pozytywny wizerunek. Zarządzanie traktuje w kategoriach długotrwałych kontraktów między kierownictwem a pracownikami, często także partnerami zewnętrznymi. Swe działania ustala w granicach społecznej efektywności.

W związku z powyższym celem opracowania jest zasygnalizowanie potrzeby i kierunku zmian w zakresie ról i kompetencji współczesnego menedżera w procesach kształtowania partnerstwa przedsiębiorstw. By zweryfikować empirią badania literaturowe, pogłębionej analizie poddano parametry i zachowania badanych na przestrzeni lat 2008–2012 w Katedrze Zarządzania PŁ menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw w odniesieniu do realizowanych przez ich firmy działań partnerskich. Ustalono w ten sposób „profil kadry kierowniczej badanych MSP” i wynikający z niego „profil partnerstwa firm prowadzonych przez badaną kadre kierowniczą” oraz zasygnalizowano ich konsekwencje.

1. Specyfika partnerstwa przedsiębiorstw

Termin partnerstwo (*partnering*) zarówno w literaturze z zakresu zarządzania, jak i praktyce gospodarczej jest w różnorodny sposób nie tylko używany, ale wręcz nadużywany. Jest interpretowany jako fundamentalna, filozoficzna koncepcja wyjaśniająca istotę unikalnego podejścia do mechanizmu rozwoju współczesnego biznesu oraz potężna siła tworząca wartość nowoczesnie zarządzanych przedsiębiorstw [10, p. X], ale także jako słowo–wytrych towarzyszące wszelkim przejawom współdziałania gospodarczego. Rozumiane jest wówczas najczęściej jako rodzaj kooperacji, czyli jeden z mechanizmów koordynacji rynkowej (oprócz konkurencji i kontroli), a także specyficzny rodzaj strategii realizacji współpracy międzyorganizacyjnej, co najmniej dwóch partnerów, którzy zachowują wspólnie uzgodnioną autonomię i pozostają jednostkami niezależnymi w zakresie działań niewchodzących w obszar porozumienia [1].

W rzeczywistości partnerstwo to zjawisko bardziej subtelne, to „czyste stosunki współpracy”, czyli takie, w ramach których strony tworzą z upływem czasu współpracy silne, rozległe więzi społeczne, ekonomiczne, usługowe i techniczne. Więzy te są realizowane w formie długookresowych powiązań związanych z wymianą oraz rozwojem wiedzy, kompetencji technologicznych i odpowiednich zdolności partnerów. Od partnerów wymagają wykształcenia między sobą relacji otwartych, opartych na zaufaniu, nakierowanych na realizację wspólnych celów, a przy tym wykorzystywania uzgodnionych metod rozwiązywania problemów, podziału zadań, kosztów i zysków oraz aktywnego poszukiwania ciągłych ulepszeń [25]. W efekcie współdziałania te mają na celu m.in. obniżanie kosztów całkowitych i powiększanie różnego typu wartości dla stron zaangażowanych w partnerstwo [12, s. 535–556]. Najczęściej zgłaszanymi w badaniach tematami korzyściami, które realizują partnerzy w ramach partnerskiej współpracy, są: budowanie masy krytycznej, zdobycie nowych rynków i uzupełnianie luk w umiejętnościach [11]. Wiele badań potwierdza także pozytywny związek między partnerstwem a innowacyjnością i konkurencyjnością przedsiębiorstw [22], [7], [5], [6].

Głębsze analizy zagadnienia pozwalają dostrzec, że jest ono wyższym poziomem relacji biznesowych realizowanych nie tylko w formie *partnership*, tzn. partnerstwa w rozumieniu prawniczym, czyli w postaci umowy o współpracy, lecz także w formie *partnering*, czyli współpracy w celu wytworzenia i sprzedaży produktu czy usługi bez konieczności zawierania formalnej umowy, a jedynie przez zalecenie współpracy [23]. Poza tym warto zauważyć, że partnerstwo to spektrum bardzo zróżnicowanych, specyficznych porozumień między sferą wykonawczą a zarządczą, czyli w relacjach między pracownikami i kierownictwem oraz w ramach tych grup (partnerstwo substancjalne – *substantial partnering*) oraz między firmą a partnerami biznesowymi, np. dostawcami, klientami, konkurentami (partnerstwo kontraktowe – *contractual partnering*), a także organizacją i jej partnerami środowiskowymi, tzn. interesariuszami publicznymi i społecznymi (partnerstwo kontekstowe – *contextual partnering*).

2. Role kierownicze a partnerstwo

Na przestrzeni lat rozwoju teorii organizacji i zarządzania różne koncepcje w różny sposób postrzegały role i zadania kadry kierowniczej [Fayol 1949, Mintzberg 1974, Quinn 1988, Carroll, Gillen 1987, Stewart 1989, Bartlett, Ghosal 1997], różnie też odnosiły się do kwestii partnerstwa. Współcześnie uznaje się za preferowane dynamiczne podejście do roli i zadań menedżerskich, w którym to pracę kierowniczą powinno się analizować w kategoriach planów i sieci układów [18]. Właściwe kontakty i relacje pozwalają bowiem menedżerom uzyskiwać potrzebne informacje i zapewniać właściwe wykonywanie pracy. Poza tym zwiększona sieć układów wpływa na wzrost efektywności w radzeniu sobie z przepływem nieoczekiwanych zdarzeń i okoliczności.

Ponieważ dziś menedżerowie powinni być aktywnymi architektami procesów organizacyjnych, w ich role mocniej niż kiedyś wpisane są zadania polegające na łączeniu ludzi, procesów i pojawiających się szans. Konieczne są też umiejętności dostrzegania wielostronnych zależności między ludźmi oraz procesami [9, s. 56–58]. Nabierająca znaczenia jest też zdolność do bycia menedżerem wiedzy organizacyjnej, który to: zbiera, selekcjonuje, ocenia, organizuje, przechowuje, wydobywa, prezentuje i rozprowadza wiedzę zebraną i zapisaną przez różne media [4, s. 127–138]. Ze względu na rosnącą we współczesnych firmach rolę pracy zespołowej także jest konieczne podejmowanie roli zarządzającego projektami i zespołami [21], a z uwagi zaś na globalizację i związaną z nią konieczność utrzymywania dobrych relacji z coraz szerszymi płaszczyznami otoczenia, w tym międzynarodowego – ról menedżera – dyplomaty oraz euromenedżera. Przydatna okazuje się także umiejętność pełnienia roli menedżera zmian oraz związanych z nią ról coacha, mistrza czy mentora. To wyraźne sygnały rosnącej roli partnerstwa w działaniach kierowniczych.

Wskazaną powyżej rolę partnerstwa w funkcjonowaniu menedżerów i w życiu współczesnych organizacji dość wyraźnie dostrzegały np. [19, s. 66–67]:

- koncepcja instytucjonalna – wyznaczając kierownictwu misję takiego działania, by zyskiwali legitymizację prowadzonej organizacji oraz potwierdzenie jej tożsamości w relacjach z otoczeniem;
- teorie zasobów – wyznaczając kierownictwu zadanie wiązania interesów danej organizacji z innymi podmiotami w celu zapewnienia efektywnej alokacji zasobów;
- koncepcja interesariuszy – wyznaczając kierownictwu zadanie koordynowania i równoważenia, często sprzecznych oczekiwań, różnych grup interesów (zarówno tych wewnętrznych, jak i zewnętrznych);
- koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu – wyznaczając kierownictwu misję zapewnienia zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, czyli takiego, który umożliwiłby osiągnięcie zarówno celów ekonomicznych, jak i służyć społeczeństwu (odpowiedzialność za środowisko społeczne i ekologiczne).

Najsilniej podkreślają jego znaczenie dwie ostatnie z wymienionych. Według koncepcji interesariuszy menedżer powinien dokonywać inwentaryzacji siły oddziaływania poszczególnych interesariuszy na organizację, określać rodzaj i wagę ich presji w różnych wariantach sytuacyjnych i rozwojowych tak, by ostatecznie ustalić przybliżoną ich hierarchię i na tej podstawie zarządzać relacjami z nimi. Menedżerowie muszą bowiem umieć równoważyć konfliktowe oczekiwania różnych grup interesariuszy. Zaś przez negocjowanie kompromisów, poszukiwanie konsensusu między różnymi interesariuszami oraz kształtowanie struktury zarządzania, by zapewnić reprezentację różnych interesów, menedżerowie mają wręcz za zadanie doprowadzić do zrównoważonego rozwoju organizacji (a więc partnerskiego zarówno w relacjach wewnętrznych, jak i zewnętrznych, z różnymi, nawet najtrudniejszymi grupami interesariuszy, łącznie ze środowiskiem społecznym i ekologicznym).

Jeszcze bardziej rozszerzyła zadania kierownictwa wobec działań partnerskich koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu. W kluczowym dla jej rozwoju dokumencie – Manifeście z Davos – wręcz wypunktowano, że [15, s. 205–206]:

- zadaniem kierownictwa organizacji jest służyć pracownikom, klientom, współpracownikom, kapitałodawcom i społeczeństwu oraz równoważyć ich sporne interesy;
- kierownictwo ma zapewnić społeczeństwu, a zwłaszcza przyszłym generacjom, wartości życia środowiska, wykorzystując przy tym maksymalnie swą wiedzę i powierzone im środki.

W ten sposób zaznaczono, że partnerstwo kadry kierowniczej winno objąć nie tylko interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych), lecz także i inne grupy powiązane bezpośrednio lub pośrednio z daną organizacją.

Trafnie istotę tych działań podsumowała R. Kanter, pisząc, iż współcześni menedżerowie dla sukcesu swych organizacji powinni wczuwać się w środowisko, praktykować „kalejdoskopowe myślenie”, budować koalicje z wieloma partnerami, dbać

o ożywienie ducha pracy zespołowej, obdarzać innych zaufaniem oraz dostrzegać pracowników i doceniać ich osiągnięcia [17].

3. Kompetencje kierownicze a partnerstwo

Dla sprawnego i partnerskiego realizowania sygnalizowanych powyżej, a niezbędnych dziś ról, współczesny menedżer powinien charakteryzować się specyficznymi kompetencjami. Kompetencje zdaniem R. Boyatzisa, jednego z głównych popularyzatorów zagadnienia, obejmują charakterystyki menedżera, które przyczyniają się do bardzo dobrego wykonywania pracy [3]. Według zaś C. Nosala, jego polskiego odpowiednika, kompetencje obejmują zbiór predyspozycji człowieka, od których istotnie zależy sprawne wykonywanie zadań i pełnienie ról organizacyjnych [20, s. 78].

Analizując kompetencje menedżerskie w kontekście ich struktury, podkreśla się, iż dotyczą one wykorzystania kwalifikacji i zdolności do działania, a są uwarunkowane indywidualną wiedzą, umiejętnościami, motywami, charakterystykami osobistymi oraz wartościami kadry [16, s. 6–10]. Zdaniem natomiast L. Spencer i S. Spencer kompetencje te dotyczą cech osoby, na podstawie których można przewidywać zachowania jednostki, przy czym znaczna ich część jest głęboko zakorzeniona w osobowości (np. koncepcja własnej osoby, fizyczne i psychiczne charakterystyki osobiste czy motywacje do działania) [24].

Istnieje wiele klasyfikacji kompetencji i umiejętności menedżerskich [np. Katz 1955, Porter, McKibbin 1988, Rakowska 1998, Bartkowiak 2002, Alrichs 2003, Kuc 2003, Petersom i Van Fleet 2004, Caproni 2004, Kubik 2005]. W nowszych z nich widać istotne tendencje. Zwracają one uwagę na konieczność rozwijania u menedżerów, oprócz wykształcenia, znajomości języków obcych, różnego typu umiejętności, nie tylko technicznych, diagnostyczno-analitycznych, koncepcyjnych czy interpersonalnych. Podkreśla się w nich rolę umiejętności budowania relacji z innymi (podwładnymi, przełożonymi, współpracującymi organizacjami itp.), budowania zaufania (wiarygodności, szacunku, poczucia sprawiedliwości, kreowania wartości organizacyjnych itp.), budowania umiejętności (swoich, podwładnych pracowników, całej organizacji), budowania marki firmy (by przyciągać najlepszych pracowników i współpracowników, sojuszników, kooperantów, klientów itp.) [2], kierowania kulturą różnorodnością, budowania efektywnych zespołów oraz skutecznej komunikacji [8]. To zdecydowanie oznaki nadchodzącej propartnerskiej ewolucji w zachowaniach kadry kierowniczej.

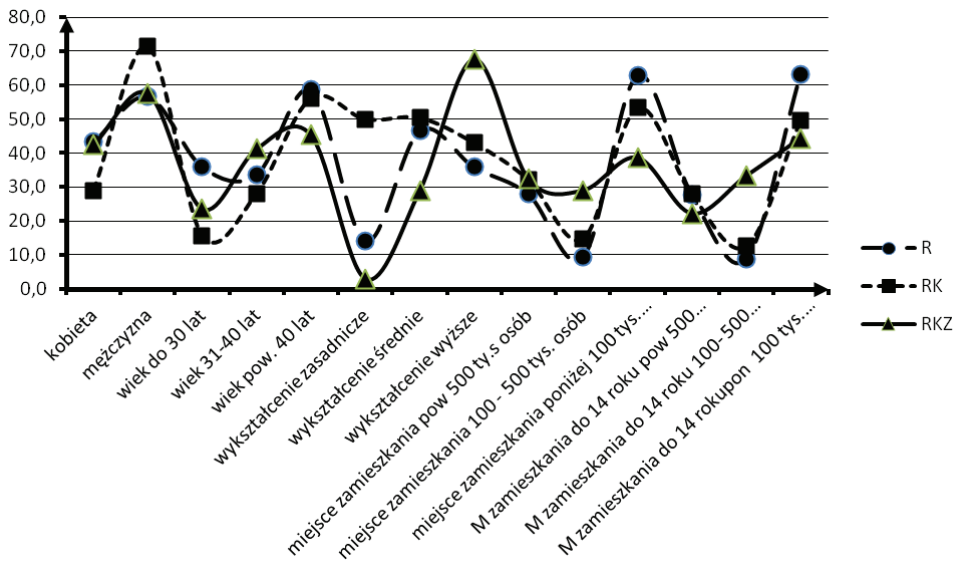
Głębsze badania zagadnienia uszczegóławiają, że dla podniesienia jakości partnerstwa kadry menedżerskiej warto szczególną uwagę zwrócić na [13, s. 10–14]:

- umiejętności, takie jak: sprawna ocena, budowanie relacji, zdolności negocjacyjne;
- wiedzę: o holistycznych procesach, modelach, metodach i technikach biznesowych, typach związków partnerskich;
- cechy osobiste, takie jak: uczciwość i wiarygodność, samoocena, kreatywność.

4. Kadra kierownicza a partnerstwo MSP

Prowadząc w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej badania specyfiki działania małych i średnich przedsiębiorstw, zainteresowano się także ich kadrami kierowniczą. Próbowano ustalić, w jaki sposób jej profil decyduje o partnerstwie badanych firm. W toku badań ankietowych 251 MSP udało się zebrać dane sygnalizujące ciekawe tendencje (ich zestawienie przedstawiono na rysunku 1).

Rysunek 1. Profil kadry kierowniczej badanych MSP



Gdzie badani to kadra kierownicza firm o zasięgu:
R – regionalnym, RK – krajowym, RKZ – międzynarodowym

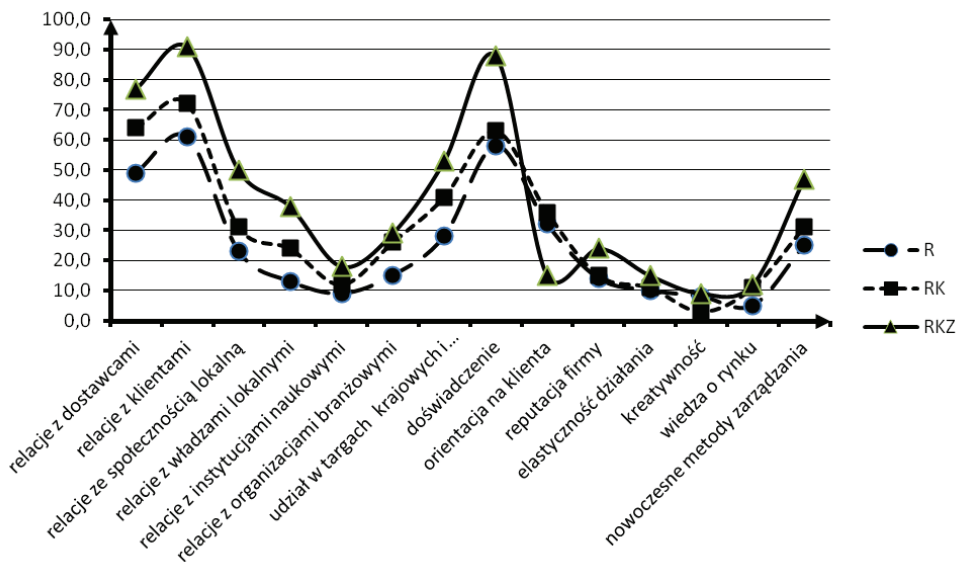
Źródło: opracowanie własne.

Po pierwsze, w większości badanych MSP zarządzają mężczyźni powyżej 40 roku życia o wykształceniu średnim mieszkający obecnie i pochodzący (wychowujący się do 14 roku życia) z miejscowości poniżej 100 tys. mieszkańców – co stanowi „dominujący profil menedżera MSP”. Najwięcej menedżerów o takiej charakterystyce to kierownictwo firm o zasięgu regionalnym, a stosunkowo najmniej firm o zasięgu międzynarodowym.

Po drugie, daje się dostrzec pewne zróżnicowanie charakterystyki kadry menedżerskiej MSP, obserwując zakres działania firm. Wraz z wychodzeniem firm w szerszy zasięg działania ich kadra w większym stopniu jest młodsza, lepiej wykształcona, zamieszkująca obecnie i pochodząca z większych miast. Często też większy udział w zarządzaniu mają kobiety. Podobnie więc jak w spostrzeżeniu pierwszym, najlepszą

charakterystykę zyskuje kadra firm o zasięgu międzynarodowym. W nich aż 64,7% kadry to osoby do 40 roku życia (w firmach o zasięgu regionalnym to 41,3%, a w krajowym – 43,8%), 67,7% to osoby z wykształceniem wyższym (w firmach regionalnych stanowią one 35,9%, a zasięgu krajowym – 43%). Jeśli chodzi zaś o zamieszkanie i pochodzenie, to z kolei menedżerowie MSP o zasięgu międzynarodowym jedynie w 38,7% mieszkają w miejscowościach poniżej 100 tys. mieszkańców (o zasięgu regionalnym – 62,9%, krajowym – 53,3%), a w 44,4% z nich pochodzą (o zasięgu regionalnym – 63,3%, a krajowym – 49,6%).

Rysunek 2. Profil partnerstwa firm prowadzonych przez badaną kadre kierowniczą



Gdzie badane firmy to firmy o zasięgu:

R – regionalnym, RK – krajowym, RKZ – międzynarodowym

Źródło: opracowanie własne.

Można więc wnioskować, iż indywidualne charakterystyki menedżerów (tu badano jedynie: pochodzenie, wykształcenie i wiek kadry) determinują zasięg działania prowadzonych przez nich firm, a więc i pośrednio ich otwartość na współpracę i partnerstwo. Im bardziej otwarty na otoczenie menedżer (młodszy, lepiej wykształcony, o szerszej percepcji otoczenia, więcej widzący, wzrastający w bardziej dynamicznym środowisku), tym szerszy zasięg działania prowadzonej przez niego firmy. Im zaś firma o szerszym zasięgu, tym często bardziej otwarta, bardziej partnerska. Potwierdza to spostrzeżenie „profil partnerstwa firm prowadzonych przez badaną kadre kierowniczą”. Szczegółowe dane przedstawiono na rysunku 2.

Jak wynika z powyższego, im szerszy zakres działania, tym więcej zachowań o charakterze partnerskim. W ten sposób prowadzone firmy lepiej radzą sobie z różnego typu relacjami, nie tylko z dostawcami, czy klientami, lecz także z instytucjami naukowymi czy organizacjami branżowymi. Częściej też dzięki temu zdobywają większe doświadczenie, lepszą reputację, elastyczność działania czy też wiedzę o rynku bądź o nowoczesnych metodach zarządzania.

Podsumowanie

Przykład badanych MSP pokazuje, że należy pracować nad rozwojem i właściwym doбором kadry kierowniczej, gdyż jej parametry istotnie kształtują sposób działania i skuteczność prowadzonych przez nią firm. Mając świadomość niezbędnych w ich przypadku propartnerskich przemian w zakresie pełnionych ról, warto zwrócić uwagę na rozwój konkretnych, niezbędnych we współczesnym zarządzaniu kompetencji menedżerskich. Przeprowadzone analizy wskazują, że dla wsparcia tak cenionego dziś, partnerstwa przedsiębiorstw należy w szczególny sposób skupić się na rozwoju u kadry kierowniczej umiejętności: budowania relacji z różnego typu interesariuszami, gromadzenia wiedzy o nowoczesnych modelach i metodach zarządzania, doboru i nawiązywania optymalnie dobranych związków partnerskich. Warto też pobudzać jej otwartość, komunikatywność, etyczność, kreatywność, wiarygodność oraz zdolność do samooceny. Tych cech zbyt często brakuje kadrze firm o charakterze regionalnym, najczęściej mikro i małych, efektem tego wydaje się ich niższa otwartość na otoczenie, partnerskość, a przez to skuteczność i konkurencyjność. Trzeba to zmienić.

Bibliografia

- [1] Adamik A., *Partnering approach to extending business base by cooperation with competitors (coopetition) – is it option for SME?*, [in:] *Recent Advances in Management, Marketing and Finances, Proceedings of the 7th WSEAS International Conference on Management, Marketing and Finances (MMF'13)*, Cambridge, MA, USA, 30 January – 1 February 2013, Business and Economics Series.
- [2] Alrichs N.S., *Manager of Choice, 5 Competencies for Cultivating Top Talent*, Davies-Black Publishing, Pao Alto, California 2003.
- [3] Boyatzis R., *Competent Manager*, John Wiley & Sons, New York 1982.
- [4] Breen Ch., Farragher A., McQuaid M., Callanan M., Burke M.A., *New Information Management, opportunities in changing world*, "Library Review" 2002, Vol. 51, No. 3/4, pp. 127–138.
- [5] Bruderl J., Preisdorfer P., *Network Support and Success of Newly Founded Businesses*, "Small Business Economics" 1998, No. 10, pp. 213–225.

- [6] Brusco S., *Small firms and the provision of real services*, [in:] Pyke F., Sengenberger W., *Industrial districts and local economic regeneration*, International Institute for Labour Studies, Geneva 1992, pp. 177–196.
- [7] Capecchi V., *A history of flexible specialisation and industrial districts in Emilia-Romagna*, [in:] Pyke F., Becattini G., Sengenberger W. (eds.), *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*, International Institute for Labour Studies, Geneva 1990.
- [8] Caproni P., *Management Skills for Everyday Life*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA 2004.
- [9] Chapman J.A., *The Work of Managers In New Organizational Context*, „The Journal of Management Development” 2001, Vol. 20, No. 1, s. 56–58.
- [10] Deering A., Murphy A., *The Partnering Imperative. Making Business Partnership Work*, John Wiley & Sons Ltd. 2003.
- [11] Doz Y.L., Hamel G., *The Art of Creating Value Through Partnership*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- [12] Dyer J., *Effective Interfirm Cooperation: How firms Minimize Transaction Costs And Maximize Transaction Value*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, Iss. 7, pp. 535–556.
- [13] Harris J., De Long D.W., *Do you have what it takes to be an e-manager?*, „Strategy and Leadership”, July – August 2001, Vol. 29, No. 4, pp. 10–14.
- [14] Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002.
- [15] Jeżak J., Lachiewicz S., *Relacja rada nadzorcza–zarząd w systemie funkcjonowania spółek akcyjnych*, [w:] K. Kozakiewicz (red.), *Ewolucja pracy kierowniczej w warunkach integracji europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2000, s. 205–206.
- [16] Juceviciene P., Lepaitte D., *Competence as derived from activity: the problem of their level correspondence*, Kansas University of Technology Institute of Educational Studies, 2004.
- [17] Kanter R., *E-volve succeeding in the digital culture*, „Harvard Business School” 2001.
- [18] Kotter J.P., *The General Managers*, Free Press, New York 1982.
- [19] Lachiewicz S., *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007.
- [20] Nosal C., *Umysł menedżera*, „Przecinek”, Wrocław 1997.
- [21] Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, PWN, Warszawa 2006.
- [22] Piore M.J., Sabel C.F., *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books, New York 1984.
- [23] Rigsbee E., *PartnerSHIFT. How to Profit from Partnering Trend*, John Willey & Sons, New York 2000.
- [24] Spencer L., Spencer S., *Competence at work*, John Wiley & Sons, Inc., New York 1993.
- [25] *Trusting the Team: Bennett & Jayes*, The Reading, Construction Forum, <http://www.thomastelford.com>.

ROLA KADRY KIEROWNICZEJ W BUDOWIE PARTNERSTWA PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

W opracowaniu zasygnalizowano potrzebę zmian w zakresie ról i kompetencji współczesnego menedżera. Powinny iść one zarówno w kierunku kształtowania partnerstwa kadry kierowniczej, jak i partnerstwa przedsiębiorstw. Badania literaturowe wsparto pogłębioną analizą parametrów i zachowań menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw w odniesieniu do realizowanych przez ich firmy działań partnerskich. Ustalono w ten sposób „profil kadry kierowniczej badanych MSP”, wynikający z niego „profil partnerstwa firm prowadzonych przez badaną kadrę kierowniczą” oraz zasygnalizowano ich konsekwencje.

SŁOWA KLUCZOWE: PARTNERSTWO, ROLE KIEROWNICZE, UMIEJĘTNOŚCI KIEROWNICZE, PARTNERSTWO PRZEDSIĘBIORSTW, PARTNERSTWO W MSP

THE ROLE OF MANAGERS IN BUSINESS PARTNERING CREATING

Abstract

The study signals the need for changes in roles and responsibilities of the modern manager. They should go towards the development of managers partnering and business partnering. The research was supported in – depth analysis of the literature and behavioral parameters for SMEs managers carried out by their partnering action. Established in this way the profile of executives surveyed, the resultant profile partnership SMEs companies run by the test personnel and signaled their consequences.

KEY WORDS: PARTNERING, LEADERSHIP ROLES, MANAGERIAL SKILLS, COMPANIES PARTNERING/PARTNERSHIP, PARTNERING IN SMEs

POSTAWY KIEROWNIKÓW WOBEC INNOWACJI W ORGANIZACJACH ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Wprowadzenie

Każdy system gospodarczy składa się z określonej liczby organizacji o charakterze produkcyjnym, usługowym i regulacyjnym. Organizacje te stanowią część otaczającej nas rzeczywistości, wyodrębnionej ze względu na odmienny cel działania i strukturę zasobów niezbędnych do jego realizacji. Cele działania współczesnych organizacji mogą być różne. Często wskazuje się, że jest to maksymalizacja zysku. Pogląd ten należy uznać za uproszczony, bowiem nie ma gwarancji, iż organizacja realizująca taki cel nie będzie przeznaczala wygenerowanego zysku na bieżącą konsumpcję zamiast na swój rozwój. Wysokie zyski mogą osiągać organizacje słabe, o przestarzałym profilu działania, stosujące klasyczne technologie, nietroszczące się o tworzenie i wdrażanie innowacji, jeżeli funkcjonują na nie zrównoważonym rynku (rynek producenta), w warunkach monopolistycznych, pozwalających na podnoszenie cen na zbywane produkty w tempie przekraczającym tempo wzrostu cen materiałów, energii, paliw, robocizny itp.

Wydaje się, że bardziej racjonalnym celem działania współczesnych organizacji powinien być ich rozwój i to rozwój w stadium postępu. Tak określony cel jest celem perspektywicznym, strategicznym, skłaniającym zarządzających do poszukiwania optymalnych instrumentów jego realizacji. Takimi instrumentami stają się innowacje wdrażane we wszystkich sferach funkcjonowania organizacji [1, s. 14].

Zarówno maksymalizacja zysku, jak i rozwój, traktowane jako cel funkcjonowania organizacji, mają określoną wadę polegającą na możliwości ich realizacji bez

* **Dr inż. Jerzy Baruk** – Zakład Organizacji i Zarządzania, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.

kontaktów z klientami. Dominująca logika zarządzania kierowników takich organizacji często jest skupiona na przeszłych doświadczeniach, rutynach, procesach, systemach, bodźcach, ukształtowanych w tradycyjnych systemach tworzenia wartości, pozbawionych potrzeby systemowych interakcji z klientami, których traktuje się jedynie jako dostawców wartości ekonomicznej do organizacji. Jest to przypadek klasycznego myślenia z perspektywy organizacji [7, s. 45].

Jego negatywnym skutkiem może być dostarczanie na rynek wyrobów lub usług, które nie znajdują uznania wśród potencjalnych klientów. Wydaje się, że jest to dostateczny powód do zmiany podejścia do formułowania celu organizacji, którym powinno być tworzenie wartości, ze szczególnym akcentem na jej współtworzenie. Koncepcja ta wymaga przejścia od myślenia z perspektywy organizacji do myślenia z perspektywy klienta, który stając się aktywnym uczestnikiem procesu współtworzenia wartości, przekazuje organizacji swoje doświadczenie i wiedzę w ramach systemowych interakcji. Podstawowym zadaniem kierownictwa jest więc stworzenie środowiska sprzyjającego takim interakcjom, w którym klienci mogą współtworzyć wartość w interakcjach z organizacją, wykorzystując posiadaną wiedzę i doświadczenie, a także pogłębiając je poprzez wspólne uczenie się w ramach rozwiązywania problemów (kreowania innowacji). Tworzenie środowiska doświadczeń, pozwalającego współtworzyć nowe doświadczenia, staje się innowacją w doświadczeniach [7, s. 62].

Można więc stwierdzić, że innowacja w doświadczeniach staje się warunkiem wstępnym kreowania innych kategorii innowacji, tj. produktowych, procesowych, marketingowych i organizacyjnych, nasyconych wartością oczekiwaną przez indywidualnych klientów [9, s. 5–6; 2, s. 13]. Dalszym krokiem organizacji nastawionej na współtworzenie wartości jako celu działania jest przejście do tworzenia wartości w klimacie [8, s. 11]:

- 1) doświadczenia powstałego w określonym czasie przy współudziale pojedynczego klienta,
- 2) systemowego korzystania z zasobów będących w posiadaniu dostawców rozsiarych po całym świecie.

Taka logika zarządzania wymaga innego spojrzenia na innowacje, rozumiane jako kształtowanie oczekiwań klientów przez systemowe reagowanie na ich zmieniające się oczekiwania, sposób pojmowania wartości, zachowania, wiedza i doświadczenie, przy zachowaniu określonych parametrów technicznych, ekonomicznych i społecznych¹. W konsekwencji prowadzi to do konieczności opanowania nowych zasad tworzenia wartości, nowych umiejętności pozwalających zwiększyć zdolność konkurencyjną, otwartość na potrzeby indywidualnego klienta, postrzegania realizowanych procesów podstawowych, pomocniczych i regulacyjnych jako pożywkę dla innowacji. Współtworzenie z klientem staje się więc determinantą sukcesu rynkowego organizacji [4, s. 311].

¹ Pogłębioną dyskusję pojęcia „innowacja” przedstawiam w: [3, s. 93 i dalsze]. Porównaj też [2, s. 12–18].

Współczesna organizacja, niezależnie od profilu działania, powinna być innowacyjna. Innowacyjność wyraża się zdolnością do tworzenia i wdrażania innowacji według następujących koncepcji:

- 1) przy wykorzystaniu własnych zasobów, czego skutkiem jest innowacja zamknięta;
- 2) do wprowadzania innowacji powstałych w organizacjach zewnętrznych – innowacja nabyta w formie licencji;
- 3) do wprowadzania innowacji powstałych przy współpracy z organizacjami zewnętrznymi, czego skutkiem jest innowacja otwarta;
- 4) do tworzenia i wdrażania innowacji powstałych w innowacyjnych środowiskach doświadczeń, czego skutkiem jest tzw. *co-innovation* ukierunkowana na współtworzenie wartości w ramach interakcji z indywidualnymi klientami.

Główną funkcją innowacji jest tworzenie wartości zarówno dla samej organizacji, jak i dla jej klientów [6, s. 824]. W każdym przypadku wymagana jest aktywna postawa i zaangażowanie kadry kierowniczej wszystkich szczebli zarządzania. Zasadne jest więc pytanie, czy postawy kierowników współczesnych organizacji administracji publicznej odpowiadają wymaganiom tych tendencji? Celem publikacji jest więc próba udzielenia odpowiedzi na to pytanie oraz weryfikacja tezy, że organizacje administracji publicznej znajdują się na różnych etapach dochodzenia do rozwiązań modelowych w zakresie kształtowania środowiska doświadczeń, pozwalającego włączyć klientów do współtworzenia wartości. Podstawę stanowią wyniki badań empirycznych przeprowadzonych pod koniec 2010 roku wśród 4063 organizacji administracji publicznej funkcjonujących w państwach członkowskich Unii Europejskiej przez The Gallup Organization. Respondentami byli naczelnicy dyrektorzy lub dyrektorzy do spraw strategicznych.

Pytania zadane respondentom zmierzały m.in. do poznania postaw kierowników wobec innowacji:

- 1) czy kierownicy wspierają badanie nowych pomysłów drogą prób i błędów?
- 2) czy kierownicy spełniają aktywną rolę przy opracowywaniu i wdrażaniu innowacji?

1. Postawy kierowników organizacji administracji publicznej według kraju

Autorzy omawianych wyników badań innowacją określają nową lub istotnie udoskonaloną usługę, metodę komunikowania się, proces lub metodę organizacji [5, s. 189]. Przy czym innowacje w metodach komunikowania zostały ukierunkowane na [5, s. 190]:

- 1) promowanie własnej organizacji lub świadczonych usług,
- 2) oddziaływanie na zachowanie użytkowników, obywateli lub innych osób,

3) komunikowanie pierwszej komercjalizacji usług lub towarów.

Natomiast na innowacje procesowe i w postaci metod organizacyjnych składają się:

- 1) metody dostarczania usług lub wzajemnego oddziaływania z użytkownikami,
- 2) systemy dostaw lub logistyki,
- 3) działania wspierające systemy obsługi, zakupu, księgowania, obliczania itp.,
- 4) systemy zarządzania,
- 5) metody organizowania odpowiedzialności za pracę lub podejmowanie decyzji.

Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 1, średnio w ponad 45% organizacji administracji publicznej kierownicy swoją postawą tylko częściowo wspierali testowanie nowych pomysłów metodą prób i błędów, w ponad 26% nie czynili tego w ogóle i tylko w nieco ponad 23% organizacji wykazywali się całkowitym wspieraniem takich badań.

W poszczególnych państwach członkowskich postawy kierowników były zróżnicowane. Oceny wskazujące na brak ograniczeń we wspieraniu testowania pomysłów najczęściej pojawiały się w organizacjach:

- 1) szwedzkich (ponad 75% odpowiedzi), belgijskich (56% odpowiedzi) i irlandzkich (38% odpowiedzi) – wśród starych państw członkowskich;
- 2) węgierskich (52% odpowiedzi), maltańskich (40% odpowiedzi) i łotewskich (prawie 36% odpowiedzi) – wśród nowych państw członkowskich.

Zaś najrzadziej w organizacjach:

- 1) austriackich (6% odpowiedzi), luksemburskich (10% odpowiedzi) i niemieckich (ponad 11% odpowiedzi) – wśród starych państw członkowskich;
- 2) słowackich (niecałe 8% odpowiedzi), czeskich (9,5% odpowiedzi) i polskich (ponad 10% odpowiedzi) – wśród nowych państw członkowskich.

Rozbieżność w powszechności wskazywania takich postaw wynosiła więc 69,2 punktu procentowego i dotyczyła ona organizacji szwedzkich i austriackich. Najmniej organizacji, w których kierownicy wykazywali pełne zaangażowanie we wspieranie badania nowych pomysłów metodą prób i błędów, zanotowano w Austrii, na Słowacji, w Czechach i w Luksemburgu.

Część respondentów była zdania, że kierownicy w ich organizacjach tylko częściowo wspierają badanie pomysłów nowych wyrobów metodą prób i błędów.

Takie oceny najczęściej pojawiały się wśród respondentów reprezentujących organizacje funkcjonujące:

- 1) w Danii (64% odpowiedzi), Wielkiej Brytanii (58,5% odpowiedzi) i w Holandii (58% odpowiedzi) – jako starych krajach członkowskich;
- 2) w Polsce (ponad 62% odpowiedzi), Rumunii (prawie 61% odpowiedzi) i w Słowenii (56% odpowiedzi) – jako nowych krajach członkowskich.

Na przeciwnym końcu skali znalazły się organizacje funkcjonujące w:

- 1) Belgii (22% odpowiedzi), Szwecji (prawie 25% odpowiedzi) i we Włoszech (prawie 32% odpowiedzi) – wśród starych państw członkowskich;

Tabela 1. Odsetek kierowników wspierających testowanie nowych pomysłów metodą prób i błędów – według kraju

Wyszczególnienie	Liczba badanych	Możliwe odpowiedzi			
		wcale	częściowo	całkowicie	nie wiem/brak odpowiedzi
		W % wszystkich organizacji			
Unia Europejska UE-27	3963	26,4	45,4	23,1	5,1
Stare państwa członkowskie UE-15:					
Austria	100	45,0	47,0	6,0	2,0
Belgia	100	12,0	22,0	56,0	10,0
Dania	50	16,0	64,0	20,0	0,0
Finlandia	101	16,8	57,4	23,8	2,0
Francja	401	35,9	37,7	19,5	7,0
Grecja	100	27,0	49,0	19,0	5,0
Hiszpania	402	11,7	49,5	31,8	7,0
Holandia	100	15,0	58,0	23,0	4,0
Irlandia	50	6,0	56,0	38,0	0,0
Luksemburg	10	30,0	50,0	10,0	10,0
Niemcy	400	45,8	40,8	11,2	2,2
Portugalia	101	24,8	50,5	22,8	2,0
Szwecja	101	0,0	24,8	75,2	0,0
Wielka Brytania	400	10,5	58,5	29,5	1,5
Włochy	400	28,8	31,8	25,5	14,0
Nowe państwa członkowskie UE-12:					
Bułgaria	104	26,9	44,2	26,0	2,9
Cypr	10	30,0	40,0	30,0	0,0
Czechy	105	57,1	23,8	9,5	9,5
Estonia	52	44,2	44,2	11,5	0,0
Litwa	50	20,0	54,0	24,0	2,0
Łotwa	53	7,5	52,8	35,8	3,8
Malta	10	20,0	30,0	40,0	10,0
Polska	409	25,7	62,3	10,3	1,7
Rumunia	102	11,8	60,8	22,5	4,9
Słowacja	102	59,8	24,5	7,8	7,8
Słowenia	50	14,0	56,0	30,0	0,0
Węgry	100	5,0	41,0	52,0	2,0

Źródło: opracowano na podstawie [5, s. 135].

2) Czechach (prawie 24% odpowiedzi), na Słowacji (24,5% odpowiedzi) i na Malcie (30% odpowiedzi) – wśród nowych państw członkowskich.

Zjawisko to było najbardziej powszechne w duńskich organizacjach administracji publicznej, najrzadsze w organizacjach belgijskich. Różnica w powszechności wskazywania takich postaw kierowników wynosiła 42 punkty procentowe.

Według opinii znacznej części respondentów (średnio w UE nieco więcej niż co czwarta badana organizacja) kierownicy w ogóle nie podejmowali działań wspierających. Zjawisko to było najbardziej powszechne:

- 1) w Niemczech (prawie 46% organizacji), Austrii (45%) i we Francji (prawie 36%) – jako starych państwach członkowskich UE;
- 2) na Słowacji (prawie 60% organizacji), w Czechach (ponad 57%) i w Estonii (ponad 44%) – jako nowych państwach członkowskich UE.

Na przeciwnym końcu skali znalazły się organizacje administracji publicznej funkcjonujące:

- 1) w Szwecji (0,0%), Irlandii (6%) i w Wielkiej Brytanii (10,5%) – jako krajach starej UE;
- 2) na Węgrzech (5%), na Łotwie (7,5%) i w Rumunii (prawie 12%) – jako nowych państwach członkowskich.

Postawy kierowników cechujące się brakiem działań wspierających najczęściej występowały w organizacjach słowackich, natomiast w organizacjach szwedzkich nie pojawiły się w ogóle. Jest to kraj, w którym kierownicy najczęściej całkowicie zaangażowali się we wspieranie testowania nowych pomysłów, stosunkowo rzadko czynili to częściowo, przy braku przypadków zachowań biernych.

Przeciwieństwem są kierownicy organizacji słowackich, z których w prawie 60% kierowników zachowywało postawy bierne, w co czwartej tylko częściowo wspierali oni takie badania, a w niecałych 8% wykazywali się pełnym zaangażowaniem. Nie wiele lepsza sytuacja miała miejsce wśród organizacji czeskich.

W Polsce dominowały organizacje (ponad 62%), w których kierownicy tylko częściowo zaangażowali się we wspomaganie badania nowych pomysłów metodą prób i błędów. W porównaniu ze średnim wynikiem w UE odsetek ten był wyższy o 16,9 punktu procentowego, co plasuje Polskę na drugim miejscu wśród krajów członkowskich za Danią. W nieco więcej niż co piątej polskiej organizacji nie zanotowano żadnego zaangażowania kierowników. Jest to wynik mniejszy o 0,7 punktu procentowego w porównaniu ze średnią dla UE. W tej kategorii postaw polskie organizacje uplasowały się na 12 miejscu wśród krajów członkowskich. Tylko w co dziesiątej polskiej organizacji administracji publicznej kierownicy cechowali się całkowitym zaangażowaniem we wspieranie badania nowych pomysłów. Wynik ten jest mniejszy od średniej dla UE o 12,8 punktu procentowego, plasujący te organizacje dopiero na 23 miejscu wśród państw członkowskich.

2. Postawy kierowników organizacji administracji publicznej według kategorii organizacji

Interesujący obraz zaangażowania kierowników we wspieranie badania nowych pomysłów powstaje po uwzględnieniu kategorii badanych organizacji. Jedną z nich jest wielkość organizacji mierzona liczbą zatrudnionych. Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 2, najwięcej organizacji (prawie co trzecia), których kierownicy zachowywali bierną postawę, to organizacje małe. Odsetek takich organizacji zmniejszał się w miarę wzrostu ich wielkości: do nieco ponad 25% – w przypadku organizacji średnich i do ponad 12% – w grupie organizacji dużych. Można więc sądzić, że wzrost wielkości organizacji sprzyja wzrostowi aktywności kierowników we wspieranie działalności innowacyjnej.

Jedną ze zidentyfikowanych postaw kierowników było częściowe zaangażowanie we wspieranie badania nowych pomysłów metodą prób i błędów. Takie postawy najczęściej występowały w organizacjach dużych (ponad 56% badanych), najrzadziej w organizacjach małych (ponad 40% badanych). Kolejna zidentyfikowana postawa polegała na całkowitym włączeniu się kierowników we wspieranie testowania nowych pomysłów. Postawy te najczęściej pojawiały się w organizacjach dużych (prawie 29% badanych), najrzadziej w organizacjach małych (prawie 21% badanych).

Biorąc pod uwagę typ badanych organizacji, można stwierdzić, że w większości z nich dominowały postawy częściowego zaangażowania kierowników we wspieranie innowacji. Najczęściej były to organizacje państwowe, najrzadziej spółki prywatne. W znacznie mniejszym odsetku organizacji kierownicy wykazywali pełne zaangażowanie we wspieranie tej działalności. Najczęściej były to spółki prywatne (prawie 32% badanych), najrzadziej organizacje państwowe (nieco ponad 23%). Były też organizacje, których kierownicy zachowywali całkowitą bierność w tym względzie. Najczęściej dotyczyło to organizacji niezależnych (ponad 28% badanych), najrzadziej spółek prywatnych (21%).

Zróżnicowane zaangażowanie we wspieranie działalności innowacyjnej wykazywali kierownicy w organizacjach rozpatrywanych według obszaru działania. Dominowały postawy częściowego wspierania badania nowych pomysłów metodą prób i błędów. Takie postawy najczęściej cechowały kierowników organizacji działających na rynku regionalnym (ponad 49% organizacji), najrzadziej pojawiały się w organizacjach o lokalnym zakresie działania (44,5% organizacji). W znacznie mniejszej liczbie organizacji kierownicy byli całkowicie zaangażowani we wspieranie badania innowacyjnych pomysłów. Zjawisko to częściej pojawiało się w organizacjach działających na terenie całego państwa (prawie 29% organizacji) niż w organizacjach o regionalnym obszarze działania (28%) oraz lokalnym (prawie 22% organizacji). W rozważanym przypadku odsetek organizacji, których kierownicy całkowicie byli oddani działaniom wspierającym, wzrastał wraz z wzrostem obszaru działania organizacji.

Tabela 2. Odsetek kierowników wspierających testowanie nowych pomysłów metodą prób i błędów – według kategorii organizacji

Wyszczególnienie	Liczba badanych	Możliwe odpowiedzi			
		wcale	częściowo	całkowicie	nie wiem/ brak odpowiedzi
W % wszystkich organizacji					
Unia Europejska UE-27	3963	26,4	45,4	23,1	5,1
Organizacje według wielkości:					
– małe 10–49 pracowników	2121	32,8	40,2	20,7	6,3
– średnie 50–249 pracowników	961	25,1	47,2	23,4	4,3
– duże 250 pracowników i więcej	864	12,3	56,3	28,6	2,8
Organizacje według typu:					
– państwowe	3581	25,8	45,8	23,1	5,3
– niezależne	225	28,3	45,0	24,8	1,8
– spółki prywatne	56	21,0	44,4	31,6	3,0
Organizacje według obszaru działania:					
– lokalny	3132	28,4	44,5	21,7	5,3
– regionalny	584	19,4	49,2	28,0	3,4
– państwowy	243	18,1	47,0	28,9	5,9
Organizacje według przynależności sektorowej:					
– ogólna działalność administracyjna lub gospodarka finansowa	2449	27,9	44,8	21,7	5,6
– edukacja	1317	29,4	49,0	19,2	2,4
– zdrowie	479	20,6	52,8	24,6	2,0
– służby socjalne	1258	25,9	47,7	20,6	5,8
– kultura, sport lub rekreacja	1007	28,1	44,1	21,1	6,7
– gospodarka mieszkaniowa	665	26,9	48,3	21,7	3,1
– środowisko	905	24,0	50,1	21,6	4,3
Typologia innowacji usługowej:					
– przodujący innowator	669	15,3	46,2	34,8	3,7
– wlokący się innowator	1958	24,2	48,0	23,1	4,7
– nie innowator	1336	35,2	41,3	17,1	6,3

Źródło: opracowano na podstawie [5, s. 136].

Odwrotna sytuacja miała miejsce w przypadku braku takiego zaangażowania ze strony kierowników. Największa liczba organizacji, których kierownicy w ogóle nie wspierali badania innowacyjnych pomysłów, występowała w grupie instytucji o lokalnym obszarze działania (ponad 28% badanych). Zaś najmniejsza dotyczyła organizacji działających na terenie całego kraju. Takich przypadków było ponad 18%.

W większości organizacji rozpatrywanych ze względu na przynależność sektorową kierownicy tylko częściowo wspierali testowanie nowych pomysłów metodą prób i błędów. Zjawisko to najczęściej występowało w organizacjach funkcjonujących w sektorze służby zdrowia (prawie 53% organizacji), najrzadziej w organizacjach sektora kultury, sportu lub rekreacji (ponad 44% organizacji). Zjawisko całkowitego zaangażowania kierowników we wspieranie badania innowacyjnych pomysłów było najpowszechniejsze w organizacjach należących do sektora służby zdrowia (prawie 25% organizacji), najmniej powszechne w sektorze edukacji (ponad 19% organizacji). W nieco większym odsetku organizacji kierownicy wykazywali postawy bierne w tym zakresie. Szczególnie dotyczy to sektora edukacji (ponad 29% badanych), w najmniejszym stopniu sektora zdrowia (prawie 21% organizacji). Generalnie organizacje sektora zdrowia cechowały się największym odsetkiem tych, których kierownicy częściowo wspierali badanie nowych pomysłów metodą prób i błędów, największym odsetkiem tych, których kierownicy całkowicie wspierali testowanie innowacyjnych pomysłów i najmniejszym odsetkiem takich, w których kierownicy zachowywali bierne postawy w tym względzie.

Pewne prawidłowości cechują organizacje rozpatrywane ze względu na typologię innowacji usługowej. W blisko 35% organizacji określanych jako „przodujący innowator” kierownicy całkowicie oddawali się wspieraniu badania innowacyjnych pomysłów, natomiast w organizacjach określanych jako „nie innowator” takich przypadków było tylko nieco ponad 17%. W grupie organizacji, których kierownicy tylko częściowo wspierali testowanie nowych pomysłów, przodowały organizacje określane mianem „wlokących się innowatorów” (48% organizacji). Na przeciwnym końcu skali znalazły się organizacje niebędące innowatorami (ponad 41%). Te ostatnie organizacje najczęściej wykazywały się brakiem zaangażowania kierowników we wspieranie badania innowacyjnych pomysłów (ponad 35% badanych), najrzadziej czyniły to instytucje należące do grupy przodujących innowatorów (tylko nieco ponad 15% badanych).

3. Aktywność kierowników w opracowywaniu i wdrażaniu innowacji według rajów członkowskich

Drugim kryterium postaw kierowników wobec innowacji jest ich aktywność w opracowywaniu i wdrażaniu nowości. Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 3, średnio w UE w ponad 46% organizacji, które wprowadziły przynajmniej jedną

innowację, kierownicy wykazywali najbardziej aktywną rolę w opracowywaniu innowacji i ich wdrażaniu. W nieco ponad 37% organizacji kierownicy tylko częściowo angażowali się we wspomaganie takiej działalności. Wreszcie w blisko 14% organizacji kierownicy zachowywali całkowitą bierność w tym względzie.

W poszczególnych krajach członkowskich powszechność występowania analizowanych postaw kierowników była zróżnicowana. Najwyższą aktywnością cechowali się kierownicy w organizacjach:

- 1) irlandzkich (prawie 86% badanych), brytyjskich (ponad 74%) i duńskich (70%) – jako starych państwach członkowskich;
- 2) rumuńskich (62,5% badanych), bułgarskich (prawie 61%) i węgierskich (ponad 60%) – jako nowych państwach członkowskich.

Na przeciwnym końcu skali znalazły się organizacje:

- 1) niemieckie (prawie 29% badanych), greckie (ponad 30%) i włoskie (prawie 33%) – wśród starych państw członkowskich;
- 2) cypryjskie (ponad 22% badanych), słowackie (29,5%) i czeskie (35,5%) – wśród nowych państw członkowskich.

O ile w Irlandii prawie 86% organizacji administracji publicznej cechowało się pełnym zaangażowaniem kierowników we wspomaganie działalności innowacyjnej, o tyle na Cyprze takich organizacji było nieco ponad 22%. Różnica w powszechności takich zachowań kadry kierowniczej wynosiła 63,5 punktu procentowego.

Pod względem częściowego zaangażowania kierowników we wspomaganie opracowywania innowacji i ich wdrażania przodowały organizacje:

- 1) fińskie (ponad 54% badanych), greckie (ponad 46% badanych) i niemieckie (40,5% badanych) – wśród starych państw członkowskich;
- 2) cypryjskie (prawie 67% badanych), polskie (prawie 58%) i łotewskie (prawie 53%) – wśród nowych państw członkowskich.

Przeciwieństwem były organizacje belgijskie, irlandzkie, brytyjskie, i francuskie – wśród starych państw członkowskich oraz słowackie, węgierskie i maltańskie – wśród nowych państw członkowskich. W organizacjach tych kierownicy najrzadziej uczestniczyli w opracowywaniu i wdrażaniu innowacji.

Najwięcej organizacji, których kierownicy tylko częściowo wykazywali aktywność we wspomaganie innowacji, funkcjonowało na Cyprze (prawie 67%), najmniej w Belgii i w Irlandii (odpowiednio po 14,3%). Różnica w powszechności występowania takich postaw kierowników wynosiła 51,8 punktu procentowego.

Zróżnicowana była też liczba organizacji, w których kierownicy nie wykazywali żadnej aktywności w opracowywaniu i wdrażaniu innowacji. Najczęściej dotyczyło to organizacji:

- 1) niemieckich (prawie 30% badanych), francuskich (ponad 25%) i greckich (ponad 20%) – wśród starych państw członkowskich oraz
- 2) słowackich (ponad 45%), czeskich (21,5%) i cypryjskich (ponad 11%) – wśród nowych państw członkowskich.

Tabela 3. Odsetek kierowników spełniających aktywną rolę w opracowywaniu i wdrażaniu innowacji – według kraju

Wyszczególnienie	Liczba badanych	Możliwe odpowiedzi			
		wcale	częściowo	całkowicie	nie wiem/brak odpowiedzi
		W % wszystkich organizacji			
Unia Europejska UE-27	3500	13,8	37,1	46,3	2,8
Stare państwa członkowskie UE-15:					
Austria	85	20,0	37,6	40,0	2,4
Belgia	91	8,8	14,3	67,0	9,9
Dania	50	2,0	28,0	70,0	0,0
Finlandia	94	2,1	54,3	42,6	1,1
Francja	292	25,3	32,2	38,7	3,8
Grecja	93	20,4	46,2	30,1	3,2
Hiszpania	391	5,1	40,2	53,2	1,5
Holandia	99	4,0	40,4	54,5	1,0
Irlandia	49	0,0	14,3	85,7	0,0
Luksemburg	9	11,1	33,3	55,6	0,0
Niemcy	336	29,8	40,5	28,6	1,2
Portugalia	87	4,6	37,9	55,2	2,3
Szwecja	96	14,6	32,3	50,0	3,1
Wielka Brytania	372	0,5	25,3	74,2	0,0
Włochy	359	19,5	38,4	32,6	9,5
Nowe państwa członkowskie UE-12:					
Bułgaria	92	1,1	37,0	60,9	1,1
Cypr	9	11,1	66,7	22,2	0,0
Czechy	93	21,5	34,4	35,5	8,6
Estonia	48	2,1	43,8	54,2	0,0
Litwa	38	10,5	39,5	47,4	2,6
Łotwa	53	0,0	52,8	45,3	1,9
Malta	10	0,0	30,0	60,0	10,0
Polska	383	4,4	57,7	36,8	1,0
Rumunia	96	4,2	33,3	62,5	0,0
Słowacja	95	45,3	16,8	29,5	8,4
Słowenia	47	2,1	51,1	46,8	0,0
Węgry	68	8,8	29,4	60,3	1,5

Źródło: opracowano na podstawie [5, s. 137].

Najbardziej zjawisko to występowało w organizacjach:

- 1) irlandzkich (0,0%), brytyjskich (0,5%) i duńskich (2%) – wśród starych państw członkowskich;
- 2) łotewskich i maltańskich (po 0,0%), bułgarskich (1,1%) oraz estońskich i słoweńskich (po 2,1%).

Generalnie w ponad 45% organizacji słowackich kierownicy wykazywali całkowitą bierność w opracowywaniu i wdrażaniu innowacji. Natomiast w Irlandii, na Łotwie i Malcie nie było takich organizacji. Rozbieżność w powszechności występowania tego zjawiska wynosiła 45,3 punktu procentowego.

W Polsce dominowały organizacje, w których kierownicy tylko częściowo wykazywali się aktywnością w opracowywaniu i wdrażaniu innowacji. Taka sytuacja miała miejsce w prawie 58% polskich organizacji administracji publicznej. Wynik ten jest wyższy od średniej dla UE o 20,6 punktu procentowego, plasujący Polskę na 21 miejscu wśród krajów członkowskich. Organizacji, których kierownicy całkowicie poświęcali się tworzeniu i wdrażaniu innowacji, było o 20,9 punktu procentowego mniej. Jest to wynik mniejszy od średniej dla UE o 9,5 punktu procentowego, dający polskim organizacjom drugie miejsce wśród państw członkowskich.

W 4,4% polskich organizacji administracji publicznej kierownicy wykazywali całkowitą bierność w opracowywaniu i wdrażaniu innowacji. Jest to wynik niższy (lepszy) o 9,4 punktu procentowego w porównaniu ze średnim wynikiem dla UE, zapewniający Polsce 16 pozycję wśród krajów członkowskich.

4. Aktywność kierowników w opracowywaniu i wdrażaniu innowacji według kategorii organizacji

Interesujący obraz aktywności kierowników w opracowywaniu i wdrażaniu innowacji powstaje po uwzględnieniu kategorii organizacji. Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 4, odsetek kierowników wykazujących się całkowitym zaangażowaniem wzrastał wraz ze wzrostem: wielkości badanych organizacji, obszaru działania, aktywności innowacyjnej.

Aktywność ta była najwyższa w organizacjach mających status spółek prywatnych oraz w organizacjach należących do sektora ochrony środowiska. Natomiast w organizacjach małych, typu państwowego, działających na rynku lokalnym, przynależnych do sektora ogólnej działalności administracyjnej lub gospodarki finansowej, zakwalifikowanych do grupy nie innowatorów, odsetek kierowników wykazujących pełne zaangażowanie w opracowywanie i wdrażanie innowacji był najmniejszy. Zdaniem respondentów niektórzy kierownicy wykazywali tylko częściowe zaangażowanie w rozwój działalności innowacyjnej. Takie postawy najczęściej pojawiały się w organizacjach: małych, typu państwowego, działających na rynku lokalnym, należących do sektora służb socjalnych, zaliczanych do kategorii nie innowatorów.

Tabela 4. Odsetek kierowników spełniających aktywną rolę w opracowywaniu i wdrażaniu innowacji – według kategorii organizacji

Wyszczególnienie	Liczba badanych	Możliwe odpowiedzi			
		wcale	częściowo	całkowicie	nie wiem/ brak odpowiedzi
		W % wszystkich organizacji			
Unia Europejska UE-27	3500	13,8	37,1	46,3	2,8
Organizacje według wielkości:					
– małe 10–49 pracowników	1779	20,1	37,4	38,3	4,2
– średnie 50–249 pracowników	867	11,3	36,7	50,0	2,1
– duże 250 pracowników i więcej	840	3,1	36,7	59,5	0,7
Organizacje według typu:					
– państwowe	3168	13,4	37,6	46,1	2,9
– niezależne	198	14,6	29,1	54,2	2,1
– spółki prywatne	46	9,3	35,3	55,4	0,0
Organizacje według obszaru działania:					
– lokalny	2731	15,4	38,3	43,1	3,2
– regionalny	539	9,2	34,8	54,6	1,4
– państwowy	227	5,0	27,6	65,5	1,9
Organizacje według przynależności sektorowej:					
– ogólna działalność administracyjna lub gospodarka finansowa	2162	15,9	38,8	42,0	3,3
– edukacja	1147	15,7	38,6	44,1	1,6
– zdrowie	413	8,5	36,0	54,3	1,2
– służby socjalne	1124	12,7	39,2	44,5	3,5
– kultura, sport lub rekreacja	900	15,2	36,9	43,5	4,4
– gospodarka mieszkaniowa	592	13,8	38,0	46,6	1,6
– środowisko	813	12,1	37,1	49,0	1,8
Typologia innowacji usługowej:					
– przodujący innowator	669	6,2	31,2	60,6	2,0
– wlokący się innowator	1958	12,6	37,9	46,3	3,2
– nie innowator	873	22,1	39,8	35,5	2,7

Źródło: opracowano na podstawie [5, s. 138].

Na przeciwnym końcu skali znalazły się organizacje: średnie i duże, typu niezależnego, działające na terenie całego kraju, należące do sektora służby zdrowia, zakwalifikowane jako przodujący innowatorzy.

Część organizacji charakteryzowała się brakiem zaangażowania kierowników we wspieranie działalności innowacyjnej, co jest zjawiskiem niekorzystnym. Najczęściej występowało ono w organizacjach: małych, niezależnych, działających na rynku lokalnym, należących do sektora ogólnej działalności administracyjnej lub gospodarki finansowej, należących do grupy nie innowatorów. Najkorzystniejsza sytuacja występowała w organizacjach: dużych, będących spółkami prywatnymi, działających na rynku całego kraju, należących do sektora służby zdrowia, zakwalifikowanych do grupy przodujących innowatorów. W organizacjach tych odsetek kierowników cechujących się całkowitą biernością wynosił poniżej 10%.

Podsumowanie

Celem publikacji była próba odpowiedzi na pytanie, czy postawy kierowników organizacji administracji publicznej odpowiadają współczesnym zmianom w podejściu do kreowania i wdrażania innowacji, traktowanych jako nośnik wartości oraz roli w tym procesie klientów? Analiza statystyczna poglądów przedstawicieli zarządów badanych organizacji nie pozwala na jednoznaczną odpowiedź, bowiem powszechność i stopień zaangażowania kierowników we wspieranie badania nowych pomysłów, czy też opracowywanie i wdrażanie innowacji, były zróżnicowane w poszczególnych organizacjach. Średnio w UE mniej niż co czwarta organizacja administracji publicznej cechowała się pełnym zaangażowaniem kierowników we wspieranie badania innowacyjnych pomysłów metodą prób i błędów. Taka postawa kierowników może stanowić bodziec do przełamywania barier wykorzystania zarówno wiedzy i doświadczenia pracowników danej organizacji, jak i klientów w procesach innowacyjnych, a także kształtowania środowiska doświadczeń. Niepokojącym zjawiskiem jest fakt, iż w ponad 26% organizacji kierownicy wykazywali całkowitą bierność w tym zakresie. Na wyróżnienie zasługują szwedzkie, belgijskie, węgierskie i maltańskie organizacje administracji publicznej, które wyróżniały się większą powszechnością pełnego zaangażowania kierowników we wspieranie badania innowacyjnych pomysłów. Zgoła odmienna sytuacja miała miejsce w organizacjach austriackich, słowackich i czeskich, bowiem powszechność pełnego udziału kierowników we wspomaganie testowania nowych pomysłów cechowała mniej niż 10% instytucji. Niewiele lepsza sytuacja była w organizacjach Luksemburga i Polski, gdzie co dziesiąta organizacja spełniała analizowaną postawę kierowników.

Stopień i powszechność zaangażowania kierowników we wspomaganie badania nowych pomysłów zmieniały się zależnie od wielkości, typu, obszaru działania,

przynależności sektorowej badanych organizacji. Postawy pełnego zaangażowania kierowników we wspomaganie badania innowacyjnych pomysłów najbardziej powszechne były w organizacjach dużych, w spółkach prywatnych, działających na obszarze całego państwa, funkcjonujących w sektorze służby zdrowia, mających statut „przodującego innowatora”. Zjawisko to występowało w co czwartej lub co trzeciej organizacji, a więc nie było zbyt powszechne. Potwierdziła się też obiegowa opinia o stosunkowo niewielkim zaangażowaniu kierowników małych organizacji w kształtowanie innowacyjnego klimatu, bowiem w co trzeciej organizacji kierownicy cechowali się postawą bierną i tylko w co piątej pełnym wspieraniem badania nowych pomysłów.

Badane organizacje wykazywały też zróżnicowane zaangażowanie kierowników co do ich aktywności w opracowywaniu i wdrażaniu innowacji. Całkowite oddanie się kierowników tworzeniu i wdrażaniu innowacji było najbardziej powszechne w organizacjach irlandzkich, brytyjskich, duńskich, rumuńskich, bułgarskich i węgierskich. Takich przypadków było 60% i więcej. Przeciwnieństwem były organizacje cypryjskie, niemieckie, słowackie i greckie, w których zjawisko to występowało w mniej niż co trzeciej organizacji. Organizacje słowackie wyróżniały się najwyższym odsetkiem takich, w których kierownicy wykazywali całkowitą bierność w opracowywaniu i wdrażaniu innowacji. Znaczny odsetek organizacji cechujących się całkowitą biernością kierowników występował w Niemczech, Francji, Czechach, Grecji i Austrii. Uwaga ta dotyczyła co piątej organizacji lub części.

Generalnie, w organizacjach: austriackich, belgijskich, duńskich, francuskich, hiszpańskich, holenderskich, irlandzkich, luksemburskich, portugalskich, szwedzkich, brytyjskich, bułgarskich, czeskich, estońskich, litewskich, maltańskich, rumuńskich i węgierskich powszechniejsze były opinie respondentów o całkowitym zaangażowaniu kierowników w opracowywanie i wdrażanie innowacji w porównaniu z całkowitym brakiem takich postaw. Respondenci polskich organizacji administracji publicznej najczęściej uważali, że kierownicy wykazują tylko częściowe zaangażowanie w opracowywanie i wdrażanie innowacji. Znacznie rzadziej wskazywano na całkowite oddanie się wspieraniu działalności innowacyjnej.

Prezentowane wyniki badań pozwalają na ostrożne wnioskowanie, iż organizacje administracji publicznej, funkcjonujące w państwach członkowskich UE, znajdują się na różnych etapach dochodzenia do rozwiązań modelowych w zakresie zrozumienia istoty środowiska doświadczeń i działań podejmowanych dla jego kształtowania, pozwalającego na systemowe włączenie klientów, ich wiedzy i doświadczenia, do współtworzenia wartości w ramach systemowych interakcji. Taka koncepcja zarządzania prowadzi do kreowania tzw. *co-innovation*². Warunkiem wstępnym jest zmiana logiki zarządzania, zrozumienie, że wartość coraz silniej zależy od kreowania doświadczenia współtworzenia, a to wymaga przeniesienia

² W literaturze ta kategoria innowacji zaliczana jest do czwartej fazy swojego rozwoju [6, s. 822].

zainteresowania z tradycyjnego podejścia do tworzenia innowacji na tworzenie środowisk doświadczeń³.

Omawiane wyniki badań nie były ukierunkowane na identyfikację przyczyn różnicowania postaw kierowników wobec innowacji, mimo że prowadzą one do wielorakich korzyści, takich jak:

- 1) oferowanie usług większej liczbie użytkowników lub nowym użytkownikom,
- 2) lepsze planowanie usług,
- 3) wzrost satysfakcji użytkowników,
- 4) lepszy dostęp użytkowników do informacji,
- 5) krótszy czas dostawy usług,
- 6) uproszczenie procedur administracyjnych,
- 7) niższe koszty dostarczania usług,
- 8) wzrost satysfakcji pracowników,
- 9) poprawa warunków pracy.

Korzyści te mają charakter wewnętrzny i zewnętrzny, wymierny i niewymierny.

Można przypuszczać, że podłoże różnicowanych postaw kierowników wobec innowacji tkwi w uwarunkowaniach społecznych, edukacyjnych, ekonomicznych, politycznych i kulturowych. W szczególności stosunek kierowników do innowacji może wynikać z obowiązujących w poszczególnych krajach systemów zarządzania, z pozycji kierowników w środowisku politycznym i stopnia samodzielności decyzyjnej, stopnia bezpośredniej i pośredniej ingerencji tego środowiska politycznego w zarządzanie organizacjami administracji publicznej, stopnia formalizacji wszelkiego rodzaju procedur, znajomości nowoczesnych metod zarządzania, zwłaszcza zarządzania innowacjami i przez innowacje, pozycji finansowej poszczególnych organizacji, klimatu i kultury innowacyjnej w samej organizacji i jej otoczeniu, skłonności pracowników do tworzenia innowacji i ich wdrażania, presji elementów otoczenia na generowanie nowości, pozycji rynkowej danej organizacji, jej skłonności do współpracy z instytucjami naukowymi, do zarządzania wiedzą itp.

Bibliografia

- [1] Baruk J., *Innowacje czynnikiem efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1992.
- [2] Baruk J., *Istota innowacji. Podatność społeczeństw na innowacje*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 3.
- [3] Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek w Toruniu, Toruń 2006.

³ Zarządzanie prowadzące do pełnej satysfakcji obywateli powinno być kluczowym miernikiem sprawnego funkcjonowania wszystkich organizacji administracji publicznej [10, s. 313].

- [4] Gustafsson A., Kristensson P., Witell L., *Customer co-creation in service innovation: a matter of communication?*, "Journal of Service Management" 2012, No. 3.
- [5] *Innobarometer 2010. Analytical Report. Innovation in Public Administration*, Flash Eurobarometer 305 – The Gallup Organization, January 2011.
- [6] Lee S.M., Olson D.L., Trimi S., *Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values*, "Management Decision" 2012.
- [7] Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.
- [8] Prahalad C.K., Krishnan M.S., *Nowa era innowacji*, PWN, Warszawa 2010.
- [9] *Task Force Meeting on Oslo Manual Revision*, Eurostat, Luxembourg, 24 November 2004, Item 3, Chapter 3.
- [10] Vigoda-Gadot E., Shoham A., Schwabsky N., Ruvio A., *Public sector innovation for Europe: a multinational eight-country exploration of citizens' perspectives*, "Public Administration" 2008, No. 2.

POSTAWY KIEROWNIKÓW WOBEC INNOWACJI W ORGANIZACJACH ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Streszczenie

W publikacji autor podjął próbę przedstawienia głównych tendencji w kreowaniu celów współczesnych organizacji. Jedną z nich jest współtworzenie wartości przez organizację i jej klientów. Realizacja takiego celu wymaga zmiany dominującej logiki zarządzania i ukierunkowania jej na systemowe tworzenie środowiska doświadczeń, sprzyjającego wzajemnym interakcjom. Celem publikacji jest próba odpowiedzi na pytanie: „Czy postawy kierowników organizacji administracji publicznej odpowiadają wymaganiom współtworzenia wartości poprzez innowacje?” oraz weryfikacja tezy, że organizacje te znajdują się na różnych etapach dochodzenia do rozwiązań modelowych w zakresie kształtowania środowiska doświadczeń, pozwalającego włączyć klientów do współtworzenia wartości przez innowacje.

Aby odpowiedzieć na to pytanie i zweryfikować postawioną tezę, autor wykorzystał wyniki badań empirycznych, które były przeprowadzone przez The Gallup Organization w 4063 organizacjach administracji publicznej, funkcjonujących w państwach członkowskich Unii Europejskiej. Analiza statystyczno-porównawcza tych wyników potwierdziła przyjętą tezę.

SŁOWA KLUCZOWE: CEL, INNOWACJA, KIEROWNIK, ORGANIZACJA, WARTOŚĆ, WIEDZA, ZARZĄDZANIE, ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI

MANAGERS' ATTITUDES TO INNOVATION IN PUBLIC ADMINISTRATION ORGANIZATIONS

Abstract

In this publication the author took up attempt introducing main tendencies in creation aims of contemporary organizations. One of them is co-creation value by organization and its clients. Realization this aim demands change of the predominant management logistics and directing its on systematic creation the environment of experiences favourable to interactions. The aim of this publication is attempt answer on question: are managers' attitudes in public administration organizations suitable to requirements of co-creation value through innovations? The second aim is verification of the thesis that these organizations are situated on different stages of reaching model solutions process in the range of forming the environment of the experiences allowing to join clients to co-creation value through innovations.

In order to answer on this question and verify this thesis the author used the results of empirical researches which were carried out by The Gallup Organization in 4063 public administration organizations functioning in the Member States of the European Union. Statistical-comparison analysis of these results confirmed mentioned thesis.

KEY WORDS: AIM, INNOVATION, MANAGER, ORGANIZATION, VALUE, KNOWLEDGE, MANAGEMENT, INNOVATION MANAGEMENT

RELACJE INTERPERSONALNE KADRY KIEROWNICZEJ JAKO CZYNNIK SPRAWNOŚCI SIECI¹

1. Miejsce relacji interpersonalnych wśród zasobów relacyjnych

Współcześnie w literaturze z zakresu zarządzania podkreśla się, że „jednym z najważniejszych zasobów organizacji w ujęciu zasobowym są relacje między organizacją a otoczeniem” [13, s. 279], a przewaga konkurencyjna generowana będzie dzięki sieciom [5] i więziom międzyorganizacyjnym [7]. W takim ujęciu kluczowe dla budowy przewagi konkurencyjnej są egzogeniczne zasoby relacyjne. Jednakże organizacje, oprócz relacji utrzymywanych z otoczeniem, posiadają także endogeniczne zasoby relacyjne obejmujące swoim zasięgiem relacje wewnątrzorganizacyjne (por. rysunek 1).

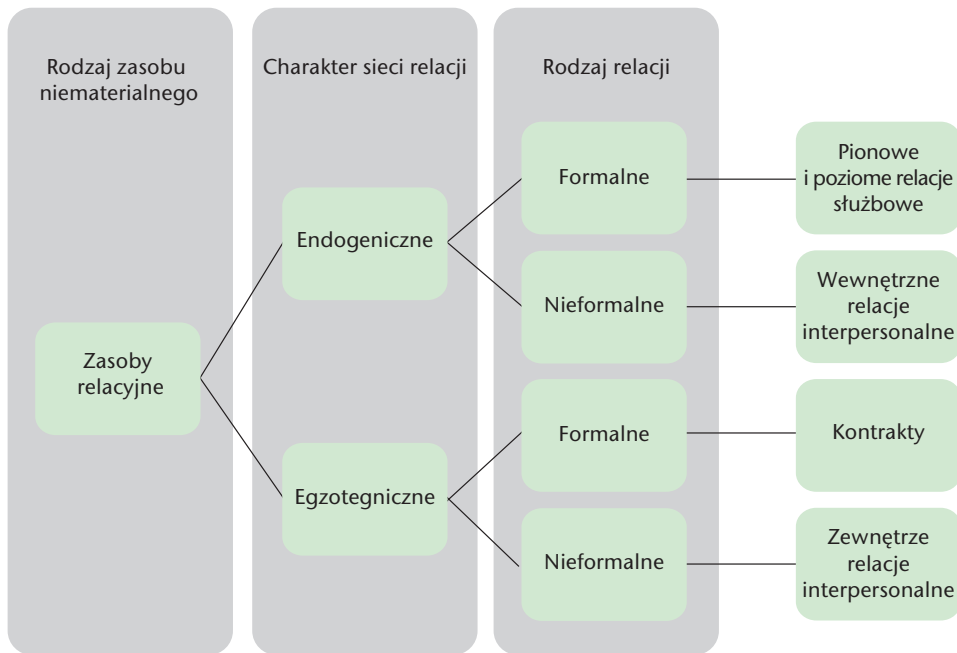
Relacje międzyorganizacyjne umożliwiają łączenie zasobów różnych organizacji, tworząc tym samym źródło renty relacyjnej [15]. Ponadprzeciętne dochody w postaci renty relacyjnej są osiągnane wspólnie przez przedsiębiorstwa uczestniczące we wzajemnej wymianie. Co istotne, dochodów tych organizacje nie mogłyby osiągnąć osobno, gdyż są one możliwe do osiągnięcia wyłącznie przez idiosynkratyczny wkład konkretnych partnerów [4]. Zewnętrzne relacje będące źródłem renty relacyjnej są uprzywilejowane i niekonkurencyjne, pozwalają organizacjom na korzystanie nie tylko ze specyficznych zasobów, lecz także kompetencji innych podmiotów [12].

* **Dr Patrycja Klimas** – Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

¹ Badania prowadzące do zaprezentowanych poniżej rezultatów były prowadzone ramach projektu FRIDA (*Fostering Regional Innovation and Development through Anchors and Networks*), który otrzymał wsparcie Komisji Europejskiej w ramach 7 PR (Nauki społeczno-ekonomiczne i humanistyczne, umowa nr 225546). Kierownik polskiego zespołu badawczego – dr hab. Wojciech Czakon, prof. UE.

Wśród relacji egzogonicznych można wyróżnić relacje formalne i nieformalne (społeczne, interpersonalne). Zewnętrzne relacje formalne są tożsame z relacjami kontraktowymi, jakie utrzymuje dany podmiot. Natomiast zewnętrzne relacje nieformalne obejmują swoim zakresem sieci relacji społecznych utrzymywanych przez pracowników organizacji.

Rysunek 1. Typologia zasobów relacyjnych



Źródło: opracowanie własne.

Przedmiotem rozważań w artykule są nieformalne relacje społeczne (określane także mianem relacji niesformalizowanych [11]) oraz ich znaczenie dla sprawności sieci innowacji. Poza obszarem zainteresowania w prowadzonych badaniach znalazły się relacje (interakcje) społeczne wynikające z utrzymywanych obecnie więzi formalnych oraz relacje nieformalne o charakterze endogenicznym. Dotychczasowa literatura wskazuje bowiem, że to właśnie zewnętrzne sieci nieformalnych kontaktów utrzymywane przez kadrę kierowniczą [2] oraz pracowników wiedzy odpowiedzialnych za działalność B+R (technologdy, inżynierowie itd.) [1] są nad wyraz istotne dla budowania przewagi konkurencyjnej. Jak podkreśla R. Krupski, relacje społeczne (relacje niesformalizowane) są najwyżej w hierarchii wszystkich zasobów organizacji, materialnych i niematerialnych. Ich ważność wynika z wywierania wpływu na możliwości wykorzystywania okazji rynkowych, ale także neutralizacji rynkowych zagrożeń [11].

2. Sprawność sieci innowacji

Sieć innowacji to wielopodmiotowa konfiguracja organizacji (minimum trzy podmioty) oraz relacji między nimi zorientowana na tworzenie, pozyskiwanie, rozprzestrzenianie i wykorzystywanie wiedzy oraz na realizację procesów wzajemnego uczenia się, procesów B+R, a także procesów komercjalizacji wiedzy i informacji [5, s. 52; 6]. Celem sieci innowacji może być zarówno tworzenie zupełnie nowych produktów, usług oraz rozwiązań, jak i usprawnianie oraz udoskonalanie ich.

Sprawność sieci innowacji obejmuje swoim zasięgiem jednocześnie trzy kategorie: skuteczność, korzystność i ekonomiczność [w rozumieniu 18, s. 226–233]. W przypadku sieci innowacji poziom sprawności zależy od stopnia realizacji celów dedykowanych innowacyjności, ale także od korzyści oraz kosztów związanych z ich osiągnięciem. Działania zmierzające do usprawniania sieci powinny koncentrować się na czasie, jakości oraz kosztach osiągnięcia stawianych sieci innowacji celów. Wśród czynników znacząco wpływających na sprawność współdziałania sieciowego ekspozuje się czynniki niematerialne, w tym sieci relacji, jakie tworzą się między członkami sieci [16]. W zasadzie nie można mówić o sieciach międzyorganizacyjnych, nie uwzględniając kontekstu osadzenia społecznego [17] oraz relacji interpersonalnych [9].

Znaczenie relacji interpersonalnych kadry menedżerskiej dla sprawności sieci można rozpatrywać z dwóch perspektyw. Po pierwsze, przyjmując podejście podmiotowe – sprawność sieci kształtowana jest m.in. poziomem sprawności członków wchodzących w jej skład [porównaj z 8, s. 23]. Po drugie, relacje społeczne przez oddziaływanie na procesy współdziałania członków oraz koordynację sieci [5, s. 130–139] przejawiają znaczenie dla sieci postrzeganej całościowo. Zatem rozważając znaczenie relacji interpersonalnych dla sprawności sieci innowacji, należy uwzględnić ich znaczenie dla sprawności członków sieci oraz współdziałania w sieci (sieci jako całości).

3. Metodyka badań

Badanie przygotowano w konwencji podejścia interpretatywnego z wykorzystaniem studium przypadku. Decyzja o wykorzystaniu case study wynikała z chęci zrozumienia, objaśnienia i interpretacji [5, s. 210] znaczenia relacji dla funkcjonowania sieci innowacji. Tak sformułowany cel wykorzystania studium przypadku pozwolił w sposób celowy [14, s. 634] wybrać sieć poddaną badaniu, tj. Dolinę Lotniczą (DL).

Działalność DL osadzona jest w wysoce hiperkonkurencyjnym i zglobalizowanym sektorze lotniczym. Jej działalność obwarowana jest gąszczem przepisów oraz rygorystycznych regulacji dotyczących jakości i bezpieczeństwa produktów oraz świadczonych usług. Ponadto Dolina Lotnicza to najprężniejszy i największy klaster

high-tech funkcjonujący w Polsce, w skład którego wchodzi najbardziej zaawansowane technologicznie przedsiębiorstwa skutecznie funkcjonujące na rynku globalnym. Powyższe uwarunkowania mogą skłaniać do wniosku, iż w przypadku rozważanego klastra kwestie dotyczące relacji społecznych kadry kierowniczej nie odgrywają pierwszoplanowej roli w modelowaniu współdziałania jego członków. Jednakże wbrew wstępnym przypuszczeniom w toku realizacji badań wstępnych (obserwacja nieuczestnicząca w trakcie spotkań członków klastra) zauważono, iż współdziałające organizacje są dość silnie powiązane relacjami społecznymi, a bliskie kontakty interpersonalne menedżerów (nawet firm konkurujących ze sobą na poziomie krajowym, europejskim i globalnym) mogą mieć kluczowe znaczenie dla współdziałania międzyorganizacyjnego. Dlatego też wątek ten został rozwinięty w trakcie badań właściwych.

Proces gromadzenia danych był realizowany w latach 2010–2011 i został przeprowadzony z wykorzystaniem kwestionariuszowego oraz półstrukturyzowanego wywiadu². W badaniu wzięły udział 24 podmioty (20 w wywiadach kwestionariuszowych oraz 8 w wywiadach półstrukturyzowanych) reprezentowane przez właścicieli, prezesów, wiceprezesów oraz menedżerów ds. badań i rozwoju³. Wszyscy uczestnicy badania to członkowie Doliny Lotniczej, wśród nich znalazło się 4% przedsiębiorstw mikro, 29% małych, 38% średnich oraz 29% dużych.

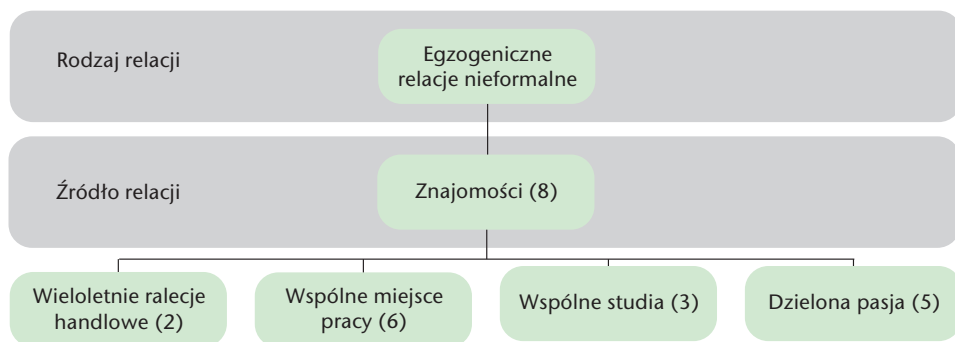
4. Relacje interpersonalne kadry kierowniczej w Dolinie Lotniczej

Literatura wskazuje, że menedżerowie w swoich kontaktach biznesowych wykorzystują zróżnicowane relacje społeczne. Wśród nich wymienia się: przyjaźń, mentoring, wspólne doświadczenia z przeszłości [3], pokrewieństwo, przynależność do tych samych kręgów zawodowych, społecznych, etnicznych i kulturowych [9], kontakty osobiste, zaufanie, lojalność oraz koneksje [11, s. 242]. W najprostszym ujęciu relacje interpersonalne kadry kierowniczej członków badanej sieci innowacji opierają się na znajomościach. Każdy z respondentów w swoich wypowiedziach wskazywał znajomości jako źródło relacji interpersonalnych – „wielu z nas się zna, to są całe lata znajomości”. Znajomości menadżerów wynikają z kilku względów (por. rysunek 2).

² Fragment kwestionariusza badawczego oraz kilka pytań wywiadu w trakcie badań realizowanych w ramach projektu FRIDA poświęcono zagadnieniom dotyczącym nieformalnych kontaktów społecznych kadry zarządzającej.

³ Do udziału w badaniach zaproszono wszystkich 93 członków klastra (stan na wrzesień 2012 r.), ostatecznie zgodę wyraziły 24 podmioty (zwrotność na poziomie 25,8%).

Rysunek 2. Źródła relacji interpersonalnych kadry kierowniczej w Dolinie Lotniczej



W nawiasach podano liczbę respondentów, którzy wskazywali określone podłoże istniejących znajomości.

Źródło: opracowanie własne.

Po pierwsze, wieloletnie relacje handlowe. Większość sektora współtworzy globalny łańcuch dostaw, zatem naturalne jest, że podmioty wchodzą ze sobą w interakcje, a tym samym ich pracownicy nawiązują znajomości, które z biegiem czasu przestają być jedynie relacjami czysto służbowymi. Po drugie, wspólne miejsca pracy. Menedżerowie wskazują, że źródłem relacji społecznych są wspólne miejsca pracy, w których przyszło im pracować jeszcze w czasach sprzed prywatyzacji przedsiębiorstw sektora lotniczego – „wszystkie pisklęta pochodzą z jednego gniazda z Zakładów Szybowcowych (przyp. Szybowcowe Zakłady Doświadczalne w Bielsku Białej), ludzie odchodzili, zakładali swoje firmy, które od początku chciały ze sobą współpracować (...) po prostu pomagaliśmy sobie”. Po trzecie, wspólne studia. Oprócz wspólnych doświadczeń zawodowych relacje interpersonalne opierają się na znajomościach z czasów studenckich – „dużą rolę odgrywa wspólne, przeszłe doświadczenie zdobyte w WSK (przyp. Wytwórnia Sprzętu Komunikacyjnego w Rzeszowie), ale też jeszcze na studiach na Politechnice Rzeszowskiej”. Większość członków Doliny Lotniczej prowadzi działalność związaną z produkcją silników lotniczych. Stąd wielu menedżerów zdobywało wykształcenie na Politechnice Rzeszowskiej, która jako jedyna w kraju prowadzi Wydział Budowy Maszyn i Lotnictwa z Katedrą Samolotów i Silników Lotniczych. Po czwarte, dzielone pasje. Najbardziej nieformalnym źródłem relacji interpersonalnych kadry zarządzającej są wspólnie dzielone pasje i zainteresowania związane z lotnictwem. Większość menedżerów ma turystyczne licencje pilota (PPL) uprawniające do rekreacyjnego i niekomercyjnego latania różnej klasy samolotami (licencje SEPL lub MEPL). Wspólne hobby pozwala im często spotykać się na lotnisku – „siła relacji wynika ze spotkań i kontaktów bezpośrednich, także tych nieformalnych jak spotkania na lotnisku, nie ważne czy deszcz, czy śnieg czy słońce latanie to jest nasze całe życie”. Wielu z nich (4 na 8 menedżerów) podkreśla,

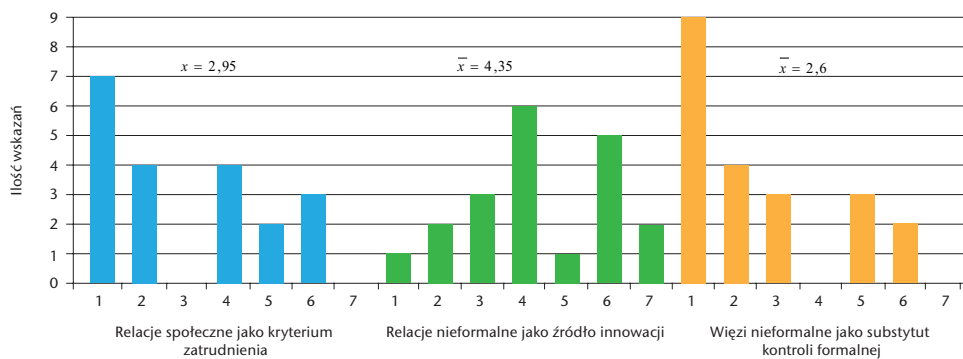
że czynnikiem, który silnie ich ze sobą wiąże, jest „zaangażowanie i pasja”, nie tylko związane z samodzielnym lataniem, lecz także z szeroko pojętym lotnictwem oraz sektorem lotniczym – „mamy ze sobą wiele wspólnego nie tylko lotnicze zainteresowania, czy pasje związane z lataniem, ale też wielu z nas zależy na rozwoju całej branży”. W tym miejscu warto zauważyć, iż dla połowy badanych źródłem relacji interpersonalnych są nie tylko znajomości, ale wręcz przyjaźnie powstałe w drodze ewolucji i umacniania znajomości – „łączą nas stare przyjaźnie, relacje nieformalne, a nowe przyjaźnie wciąż się tworzą i z czasem umacniają”.

4. Relacje społeczne a sprawność członków sieci

Ocena znaczenia relacji interpersonalnych dla sprawności sieci innowacji uwzględnia oszacowanie roli relacji społecznych dla funkcjonowania poszczególnych jej członków. Szczególnie istotną kwestią jest skuteczność członków sieci w obszarze działalności dedykowanej innowacjom.

W celu oszacowania znaczenia relacji społecznych dla funkcjonowania członków Doliny Lotniczej wykorzystano pytania oparte na 7-punktowej skali Likerta (gdzie 1 oznacza zupełnie się nie zgadzam, a 7 – całkowicie się zgadzam). Pytania dotyczyły znaczenia relacji nieformalnych dla zatrudniania pracowników związanych z działalnością B+R, wdrażania innowacji oraz organizacji i przebiegu procesów innowacji (por. rysunek 3).

Rysunek 3. Znaczenie wewnętrznych, nieformalnych relacji interpersonalnych dla funkcjonowania podmiotów sektora lotniczego



Źródło: opracowanie własne.

Spośród rozpatrywanych obszarów działalności dedykowanej procesom B+R oraz innowacjom relacje społeczne mają największe znaczenie dla opracowywania i wdrażania innowacji. Zarówno menedżerowie, jak i pozostali pracownicy wykorzystują

zewnątrzne relacje społeczne dla konsultacji pomysłów oraz radzenia się w sytuacjach problemowych – „odwiedzamy się często biznesowo i prywatnie, wielokrotnie pytamy się siebie nawzajem o radę”. Relacje utrzymywane z pracownikami innych organizacji dają im „możliwość łączenia odmiennych kompetencji i wiedzy” bez obaw o podstępne wykorzystanie przekazywanych informacji – „tu jest przełamana bariera ‘to jest moje nie dam tego’. Ważniejszy jest wspólny cel – rozwój branży lotniczej ogółem – to nas kręci”.

Uzyskane rezultaty wskazują także, że relacje nieformalne mają dla wielu organizacji znaczenie w momencie zatrudniania pracowników związanych z działalnością B+R. Znajomości w branży pozwalają na szybszą rekrutację, gdyż menedżerowie rekomendują sobie pracowników. Jednakże wiedza dotycząca wyróżniających się specjalistów pozyskiwana kanałami nieformalnymi może też przyczyniać się do zachowań nieetycznych. Zdarza się, iż przedsiębiorstwa „czasem podkradają sobie pracowników”.

W odniesieniu do organizacji i przebiegu procesów związanych z działalnością innowacyjną relacje społeczne mają raczej niewielkie znaczenie. Z uwagi na własności sektora lotniczego (ponadprzeciętna ilość regulacji prawnych, norm i procedur bezpieczeństwa) nie powinno dziwić, że relacje nieformalne stanowią jedynie tło dla sformalizowanego i zbiurokratyzowanego przebiegu oraz monitoringu realizowanych procesów.

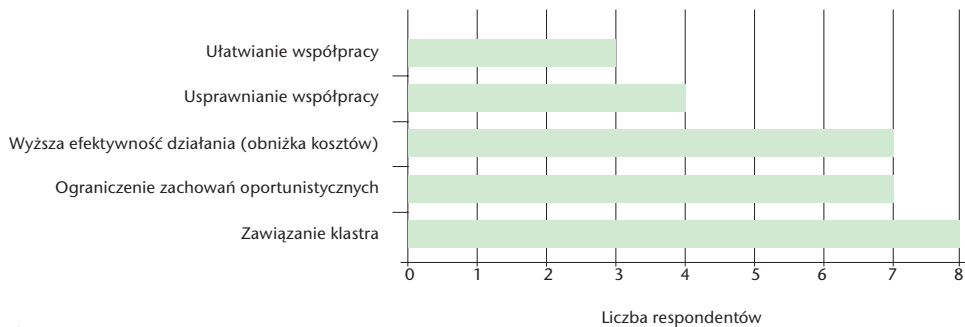
4.2. Relacje społeczne a sprawność sieci innowacji

Dopełnieniem oceny znaczenia relacji interpersonalnych między członkami klastra dla sprawności całej sieci jest określenie ich wpływu na procesy współdziałania oraz bieżące funkcjonowanie sieci (por. rysunek 4).

W świetle uzyskanych wyników kluczową implikacją silnych relacji społecznych kadry zarządzającej jest fakt samego istnienia Doliny Lotniczej. U podstaw zawiązania klastra leżały znajomości, przyjaźnie oraz wspólne doświadczenia dyrektorów, prezesów i właścicieli przedsiębiorstw lotniczych. Dolina Lotnicza powstała w 2003 roku. O jej założeniu zdecydowała grupa znajomych (17 osób reprezentujących 17 przedsiębiorstw lotniczych) podczas nieformalnego spotkania „po latach”, natomiast rejestracja klastra miała miejsce trzy miesiące później. Początkowo kryterium doboru członków klastra stanowiły relacje interpersonalne. Jak stwierdzają respondenci: „Dolina to ewenement, została stworzona przez kilku ludzi znających się towarzysko”, „Jeśli nie byłoby podłoża relacji nieformalnych, to nie byłoby klastra”. Co więcej, dla niektórych członków relacje społeczne kadry kierowniczej były jedynym czynnikiem skłaniającym do partycypacji w sieci – „Weszliśmy do tego klastra tylko ze względów menedżerskich”. W przypadku tego przedsiębiorstwa przesłanką wejścia do sieci nie była ani lokalizacja (250 km od siedziby DL), ani zbieżność technologii czy domeny

działalności (jedyne w Polsce producent samolotów rekreacyjnych w klasie lekkiej, brak relacji handlowych z członkami klastra, całkowita odmienność technologiczna w porównaniu do profilu innych firm z Doliny).

Rysunek 4. Znaczenie relacji interpersonalnych kadry menedżerskiej dla Doliny Lotniczej



Źródło: opracowanie własne.

Relacje społeczne kadry menedżerskiej to nie tylko *spiritus movens* Doliny Lotniczej, lecz także fundament jej bieżącego funkcjonowania – „ze względu na kontakty, znajomości to wszystko działa i da się współpracować”. Po pierwsze, gęsta sieć relacji społecznych między członkami sieci ułatwia i usprawnia (względem czasu i kosztów) procesy dzielenia się wiedzą oraz wzajemnego uczenia się. Jak wskazują wcześniejsze badania, dostęp do informacji odbywający się na tle relacji społecznych jest szybszy i sprawniejszy, ale również głębszy [17]. Potwierdzają to badani menedżerowie: „jeśli się znamy, to nie ma problemu z przekazywaniem informacji. Problem z przepływem informacji pojawia się tylko, gdy do Doliny wchodzi ktoś nowy, zupełnie nowa firma w środowisku”. Po drugie, relacje interpersonalne usprawniają współpracę, wywołując większe zaangażowanie partnerów – „potrafimy całą noc pracować, żeby coś dla siebie zrobić”. Po trzecie, istniejące między kadrą zarządzającą więzi społeczne ograniczają ryzyko wystąpienia zachowań oportunistycznych, obniżając tym samym bariery dzielenia się wiedzą oraz ograniczając koszty transakcyjne. „My się doskonale znamy, dlatego z firmami z Doliny mamy pakt o nieagresji. (...) Oczywiście stosuje się umowy o poufności, które uniemożliwiają nam udostępnianie danych (...). Dużą rolę prócz formalnych umów odgrywiają *gentleman agreements*”. Po czwarte, relacje interpersonalne kierownictwa generują między podmiotami zaufanie, które z kolei przyczynia się do osłabienia barier w udostępnianiu informacji oraz ułatwia bądź umożliwia współpracę. Jak stwierdza prezes Doliny Lotniczej: „Nasze Stowarzyszenie oparte jest przede wszystkim na wzajemnym zaufaniu. Dlatego do naszego grona nie przyjmujemy ludzi, których nie znamy i którym nie ufamy (...). Większość ludzi, z którymi współpracujemy, to moi przyjaciele”. Zatem zaufanie jawi się jako kluczowy

warunek i czynnik sukcesu współdziałania. Wbrew pozorom, dla niektórych podmiotów, jest ono ważniejsze niż twarde miary finansowe, a czasem nawet normy i procedury. Zdaniem jednego z właścicieli badanych przedsiębiorstw: „Zaufanie i kompetencje są fundamentem, wielokrotnie są one ważniejsze niż czynnik finansowy, który chociaż ma znaczenie, to nie jest to (...) czynnik priorytetowy”, inny stwierdza natomiast, że „zaufanie jest ważniejsze niż procedury”. Jak wskazują wcześniej prowadzone badania, zaufanie jest szczególnie istotną implikacją relacji interpersonalnych, gdyż jego brak jest jednym z podstawowych czynników porażki sieci oraz przedwczesnego zrywania więzi [10]. Krytyczne znaczenie zaufania dla podtrzymywania współpracy podkreślają także badani menedżerowie: „nawet jeśli by się zdarzyło, że ktoś jakoś to zaufanie zawiedzie – co miało już kiedyś miejsce – to szybko się taka informacja rozchodzi i wtedy wszyscy się od niego izolują”.

Wnioski

W świetle uzyskanych wyników można stwierdzić, iż relacje interpersonalne kadry kierowniczej odgrywają kluczową rolę dla sprawności sieci innowacji. Menedżerowie wykorzystują relacje interpersonalne i znajomości wywodzące się z wieloletnich stosunków handlowych, wspólnych miejsc pracy, wspólnie kończonych studiów oraz dzielonych pasji i zainteresowań.

Znaczenie relacji społecznych przejawia się w przekroju skuteczności, ekonomiczności oraz korzystności zarówno sieci, jak i poszczególnych jej członków. Z punktu widzenia sprawności członków sieci innowacji relacje interpersonalne pozwalają na szybszą i lepszą jakościowo rekrutację pracowników sfery B+R, przyspieszenie realizacji procesów dedykowanych innowacyjności oraz obniżkę ich kosztów (np. dostęp do bezpłatnego doradztwa). Przyjmując natomiast perspektywę sieci, relacje społeczne są czynnikiem sprzyjającym związywaniu współdziałania sieciowego oraz usprawniającym współpracę w sieci. Kontakty interpersonalne usprawniają współdziałanie, gdyż zwiększają zaangażowanie członków sieci w procesy współpracy oraz intensyfikują, przyspieszają i zmniejszają koszty przekazywania informacji czy dzielenia się wiedzą (obniżanie ryzyka zachowań oportunistycznych, budowa zaufania). Powyższe następstwa relacji interpersonalnych mają kluczowe znaczenie dla skuteczności sieci innowacji (szybsze i pełniejsze osiągnięcie celów) oraz korzystności i ekonomiczności jej działalności (niższe koszty ponoszone przez członków). Syntetycznym podsumowaniem uzyskanych wyników są słowa jednego z menedżerów średniego przedsiębiorstwa: „Jesteśmy specyficzną branżą, tu kluczowe znaczenie mają znajomości i przeszłe kontakty. To jest branża opierająca się na zaufaniu i nieformalnych relacjach, które wielokrotnie okazywały się o wiele ważniejsze od wskaźników ekonomicznych, ryzyka czy opłacalności”.

Bibliografia

- [1] Allen J., James A.D., Gamlen P., *Formal versus informal knowledge networks in R&D: a case study using social network analysis*, "R&D Management" 2007, Vol. 37, No. 3, pp. 179–196.
- [2] Anderson M.H., *Social networks and the cognitive motivation to realize network opportunities: a study of managers' information gathering behaviors*, "Journal of Organizational Behavior" 2008, Vol. 29, pp. 51–78.
- [3] Chua R.Y. J., Ingram P., Morris M. W., *From the Head and the Heart: Locating Cognition- and Affect-Based Trust in Managers' Professional Networks*, "Academy of Management Journal" 2008, Vol. 51, No. 3, pp. 436–452.
- [4] Czakon W., *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 5, s. 5–8.
- [5] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- [6] Dhanaraj C., Parkhe A., *Orchestrating Innovation Networks*, "Academy of Management Review" 2006, Vol. 31, No. 3, pp. 659–669.
- [7] Dyer J.H., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, "Academy of Management Review" 1998, Vol. 24, pp. 660–679.
- [8] *Elastyczność organizacji*, pod red. R. Krupskiego, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- [9] Hung S.Ch., *Mobilising networks to achieve strategic difference*, "Long Range Planning" 2002, Vol. 35, pp. 591–613.
- [10] Kale P., Dyer J.H., Singh H., *Alliance Capability, Stock Market Response and Long-term Alliance Success: The Role of the Alliance Function*, "Strategic Management Journal" 2002, Vol. 23, pp. 762–764.
- [11] Krupski R., *Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 260, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- [12] Macias J., *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, 2008, nr 9, s. 11–13.
- [13] Niemczyk J., *Sieci międzyorganizacyjne z perspektywy podstawowych nurtów nauk o zarządzaniu*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), C.H. Beck, Warszawa 2012.
- [14] Stake R.E., *Jakościowe studium przypadku*, [w:] *Metody badań jakościowych*, N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), t. 1, PWN, Warszawa 2009.

- [15] Stańczyk S., *Niematerialne zasoby sieci międzyorganizacyjnych*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), C.H. Beck, Warszawa 2012.
- [16] Sudolska A., *Znaczenie potencjału relacyjnego w procesach współpracy międzyorganizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 12, s. 11–13.
- [17] Uzzi B., *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, Vol. 42, No. 1, pp. 43–45.
- [18] Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981.

RELACJE INTERPERSONALNE KADRY KIEROWNICZEJ JAKO CZYNNIK SPRAWNOŚCI SIECI

Streszczenie

Przedmiotem artykułu jest prezentacja wyników badań dotyczących znaczenia relacji interpersonalnych kadry kierowniczej członków sieci innowacji. Celem przeprowadzonych badań była identyfikacja rodzajów nieformalnych relacji interpersonalnych utrzymywanych przez menedżerów organizacji stowarzyszonych w klastrze wysokiej technologii, a także określenie znaczenia ich stosowania w kontekście sprawności sieci innowacji. Wyniki badań wskazują, że menedżerowie intensywnie wykorzystują – oparte na wspólnych doświadczeniach i dzielonych pasjach – nieformalne relacje interpersonalne zarówno dla usprawniania działalności wewnętrznej (m.in. procesów rekrutacji, opracowywania innowacji), jak i międzyorganizacyjnej (m.in. nawiązywania współpracy, dzielenia się wiedzą).

SŁOWA KLUCZOWE: RELACJE INTERPERSONALNE, RELACJE NIEFORMALNE, SIECI INNOWACJI, SPRAWNOŚĆ SIECI, WSPÓLDZIAŁANIE SIECIOWE

THE IMPORTANCE OF SOCIAL RELATIONS OF MANAGERS FOR THE NETWORK PERFORMANCE

Abstract

This paper presents results of the research on the significance of the social relations among managers for the performance of innovation network. It attempts to identify the types of informal and interpersonal relationships used by managers associated in innovation network. Furthermore, based on conducted research, this paper attempts to illuminate the importance of interpersonal relationships for the network performance. The results show that managers (1) maintain a wide range of social relations resulting from past experience and shared passions, and (2) use these relations for leveraging both internal (e.g. improvement of recruitment and innovation processes) and inter-organisational (e.g. establishment and improvement of collaboration and knowledge sharing) performance.

KEY WORDS: INTERPERSONAL RELATIONSHIPS, INFORMAL RELATIONSHIPS, INNOVATION NETWORKS, NETWORK PERFORMANCE, NETWORKING

KIERUNKI BADAŃ NAD SATYSFAKCJĄ Z PRACY

Wprowadzenie

Wzrastająca rola pracowników w osiąganiu przewagi konkurencyjnej, na tle innych zasobów pozostających do dyspozycji organizacji, powoduje coraz większe zainteresowanie, zarówno w teorii organizacji i zarządzania, jak i wśród praktyków, zagadnieniami związanymi z pełnym wykorzystaniem potencjału tkwiącego w ludziach. Jednym z kierunków badań wpisujących się w ten nurt naukowy jest analiza poziomu satysfakcji z pracy i czynników ją kształtujących. Prowadzone w tym zakresie badania charakteryzuje znaczna różnorodność podejść. Wynika to z dużej złożoności tego zjawiska. Celem niniejszego artykułu jest zestawienie wyników dotychczasowych badań oraz wskazanie możliwych kierunków dalszych badań nad satysfakcją z pracy.

1. Pojęcie satysfakcji z pracy

Od czasów pierwszych, pogłębionych badań nad satysfakcją z pracy w latach 30. XX wieku, przeprowadzonych przez Hoppocka, jest to temat cieszący się wciąż dużym zainteresowaniem. Szacuje się, że do końca XX wieku liczba publikacji dotyczących tego zagadnienia przekroczyła 8 tys. pozycji [50, s. 131–132]. Powoduje to, iż w literaturze występuje wiele definicji „satysfakcji z pracy”¹. Najprościej można ją określić jako pozytywne i negatywne uczucia oraz postawy, które odnoszą się do realizowanych przez pracowników obowiązków zawodowych [51, s. 296]. Bardziej

* Dr Sylwia Białas – Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański.

** Dr Joanna Litwin – Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański.

¹ W anglojęzycznych publikacjach zamiast określenia satysfakcja pracy występuje również jako pojęcie jednoznaczne „dobre samopoczucie w pracy” (*well-being at work*) [8; 10].

precyzyjnie charakteryzują satysfakcję z pracy definicje odnoszące się do jej źródeł, gdzie satysfakcja określana jest jako różnica między tym czego człowiek oczekuje (myśli, że powinien mieć), a tym czego doświadcza w pracy (według swojej subiektywnej oceny) [11, s. 278]. Tak rozumiana satysfakcja z pracy będzie wewnętrznym, subiektywnym odczuciem pracownika i będzie oznaczała pozytywny stosunek do organizacji, współpracowników oraz wykonywanej pracy [38, s. 2]; inaczej mówiąc, będzie „uczuciową reakcją przyjemności lub przykrości, doznawaną w związku z wykonywaniem określonych zadań, funkcji oraz ról” [3, s. 329]. Poziom satysfakcji z pracy będzie więc odzwierciedlał stopień, w którym pracownik czuje się spełniony w swojej pracy, oraz będzie zależał od wielu czynników, zarówno tych związanych z samym pracownikiem, organizacją, w której jest zatrudniony, jak i tych związanych z jej otoczeniem. Warto zaznaczyć, że przy ograniczonych zasobach pracownicy ciągle selekcionują własne potrzeby, przewartościowują je i hierarchizują. Ponieważ środki do zaspokojenia tych potrzeb osiągają głównie dzięki pracy, to właśnie w procesie pracy dokonują zbilansowania ponoszonych nakładów w osiąganymi korzyściami. Optymalny pod względem siły motywowania bilans charakteryzuje się przewagą korzyści nad wkładem, co jest gwarancją osiągnięcia satysfakcji z pracy [4, s. 24].

2. Znaczenie satysfakcji z pracy

Zainteresowanie, z jakim spotykają się badania związane z identyfikacją czynników wpływających na zadowolenie z pracy, wynika z wagi, jaką współcześnie przypisuje się pracownikom organizacji. Jednym z kierunków prowadzonych badań jest określenie siły związku między satysfakcją a **poziomem wydajności** z pracy. We wcześniejszym etapie badań nad zadowoleniem z pracy wysuwano tezy, iż istnieje bezpośrednie przełożenie poziomu satysfakcji z pracy na wydajność pracownika. Współcześnie prowadzone badania wskazują na brak takiego związku. Nie zawsze zadowolenie z wykonywanej pracy i satysfakcja z jej poszczególnych elementów przyczyniają się do lepszej i wydajniejszej pracy pojedynczych pracowników [16, s. 57]. Wśród naukowców istnieje natomiast zgodność na temat istnienia współzależności między zadowoleniem pracownika a efektywnością w skali całej organizacji. Związek satysfakcji z pracy z tak rozumianą wydajnością potwierdzają wyniki badań przeprowadzanych w Instytucie Psychologii Pracy Uniwersytetu w Sheffield [2, s. 72]. Wskazują one, iż satysfakcja z pracy przyczynia się do wzrostu efektywności przedsiębiorstwa. Świadczy o tym zróżnicowanie w poziomie satysfakcji pracowników poszczególnych przedsiębiorstw biorących udział w badaniu. Wynika z nich także, że satysfakcja z pracy była powodem 5% różnicy między przedsiębiorstwami w przypadku rentowności i aż 16% różnicy w przypadku produktywności. Badania nad satysfakcją z pracy wskazują również na pozytywną korelację między zadowoleniem

z pracy zatrudnionych a satysfakcją klientów danej organizacji [28, s. 167; 16, s. 57]. Ponadto satysfakcja z pracy postrzegana jest jako jeden z elementów wspomagających działanie systemu motywacji pozwalający na jego wzmocnienie [24, s. 247]. Wskazuje się, iż zwiększenie satysfakcji z pracy wpływa na zmianę zachowań pracowników, gdyż bardziej zadowoleni z pracy pracownicy przede wszystkim [24, s. 247; 38, s. 2]:

- w większym stopniu identyfikują się z celami przedsiębiorstwa (gdyż pracownik dostrzega w ich realizacji możliwość spełnienia własnych celów);
- wykazują większą troskę o jakość pracy;
- są bardziej lojalni i zaangażowani w pracę;
- stawiają mniejszy opór wobec zmian;
- w większym stopniu wykazują chęć do współpracy z innymi.

Z kolei konsekwencją niskiej satysfakcji w pracy lub jej braku może być cała gama zachowań kontrproduktywnych. Można je zdefiniować jako wszelkie zachowania szkodzące celom organizacji, naruszające normy organizacyjne lub wpływające na spadek produktywności [53, s. 151–174]. Naukowcy w swoich badaniach starają się ustalić i opisać te zachowania pracowników, które wynikają z niezadowolenia z pracy, a mają bezpośredni, negatywny wpływ na koszty funkcjonowania organizacji. Szkodliwość zachowań kontrproduktywnych polega na ich dobrowolnym i świadomym podejmowaniu przez pracowników. Czynią tak mimo że wykrycie takiego postępowania może stanowić podstawę do nałożenia na nich sankcji przez pracodawcę [33, s. 459]. Wśród takich zachowań można m.in. wymienić: marnowanie materiałów i surowców należących do firmy, uszkodzenia sprzętu, przedłużanie przerw, wcześniejsze wychodzenie z pracy, postępowanie niezgodne z instrukcjami, odmawianie wykonania polecenia lub zadania, oczernianie firmy, obrażanie innych, wywoływanie kłótni, zrzucanie winy na kogoś za własny błąd, kradzieże, przeglądanie osobistych rzeczy pracowników, nieprzekazywanie informacji, chowanie potrzebnych rzeczy. Ponadto szkody mogą być wyrządzone nie tylko wąsko pojmowanej organizacji jako systemowi organizacyjno-ekonomicznemu, ale szerokiej grupie interesariuszy: właścicielowi firmy, współpracownikom, przełożonym, klientom, udziałowcom, akcjonariuszom i dostawcom.

3. Metody wykorzystywane do badania satysfakcji z pracy

Jeden z pierwszych kwestionariuszy do badania satysfakcji z pracy został opracowany przez Hoppocka w latach 30. XX wieku [26, s. 410]. Było to narzędzie do badań ankietowych, które służyło do określenia ogólnego poziomu satysfakcji z pracy oraz do weryfikacji poziomu zróżnicowania tej satysfakcji w zależności od rodzaju wykonywanej pracy. W kwestionariuszu ankiety zawarto pytanie na temat poziomu

zadowolenia z wykonywanej obecnie pracy i poproszono o wskazanie, czy istnieje w opinii respondenta jakaś inna praca dająca więcej zadowolenia niż obecnie wykonywana. Uzyskane wyniki badań wskazały jednak, iż wśród respondentów wykonujących te same prace istnieje również zróżnicowanie co do poziomu osiągniętej satysfakcji². Dlatego w późniejszych badaniach satysfakcji z pracy zaczęto wykorzystywać kwestionariusze zawierające pytania na temat stopnia zadowolenia z poszczególnych elementów składających się na satysfakcję, które miał ocenić respondent. Tak zaprojektowany kwestionariusz ankiety pozwala na zbadanie udziału poszczególnych czynników procesu pracy w budowaniu ogólnej satysfakcji. Ważne jest, aby kwestionariusz został odpowiednio dobrany, tak aby uwzględniał specyficzne uwarunkowania otoczenia. W literaturze podkreśla się fakt, iż dwa z najszerzej wykorzystywanych narzędzi badawczych: Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) oraz Job Descriptive Index (JDI) zostały opracowane na potrzeby badań przeprowadzanych w Stanach Zjednoczonych. Powoduje to konieczność postawienia pytania o ich użyteczność w przypadku korzystania z nich w niezmienniej formie w odmiennych kulturowo krajach. Część naukowców stoi na stanowisku, iż badane przy wykorzystaniu tych kwestionariuszy elementy pracy nie wyczerpują w przypadku niektórych krajów czynników, które składają się na całkowitą satysfakcję z pracy [por. 18; 49].

Inną kwestią konieczną do rozważenia przy prowadzeniu badań dotyczących satysfakcji jest dobór metod badawczych. Najczęściej wykorzystuje się metodę badań ankietowych. Należy jednak zaznaczyć, iż w zależności od celu badania istnieje możliwość wykorzystania również innych metod badawczych, takich jak: wywiady, obserwacje zachowań, analiza dokumentacji pracowniczej (np. ilość i powody nieobecności w pracy). Ich użycie jest uzasadnione, a część badaczy stoi na stanowisku, iż wykorzystanie w badaniach satysfakcji z pracy jedynie badań ilościowych nie pozwala na dogłębną analizę tego złożonego zagadnienia. Potwierdzają to badania wykorzystujące dodatkowo jakościowe narzędzia, poza standardowym kwestionariuszem ankiety, na przykład w postaci częściowo ustrukturalizowanego wywiadu [por. 7].

4. Determinanty satysfakcji z pracy

To jak człowiek postrzega swoją pracę i na ile jest ona dla niego satysfakcjonująca podyktowane jest wieloma czynnikami zarówno związanymi z indywidualnymi

² Ponadto wskazuje się na ograniczoną użyteczność takich badań, gdyż w badaniach dotyczących satysfakcji z pracy średnio około 80–85% respondentów jest usatysfakcjonowanych, z małymi wahaniami na przestrzeni czasu [11, s. 283], co potwierdzają również wyniki uzyskane przez Hoppocka w latach 30. XX wieku, według których tylko 12% respondentów można było zdefiniować jako nieusatysfakcjonowanych z pracy [26, s. 406].

cechami danej osoby, wynikającymi z uwarunkowań organizacyjnych, jak i szerszego kontekstu, a w tym szczególnie z kultury narodowej.

Wśród indywidualnych czynników wpływających na zróżnicowanie poziomu osiągniętej satysfakcji z pracy naukowcy najczęściej wymieniają: płeć, wiek, staż pracy, poziom wykształcenia i zajmowane stanowisko (pozycję w strukturze organizacyjnej).

Zależność pomiędzy **płcią** pracowników a poziomem osiągniętej przez nich satysfakcji z pracy jest bardzo częstym przedmiotem badań. Część naukowców dowodzi, że taka zależność istnieje, a z ich badań wynika, że kobiety osiągają wyższy poziom zadowolenia z pracy niż mężczyźni [9, s. 189–217; 10, s. 341–372; 39, s. 44–52], inni autorzy przekonują, że jest odwrotnie [13, s. 101 i dalsze; 20, s. 88–92]. Pozostali badacze wskazują, że w reprezentatywnych badaniach pracowników nie można ustalić istotnych różnic między płcią pracowników a poziomem satysfakcji z pracy [5, s. 645, 646; 37, s. 387–409]. Ponadto płeć jest obecna w badaniach satysfakcji, jako ten czynnik, który może silnie korelować z innymi czynnikami. Badania sugerują, że na zadowolenie kobiet z pracy silnie oddziałują inne czynniki społeczne, zaś dla mężczyzn jednym z ważniejszych czynników jest autonomia w pracy, czyli możliwość samodzielnego realizowania zadań. Stąd uwarunkowania o charakterze organizacyjnym czy zewnętrznym mogą istotnie wpływać na poziom satysfakcji pracowników obydwu płci. Te rozbieżne wyniki dobitnie pokazują, że jest to czynnik, który warto badać w powiązaniu z innymi determinantami, aby ustalić prawidłowości. Badania zależności między **wiekiem** pracowników a odczuwanym poziomem satysfakcji z pracy są bardziej jednoznaczne. Wielu badaczy dowodzi, że satysfakcja z pracy rośnie wraz z wiekiem pracowników – zarówno kobiet, jak i mężczyzn [1, s. 31–39; 41, s. 49–61]. Jest to zdecydowanie częściej pojawiający się wniosek z badań. Są jednak i tacy naukowcy, którzy takiej korelacji nie dostrzegają [43, s. 37–50]. **Staż pracy** nie jest czynnikiem zadowolenia z pracy, który jest często brany pod uwagę w badaniach. Te badania, które są prowadzone, sugerują, że wraz z długością zatrudnienia pracownika w danej organizacji poziom jego satysfakcji z pracy rośnie [21, s. 176–205; 22, s. 537–556]. Podobnie jest z korelacją między wykształceniem a poziomem **zadowolenia** z pracy. Wyniki badań pokazują, że wraz ze wzrostem poziomu edukacji pracownika rośnie jego poczucie satysfakcji z pracy [por. 27; 44]. Niektórzy naukowcy sugerują ponadto, że niektóre czynniki, takie jak: warunki pracy, zachowania bezpośrednich przełożonych, poziom wynagrodzeń, mogą zaburzać związek między poziomem wykształcenia a satysfakcją z pracy [42, s. 133–151]. Jeszcze inni twierdzą, że im wyższy poziom wykształcenia, tym poziom satysfakcji z pracy spada. Dzieje się tak dlatego, że wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia znacząco rośnie luka między oczekiwaniami a rzeczywistymi warunkami środowiska pracy [8, s. 359–381, por. 14]. Kolejnym czynnikiem brany pod uwagę podczas badań nad satysfakcją jest **zajmowane stanowisko** pracy, przez niektórych badaczy rozumiane jako pozycja w hierarchii organizacyjnej. Badania, w których analizuje się tę zależność,

są nieliczne. Istniejące potwierdzają, że pozycja w strukturze organizacji jest bardzo istotnym czynnikiem wpływającym na poziom zadowolenia z pracy [47, s. 283–308; 40, s. 248–264]. Wyniki badań pokazują znaczący, pozytywny związek między tymi zmiennymi, co oznacza, że im wyższa pozycja w hierarchii firmy, tym poziom zadowolenia z pracy rośnie [45, s. 470–495]. Oczywiście pozytywna korelacja między satysfakcją i rangą stanowiska może wynikać z aspektów, które wiążą się z wyższym stanowiskiem, czyli: lepszymi warunkami pracy, wyższym wynagrodzeniem, perspektywami awansu oraz rozwoju osobistego i zawodowego czy autonomią działania. Dlatego ten aspekt satysfakcji z pracy wymaga przeprowadzenia dodatkowych, pogłębionych badań, które uwzględniałyby zarówno ocenę poziomu występowania poszczególnych czynników satysfakcji, jak i ich znaczenia dla poszczególnych grup pracowników.

Wśród czynników wpływających na satysfakcję z pracy **związanych z organizacją** szczególne znaczenie mają: warunki pracy, poziom wynagrodzeń, możliwość awansu, charakter realizowanych zadań i kultura organizacyjna. **Warunki pracy** są czynnikiem, który w umiarkowanym stopniu wpływa na poziom satysfakcji z pracy [por. 31]. Można wskazać tu podstawową prawidłowość: otóż jeżeli ludzie pracują w czystym, przyjaznym otoczeniu, to chętniej będą przychodzić do pracy, jeśli warunki są nieprzyjemne, częściej można oczekiwać absencji oraz trudności w realizacji zadań [por. 32]. Badacze wskazują, że warunki pracy mogą być istotnym czynnikiem wpływającym na satysfakcję z pracy wtedy, gdy są skrajne – bardzo dobre lub bardzo złe. **Wynagrodzenia** z kolei są jedną z najbardziej znaczących zmiennych w wyjaśnianiu satysfakcji z pracy. Badania pokazują, że systemy wynagrodzeń oparte na pomiarze indywidualnych efektów pracy pozwalają osiągnąć pracownikom wyższą satysfakcję w stosunku do systemów opartych na czasowych formach płac [34, s. 636–659, 17, s. 523–540]. Dla osiągnięcia wysokiej satysfakcji z pracy ważne jest też uwzględnienie przy tworzeniu systemu wynagrodzeń przejrzystych zasad, m.in. dotyczących: ustalenia poziomu trudności pracy na poszczególnych stanowiskach (co wpływa na właściwą, akceptowaną przez pracowników rozpiętość płac), ustalenia składników wynagrodzeń i zróżnicowanie ich wysokości w stosunku do poszczególnych pracowników, uwzględniając osiągnięte przez nich efekty pracy oraz niezmiennosc stosowanych regulacji w długim okresie czasu [por. 8, 12, s. 997–1019]. Według części badaczy wszelkie nagrody finansowe są podstawowym czynnikiem wpływającym na wyższy poziom satysfakcji z pracy [25, s. 233–251]. Jest to poniekąd zgodne z ideą wynagradzania, które przez oferowanie korzyści pieniężnych zapewnia poczucie bezpieczeństwa, wpływa na poczucie własnej wartości i pozycjonuje pracownika w środowisku społecznym. Kolejna relacja, między możliwością **awansu** w pracy a satysfakcją, wiąże się z faktem, że awans daje możliwości osobistego rozwoju (nowe wyzwania, większa odpowiedzialność, wyższy status społeczny). Pracownicy, którzy awansują, osiągają wysoką satysfakcję z pracy, gdyż wierzą, że

w związku z realizacją kariery, perspektywy na przyszłość są bardzo dobre [por. 36; 46]. Satysfakcja z pracy może się obniżyć w organizacjach, w których istnieje małe prawdopodobieństwo uzyskania awansu oraz gdy są niejasne zasady jego uzyskania [por. 35]. Model **charakteru zadań** [15, s. 250–279] opisuje pracę jako kombinację pięciu różnych czynników: różnorodności wymaganych kwalifikacji, jednoznaczności zadania, istotności zadania, autonomii decyzyjnej i otrzymywania informacji zwrotnej. Według tego modelu poczucie satysfakcji z pracy jest przede wszystkim zależne od rodzaju wykonywanych zadań, postrzegania sensu pracy, którą się wykonuje oraz wiedzy na temat osiągniętych wyników pracy i odpowiedzialności za nią ponoszonej. Badania pokazują, że najwyższy poziom satysfakcji osiągają osoby, które wykonywały zadania postrzegane jako sensowne, znały ich wynik i czuły się za nie umiarkowanie odpowiedzialne. **Kultura organizacyjna**, która jest uwzględniana tylko w nielicznych badaniach nad satysfakcją z pracy, jest traktowana dwojako: jako zmienna niezależna lub jako zmienna zależna [23, s. 113 i dalsze]. Czasami kultura organizacyjna jest traktowana przez naukowców jako czynnik praktycznie niemożliwy do zmiany, jako zewnętrzny czynnik wpływający i determinujący bezpośrednio zachowania pracownicze. Drugie podejście sugeruje, że kultura organizacyjna jest uzależniona od oddziaływania i istnienia innych elementów organizacyjnych m.in. [52, s. 339–358, 56, s. 468–481]: praw własności, wieku organizacji czy działań właściciela odnośnie tworzenia wartości i norm postępowania w organizacji. Niezależnie od tego, ku której opcji skłaniają się naukowcy, są oni zgodni, że przez wpływ na postawy pracowników i ich oczekiwania wobec pracy kultura organizacyjna będzie czynnikiem silnie kształującym satysfakcję z pracy [por. 30].

Ostatnią z grup uwarunkowań wpływających na satysfakcję z pracy stanowią czynniki **związane z otoczeniem**. Są one najmniej rozpoznane przez naukowców. Ich związek z satysfakcją z pracy jest dla wielu badaczy oczywisty, jednak bardzo trudny do określenia. Najważniejszym zewnętrznym czynnikiem wpływającym na satysfakcję z pracy jest kultura narodowa. Dotychczasowe badania porównawcze nad tym zjawiskiem, prowadzone wśród pracowników pochodzących z odmiennych kulturowo krajów, wskazują na różnicowanie oddziaływania poszczególnych elementów pracy na całościową satysfakcję z pracy. Ponadto wyniki licznych badań ukazują różnicowanie w wadze czynników uznawanych za czynniki higieny (np. relacji w zespole i z przełożonym, płacy, bezpieczeństwa pracy) i czynników motywacyjnych w kształtowaniu całkowitej satysfakcji z pracy pracowników pochodzących z krajów o odmiennych wartościach kulturowych [19, s. 159–179; 29, s. 9–27; 48, s. 681–700]. Przykładem mogą być tu szerokie badania przeprowadzone przez Spectora i Wimalasira [54] wśród pracowników pochodzących ze Stanów Zjednoczonych i Singapuru. Wyniki dowiodły, że w tych dwóch grupach pracowników wystąpiły bardzo duże różnice w czynnikach przyczyniających się do wzrostu satysfakcji z pracy.

Ponadto w badaniach dotyczących zadowolenia z pracy część badaczy uwzględniła oddziaływanie czynników, które mogą zaburzać osiągnięcie zadowolenia. Określa się je jako czynniki **desatysfakcji**. Można do nich m.in. zaliczyć [55, s. 17]: złe traktowanie przez przełożonych, niesprawiedliwe decyzje podejmowane przez przedstawicieli organizacji, faworyzowanie niektórych pracowników, złe warunki pracy, brak narzędzi pracy, za wysoki poziom kontroli, biurokratyczne struktury organizacyjne, niewłaściwy dobór personelu (w tym kadry kierowniczej), wadliwe systemy wynagradzania oraz awansowania, kult hierarchii, władzy i formalizacji, autokratyzm, stosowanie represji w stosunku do podwładnych, nietolerancję odmiennych poglądów, szafowanie zdrowiem i życiem podwładnych.

Zakończenie

Zaprezentowane powyżej zestawienie dotychczasowej wiedzy na temat satysfakcji z pracy pozwala na wskazanie dalszych kierunków badań w tym obszarze. Przede wszystkim pomimo wspomnianej wcześniej dużej popularności badań nad satysfakcją z pracy istnieją czynniki, których oddziaływanie na zadowolenie z pracy nie zostało jeszcze w pełni zbadane, a część badań przedstawia sprzeczne wyniki co do siły ich wpływu na satysfakcję z pracy. Ponadto ze względu na kompleksowość oddziaływania zarówno cech indywidualnych człowieka, jak i charakteru organizacji, w której jest zatrudniony, oraz otoczenia kulturowego, dla zrozumienia w pełni czynników wpływających na kształtowanie się satysfakcji z pracy konieczne jest przeprowadzenie badań wielopoziomowych [6, s. 208 i dalsze], które będą uwzględniały wzajemne zależności między poszczególnymi czynnikami. Dotychczasowe badania w dużym stopniu koncentrują się na analizie jednego lub dwóch czynników, nie pozwalając tym samym na dostrzeżenie związków i zależności między wieloma czynnikami oraz stopnia oddziaływania poszczególnych czynników na całkowity poziom satysfakcji z pracy.

Mało rozpoznaną kwestią w badaniach nad satysfakcją z pracy jest wpływ, jaki wywiera na to zjawisko kultura narodowa. Nadal nie ma dostatecznej ilości badań porównawczych pozwalających na analizę zadowolenia z pracy i czynników ją determinujących w perspektywie międzynarodowej. W literaturze brakuje zwłaszcza porównań i badań przeprowadzonych wśród pracowników z krajów Europy Wschodniej, co pozwoliłoby na ocenę skuteczności i zasadności przenoszenia niektórych rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi ze Stanów Zjednoczonych czy Europy Zachodniej do krajów Europy Wschodniej, w tym Polski.

Kolejnym kierunkiem badań, który warto podjąć, pisząc o satysfakcji, jest poznanie czynników, które mogą zaburzać jej osiągnięcie, czyli czynników **desatysfakcji**. Mimo że czynniki desatysfakcji mogą być powiązane z niekorzystnymi dla organizacji zachowaniami kontrproduktywnymi, jedynie część badaczy uwzględniła

je w swoich badaniach poziomu zadowolenia z pracy. Z kolei badania koncentrujące się jedynie na zachowaniach związanych z występowaniem czynników desatysfakcji nie pozwalają na dostrzeżenie wzajemnych oddziaływań pomiędzy tymi czynnikami a elementami pracy wpływającymi na podniesienie satysfakcji z pracy.

Bibliografia

- [1] Ang K.B., Goh C.T., Koh H.C., *The impact of age on the job satisfaction of accountants*, "Personnel Review" 1993, Vol. 22.
- [2] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- [3] Bańka A., *Psychologia organizacji*. [w:] Strelau J. (red), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3, (321–350), GWP, Gdańsk, 2000.
- [4] Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Poznań, 1997.
- [5] Brief A.P., Rose G.L., Aldag R.J., *Sex differences in preferences for job attributes revisited*, "Journal of Applied Psychology" 1997, Vol. 62, No. 5.
- [6] Buchman D.A., Bryman A., *Organizational research methods*, Sage Publications, London 2009.
- [7] Bussing A., Bissels T., *Different forms of work satisfaction: concept and qualitative research*, "European Psychologist" 1998, Vol. 3.
- [8] Clark A.E., Oswald A.J., *Satisfaction and comparison income*, "Journal of Public Economics" 1996, Vol. 61.
- [9] Clark A.E., *Job satisfaction in Britain*, "Journal of Industrial Relations" 1996, Vol. 32, No. 4.
- [10] Clark A.E., *Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?*, "Labour Economics" 1997, Vol. 4.
- [11] Drenth P.J.D., Thierry H., de Wolff Ch.J. (eds.), *Organizational psychology*, Psychology Press, Sussex 1998.
- [12] Ferrer-i-Carbonell A., *Income and well-being: an empirical analysis of the comparison income effect*, "Journal of Public Economics" 2005, Vol. 89, No. 5–6.
- [13] Forgionne G.A., Peeters V.E., *Differences in job motivation and satisfaction among female and male managers*, "Human Relations" 1982, Vol. 35, No. 2.
- [14] Gazioglu S., Tansel A., *Job satisfaction: Work environment and relations with managers in Great Britain*, Ankara Middle-East Technical University, Ankara 2002.
- [15] Hackman J.R., Oldham G.R., *Motivation through the design of work: Test of a theory*, "Organizational Behavior and Human Performance" 1976, No. 16.
- [16] Hellrieger P., Slocum J.W., *Organizational behavior*, Thomson Learning, USA 2007.
- [17] Heywood J.S., Wei X., *Performance Pay and Job Satisfaction*, "Journal of Industrial Relations" 2006, Vol. 48.

- [18] Highhouse S., Becker A.S., *Facet measures and global job satisfaction*, "Journal of Business and Psychology" 1993, No. 8.
- [19] Huang X., Van de Vliert E., *Where intrinsic job satisfaction fails to work: National moderators of intrinsic motivation*, "Journal of Organizational Behaviour" 2003, No. 24.
- [20] Hulin C.L., Smith P.C., *Sex differences in job satisfaction*, "Journal of Applied Psychology" 1964, Vol. 48.
- [21] Jinnett K., Alexander J.A., *The influence of organizational context on quitting intention*, "Research on Aging" 1999, No. 2.
- [22] Johnson G.J., Johnson W.R., *Perceived over qualification and dimensions of job satisfaction: A longitudinal analysis*, "Journal of Psychology" 2000, No. 5.
- [23] Konecki K., Toner P. (red.), *Szkice z socjologii zarządzania*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- [24] Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008.
- [25] Lambert E.G., Hogan N.L., Barton A., Lubbock S.M., *The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers*, "Social Science Journal" 2001, No. 2.
- [26] Landy F.J., Conte J.M., *Work in 21st century*, Wiley-Blackwell, California 2010.
- [27] Larwood L., *Organizational behavior and management*, Kent Publishing Company, Boston 1984.
- [28] Lipka A., *W stronę jakości zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa 2005.
- [29] Lu L., Gilmour R., Kao S., Huang M., *A cross-cultural study of work/family demands, work/family conflict and wellbeing: the Taiwanese vs British*, "Career Development International" 2006, No. 11.
- [30] Lund B.D., *Organizational culture and job satisfaction*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 2003, Vol. 18/3.
- [31] Luthans F., *Organisational behavior (6th ed.)*, McGraw-Hill, New York 1992.
- [32] Luthans F., *Organisational behavior (8th ed.)*, McGraw-Hill, India 1998.
- [33] Macko M., *My i oni w organizacjach. Poczucie niesprawiedliwości organizacyjnej a kontraproduktywność pracowników*, [w:] *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, pod red. T. Listwana., A. Witkowskiego, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 115, Wrocław 2010.
- [34] McCausland W., Pouliakas K., Theodossiou I., *Some are punished and some are rewarded: A study of the impact of performance pay on job satisfaction*, "International Journal of Manpower" 2005, Vol. 26.
- [35] McCormick E. J., Ilgen D.R., *Industrial and Organizational Psychology (8th ed.)*, Allen & Unwin, London 1985.
- [36] Moorhead G., Griffen R. W., *Organizational behavior (3rd ed.)*, Houghton Mifflin Company, Boston 1992.

- [37] Mottaz C.J., *Age and work satisfaction*, "Work and Occupations" 1987, Vol. 14, No. 3.
- [38] Mrzygłód J., *Badanie postaw i satysfakcji pracowników*, „Personel” 2003, nr 22.
- [39] Murray M.A., Atkinson T., *Gender differences in correlates of job satisfaction*, "Canadian Journal of Behavioural Sciences" 1981, Vol. 13.
- [40] Near J.P., Rice R.W., Hunt R.G., *Work and extra work correlates of life and job satisfaction*, "Academy of Management Journal" 1978, Vol. 21.
- [41] O'Brien H.E., Dowling P., *Age and job satisfaction*, "Australian Psychologist" 1981, Vol. 16, No. 1.
- [42] Podsakoff P.M., Mackenzie S.B., *Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research*, "Human Performance" 1997, Vol. 10.
- [43] Pook L., Füstös J., Liviu M., *The impact of gender bias on job satisfaction*, "Human Systems Management" 2003, Vol. 22.
- [44] Quinn R., Mandilovitch M., *Education and Job satisfaction: A questionable payoff*, University of Michigan: Survey Research Centre, USA 1975.
- [45] Robie C., Ryan A. M., Schmieder R.A., Parra L.F., Smith P.C., *The relation between the job level and job satisfaction*, "Group & Organization Management" 1998, Vol. 23, No. 4.
- [46] Robbins S.P., *Organisational behavior (8th ed.)*, Prentice Hall, New Jersey 1998.
- [47] Ronen S., *Job satisfaction and the neglected variable of job seniority*, "Human Relations" 1978, Vol. 31, No. 4.
- [48] Rothausen T.J., Gonzalez J.A., Griffin A.E.C., *Are all the parts there everywhere? Facet job satisfaction in the United States and the Philippines*, "Asia Pacific Journal of Management" 2009, No. 26.
- [49] Scarpello V., Campbell J.P., *Job satisfaction: Are all the parts there?*, "Personnel Psychology" 1983, No. 36.
- [50] Schriensen Ch.A., Neider L.L., *Equivalence in management*, Vol. 1, Information Age Publition, USA 2001.
- [51] Schulz D.P., Schulz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002.
- [52] Smircich L., *Concept of cultures and organizational analysis*, "Administrative Science Quarterly" 1983, Vol. 28.
- [53] Spector P.E., Fox S., *Counterproductive work behavior: Investigation of actors and targets*, APA Books, Washington, DC 2005.
- [54] Spector P.E., Wimalasiri J., *Cross cultural comparison of job satisfaction dimension in the United States and Singapore*, "International Review of Applied Psychology" 1986, No. 35.
- [55] Wachowiak J., *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników*, Difin, Warszawa 2011.
- [56] Wilkins A., Ouchi W., *Efficient cultures. Exploring the relationship between cultures and organizational performance*, "Administrative Science Quarterly" 1983, Vol. 28.

KIERUNKI BADAŃ NAD SATYSFAKCJĄ Z PRACY

Streszczenie

W artykule dokonano przeglądu i zestawienia dotychczasowej wiedzy na temat satysfakcji z pracy. Przeanalizowano również badania prowadzone w tym zakresie, co pozwoliło na identyfikację najczęściej branych pod uwagę czynników mających wpływ na ogólny poziom satysfakcji z pracy. Starano się przedstawić często rozbieżne wyniki badań nad satysfakcją z pracy, aby pokazać złożoność tego zagadnienia. Analiza dotychczasowego dorobku naukowego w zakresie badania satysfakcji z pracy stała się ponadto podstawą do wskazania kierunków dalszych badań.

SŁOWA KLUCZOWE: SATYSFAKCJA Z PRACY, CZYNNIKI, DETERMINANTY SATYSFAKCJI Z PRACY

JOB SATISFACTION: REVIEW AND SUGGESTION FOR FUTURE RESEARCH

Abstract

This article reviews current knowledge on job satisfaction. Also analyzed research in this area, which allowed the identification of factors that affect the overall level of job satisfaction. Seeks to identify, often divergent views of many authors to show the complexity of this issue. Analysis of current scientific achievements in the field of job satisfaction survey became the basis for further indicate directions for further research.

KEY WORDS: JOB SATISFACTION, FACTORS, FACETS OF JOB SATISFACTION

OTWARTA KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA – IMPERATYW WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI

Wprowadzenie

W branżach dynamicznie rozwijających się i/lub wysoko konkurencyjnych priorytetem są dzisiaj takie kompetencje, jak: organizacyjne uczenie się, elastyczność, innowacyjność, przedsiębiorczość organizacji. Ponadto wiele współczesnych organizacji dąży do aktywizacji pracowników i rozwijania kapitału społecznego. W licznych współczesnych publikacjach na temat warunków i czynników rozwijania pożądanych kompetencji jednym z postulatów jest otwarta komunikacja [8; 17]. M. Bratnicki twierdzi, że „stopień otwartości przepływów informacyjnych kształtuje warunki zaangażowania ludzi w organizacyjny proces poszukiwania szans i rozwiązywania problemów” [5, s. 43]. Otwartość przepływów informacyjnych przynosi pozytywne efekty długofalowe, takie jak: wzrost wzajemnego zaufania w organizacji, szybszego i efektywniejszego rozwiązywania problemów oraz organizacyjnego uczenia się [18].

Pomimo swojej oczywistej wagi komunikacja wewnątrzorganizacyjna pozostaje, zdaniem niektórych autorów, marginalnym obszarem rozwoju teorii zarządzania [13; 26]. Istnieje zatem realna potrzeba zdefiniowania pojęcia otwartej komunikacji wewnętrznej i odróżnienia jej od innych typów komunikacji, jak również potrzeba znalezienia odpowiedzi na pytanie, w jakich warunkach taki model komunikacji przynosi organizacji więcej korzyści niż generuje zagrożeń. W celu zrealizowania tego zadania przeanalizowano literaturę tematu, a w oparciu o wnioski z analizy zaproponowano typologię systemów komunikacji wewnętrznej. Szczegółowo omówiony został typ komunikacji otwartej; jego potencjalne implikacje oraz warunki wdrożenia.

* Dr Agnieszka Żur – Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

1. System komunikacji wewnętrznej

System komunikacji wewnętrznej jest bez wątpienia pojęciem szerokim, wieloskładnikowym i wielopoziomowym. W skład tego systemu wchodzi suma zdarzeń komunikacyjnych na poziomie mikro (komunikacja interpersonalna), na poziomie mezo (komunikacja wewnątrzgrupowa) i na poziomie makro (komunikacja międzygrupowa i publiczna). Ponadto wszystkie te rodzaje komunikacji mogą przebiegać w trzech kierunkach: poziomo, pionowo i ukośnie. Jako obszar badawczy w naukach o zarządzaniu komunikacja wewnętrzna mieści się na skrzyżowaniu szkoły systemowej i stosunków międzyludzkich. Perspektywa systemowa, która posiada najwięcej zwolenników wśród współczesnych autorów tematu, zalicza komunikację wewnątrzorganizacyjną do jednego z wzajemnie sprzężonych i zązębiających się podsystemów dynamicznych organizacji [3, s. 110]. Zdaniem H. Leavitta, „życie organizacji zależy od sieci i systemów komunikacji. Przepływy komunikacyjne wiążą organizacje w jedną spójną całość” [21, s. 57]. System komunikacji wewnątrzorganizacyjnej jest, w powszechnym rozumieniu, podsystemem organizacji złożonym z ogółu uczestników, kanałów i komunikatów, procesów komunikacji w organizacji. W literaturze pojawiają się również inne ujęcia. U. Gros posługuje się pojęciem „systemu porozumiewania się o organizacji” i definiuje go jako „wieloelementowy układ przekazu planów, zapytań, uwag, myśli, idei, emocji, bodźców i umiejętności pomiędzy nadawcą i odbiorcą, ożywiany ze względu na osiągnięcie celu ogólnego i szczegółowego” [15, s. 11].

Zatem co oznacza w praktyce organizacyjnej otwarty system komunikacji? Literatura tematu podsuwa kilka sugestii. Komunikacja wewnętrzna przebiega po linii służbowej i jest oparta o schemat struktury organizacyjnej, co determinuje układ powiązań komunikacyjnych. Jednak realna komunikacja w organizacji przebiega również, jeżeli nie przede wszystkim, wzdłuż linii wyznaczonych przez nieformalną strukturę i wszystkie relacje interpersonalne. Część autorów tematu wskazuje pokrywanie się systemu formalnego z komunikacją nieformalną jako przejaw otwartości [16; 26]. Druga sugestia dotyczy powszechności systemu oraz jego zróżnicowania i elastyczności [9]. W niezwykle cennym i obszernym opracowaniu autorzy wskazują na równowagę między kontrolą a elastycznością, integracją a różnorodnością jako na istotne wyzwania otwartych systemów komunikacji, podkreślając polifoniczność jako zmienną kluczową [9]. Natomiast P. Senge przywołuje powszechne rozumienie otwartej komunikacji, czyli swobodę mówienia tego, co się myśli [28, s. 310]. Zawarte w literaturze sugestie posiadają wspólne obszary, choć nie wyczerpują tematu. Aby zdefiniować komunikację otwartą, najpierw trzeba zidentyfikować zmienne charakteryzujące systemy komunikacji wewnętrznej *per se*. Następnie, posługując się powyższymi sugestiami autorów, będzie można określić, jakie wartości tych zmiennych są właściwe dla otwartej komunikacji wewnętrznej.

2. Czym różnią się systemy komunikacji wewnętrznej w organizacjach?

Kryteria porównawcze systemów komunikacji wewnętrznej są istotne nie tylko ze względów naukowych (dążenia do systematyzacji i typologii), ale przede wszystkim ze względów praktycznych. Uchwycenie najważniejszych zmiennych różnicujących całe systemy komunikacji umożliwia ich skuteczną diagnozę, a co za tym idzie – również zmianę.

Systemy komunikacji wewnętrznej różnią się ze względu na (i) wewnętrzne zróżnicowanie, określane poprzez ilość i stopień różnorodności podsystemów (grup społecznych i ich systemów komunikacyjnych) w ramach systemu, (ii) wewnętrzną spójność i łączność systemu określaną przez ilość powiązań komunikacyjnych między subsystemami (stopień powiązania komunikacyjnego grup społecznych), (iii) poziom dominacji w systemie określaną przez stopień, w jakim układ przepływów komunikacyjnych pomiędzy subsystemami odbiega od równości oraz (iv) otwartość systemu określaną przez stopień, w jakim system wymienia komunikaty (informacje) z otoczeniem [26, s. 143–145]. Trzy pierwsze cechy charakteryzują *stricte* komunikację wewnętrzną i mogą być kształtowane przez kierownictwo. Spójność, łączność i równość należy uzupełnić o inne cechy wymieniane w literaturze, takie jak swoboda i obfitość komunikacji [10]. Badania M. Kisielewitz, S. Debgupta i D. Metz ujawniły dodatkowe zmienne: czasowość zdarzeń komunikacyjnych oraz bezpośredniość przekazywania komunikatów [17].

Uporządkowanie występujących w literaturze i wykorzystywanych w dotychczasowych badaniach zmiennych można oprzeć, w ślad za J.A. Courtright i G.T. Fairhurst [11], na osi mechanistyczne – organiczne. Rozkład wartości w ramach każdej ze zmiennych przyjmuje charakter ciągły i jest ograniczony z dwóch stron skrajnymi wartościami przyjętych zmiennych. Rozpatrywane zmienne układają się w dwa zbiorcze wymiary:

(i) równość komunikacji, czyli brak dominacji jednego z subsystemów komunikacji nad innymi oraz

(ii) stopień administracyjnego regulowania komunikacji pod względem kanałów, formy, treści i czasu.

Z badań wynika, że niższy poziom dominacji (kierownictwa) w systemie komunikacji wewnętrznej skutkuje po pewnym czasie wzrostem wolumenu zdarzeń komunikacyjnych i większą ich różnorodnością [16]. Zatem równość i swoboda inicjowania zdarzeń komunikacyjnych skutkuje w wzmożonej i bardziej zróżnicowanej komunikacji w organizacjach.

W tabeli 1 i 2 zostały przedstawione w sposób opisowy przyjęte dwa zbiorcze wymiary komunikacji oraz ich skrajne wartości.

Tabela 1. Równość komunikacji wewnątrzorganizacyjnej

Komunikacja zdominowana	Komunikacja niezdominowana
Pod względem ilości zdarzeń komunikacyjnych wyraźnie dominuje komunikacja pionowa góra–dół	Żaden z kierunków komunikacji nie dominuje pod względem ilości zdarzeń komunikacyjnych
Pracownicy nie są zachęceni do komunikowania się ze sobą ani z przełożonym	Pracownicy są zachęceni do jak najczęstszego komunikowania się zarówno między sobą, jak i z przełożonym
Komunikacja scentralizowana; inicjowana „z góry” przez kierownictwo i przełożonych	Komunikacja zdecentralizowana; inicjowana swobodnie przez każdego z członków organizacji według jego potrzeb
Komunikacja ma zapewnić precyzyjne wypełnianie zadań i obowiązków służbowych	Komunikacja służy nie tylko realizacji celów, lecz także budowaniu relacji, wymianie wiedzy, pomysłów i wartości
Zdarzenia komunikacyjne sprowadzają się do niezbędnego minimum	Wielość zdarzeń komunikacyjnych. Oprócz poleceń i raportów również konsultacje, zapytania, dyskusje są częścią rutynowej komunikacji międzyszczeblowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

Tabela 2. Formalizacja komunikacji wewnątrzorganizacyjnej

Komunikacja sformalizowana	Komunikacja niesformalizowana
Wysoki stopień formalizacji zachowań komunikacyjnych	Minimalny stopień formalizacji zachowań komunikacyjnych
Treść i forma komunikatów są ograniczone procedurami administracyjnymi	Treść i forma komunikatów nie są ograniczone procedurami administracyjnymi; swobodny obieg informacji
Nadawcy komunikatów, mając wolność wyboru, ograniczają się do formy pośredniej – pisemnej	Nadawcy komunikatów, mając wolność wyboru, przekazują komunikaty bezpośrednio – ustnie
Komunikacja przebiega wyłącznie drogą służbową w ramach formalnej struktury organizacyjnej	Komunikacja organizacyjna przebiega zarówno po drogą służbową, jak i w ramach nieformalnej struktury organizacji
Czas przesyłania większości komunikatów jest administracyjnie ustalony	Nadawca sam decyduje o czasie przesyłania większości komunikatów

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

Trafność teoretyczna i logiczna przyjętych konstruktów jest wstępnie zweryfikowana przez odniesienie ich do teorii systemów mechanistycznych i organicznych [6]. Skrajne wartości znajdujące się po lewej stronie tabel odpowiadają założeniom modelu klasycznej biurokratycznej organizacji, która ma działać sprawnie jak maszyna; w sposób zrutynizowany, przewidywalny, niezawodny i wydajny [23, s. 20–33]. Natomiast wartości prawostronne odpowiadają założeniom modelu organizacji organicznej, gdzie nacisk kładzie się na elastyczność całej organizacji i jej wewnętrznych procesów, decentralizację, autonomię i wykorzystanie kapitału ludzkiego [23, s. 41–119].

Powyższe rozróżnienie może posłużyć za podstawę typologii systemów komunikacji wewnętrznej w oparciu o model wartości konkurujących, wprowadzony do literatury organizacji i zarządzania przez R. Quinn i J. Rohrbaugh [24]. Model wartości konkurujących ma zastosowanie „przy systematyzowaniu i interpretowaniu szerokiego wachlarza zjawisk występujących w organizacji” [8, s. 36]. Użyteczność tego modelu okazała się w przeszłości wysoka dla diagnozowania efektywności organizacji oraz zagadnień cząstkowych, takich jak diagnozowanie ról przywódczych czy też kultury organizacyjnej. Warunkiem posłużenia się tym modelem jest obecność dwóch wymiarów badanego zjawiska. Obydwa wymiary umieszczone są na osiach w taki sposób, że przecinają się one w punkcie, w którym wartości wymiarów przyjmują wartość średnią. Obszar grafu zostaje w ten sposób podzielony na cztery ćwiartki, z których każda odpowiada innemu typowi komunikacji wewnątrzorganizacyjnej (por. rysunek 1).

Rysunek 1. Model wartości konkurujących dla systemów komunikacji wewnętrznej

KOMUNIKACJA NIEZDOMINOWANA			
KOMUNIKACJA REGULOWANA	<p>Typ: komunikacja korporacyjna</p> <p>Komunikacja niezdominowana przez kierownictwo, bogata pod względem ilości i treści, jednocześnie sformalizowana, oparta na procedurach administracyjnych</p>	<p>Typ: komunikacja otwarta</p> <p>Komunikacja niezdominowana przez kierownictwo, bogata w ilości i różnorodna w treści, najczęściej bezpośrednia, wolność wyboru formy, kierunku i czasu</p>	KOMUNIKACJA NIEREGULOWANA
	<p>Typ: komunikacja biurokratyczna</p> <p>Komunikacja niezdominowana przez kierownictwo, bogata w ilości i różnorodna w treści, najczęściej bezpośrednia, wolność wyboru formy, kierunku i czasu</p>	<p>Typ: komunikacja prosta</p> <p>Komunikacja zdominowana przez kierownictwo, uboga pod względem ilości i treści, jednocześnie bezpośrednia i nieskrępowana procedurami administracyjnymi</p>	
KOMUNIKACJA ZDOMINOWANA			

Źródło: opracowanie własne.

Powyższy model nie jest modelem wartościującym; każdy z powyższych typów systemów komunikacji wewnętrznej zapewnia realizację innych celów organizacyjnych, implikuje inne relacje organizacyjne, przyczynia się do budowania innej kultury organizacyjnej. Różne cechy organizacyjne, takie jak: wielkość, struktura, zamierzona strategia, decydują o tym, który z typów komunikacji najefektywniej będzie służył realizacji celów danej organizacji. Powracający w literaturze zarządzania postulat otwartej komunikacji w przedsiębiorstwach każe skupić uwagę na prawej górnej ćwiartce.

3. Otwarta komunikacja wewnętrzna – korzyści, dylematy, zagrożenia i wyzwania

Prawa górna ćwiartka (por. rysunek 1) reprezentuje typ komunikacji otwartej, który został zdefiniowany jako powszechny, zdecentralizowany i zintegrowany typ komunikacji wewnętrznej, w którym zdarzenia komunikacyjne są uwolnione od ograniczeń administracyjnych i są inicjowane swobodnie przez każdego z członków organizacji. Przez decentralizację komunikacji rozumie się przesunięcie odpowiedzialności i kompetencji w tym zakresie na niższe szczeble organizacyjne (lub w przypadku braku wyraźnej hierarchii rozciągnięcie tych funkcji na pracowników szeregowych). Prowadzi to do wzmożonej wymiany, dyskusji i wprowadza symetrię w kontaktach podwładny – przełożony [16]. Integracja natomiast odnosi się do zintegrowania systemu komunikacji formalnej i nieformalnej. Zintegrowany system komunikacji wewnętrznej jest (i) powszechny, obejmujący całość organizacji oraz (ii) wewnętrznie zharmonizowany [9 s. 36].

W modelu komunikacji otwartej komunikacja staje się dobrem powszechnym, narzędziem szeroko i rozmyślnie używanym przez wszystkich uczestników systemu. W takich firmach istnieje przestrzeń do żywej wymiany wiedzy, uwag, pomysłów, problemów. Jednocześnie współistnieją ze sobą wiele nadawców publiczności oraz wysokie zróżnicowanie kanałów i form komunikacji. Komunikacja formalna w wysokim stopniu pokrywa się z komunikacją nieformalną. Obojętną zasadą: im więcej komunikacji, tym lepiej.

W jakich organizacjach komunikacja otwarta znajduje zastosowanie? Autorzy tematu wskazują, że jest ona naturalną konsekwencją wprowadzenia elastycznych zdecentralizowanych struktur organizacyjnych. B. Kożusznik zwraca uwagę, że w warunkach, kiedy znika hierarchiczna zcentralizowana struktura, szczegółowy podział zadań i sformalizowane procedury działania, znika też sformalizowana komunikacja [19, s. 248]. W strukturach sieciowych mamy do czynienia z partnerskimi relacjami, „przechodnim” kierownictwem, pracą zespołową i decentralizacją decyzji. Takim zmianom musi towarzyszyć zmiana systemu komunikowania

się ludzi w organizacji. Nie sprawdza się komunikowanie wzdłuż linii służbowej. J.R. Cornwall i B. Perlman podzielają pogląd, że w organizacji, gdzie komunikacja jest otwarta, schemat systemu komunikacji przestaje opierać się o strukturę formalną, a przypomina raczej „talerz spaghetti”, gdyż cała komunikacja opiera się na zasadzie swobodnego wyboru w zależności od potrzeb komunikacyjnych [10, s. 113]. Autorzy ci są zdania, że komunikacja opiera się w większej mierze na strukturze nieformalnej niż na formalnej. Istnieje wiele opracowań potwierdzających tezę, że komunikacja uwolniona od ograniczeń struktury organizacyjnej (*hierarchy-free communication*) efektywniej spełnia swoje funkcje i bezpośrednio pozytywnie wpływa na: stopień poinformowania pracowników, ich zaangażowanie w wykonywaną pracę i relacje między członkami organizacji [11; 13; 19]. M. Bratnicki podnosi problem komunikacji i przepływu informacji w firmie, zwracając szczególną uwagę na aktywność i autonomię pracowników: „zdolność do bycia twórczym i kompetencja aktywnego zespalania z otoczeniem opiera się na umożliwieniu uczestnikom organizacji możliwości wyboru i kontroli swoich zachowań, w stopniu wpływającym na zwiększenie ich osobistego zaangażowania oraz na wzrost poczucia kompetencji” [5, s. 42].

Typ ten nie jest wolny jednak od zagrożeń. Po pierwsze, powyższy konstrukt teoretyczny nie eliminuje potencjalnej sytuacji braku wymiany w pewnych obszarach. Poluzowanie administracyjnych regulacji może skutkować brakiem poczucia odpowiedzialności za przesyłanie informacji. Po drugie, otwartość wymiany i swoboda wyboru (z kim, kiedy i jak się komunikuję) implikuje potencjalny chaos w realizowaniu funkcji komunikacji i/lub nadmiar komunikacji. Komunikacja nie wpisuje się w strukturę organizacji, jest od niej niezależna. Prowadzi do otwartej wymiany informacji przez ludzi niezależnie od tytułu, stanowiska i miejsca w strukturze. Powstaje zatem trudność w graficznym przedstawieniu systemu komunikacji oraz w zaplanowaniu przepływów komunikacyjnych w takich organizacjach, a co za tym idzie trudność w zarządzaniu tym obszarem. Po trzecie, otwartość, jako możliwie wysoka dopuszczalna jawność i dostępność informacji, wiąże się ze zwiększonym ryzykiem „wycieków informacyjnych” z organizacji oraz z utratą części kontroli kierownictwa związanej z wyłącznością posiadania pewnej wiedzy.

Powstaje zatem pytanie: jak w praktyce realizować zasady otwartej komunikacji, tak aby przyniosły organizacji więcej korzyści niż kosztów?

Wśród metod podnoszenia skuteczności otwartej komunikacji autorzy tematu proponują: skuteczne korzystanie z formalnych narzędzi komunikacji w sprawach tego wymagających, budowanie systemu wspólnych znaczeń, właściwe posługiwanie się językiem, zaangażowanie i osobisty przykład kierownictwa [10; 22; 31]. Zatem zachowanie niezbędnych standardowych praktyk i korzystanie z formalnych narzędzi komunikacji jest niezbędne.

Istotą wyzwania otwartej komunikacji jest selekcja informacji i wprowadzenie roli „bramkarza”¹. W modelu swobodnej wielokierunkowej wymiany każdy w organizacji pełni funkcję „bramkarza”; „zarówno całkowite zatrzymanie informacji, jak i zupełnie nieselektywne dzielenie się nimi, jest niczym innym jak unikaniem odpowiedzialności za wybór” [5, s. 44]. Poszerzenie zakresu odpowiedzialności niższych szczebli wymaga wysokiego poziomu wiedzy i kompetencji pracowników nie tylko w zakresie przepływów komunikacji, lecz także funkcjonowania całej organizacji. Pracownicy muszą rozumieć swoją rolę i wagę w systemie komunikacji, chcieć i potrafić ją wypełniać.

Kolejnym pojawiającym się w literaturze postulatem w kontekście otwartej komunikacji jest natychmiastowa informacja zwrotna. Natychmiastowa informacja zwrotna (sprzężenie zwrotne) pozwala zminimalizować nieporozumienia i błędy komunikacyjne [12; 31] i radykalnie podnosi jakość komunikacji interpersonalnej.

Ostatecznie kluczowym czynnikiem sprawnego funkcjonowania otwartych systemów komunikacji jest osobisty przykład kierownictwa. Przykładem potwierdzającym wagę roli kierowników w budowaniu otwartych systemów komunikacji są badania D.M. Cable i T.A. Judge [7]. W wyniku przebadania 140 organizacji autorzy udowadniają, że styl i taktyka komunikacji w relacji podwładny – przełożony jest *de facto* ustalana przez przełożonego. Podwładni wykazują wyraźną tendencję do dopasowywania swojego stylu komunikowania do stylu przełożonego, a w przypadku zmiany przełożonego – podwładni dokonują zmiany stylu porozumiewania się z nim.

4. Podsumowanie – warunki wdrożenia modelu otwartej komunikacji w organizacji

Powyższe rozważania prowadzą do dwóch najważniejszych wniosków. Po pierwsze, mimo że w modelu otwartej komunikacji kierownictwo traci swoją wyraźną dominację w systemie komunikacyjnym (jako że zostaje ona uwolniona od ograniczeń formalnej struktury organizacyjnej i administracyjnego regulowania), to zdecydowanie zachowuje wyraźny wpływ na kształt procesów komunikacyjnych przez osobiste zaangażowanie i przykład. Po drugie, decentralizacja komunikacji wyraźnie rozszerza zakres odpowiedzialności pracowników niższych szczebli. Wybór, jakie informacje, komu, kiedy i jak przekazać, staje się obszarem decyzji każdego z członków organizacji. Taka swoboda wymaga od uczestników systemu komunikacji umiejętności dokonywania właściwych, z punktu widzenia interesu

¹ Koncepcję *gatekeepers*, których funkcją jest kontrolowanie i selekcja przepływu informacji, wprowadził K. Lewin, *Channels of group life*, „Human relations” 1947, No. 1, p. 145 (za: B. Dobek-Ostrowska, op. cit., s. 90).

organizacji, wyborów komunikacyjnych. Bez niezbędnych kompetencji, znajomości specyfiki organizacji oraz bez znajomości narzędzi komunikacyjnych i nowoczesnych rozwiązań informacyjnych model otwartej komunikacji może nieść więcej zagrożeń niż szans.

Otwarta komunikacja implikuje demokratyzację komunikacji wewnętrznej. Tak, jak w demokracji podstawą rozwoju jest możliwość swobodnego i równego wyboru, tak w organizacji możliwa staje się swoboda wyboru odbiorcy, kanału i formy. Systemy demokratyczne potrzebują świadomych i wykształconych obywateli, przygotowanych do świadomych i odpowiedzialnych wyborów. Demokratyzacja komunikacji wymaga świadomych i odpowiedzialnych uczestników systemu o kompetencjach i umiejętnościach związanych z dokonywaniem wyborów w zakresie komunikacji. Droga od przedmiotu do podmiotu procesów komunikacyjnych nie może być pokonana bez rozwijania świadomości komunikacyjnej uczestników systemu. Świadomość komunikacyjna, jako odpowiednik świadomości obywatelskiej członków demokracji, to świadomość praw i obowiązków podmiotów systemu oraz korzyści płynących z aktywnego zaangażowania w system.

rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi ze Stanów Zjednoczonych czy Europy Zachodniej do krajów Europy Wschodniej, w tym Polski.

Kolejnym kierunkiem badań, który warto podjąć, pisząc o satysfakcji, jest poznanie czynników, które mogą zaburzać jej osiągnięcie, czyli czynników desatysfakcji. Mimo że czynniki desatysfakcji mogą być powiązane z niekorzystnymi dla organizacji zachowaniami kontrproduktywnymi, jedynie część badaczy uwzględniła je w swoich badaniach poziomu zadowolenia z pracy. Z kolei badania koncentrujące się jedynie na zachowaniach związanych z występowaniem czynników desatysfakcji nie pozwalają na dostrzeżenie wzajemnych oddziaływań pomiędzy tymi czynnikami a elementami pracy wpływającymi na podniesienie satysfakcji z pracy.

Bibliografia

- [1] Asif S., Sargeant A., *Modelling internal communications in the financial services sector*, "European Journal of Marketing" 2000, Vol. 34, Iss. 3/4, pp. 299–318.
- [2] Barczak G., *Communication patterns of new product team leaders*, "Transactions on engineering management" 1991, Vol. 38, Iss. 2, pp. 101–109.
- [3] Bieniok H. (red.), *Podstawy Zarządzania Przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.
- [4] Błaszczyk W. (red.), *Metody organizacji i zarządzania – kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [5] Bratnicki M., *Informacyjne przesłanki przedsiębiorczości*, [w]: *System informacji strategicznej*, R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), Difin, Warszawa 2001.

- [6] Burns T., Stalker G.M., *The management of innovation*, Tavistock, Londyn 1961.
- [7] Cable D.M., Judge T.A., *Managers' upward influence tactic strategies: the role of manager personality and supervisor communication style*, "Journal of Organizational Behavior" 2003, Vol. 24, Iss. 2, pp. 197–208.
- [8] Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [9] Corwall J.R., Perlman B., *Organizational Entrepreneurship*, Irwin Homewood, Boston MA 1990.
- [10] Christensen L.T., Morsing M., Cheney G., *Corporate communications. Conventions, complexity and critique*, SAGE Publications Ltd., London 2008.
- [11] Courtright J.A., Fairhurst G.T., Rogers L.E., *Interaction patterns in organic and mechanistic systems*, "Academy of Management Journal" 1989, Vol. 32, Iss. 4, pp. 773–802.
- [12] Dobek-Ostarowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Oficyna Wydawnicza WSM SIG, Warszawa 2004.
- [13] Dolphin R.R., *Internal communications: today's strategic imperative*, "Journal of Marketing Communications" 2005, Vol. 11, Iss. 3, pp. 171–190.
- [14] Griffin E., *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- [15] Gros U., *Analiza systemu porozumiewania się w organizacji*, „Przegląd Organizacji” 1993, nr 3.
- [16] Holtzhausen D., *The effect of a divisionalised and decentralised organizational structure on a formal internal communication function*, "Journal of Communication Management" 2002, Vol. 6, Iss. 4, pp. 323–339.
- [17] Kiselevitz M., Debgupta S., Metz D., *Improving employee behaviour through effective communication*, "World at Work" 2006, Vol. 15, Iss. 1, pp. 52–61.
- [18] Kitchen P.J., Daly F., *Internal communication during change management*, "Corporate Communications: An International Journal" 2002, Vol. 7, Iss. 1, pp. 46–53.
- [19] Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- [20] Lawler E.E., *Empowering service employees*, "Sloan Management Review" 1995, Vol. 36, Iss. 4, pp. 73–84.
- [21] Leavitt H.J., *The organizational world*, Harcourt Brace Jovanovich, New York 1973.
- [22] Morand D., *Language and power: an empirical analysis of linguistic strategies used in superior-subordinate communication*, "Journal of Organizational Behavior" 2000, Vol. 21, Iss. 3, pp. 235–248.
- [23] Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

- [24] Quinn R.E., Rohrbaugh J., *A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach*, "Management Science" 1983, Vol. 29, No. 3, pp. 363–375.
- [25] Reid D.H., Parsons M.B., *A comparison of staff acceptability of immediate versus delayed feedback*, "Journal of Organizational Behavior" 1996, Vol. 16, Iss. 2, pp. 35–48.
- [26] Rogers E., *Communication in organizations*, Macmillan Publishing Co., New York 1976.
- [27] Rudnick M., *Employee communications: how technology impacts on practice*, "Managing Service Quality" 1996, Vol. 6, Iss. 20, pp. 45–48.
- [28] Senge P.M., *Piąta Dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [29] Sikorski C., *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- [30] Smidts A., Pruyn A.T. H., van Riel C.M.B., *The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification*, "Academy of Management Journal" 2001, Vol. 44, Iss. 5, pp. 1051–1062.
- [31] Tourish D., Robson P., *Critical upward feedback in organizations*, "Journal of Communications Management" 2003, Vol., Iss. 2, pp. 150–167.

OTWARTA KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA – IMPERATYW WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI

STRESZCZENIE

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest syntetyczne zdefiniowanie pojęcia otwartej komunikacji wewnętrznej w organizacjach i odróżnienie jej od innych typów komunikacji wewnątrzorganizacyjnej. W oparciu o rozległą analizę literatury tematu zaprezentowano kryteria różnicujące komunikację w organizacjach i zaproponowano typologię systemów komunikacji wewnętrznej opartą na modelu wartości konkurujących. Spośród czterech typów przedstawiono charakterystykę, funkcje i zalety otwartej komunikacji wewnątrzorganizacyjnej. Artykuł porusza również najważniejsze aspekty aplikacyjne otwartej komunikacji; jej ograniczenia i zagrożenia oraz warunki niezbędne do wdrożenia takiego modelu. Słowa kluczowe: satysfakcja z pracy, czynniki, determinanty satysfakcji z pracy.

SŁOWA KLUCZOWE: KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA, KOMUNIKACJA OTWARTA, MODEL WARTOŚCI KONKURUJĄCYCH

OPEN COMMUNICATION – A CONTEMPORARY IMPERATIVE

Abstract

The following article aims to define the open communication construct through a synthetic analysis of literature. First, differentiating features of corporate communication systems have been outlined, followed by a typology based on the competing values model. Among the four depicted types of communication, open communication characteristics, functions and opportunities have been discussed. Finally, application aspects have been covered; the limitations and challenges of open communication along with the necessary conditions of adapting this model.

KEY WORDS: INTERNAL COMMUNICATION, OPEN COMMUNICATION, COMPETING VALUES MODEL

OFICyna WYDAWNICZA SGH POLECA

Kształtująca się polska klasa wyższa. Szkice ekonomiczno-społeczne

Małgorzata Bombol

Podjęty temat jest ważny naukowo, ponieważ jest poświęcony zjawiskom nowym o znacznej wadze motorycznej w rozwoju polskiej gospodarki i szeroko rozumianego wyzwolenia przedsiębiorczości i innowacyjności społecznej. Rezultatem tych procesów jest bogacenie się wąskiej grupy społecznej, która w każdym wysoko rozwiniętym i bogatym kraju odgrywa ważną rolę rozwojową. W monografii jest zaakceptowana ciągłość studialna, skupiona wokół głównych nurtów tematu, chociaż Autorka sygnalizuje i konstruktywnie wykorzystuje interesujące wątki badawcze, dodając do nich akceptujące lub krytyczne opinie, uwagi i refleksje wzbogacające materiał poznawczy opracowania.

z recenzji prof. zw. dr. hab. Mariana Strużyckiego

Polska. Raport o konkurencyjności 2013. Wymiar krajowy i regionalny

red. Marzena A. Weresa

Monografia zawiera wyniki cyklicznych systemowych badań porównawczych prowadzonych od ponad 20 lat w Instytucie Gospodarki Światowej w ramach badań statutowych Kolegium Gospodarki Światowej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Celem tegorocznej edycji jest ocena zmian konkurencyjności polskiej gospodarki w 2012 roku, zarówno w wymiarze makroekonomicznym, jak i regionalnym. Ocena ta jest podstawą do dalszej pogłębionej analizy czynników kształtujących pozycję konkurencyjną Polski i jej regionów w latach 2005–2012.

Internet w zarządzaniu wartością klienta

Tymoteusz Doligalski

Zarządzanie wartością klienta to podejście zarządcze traktujące klientów jako zasób firmy, którego wartość się mierzy i zwiększa przez organizację procesów wokół relacji z nimi. Internet wpłynął na rozwój relacji firm z klientami. Stał się przestrzenią umożliwiającą wielostronną komunikację, wyszukiwanie informacji, zawieranie transakcji, a nawet współtworzenie wartości.

Opracowanie to jest próbą odpowiedzi na pytanie, jak zarządzać wartością w internecie, zwłaszcza – w jaki sposób wykorzystać internet w procesie dostarczania wartości klientom, aby doprowadzić do wzrostu ich wartości, a przez to do wzrostu wartości firmy i generowania korzyści dla udziałowców.

W porównaniu z licznymi publikacjami z zakresu marketingu internetowego w opracowaniu tym skoncentrowano się raczej na całościowym spojrzeniu na relacje z klientem. Wynika to z chęci zaprezentowania szerszego ujęcia niż perspektywa poszczególnych narzędzi marketingu.

Znaczenie klastrów dla innowacyjności gospodarki w Polsce

Arkadiusz M. Kowalski

Pomimo eklektyczności całego konceptu naukowego klastrów (na co zresztą w pracy też wskazano), jest to jedno z ważniejszych i ciekawszych zagadnień badawczych, które koncentruje znaczący potencjał naukowy, zarówno na świecie, jak i w Unii Europejskiej. (...) Struktura pracy jest poprawna. Wstęp nie został potraktowany jedynie formalnie, ale jest faktycznie istotnym elementem merytorycznym całej książki. Zakończenie jest wartościowym, a zarazem modelowym odniesieniem do tez sformułowanych w pracy. (...) Techniki badawcze użyte przez Autora są właściwe, mamy bowiem do czynienia z paletą instrumentów badawczych bardzo zgrabnie zastosowanych w tej rozprawie, co wskazuje na bogaty warsztat naukowy Autora. (...) Doskonale opisano znaczenie klastrów jako instrumentu polityki gospodarczej oraz wskazano na odmienności podejścia, w zależności od stosowanej doktryny ekonomicznej.

z recenzji prof. dr. hab. Jacka Szlachty

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

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

WSKAZÓWKI DLA AUTORÓW ARTYKUŁÓW

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

PREFEROWANA OBJĘTOŚĆ

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

STRUKTURA ARTYKUŁU

Informacje o autorze:

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

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

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

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

Podsumowanie – zawierające kluczowe wyniki i ustalenia.

Bibliografia – ograniczona do maksymalnie 25 pozycji naukowych.

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

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

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

Tytuł w języku angielskim

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

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

PRZYPISY

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

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

TABELE I RYSUNKI

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

Formatowanie tabel należy ograniczyć do niezbędnego minimum.

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

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

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

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



ISSN 0137-5466

