

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 2 (155) 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:

Oficina 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 2 (155) 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 Czekaj (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 Czekaj (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.

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: Maria Aluchna, Grażyna Aniszewska, Jerzy Bieliński, Barbara Bojewska, Marek Ćwiklicki, Piotr Grajewski, Paweł Hanczar, Wioletta Jakubowska, Marta Juchnowicz, Mirosław Kwieciński, Janusz Marek Lichtarski, Karolina Mazur, Czesław Mesjasz, Piotr Płoszajski, Włodzimierz Rudny, Adam Samborski, Łukasz Sułkowski, Anna Sus, Sławomir Winch.

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 86/IV/13

Spis treści

Szymon Cyfert	
OD REDAKTORA NACZELNEGO	7
Michał Zawadzki	
DENATURALIZACJA PARADYGMATU FUNKCJONALIZMU W EPISTEMOLOGII NAUK O ZARZĄDZANIU. PERSPEKTYWA NURTU KRYTYCZNEGO	11
DENATURALIZATION OF THE FUNCTIONALISTIC PARADIGM IN THE EPISTEMOLOGY OF MANAGEMENT SCIENCES. A PERSPECTIVE OF CRITICAL MANAGEMENT STUDIES	27
Przemysław Wechta	
STRUKTURA I PROCESY NA RYNKU INFORMACJI EKONOMICZNEJ. ANALIZA SOCJOLOGICZNA W ZARYSIE	29
STRUCTURE AND PROCESSES IN THE MARKET OF ECONOMIC INFORMATION. AN OUTLINE OF SOCIOLOGICAL ANALYSIS	42
Jolanta Góra	
GLOBALNE ŁAŃCUCHY WARTOŚCI JAKO NARZĘDZIE BADANIA GLOBALIZACJI	43
GLOBAL VALUE CHAINS AS A TOOL FOR GLOBALIZATION STUDIES	63
Anna Strychalska-Rudzewicz, Jacek Wysocki	
STRATEGIE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ	65
STRATEGIES OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES IN INNOVATIVE ACTIVITY	84
Estera Piwoni-Krzeszowska	
LOGIKI KREOWANIA WARTOŚCI RELACJI PRZEDSIĘBIORSTWA Z RYNKOWYMI INTERESARIUSZAMI	85
LOGICS OF CREATING RELATIONSHIP VALUE BETWEEN ENTERPRISE AND MARKET STAKEHOLDERS	97
Marcin Komor	
CHARAKTERYSTYKA COUNTRY CLUSTER WEDŁUG WYMIARÓW KULTURY GLOBE	99
PROFILE OF COUNTRY-CLUSTERS ACCORDING TO GLOBE DIMENSIONS OF CULTUR	119
Anna Sankowska	
ZAUFANIE A PROCESY KREACJI WIEDZY	121
TRUST AND KNOWLEDGE CREATION PROCESSES	131
Agnieszka Lipińska-Grobelny	
PRACOWNIK PORTFOLIO – ANALIZA WSPÓŁCZESNEJ WIELOETATOWOŚCI	133
A PORTFOLIO WORKER – AN ANALYSIS OF MODERN MULTIPLE JOBHOLDERS	143

Joanna Haffer

ZAANGAŻOWANIE WYKONAWCÓW PROJEKTU JAKO KLUCZOWY CZYNNIK JEGO POWODZENIA	145
COMMITMENT OF PROJECT EXECUTORS AS A KEY FACTOR OF PROJECT SUCCESS	157
RECENZJE I OMÓWIENIA	159
OFICyna WYDAWNICZA SGH POLECA	163
KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK	166
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE	167

OD REDAKTORA NACZELNEGO

Harmonizacja działań wewnątrz organizacji jest osiągnięta w wyniku zaakceptowania przez uczestników organizacji systemu norm i wartości wchodzących w skład kultury organizacyjnej, odnoszących się do współdzielonych poglądów, ideologii, wartości, przekonań i oczekiwań. Wewnętrzna spójność owego systemu oraz stopień dostosowania do niego wykorzystywanych w organizacji mechanizmów zarządzania stanowią istotną determinantę efektywności funkcjonowania organizacji. Dowodząc poprawności powyższego spostrzeżenia, można wskazać, że kultura organizacyjna tworzy swoistego rodzaju algorytm decyzyjny nadający sens i kierunek działaniom realizowanym przez uczestników organizacji. Brak dopasowania mechanizmów zarządzania do kultury organizacyjnej powoduje wykształcenie się zjawiska dysonansu w procesach decyzyjnych, co z kolei prowadzi do obniżenia efektywności funkcjonowania organizacji.

Kultura organizacyjna nie jest stabilnym w czasie monolitem, wręcz przeciwnie, pod wpływem zmian zachodzących w otoczeniu podlega procesom zmian i przekształceń. Złożoność procesów przekształceń pogłębia natura kultury organizacyjnej powodująca, że kultura, będąc czynnikiem stabilizującym funkcjonowanie organizacji i porządkującym procesy decyzyjne, może stanowić czynnik hamujący proces wprowadzania zmian w systemie zarządzania.

Zarządzający organizacjami stoją zatem przed koniecznością ciągłego balansowania między względną stabilnością kultury organizacyjnej, gwarantującą zachowanie tożsamości organizacji, a ciągłym jej przekształcaniem stanowiącym warunek nadążania za zmianami w otoczeniu, mając jednocześnie świadomość trudności pojawiających się zarówno w procesach diagnozowania, jak i przekształcania kultury organizacyjnej.

Michał Zawadzki podejmuje próbę denaturalizacji funkcjonalizmu i związanych z nim założeń poznawczych. Przy wykorzystaniu krytycznej analizy epistemologii kultury organizacyjnej Autor wykazuje, że założenia funkcjonalistyczne legitymizują

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

racjonalność instrumentalną w badaniach naukowych i w praktyce zarządzania, prowadząc do reifikacji człowieka i pomijając głębszy wymiar funkcjonowania organizacji jako przestrzeni konstruowania znaczeń.

Przemysław Wechta analizuje wpływ wywierany za pośrednictwem informacji ekonomicznej na konsumentów, inwestorów oraz organizacje produkcyjne. Autor, przyjmując założenie, że informacja ekonomiczna ułatwia kształtowanie pożądanego przebiegu zdarzeń gospodarczych, przeprowadza diagnozę procesu przekazu informacji na rynku konsumpcji, inwestycji i innowacji.

Przyjęcie założenia, że przekraczanie granic przez narodowe systemy produkcyjne pogłębiło wzajemne zależności i funkcjonalną integrację gospodarki światowej, stanowi dla Jolanty Góry punkt wyjścia do przeprowadzenia analizy globalnych łańcuchów wartości. Autorka wskazuje, że zastosowanie koncepcji globalnych łańcuchów wartości pozwala zrozumieć zarówno naturę globalnych sieci firm, jak i mechanizmy dystrybucji korzyści wynikających z procesów globalizacji.

Anna Strychalska-Rudzewicz i Jacek Wysocki analizują powiązania między strategiami małych i średnich przedsiębiorstw, poziomem ich innowacyjności i skłonnością do wprowadzania nowych produktów. Przeprowadzone przez Autorów postępowanie badawcze stwarza podstawy do wnioskowania, że czynnikami skłaniającymi przedsiębiorstwa z sektora MSP do ekspansywnych działań innowacyjnych są: posiadanie własnej jednostki badawczo-rozwojowej, funkcjonowanie na dynamicznie rozwijających się rynkach oraz silna koncentracja działalności.

Wskazując na znaczenie współpracy jako źródła kształtowania przewagi konkurencyjnej, Estera Piwoni-Krzyszowska podejmuje próbę analizy logik kreowania wartości stosunków. Przyjęcie założenia, że kształtowanie relacji opartych na ścisłej współpracy jest nie zawsze korzystne, stanowi podstawę do wnioskowania o celowości dyferencjacji podejścia do zarządzania wartością relacji.

U podstaw artykułu Marcina Komora leży założenie o znaczeniu zróżnicowania kulturowego w procesach internacjonalizacji, standaryzacji i globalizacji rynków. Analizując globalne kręgi kulturowe, wyprowadzone na podstawie modelu GLOBE, Autor dowodzi, że zbudowanie grup zbliżonych kulturowo krajów może stanowić podstawę do implementacji w nich podobnych koncepcji zarządzania.

U podstaw artykułu Anny Sankowskiej leży założenie o istnieniu relacji przyczynowo-skutkowych między zaufaniem organizacyjnym, kreacją wiedzy koncepcyjnej oraz innowacjami. Autorka wskazuje, że relacje te determinują zarówno poziom doskonałości organizacyjnej, jak i stabilności oraz trwałości współczesnych przedsiębiorstw, co pozwala Jej na wyprowadzenie wniosku, że kreacja wiedzy, a dokładniej jej eksternalizacja, prowadząca do wytworzenia wiedzy koncepcyjnej, jest silnie powiązana z zaufaniem organizacyjnym.

Agnieszka Lipińska-Grobelny przedstawia koncepcję pracownika portfolio, odnosząc ją do różnych form organizacji czasu pracy i form zatrudnienia. Autorka

wskazuje na przesłanki wieloletowości, związane z motywami materialnymi, niezależnością zawodową czy też możliwością pozyskiwania nowych doświadczeń.

Na znaczenie zaangażowania zarówno kierownika projektu, jak i zespołu projektowego, jako kluczowej determinanty skuteczności zarządzania projektami wskazuje Joanna Haffer. Zdaniem Autorki największy wpływ na uzyskiwane w projektach wyniki mają postawy i potencjał uczestników przedsięwzięć projektowych.

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.

Życzę ciekawej lektury!

Szymon Cyfert

DENATURALIZACJA PARADYGMATU FUNKCJONALIZMU W EPISTEMOLOGII NAUK O ZARZĄDZANIU. PERSPEKTYWA NURTU KRYTYCZNEGO

Wprowadzenie

W dotychczasowym dorobku nauk o zarządzaniu pojawiło się kilka podziałów paradygmatycznych, które stanowią przegląd głównych założeń filozoficznych przyjmowanych w teorii i praktyce zarządzania [6], [14], [18]. Założenia te stanowią podstawę wysiłków poznawczych podejmowanych w ramach konkretnych orientacji badawczych, koncepcji czy szkół naukowych, wpływając zarówno na przebieg badań, jak i na procesy zarządzania organizacją. Refleksja metaparadygmatyczna pozwala analizować je oraz związane z nimi paradygmaty pod kątem ich wartości w kontekście określonych założeń normatywnych, przyjmowanych jako wiodące w analizie rzeczywistości organizacyjnej i w praktyce zarządzania [25].

W niniejszym artykule zostanie podjęta analiza metaparadygmatyczna, która będzie oparta na krytycznej hermeneutyce [11], [16, s. 442–443] popularnego w dyskursie nauk o zarządzaniu podziału paradygmatycznego autorstwa Gibsona Burrella i Garetha Morgana [6]. Analiza paradygmatów zostanie przeprowadzona przy wykorzystaniu założeń teorii krytycznej stanowiącej główne źródło intelektualne zasilające nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu [5]. Jako podstawowe narzędzie diagnozy będzie użyta koncepcja interesów przewodzących poznaniu Jürgena Habermasa [13] – wybitnego przedstawiciela nauk społecznych, którego teoria krytyczna chętnie jest wykorzystywana na gruncie nauk o zarządzaniu przez reprezentantów nurtu krytycznego w celu diagnozy założeń poznawczych tych nauk [19], [29].

* Dr Michał Zawadzki – Instytut Kultury, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie.

Głównym celem refleksji jest denaturalizacja funkcjonalizmu i związanych z nim założeń poznawczych, a zatem uzasadnienie konieczności zanegowania przekonania, że założenia wywodzące się z paradygmatu funkcjonalistycznego są z natury najlepszą podstawą epistemologiczną dla praktyki zarządzania i badań naukowych. Na przykładzie krytycznej analizy epistemologii kultury organizacyjnej zostanie pokazane, że założenia funkcjonalistyczne legitymizują racjonalność instrumentalną w badaniach naukowych i w praktyce zarządzania, prowadząc do reifikacji człowieka i pomijając głębszy wymiar funkcjonowania organizacji jako przestrzeni konstruowania znaczeń i sensów.

1. Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu

Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu (*Critical Management Studies*) to transdyscyplinarna płaszczyzna krytycznej refleksji humanistycznej nad teorią i praktyką zarządzania i organizowania. Nurt ten przyjął formę zinstytucjonalizowaną na początku lat 90. XX wieku i choć w zachodnim dyskursie zarządzania zyskuje coraz większą popularność [3], [4], [5], [10], [12], [28], [29], to w polskim jest słabo rozpoznany obszarem [25], [26], [27], [31].

Źródła intelektualne nurtu krytycznego są bardzo szerokie i przede wszystkim obejmują teorię krytyczną szkoły frankfurckiej, postmodernizm, poststrukturalizm, krytyczny realizm, pedagogikę radykalną, studia kulturowe i feminizm [3], [4], [5], [12]. Pomimo mnogości źródeł zasilających nurt krytyczny, które ewoluowały i pluralizowały się wraz z rozwojem nurtu, podstawowym źródłem, stanowiącym bazę dla wysiłków poznawczych, pozostaje teoria krytyczna szkoły frankfurckiej.

Nurt krytyczny oparty na założeniu o konieczności troski o człowieka jako uczestnika świata organizacji szczególnie jest ukierunkowany na diagnozę społecznych i kulturowych warunków relacji dominacji czy opresji w organizacji, które nierzadko stanowią efekt procesów zarządzania. Warunki te są rozpatrywane jako elementy składowe patologii kulturowych w organizacji, takich jak: ideologia menedżeryzmu, instrumentalne podejście do człowieka czy hegemonia ekonomizmu. W związku z krytyczną i humanistyczną orientacją centralnymi zagadnieniami dla nurtu krytycznego są: pojęcie racjonalności i postępu, technokracja i społeczna inżynieria, autonomia i kontrola, działanie komunikacyjne, władza i ideologia, wartość oporu, a także fundamentalne dla konstrukcji wiedzy z dyscypliny zarządzania kwestie epistemologiczne. Prowadząc refleksję nad tymi zagadnieniami, badacze kierują się intencją humanizacji dyskursu zarządzania, a także troską o poprawę warunków pracy na mocy demokratyzacji relacji społecznych, co wiązałoby się z koniecznością ukonstytuowania refleksyjnego i emancypacyjnego wymiaru pracy w organizacji.

Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu charakteryzuje się specyficznymi cechami, które pozwalają odróżnić badania prowadzone z perspektywy tego nurtu od

innych badań prowadzonych w naukach o zarządzaniu. Są to: denaturalizacja, antyperformatywność i refleksyjność, a także idea zaangażowania badań naukowych w proces dążenia do zmiany społecznej na mocy procesów emancypacji [10].

Denaturalizacja (*denaturalization*) – podstawowa strategia badawcza w nurcie krytycznym – jest ukierunkowana na podanie w wątpliwość tych elementów związanych z zarządzaniem i organizowaniem, które powszechnie są uznane za naturalne, oczywiste i dla których uznaje się, że nie ma alternatywy (*there is no alternative*). Badacze podejmują zatem wysiłek ukazywania uzależnienia każdej refleksji oraz działania od partykularnych kontekstów czy interesów, innymi słowy: wskazują na ich nieuchronnie polityczny i normatywny walor. Idzie to w parze z przyjęciem antyperformatywnego stanowiska i zaprzeczeniem, jakoby relacje społeczne w organizacji powinny być rozpatrywane jako wyłącznie instrumentalne, to znaczy analizowane w terminach maksymalizacji wyników przy pomocy określonych środków. Na przykład uznanie, że jakość procesów zarządzania czy pracy menedżera są uzależnione jedynie od zdolności do osiągania wzrostu efektywności ekonomicznej organizacji prowadzi do odpolitycznienia refleksji na temat procesów zarządzania i organizowania. Pomija się bowiem w ten sposób głębsze etyczne i polityczne kwestie, takie jak dystrybucja szans życiowych w organizacji czy stopień demokratyzacji relacji wewnątrzorganizacyjnych.

Z perspektywy nurtu krytycznego wiedza dotycząca zarządzania musi zostać uwolniona od dominacji racjonalności instrumentalnej – kryterium wartości wiedzy nie może być jedynie praktyczna użyteczność oparta na regułach efektywnościowych. W przywracaniu etycznego wymiaru wiedzy w naukach o zarządzaniu może pomóc postulat refleksyjności (*reflexivity*), który odnosi się do zdolności widzenia wszystkich zagadnień dotyczących organizacji i zarządzania jako zapośredniczonych przez partykularną tradycję ich autorów, w tym przez przyjmowane przez nich rozstrzygnięcia o charakterze założeń filozoficznych. Tym samym zanegowane zostaje spojrzenie na wiedzę i prawdę jako obiektywny wynik pojedynczej racjonalności naukowej na rzecz konstruktywizmu i epistemologicznego pluralizmu.

Nurt krytyczny wskazuje na nieuchronność przyjmowania określonych wartości na każdym etapie procesu badawczego w naukach o zarządzaniu, podkreślając jednocześnie, że oddzielanie wartości od faktów mające na celu spełnienie warunków obiektywizmu procesu badawczego to pozytywistyczna i niemożliwa do spełnienia iluzja. Badacz nie jest neutralnym obserwatorem, lecz w proces badawczy zawsze nieuchronnie angażuje osobiste wartości, które wpływają na ten proces i na rezultaty badań.

Denaturalizacja, antyperformatywność i refleksyjność jako założenia badawcze nurtu krytycznego wiążą się ze zobowiązaniem względem *praxis*. Jest to jeden z najważniejszych warunków dla realizacji celu emancypacyjnego stanowiącego motyw przewodni dla produkcji intelektualnej w omawianym nurcie. Emancypacja rozumiana jest w *Critical Management Studies* w zgodzie z interpretacją tego pojęcia dokonaną

przez Jürgena Habermasa, czyli jako uświadomienie sobie lub innym ludziom (tutaj: pracownikom, menedżerom, naukowcom, studentom) niekonieczności przyjmowania dehumanizacyjnych założeń w myśleniu i działaniu i/lub niekonieczności bytowania w uwłaczających podmiotowości i godności warunkach, z jednoczesną intencją zmiany pozwalającej na głębszą troskę o człowieczeństwo i podmiotowość [2], [13]. Dążenie do zmiany rzeczywistości (w tym organizacyjnej) to jedna z podstawowych cech, która odróżnia krytyczność nurtu *Critical Management Studies* od innych koncepcji i teorii krytycznych. Celem nurtu krytycznego nie jest zatem jedynie inne, krytyczne spojrzenie na świat zarządzania, ale przede wszystkim dążenie do wprowadzenia zmian w teorii i praktyce zarządzania i organizowania – również przez zmiany na płaszczyźnie edukacji, w tym edukacji menedżerskiej [7], [30].

2. Paradygmaty Burrella i Morgana w naukach o zarządzaniu

Wśród wielu podziałów paradygmatycznych w naukach o zarządzaniu propozycja Gibsona Burrella i Garetha Morgana jest jedną z najbardziej popularnych. Krzyżując ze sobą takie kryteria, jak orientacja społeczna (regulacja a zmiana) oraz założenia dotyczące poznania (obiektywizm a subiektywizm), badacze wyróżnili cztery niewspółmierne paradygmaty: funkcjonalizm, paradygmat interpretatywny, radykalny strukturalizm oraz radykalny humanizm [6], (zob. tabela 1).

Tabela 1. Paradygmaty w naukach o zarządzaniu wg G. Burrella i G. Morgana

Orientacja społeczna		Założenia dotyczące nauki
Regulacja	Radykalna zmiana	
Funkcjonalizm	Radykalny strukturalizm	Obiektywizm
Paradygmat interpretatywny	Radykalny humanizm	Subiektywizm

Źródło: [25, s. 83] na podstawie [6].

Paradygmat funkcjonalistyczny wiąże się z założeniami realizmu ontologicznego oraz realizmu epistemologicznego. Rzeczywistość – w tym społeczeństwo i organizacje – jest postrzegana jako konkretny i realny byt, który istnieje niezależnie od procesów poznawczych. W konsekwencji naukowiec (jak i cała nauka) powinien dążyć do obiektywizmu i wolności od wartościowania. Nauka ma mieć charakter aplikacyjny, a zatem jej rezultatem powinny być konkluzje co do konkretnych zastosowań jej rozwiązań. Celem badań ma być eliminowanie niepewności w organizacji: zakłada się, że organizacja to system mający zmierzać do równowagi na mocy eliminowania elementów uznanych za dysfunkcjonalne.

Podstawową cechą konstytuującą paradygmat interpretacyjny jest założenie o niestabilności i względności rzeczywistości społecznej [17, s. 34]. Rzeczywistość jest pojmowana jako intersubiektywny twór ludzi żyjących w świecie społecznym: nie ma zatem charakteru obiektywnego ani konkretnego. Wręcz przeciwnie: rzeczywistość – w tym rzeczywistość organizacyjna – nie istnieje na zewnątrz nas, lecz jest nieustannie przez nas konstruowana dzięki procesom nadawania sensu na mocy języka. Zadaniem badacza nie jest zatem odkrywanie praw i reguł rządzących rzeczywistością (uznaje się, że takie uniwersalne i obiektywne prawa oraz reguły nie istnieją), ale odkrywanie reguł stwarzania świata, a zatem analiza języka i procesów komunikacyjnych, dzięki którym ludzie konstruują świat przez nadawanie mu sensu. Zadaniem naukowca jest interpretacja i tłumaczenie rzeczywistości, bez roszczenia do formułowania i narzucania zaleceń, rozwiązań czy rekomendacji na podstawie wniosków wynikających z badań.

Radykalny humanizm – podobnie jak paradygmat interpretacyjny – jest oparty na przekonaniu, że rzeczywistość, społeczeństwo, organizacja to nie są konkretne, realnie istniejące byty, niezależne od ludzkiego poznania. W przeciwieństwie do interpretatywistów radykalni humaniści inaczej postrzegają rolę nauki, nadając jej rolę aplikacyjną. Natomiast tam, gdzie badacz sytuujący swoje badania na założeniach funkcjonalizmu dopatruje się ładu, porządku i harmonii, radykalny humanista widzi potencjalne relacje dominacji ideologicznej, opresji czy indoktrynacji jednostek.

Z kolei paradygmat radykalnego strukturalizmu – podobnie jak paradygmat funkcjonalizmu – zakłada realizm ontologiczny i epistemologiczny: rzeczywistość jest konkretnym, realnie istniejącym bytem, niezależnym od procesów poznawczych. Z drugiej jednak strony radykalni strukturaliści podzielają pogląd radykalnych humanistów na rolę nauki, która ma polegać na walce ze zniewoleniem ludzi przez społeczeństwo [17, s. 35]. O ile jednak ci drudzy sądzą, że więzimy samych siebie w iluzorycznych pułapkach świadomości, o tyle ci pierwsi uznają realność i konkretność więzienia, z którego poszukują wyjścia. Badacz ma zatem opisywać obiektywnie istniejące mechanizmy, takie jak konstytuowanie relacji opresji i dominacji przez uprzywilejowane grupy posiadające władzę nad innymi. Badania naukowe – podobnie jak w przypadku funkcjonalizmu – mają kończyć się rekomendacjami ukazującymi sposoby naprawy patologicznych struktur rzeczywistości, w tym struktur organizacyjnych.

3. Analiza metaparadygmatyczna przy wykorzystaniu koncepcji interesów przewodzących poznaniu Jürgena Habermasa

Koncepcja interesów przewodzących poznaniu Jürgena Habermasa [13] – czołowego przedstawiciela tzw. szkoły frankfurckiej i reprezentanta teorii krytycznej w naukach społecznych – traktowana jako narzędzie krytyczne pozwala na diagnozę paradygmatów

charakteryzujących się określonymi założeniami dotyczącymi wiedzy naukowej i zasila-
jącymi badania prowadzone w naukach o zarządzaniu [19], [29]. W dalszej części arty-
kułu krytycznej diagnozie przy użyciu habermasowskiego narzędzia poddany zostanie
omówiony wcześniej podział paradygmatyczny Burrella i Morgana, a także koncepcja
kultury organizacyjnej. Taki zabieg pozwoli pokazać konsekwencje normatywne wy-
nikające z przyjęcia określonych założeń filozoficznych w teorii i praktyce zarządzania.

Jürgen Habermas w swojej koncepcji stara się udowodnić tezę, że wiedza stanowi
produkt intencjonalnej ludzkiej aktywności, dlatego jej tworzenie zawsze wiąże się
z realizacją określonego celu konstytuowanego przez interesy przewodzące pozna-
niu. Pierwszy typ wiedzy, charakterystyczny dla nauk empiryczno-analitycznych,
wywodzi się z interesu technicznego, który ma charakter instrumentalny i jest zwią-
zany z kontrolowaniem środowiska naturalnego i społecznego. Drugi typ wiedzy,
który jest związany z naukami historyczno-hermeneutycznymi, wywodzi się z inte-
resu praktycznego związanego z potrzebą interpersonalnej komunikacji. Mówiące,
myślące i działające podmioty wymagają wzajemnego symbolicznego zrozumienia
w procesie komunikacji, a nauki historyczno-hermeneutyczne dążą do zrozumienia
nadawanych w procesach komunikacyjnych znaczeń.

W habermasowskiej taksonomii nauk i interesów istnieją również nauki krytyczne,
które wywodzą się z interesu emancypacyjnego wykraczającego poza interes tech-
niczny i praktyczny. Nauki krytyczne – w odróżnieniu od nauk hermeneutyczno-
-historycznych i empiryczno-analitycznych – są świadome interesu poznawczego,
którym są kierowane. Celem badań opartych na interesie emancypacyjnym jest
przewyciężenie niedoskonałości dwóch pozostałych interesów i zmiana społeczna
na mocy procesów emancypacji pozwalająca na troskę o podmiotowy wymiar życia.

Szczegółowa charakterystyka interesów przewodzących poznaniu przedstawiona
została w tabeli 2.

Tabela 2. Różnice między interesami przewodzącymi poznaniu wg J. Habermasa

Interes poznawczy	Typ nauk	Cel	Przedmiot zainteresowania	Orientacja	Planowany wynik
Techniczny	Empiryczno-analityczne	Zwiększenie przewidywalności i kontroli	Identyfikacja zmiennych i manipulacja nimi	Kalkulacja	Usunięcie irracjonalności z relacji środki–cele
Praktyczny	Historyczno-hermeneutyczne	Udoskonalenie wzajemnego zrozumienia	Interpretacja symbolicznej komunikacji	Zrozumienie	Usunięcie nieporozumienia
Emancypacyjny	Krytyczne	Demokratyzacja relacji społecznych	Ujawnienie relacji opartych na dominacji i wyzysku	Transformacja	Usunięcie relacji opartych na dominacji i wyzysku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [13], [29, s. 95].

Zauważmy teraz, że interes techniczny kieruje badaniami czerpiącymi z założeń paradygmatu funkcjonalistycznego. Charakteryzują się one brakiem wrażliwości dotyczącej podstawowych kwestii o charakterze politycznym i etycznym – kluczowe jest bowiem znalezienie i urzeczowienie odpowiednich środków, które pozwolą na realizację niepodważalnych celów, czyli na odkrycie „faktów” mówiących jak rzeczy mają się naprawdę. Produkcja wiedzy jest zatem ukierunkowana na wzrost efektywności i wydajności środków w kontekście dążenia do realizacji danych celów. Rzeczywistość pojmowana jest jako zestaw niezależnych, zewnętrznych, obiektywnych i stałych elementów czy procesów możliwych do odkrycia i manipulowania przez człowieka, który dąży do poszerzania swojej kontroli nad światem. W kontekście procesu badawczego elementy składające się na rzeczywistość są pojmowane jako podatne na manipulacje i współzależne zmienne, natomiast wartość danej teorii jest uzależniana od jej użyteczności w kontekście kontroli środowiska i produkowania przewidywalnych efektów.

Interes techniczny charakteryzuje badania z zakresu nauk empiryczno-analitycznych, a zatem przyjmujących w swoich podstawowych założeniach orientację (neo)pozytywistyczną i ukierunkowanych na poszukiwanie i odkrywanie uniwersalnych praw rządzących rzeczywistością. Pozytywistyczna orientacja badań eliminuje konieczność refleksji epistemologicznej nad podmiotowymi uwarunkowaniami poznania – dominuje refleksyjność metodologiczna, bowiem najważniejsze jest poszukiwanie lub udoskonalanie metody, która pozwoliłaby na jak najbardziej obiektywne badanie rzeczywistości i na wysuwanie uniwersalnych wniosków [9], [31].

Interes praktyczny z kolei stanowi podstawę dla badań kierowanych założeniami paradygmatu interpretatywnego. Interes ten wywodzi się z charakterystyki produkcji wiedzy w naukach historyczno-hermeneutycznych i zakłada przede wszystkim możliwość osiągnięcia porozumienia między ludźmi. Kiedy produkcja wiedzy jest kierowana przez ten interes, podstawowym zadaniem jest nie przewidywanie czy kontrola (jak w przypadku interesu technicznego), ale interpretacja rzeczywistości organizacyjnej, w tym komunikacji symbolicznej. Głównym przedmiotem zainteresowania jest interakcja między ludźmi wyrażana za pomocą języka, a mówiąc dokładniej: interpretacja znaczeń pojawiających się w interakcji.

W odróżnieniu od nauk empiryczno-analitycznych poszukujących uniwersalnych praw, nauki historyczno-hermeneutyczne są ukierunkowane na zrozumienie znaczeń w konkretnych sytuacjach, dzięki czemu możliwy staje się wzrost jakości podejmowania decyzji i działań [19, s. 15]. Osiągana tą drogą wiedza ma na celu ułatwienie komunikacji, dzięki czemu wzajemne zrozumienie i porozumienie staje się możliwe lub zostaje ulepszone.

O ile interes techniczny i praktyczny jest rozpatrywany przez Habermasa jako powszechne dla ludzkiej egzystencji, o tyle interes emancypacyjny – charakteryzujący wysiłki nauk krytycznych – jest traktowany jako stymulowany przez konsekwencje

wynikające z idei i działań kierowanych przez dwa pozostałe interesy [29, s. 100]. Badania kierowane przez interes emancypacyjny opierają się zatem w głównej mierze na podaniu w wątpliwość założeń przyjmowanych jako oczywiste w badaniach kierowanych pozostałymi dwoma interesami.

Interes emancypacyjny stanowi podstawę dla wysiłków badawczych korzystających z założeń paradygmatu radykalnego humanizmu oraz radykalnego strukturalizmu, a zatem jest charakterystyczny między innymi dla badań podejmowanych w nurcie krytycznym w naukach o zarządzaniu. Badania osadzone na tych założeniach dążą do wykrycia i ujawnienia relacji opresji w organizacji, wyzysku czy zniewolenia – a więc zjawisk, które są ignorowane przez nauki empiryczno-analityczne i historyczno-hermeneutyczne i które mogą być reprodukowane na mocy konsekwencji aplikacji wiedzy opartej na interesie technicznym czy praktycznym na grunt rzeczywistości organizacyjnej. W odróżnieniu od badań kierowanych przez interes techniczny i praktyczny, w których rozpatruje się wszelkie formacje społeczne i wzory znaczeń składające się na rzeczywistość organizacyjną jako coś danego (czym można manipulować lub co można interpretować), badania kierowane interesem emancypacyjnym dążą do uwypuklenia politycznego uwarunkowania wszelkich społecznych elementów w organizacji.

Badania kierowane przez interes emancypacyjny mają na celu denaturalizację zastanego porządku w celu zwiększenia poziomu autonomii, odpowiedzialności, demokratyzacji, wolności i podmiotowego wymiaru życia w organizacji. Celem realizacji interesu emancypacyjnego byłoby zatem dążenie do urzeczywistnienia wizji „dobrego życia” w organizacji – życia opartego na autonomii i odpowiedzialności podmiotów społecznych. Chodzi tu o postulat ciągłej autorefleksji nad relacjami społecznymi w organizacji i ciągłego dążenia do wzrostu jakości demokratyzacji tych relacji, co pozwoliłoby eliminować lub minimalizować negatywne skutki (opresja, wyzysk, manipulacja) wynikające z procesów kierowania ludźmi.

4. Epistemologia kultury organizacyjnej w perspektywie interesów przewodzących poznaniu

Koncepcja kultury organizacyjnej, choć w światowym dyskursie nauk o zarządzaniu przeżywała szczyt popularności w latach 80. i 90. XX wieku, w Polsce dopiero od niedawna stanowi przedmiot szczególnego zainteresowania. Wydaje się zasadne stwierdzenie, że w naszym kraju dominuje perspektywa funkcjonalistyczna w badaniu kultury organizacyjnej¹, w związku z czym konieczne staje się wskazanie konsekwencji wynikających z przyjęcia takiej perspektywy.

¹ Badania własne autora przeprowadzone na potrzeby nieopublikowanej rozprawy doktorskiej „Kultura organizacyjna w perspektywie nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu” (rozprawa napisana pod

W dalszej części artykułu zostaną zdiagnozowane konsekwencje wynikające z przyjęcia funkcjonalistycznych i niefunkcjonalistycznych założeń w badaniu kultury organizacyjnej – będzie to zabieg wpisujący się w charakterystyczną dla nurtu krytycznego w zarządzaniu strategię denaturalizacji. Warto dodać, że kultura organizacyjna to tylko jedna z wielu płaszczyzn życia organizacyjnego stanowiąca przedmiot zainteresowania wśród przedstawicieli tego nurtu [5]. Jednak ze względu na złożony charakter kultury i jej rolę w życiu człowieka jest to płaszczyzna uznawana za wymagającą szczególnej troski badawczej [1].

Przykładem wiedzy z dyscypliny nauk o zarządzaniu będącej produktem badań kierowanych przez interes techniczny i usytuowanych na założeniach paradygmatu funkcjonalizmu są te koncepcje dotyczące kultury organizacyjnej, w których uznaje się, że kultura jest zasobem organizacyjnym podatnym na manipulowanie [8], [15], [20], [21], [22] – najbardziej znanymi autorami, w których koncepcjach dominuje ten paradygmat, są Edgar Schein i Geert Hofstede. Kultura traktowana jest w tej perspektywie w sposób instrumentalny, stanowiąc albo zmienną wewnętrzną (zależną) w badaniach organizacji, albo zmienną zewnętrzną (niezależną) [23], i należy ją badać przede wszystkim przy wykorzystaniu metod ilościowych, przyjmując w badaniach perspektywę zewnętrznego eksperta.

Jeżeli kultura traktowana jest jako zmienna zewnętrzna, wtedy rozpatruje się ją w kategoriach funkcjonalistycznych jako zewnętrzny czynnik wpływający na mocy relacji przyczynowo-skutkowej na organizację i procesy zarządzania. Badaczy traktujących kulturę organizacyjną jako zmienną zewnętrzną szczególnie interesuje kwestia możliwości zwiększenia efektywności zarządzania w różnych kontekstach kulturowych – w kulturach narodowych upatruje się źródła różnic w stosowanych stylach zarządzania.

Drugie podejście przyjmujące orientację funkcjonalistyczną wiąże się z rozumieniem kultury jako zmiennej wewnętrznej. Badania ukierunkowane są w tej perspektywie na poszukiwanie związków przyczynowo-skutkowych między cechami kultury a sprawnością funkcjonowania organizacji. Pożądanymi właściwościami są homogeniczność i jednolitość systemu aksjonormatywnego, co możliwe jest dzięki sprawnemu zarządzaniu, które ma prowadzić do efektywnego osiągnięcia celów organizacyjnych.

Jak zauważa Mats Alvesson [1], kultura organizacyjna traktowana jest w perspektywie funkcjonalizmu jak swoisty „klej społeczny” konstytuujący jednolitość przekonań, a zatem spoiwo pozwalające osiągać pożądaną wydajność organizacji. Metafora „kleju społecznego” odnośnie kultury oznacza, że jej siła zależy od stopnia podzielania przez wszystkich członków organizacji dominujących norm i wartości

kierunkiem prof. dr hab. Łukasza Sułkowskiego, obroniona w grudniu 2011 roku na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ). Badania polegały na krytycznej analizie metaparadygmatycznej artykułów naukowych na temat kultury organizacyjnej w polskim i zachodnim dyskursie nauk o zarządzaniu, gdzie za reprezentację dyskursu przyjęto wiodące czasopisma naukowe.

organizacyjnych i ich internalizacji [8]. Zarządzanie kulturą organizacyjną ma w tej perspektywie spełniać funkcję pedagogiczną: ma polegać na uczeniu pracowników odpowiednich sposobów interpretacji rzeczywistości i zgodnych z celami organizacyjnymi działań. W rolę „pedagogów” wcielają się menedżerowie wyższych szczebli, którzy decydują o kształcie kultury organizacyjnej i mogą zarządzać nią zgodnie z własnymi celami.

Z kolei w badaniach kierowanych interesem praktycznym i czerpiących z założeń paradygmatu interpretatywnego kultura traktowana jest jako metafora rdzenna i jest utożsamiana z samą organizacją [18], [23]. Spojrzenie na kulturę jako metaforę rdzenną oznacza zanegowanie przekonania, że kultura jest jedną z właściwości organizacji na rzecz przekonania, że organizacja jest kulturą. Interpretatywiści wskazują na naiwność przekonania, że możliwe jest znalezienie związku przyczynowo-skutkowego między sztucznie wydzieloną sferą kultury a innymi wymiarami funkcjonowania organizacji (np. wymiarem ekonomicznym). Kultura stanowi głęboko zakorzenioną, wielowymiarową sieć znaczeń w organizacji, która obejmuje wszystkie aspekty związane z jej funkcjonowaniem, zatem niemożliwe jest oddzielenie kultury od pozostałych elementów składowych organizacji.

W tym podejściu uznaje się, że niezależnie od miejsca zajmowanego w hierarchii organizacyjnej nikt w organizacji nie jest bardziej kompetentny od pozostałych w zakresie decydowania o kształcie kultury – kulturą nie da się w prosty sposób manipulować, ponieważ wszyscy członkowie organizacji są nieuchronnie uwarunkowani przez jej wpływ. W związku z tym kulturę należy badać przy pomocy pogłębionych metod jakościowych nie z perspektywy zewnętrznego eksperta (taka rola jest niemożliwa do urzeczywistnienia ze względu na zakorzenienie w kulturze wszystkich podmiotów), ale uczestnika kultury, bez poszukiwania statystycznych, fałszujących obraz rzeczywistości korelacji.

Przy potraktowaniu kultury jako metafory rdzennej organizacje nie są zatem widziane jedynie jako przedsięwzięcia ekonomiczne, ale akcent kładzie się na symboliczne, społeczne czy psychologiczne aspekty procesów organizowania i zarządzania. Badania koncentrują się na diagnozie kreacji znaczeń i procesów interpretacji we wspólnocie organizacyjnej (zagadnienie relacji między kulturą a sprawnością organizacyjną ma charakter drugorzędny). Głównym celem badań jest odkrycie tego, w jaki sposób można osiągnąć wspólny poziom interpretacji danych sytuacji organizacyjnych, dzięki czemu możliwe byłoby zorganizowane działanie. W związku z tym kultura jest traktowana jako swoisty kompas pozwalający orientować się w zakresie wspólnie podzielanych znaczeń i sensów w organizacji.

Badania kierowane przez interes praktyczny skupiają się zatem na analizie sposobów, za pomocą których pracownicy interpretują dany element rzeczywistości organizacyjnej i zmierzają do zdobycia wiedzy na temat pracowniczych orientacji i ich zakorzenienia w społeczno-kulturowym kontekście. W tej perspektywie podstawowe

pytanie może dotyczyć tego, w jaki sposób pracownicy nadają sens swojej pracy i jak owe nadawanie sensu jest historycznie i kulturowo zakorzenione w szerszej przestrzeni społecznych praktyk, norm i wartości.

Badania nad kulturą organizacyjną kierowane przez interes emancypacyjny i korzystające z założeń paradygmatu radykalnego strukturalizmu i radykalnego strukturalizmu są ukierunkowane na krytykę konsekwencji normatywnych wynikających z założeń i badań kierowanych interesem technicznym i praktycznym. Kultura organizacyjna jest traktowana tu podobnie jak w badaniach kierowanych interesem praktycznym, a więc jako metafora rdzenna – zwraca się jednak większą uwagę na polityczny wymiar kultury, która nie jest czymś danym (co – w zgodzie z interesem praktycznym – należy tylko interpretować), ale raczej zadaniem i wpływającym na kondycję egzystencjalną pracowników. W związku z tym wskazuje się na fakt, iż zatrzymanie wysiłków poznawczych jedynie na etapie interpretacji kultury organizacyjnej – bez uwzględnienia jej politycznego uwarunkowania – może prowadzić do reprodukcji patologicznego *status quo* [19].

W związku z tym szczególną uwagę poświęca się roli kultury i sposobom zarządzania nią w kontekście konstytuowania podmiotowości pracownika. Z perspektywy krytycznej kultura nie jest neutralna aksjologicznie i zarządzana w myśl założeń paradygmatu funkcjonalistycznego staje się elementem opresji grup defaworyzowanych, stanowiąc narzędzie służące realizacji partykularnych interesów przez ludzi posiadających władzę w organizacji [26, s. 9].

Ponadto zwraca się uwagę na to, iż funkcjonalistyczne zarządzanie kulturą organizacyjną, związane z potraktowaniem kultury jedynie jako zasobu stanowiącego narzędzie w realizacji celów organizacyjnych (w tym ekonomicznych), prowadzi do tworzenia swoistych monokultur w organizacjach, w których brak możliwości wyrażenia sprzeciwu i twórczego ścierania się poglądów, znaczeń czy sensów nadawanych rzeczywistości organizacyjnej prowadzi do zjawiska utraty podmiotowej autonomii. Taki sposób zarządzania kulturą organizacyjną Hugh Willmott przyrównuje do funkcjonowania systemu totalitarnego opisanego w „Roku 1984” przez Orwella i określa mianem „korporacyjnego kulturyzmu” [28], który swoje założenia czerpie z takich koncepcji, jak szkoła stosunków międzyludzkich, teoria instytucjonalna czy „teoria Y”, natomiast najpełniejsze odzwierciedlenie znalazł w bestsellerowej publikacji Toma Petersa i Roberta Watermana „Poszukiwanie doskonałości w biznesie” [21].

Cechą charakterystyczną „korporacyjnego kulturyzmu” jest wysoki poziom wyrafinowania metod sprawowania kontroli przy pomocy kultury: paradoksalnie bowiem „kulturowe” metody zarządzania kulturą organizacyjną nie mają prowadzić do bezpośredniej kontroli i dyscyplinowania pracownika, ponieważ wartości, takie jak: autonomia, lojalność, identyfikacja, są traktowane jako swoisty sojusznik w dążeniu do ekonomicznego sukcesu organizacji. Innymi słowy: autonomiczna podmiotowość produktywnej jednostki jest traktowana instrumentalnie jako centralny

zasób ekonomiczny, którym można zarządzać i manipulować [28, s. 522]. W związku z tym socjalizacja pracowników w organizacji polega na swoistej indoktrynacji opartej na uświadamianiu im, że autonomia i wolność to, co prawda, wartości możliwe do urzeczywistnienia – ale jedynie na drodze ścisłego, konformistycznego przywiązania sposobów myślenia, działania i bycia do systemu aksjonormatywnego organizacji. W tej perspektywie konflikt wartości skutkujący świadomym oporem względem tego systemu jest traktowany jako przejaw słabości kultury i dysfunkcjonalności organizacji, którą należy wyeliminować przy pomocy procesów zarządzania.

Punktem zainteresowania badaczy krytycznych może być sposób, w jaki wzory zachowań i znaczeń są zakorzenione w opresywnych strukturach dominacji, które w tym wypadku traktuje się jako potencjalnie możliwe do przewyciężenia. Podkreśla się dwoisty charakter kultury organizacyjnej: z jednej strony może ona stanowić element opresji, ale z drugiej posiada właściwości emancypacyjne i może stać się podstawowym elementem oporu względem dominujących i destrukcyjnych ideologii. Kultura jest traktowana w tej perspektywie jako przestrzeń twórczego konfliktu, który ma prowadzić do nieustającego procesu emancypacji, czyli wzrastania świadomości na temat niekonieczności wyrażania zgody na niekorzystne względem pracownika decyzje i konieczności walki o swoją podmiotowość i prawa. Warto dodać, że w myśl założeń nurtu krytycznego emancypacja ma obejmować wszystkich pracowników organizacji, w tym zwłaszcza menedżerów: krytyczne upełnomocnienie tych ostatnich będzie skutkowało wyższym poziomem humanizmu w procesach kierowania innymi ludźmi.

Celem studiów kulturowych kierowanych przez interes emancypacyjny byłaby zatem diagnoza warunków dla możliwości wyzwolenia ludzkiego potencjału krytycznej refleksji, innymi słowy: oświetlanie przeszkód organizacyjnych dla możliwości urzeczywistnienia oporu i emancypacji rozumianej jako krytyczne upełnomocnienie. Skutkiem analiz może być w tym kontekście podanie w wątpliwość zasadności podzielenia określonych wartości przez członków organizacji, które osłabia potencjał refleksyjności na mocy uwiedzenia konformizmem. Rezultatem krytycznych badań nad kulturą organizacyjną ma być przede wszystkim podniesienie jakości demokratyzacji relacji wewnątrzorganizacyjnych, możliwe dzięki wzrostowi krytycznej refleksyjności podmiotów zaangażowanych w działania organizacyjne.

Zestawienie interesów przewodzących poznaniu wraz z paradygmatami Burrella i Morgana z odniesieniem do koncepcji kultury organizacyjnej przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Denaturalizacja paradygmatu funkcjonalizmu w epistemologii kultury organizacyjnej

Interes poznawczy	Paradygmat	Sposób korzystania z wiedzy o kulturze	Metafora kultury	Cel zarządzania kulturą organizacyjną
Techniczny	Funkcjonalistyczny	Kultura jako zmienna wewnętrzna/ /zmienna zewnętrzna	Zasób	Wzrost efektywności ekonomicznej organizacji
			Klej społeczny	Homogenizacja przekonań i postaw Eliminacja konfliktów wartości i przejawów oporu na rzecz konformizmu
Praktyczny	Interpretatywny	Kultura jako metafora rdzenna	Kompas	Wzrost jakości komunikacji w relacjach interpersonalnych
Emancypacyjny	Radykalny strukturalizm	Kultura jako metafora rdzenna	Opresja	Krytyczne upełnomocnienie: uświadomienie niekonieczności zgody na niekorzystne warunki i konieczności stawiania uzasadnionego oporu
	Radykalny humanizm		Opor Emancypacja	Wyzwolenie z relacji dominacji i opresji Demokratyzacja relacji wewnątrzorganizacyjnych Stworzenie przestrzeni dla konstruktywnego komunikowania pluralizmu wartości, norm, przekonań i postaw

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Wzrost refleksyjności badawczej w naukach o zarządzaniu jest możliwy dzięki diagnozie nurtów intelektualnych zasilających podstawowe założenia epistemologiczne tych nauk. Z uwagi na coraz większą popularność nurtu krytycznego w światowej nauce, szczególnie istotne wydaje się rozwijanie perspektywy teorii krytycznej na gruncie epistemologii nauk o zarządzaniu w Polsce i ukazywanie konsekwencji badawczych, jakie wynikają z jej przyjęcia.

W artykule skoncentrowano się na analizie metaparadygmatycznej popularnego podziału paradygmatycznego w naukach o zarządzaniu Burrella i Morgana, wykorzystując koncepcję interesów przewodzących poznaniu Habermasa. Koncepcja ta pozwala krytycznie analizować konkurujące ze sobą nurty intelektualne przyjmujące określone założenia dotyczące wiedzy naukowej i zasilające badania prowadzone w naukach o zarządzaniu. Dzięki temu możliwa stała się denaturalizacja paradygmatu funkcjonalizmu i ukazanie braku konieczności przyjmowania charakterystycznych dla niego założeń ze względu na ich negatywny charakter względem humanizmu w organizacji i podmiotowego wymiaru życia.

Korzystając z przykładu koncepcji kultury organizacyjnej, pokazano, że funkcjonalistyczna orientacja w zarządzaniu prowadzi do reifikacji człowieka i pomija głębszy wymiar funkcjonowania organizacji jako przestrzeni konstruowania znaczeń i sensów. Człowiek jest traktowany instrumentalnie, głównie jako zasób organizacyjny, którym można w łatwy sposób zarządzać i manipulować. Wolność czy emancypacyjny wymiar funkcjonowania w organizacji są pojmowane jako wartości podejrzane i wymagające ograniczeń przy użyciu procesów zarządzania.

Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu rodzi wiele kontrowersji i często spotyka się z krytyką [27, s. 287–292]. Warto wspomnieć o zarzucie kreowania utopijnej wizji świata organizacji opartego na pełnej wolności i demokracji. Odpierając ten zarzut, można powiedzieć, że badacze zaangażowani w *Critical Management Studies* zdają się być świadomi iluzji dotyczącej możliwości całkowitego urzeczywistnienia wartości humanistycznych w procesach zarządzania – twierdzą jednak jednocześnie, że nie zwalnia to nas z obowiązku dążenia do realizacji tych wartości. Patrząc na ten paradoks z perspektywy epistemologicznej, można powiedzieć, że chociaż nie wydaje się możliwe usytuowanie teorii i praktyki zarządzania na założeniach tylko jednego paradygmatu – nauki o zarządzaniu, podobnie jak procesy zarządzania mają charakter wieloparadygmatyczny – to można pokazywać negatywne konsekwencje wynikające z dominacji danych założeń i stosować w swoich badaniach oraz w praktyce zarządzania założenia wywodzące się z innych paradygmatów.

Dlatego warto rozwijać badania w dyscyplinie nauk o zarządzaniu przy pomocy założeń filozoficznych charakterystycznych dla teorii krytycznej. Pozwala ona nie tylko na krytyczną autorefleksję epistemologiczną, lecz także na troskę o podmiotowy wymiar egzystencji jednostek zaangażowanych w procesy organizowania i zarządzania. W tym kontekście zasadne wydaje się twierdzenie, że przewyżczanie dominującej, funkcjonalistycznej orientacji polskiego dyskursu nauk o zarządzaniu na rzecz perspektywy krytycznej to jedno z najważniejszych zadań, jakie stoją wspólnie przed tymi naukami.

Bibliografia

- [1] Alvesson M., *Understanding Organizational Culture*, Sage Publications, London 2002.
- [2] Alvesson M., Willmott H., *On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies*, "Academy of Management Review" 1992, Vol. 17, No. 3, s. 432–464.
- [3] Alvesson M., Willmott H., *Making Sense of Management. A Critical Introduction*, Sage Publications, London 1996.
- [4] Alvesson M., Willmott H., *Studying Management Critically*, Sage Publications, London 2003.
- [5] Alvesson M., Bridgman T., Willmott H., *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, Oxford 2009.
- [6] Burrell G., Morgan G., *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*, Heinemann, London 1979.
- [7] Contu A., *Critical Management Education*, [w:] H. Willmott, M. Alvesson, T. Bridgman, *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, Oxford 2009, s. 536–550.
- [8] Deal T.E., Kennedy A.A., *Corporate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading 1982.
- [9] Duberley J., Johnson P., *Reflexivity in Management Research*, "Journal of Management Studies" 2003, No. 40/5, s. 1279–1303.
- [10] Fournier V., Grey C., *At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies*, "Human Relations" 2000, No. 53 (1), s. 7–32.
- [11] Gadamer H.-G., *Prawda i metoda: zarys hermeneutyki filozoficznej*, PWN, Warszawa 2004.
- [12] Grey C., Willmott H., *Critical Management Studies. A Reader*, Oxford University Press, Oxford 2005.
- [13] Habermas J., *Knowledge and Human Interests*, Beacon Press, Boston 1972.
- [14] Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- [15] Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- [16] Kincheloe J.L., McLaren P., *Teoria krytyczna i badania jakościowe. Rewizja*, [w:] N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, *Metody badań jakościowych. Tom 1*, PWN, Warszawa 2009, s. 431–485.
- [17] Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- [18] Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
- [19] Nord W., Stablein R., *Practical and Emancipatory Interests in Organizational Symbolism: A Review and Evaluation*, "Journal of Management" 1985, Vol. 11, No. 2, s. 13–28.
- [20] Ouchi W.G., *Theory Z*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts 1981.

- [21] Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, New York 1982.
- [22] Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*, Jossey-Bass, San Francisco – London 1986.
- [23] Smircich L., *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, "Administrative Science Quarterly" 1983, No. 3, s. 339–358.
- [24] Sułkowski Ł., *Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, nr 1, s. 5–13.
- [25] Sułkowski Ł., *Hermeneutyka zarządzania, czyli metodologia refleksji metaparadygmatycznej*, [w:] P. Górski, *Humanistyka i zarządzanie. W poszukiwaniu problemów badawczych i inspiracji metodologicznych*, WUJ, Kraków 2009, s. 79–94.
- [26] Sułkowski Ł., *Krytyczna wizja kultury organizacyjnej*, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, nr 4 (34), s. 7–25.
- [27] Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012.
- [28] Willmott H., *Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations*, "Journal of Management Studies" 1993, No. 30/4, s. 515–552.
- [29] Willmott H., *Organization Theory as a Critical Science? Forms of Analysis and 'New Organizational Form'*, [w:] C. Knudsen, H. Tsoukas, *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-theoretical Perspectives*, Oxford University Press, Oxford – New York 2005, s. 88–112.
- [30] Zawadzki M., *Autorytet symboliczny jako wyzwanie dla edukacji menedżerskiej i nauk o zarządzaniu*, [w:] L. Witkowski, M. Jaworska-Witkowska, *Pedagogika i zarządzanie edukacją i rozwojem. W perspektywie troski o uniwersytet i kulturę humanistyczną*, seria „Przebudzenia Humanistyczne. Kolokwia”, tom I, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010, s. 222–248.
- [31] Zawadzki M., *Teoria krytyczna w epistemologii nauk o zarządzaniu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2011, t. XII, z. 12, s. 13–28.

DENATURALIZACJA PARADYGMATU FUNKCJONALIZMU W EPISTEMOLOGII NAUK O ZARZĄDZANIU. PERSPEKTYWA NURTU KRYTYCZNEGO

Streszczenie

W artykule przeprowadzono krytyczną analizę popularnego podziału paradygmatycznego w naukach o zarządzaniu Gibsona Burrella i Garetha Morgana, wykorzystując perspektywę nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu, w tym koncepcję interesów przewodzących poznaniu Jürgena Habermasa. Analiza umożliwiła denaturalizację paradygmatu funkcjonalizmu i ukazanie niekonieczności przyjmowania charakterystycznych dla niego założeń ze względu na ich negatywny wpływ na humanizm organizacyjny i podmiotowy wymiar życia w organizacji. Korzystając z przykładu koncepcji kultury organizacyjnej, pokazano, że funkcjonalistyczna orientacja w zarządzaniu legitymizuje racjonalność instrumentalną i prowadzi do reifikacji człowieka, pomijając głębszy wymiar funkcjonowania organizacji jako przestrzeni konstruowania znaczeń i sensów.

**SŁOWA KLUCZOWE: ZARZĄDZANIE, KULTURA ORGANIZACYJNA,
EPISTEMOLOGIA, PARADYGMAT, TEORIA KRYTYCZNA, HABERMAS,
EMANCYPACJA**

DENATURALIZATION OF THE FUNCTIONALISTIC PARADIGM IN THE EPISTEMOLOGY OF MANAGEMENT SCIENCES. A PERSPECTIVE OF CRITICAL MANAGEMENT STUDIES

Abstract

In this article, the author pursues the critical analysis of popular Gibson Burrell's and Gareth Morgan's paradigmatic division in the management sciences, using the perspective of Critical Management Studies, including the Habermasian concept of knowledge interests. It makes it possible to denaturalize the functionalist paradigm and show that functionalist assumptions have a negative impact on the organizational humanism. Using the example of the concept of organizational culture it is shown that the functionalist orientation in management leads

to the legitimization of instrumental rationality and reification of a human and ignores the deeper dimension of the organization as an area of the construction of senses and meanings.

KEY WORDS: MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL CULTURE, EPISTEMOLOGY, PARADIGM, CRITICAL THEORY, HABERMAS, EMANCIPATION

STRUKTURA I PROCESY NA RYNKU INFORMACJI EKONOMICZNEJ. ANALIZA SOCJOLOGICZNA W ZARYSIE

Wprowadzenie

Podejmowanie decyzji przez uczestników wymiany rynkowej może być przedmiotem analizy wielu dyscyplin nauk społecznych: ekonomii, filozofii, psychologii, socjologii. W prezentowanym artykule zostanie zastosowane podejście socjologiczne oparte na teorii systemu społecznego i koncepcji wpływu Talcotta Parsonsa. Jego środkiem może stać się informacja ekonomiczna, która ułatwia kształtowanie pożądanego przebiegu zdarzeń gospodarczych [1, s. 65–66]. W poniższym artykule przedmiotem analizy są jej szczegółowe rodzaje. Należy do nich: informacja marketingowa i reklamowa służąca wywieraniu wpływu na konsumentów, informacja finansowa kierowana do inwestorów, informacja prawna związana z programem NFI w Polsce, informacja technologiczno-organizacyjna służąca wprowadzaniu innowacji produkcyjnych.

Celem artykułu jest analiza wpływu wywieranego za pośrednictwem informacji na konsumentów, inwestorów, organizacje produkcyjne. Można wyodrębnić jej dwa podstawowe źródła, które kształtują ich decyzje. Pierwsze – wewnętrzne – obejmuje wiedzę wskazanych podmiotów o pożądanym produkcie i usłudze. Pozostałe zasoby informacji, z których korzystają, stanowią źródła zewnętrzne. Wśród nich należy wyróżnić przede wszystkim ekspertów jako jej profesjonalnych wytwórców.

Oba źródła tworzą podstawową strukturę rynku informacji. Pozwala ona na wyróżnienie trzech zasadniczych tendencji w procesie jej przekazu: równowagi, inflacji i deflacji. W stanie równowagi zewnętrzne źródło zapewnia weryfikację jej wiarygodności i prezentuje ją w sposób zrozumiały dla danego odbiorcy. W tym przypadku

* **Dr Przemysław Wechta** – Instytut Socjologii, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

uzyskuje on pełną informację o produkcie i usłudze, co umożliwi mu porównanie swojej wiedzy z ocenami ekspertów. Stan równowagi stwarza warunki dla maksymalizacji korzyści przez odbiorcę podejmującego decyzje rynkowe.

Inflacją w przekazie informacji można określić spotęgowanie oczekiwań odbiorców przez jej zewnętrzne źródło. Wywierający wpływ starają się za wszelką cenę nakłonić ich do podjęcia określonych decyzji rynkowych. Sytuacja tego typu może wystąpić na rynku konsumenta, który cechuje przewaga podaży nad popytem przy danej cenie. Inflacji wpływu wywieranego za pośrednictwem informacji sprzyja również brak wiedzy, kompetencji, umiejętności adekwatnej oceny produktów i usług oferowanych na rynku. Na przykład rozwój technologiczny znacznie ogranicza możliwości laika względem eksperta.

Deflacja w przekazie informacji będzie natomiast oznaczać ograniczenie możliwości korzystania przez odbiorcę z jej zewnętrznych źródeł, przede wszystkim z wiedzy eksperckiej. Podmiot podejmujący decyzje jest wówczas pozostawiony samemu sobie, skazany na własną ocenę danej sytuacji rynkowej. Stan ten może wystąpić w przypadku nadwyżki popytu nad podażą przy danej cenie charakterystycznej dla rynku producenta.

W stosunku do teorii systemu społecznego można wysunąć zarzut, że jako narzędzie analizy przekazu informacji ma ona ograniczone zastosowanie. Dotyczy to szczególnie koncepcji równowagi, która jest uznawana za stan optymalny dla funkcjonowania systemu. W rzeczywistości empirycznej znacznie częściej mamy do czynienia z inflacją lub deflacją. Obie tendencje mogą się wzajemnie zastępować lub przebiegać równoległe na poszczególnych poziomach systemu społecznego (AGIL). Część badaczy uznaje, że stan równowagi stanowi jedynie „pierwsze przybliżenie”, założenie idealizacyjne, koncepcję wchodzącą w zakres ogólnej teorii społeczeństwa bez szans na empiryczne zastosowanie.

We współczesnych interpretacjach zaznacza się nurt dążący do przerwania zakłętą kręgu, który Jonathan Turner określa mianem „rytualnej krytyki” Parsonsa i wzmocnienia mocy teorii systemu społecznego w wyjaśnianiu zjawisk. Na przykład Milan Zafirovski podkreśla, że Parsons przyjmuje koncepcję równowagi ruchomej, dynamicznej, a nie stabilnej [2, s. 89]. Oznacza to, że stosunkowo niewielkie zmiany w jednej części systemu, wywołując określone skutki w innych jego częściach, napotykają przeciwdziałanie. Na przykład inflacja lub deflacja nie muszą prowadzić do jego rozkładu. Utrzymanie ruchomej równowagi w systemie społecznym polega na zdolności jego członków do przewyciężania rozkładowych tendencji. Dopiero utrata umiejętności szukania przez nich rozwiązań w obrębie funkcjonującego systemu prowadzi go do stanu trwałej nierównowagi. Dążąc do utrzymania równowagi, mogą oni różnicować jego poszczególne funkcje. Pierwowzorem jest „rewolucja menedżerów” polegająca na różnicowaniu władzy pełniącej funkcję adaptacyjną przez oddzielenie własności i kontroli. Funkcjonalnemu zróżnicowaniu może zostać

poddany proces wywierania wpływu za pośrednictwem informacji, na przykład przez wyodrębnienie ich nowych źródeł. Koncepcja ruchomej równowagi posiada szerszy zakres empirycznego zastosowania niż w przypadku jej stabilnej odmiany.

Jeffrey C. Alexander, jeden z głównych współczesnych neofunkcjonalistów, postuluje konieczność rozwinięcia koncepcji funkcjonalnego zróżnicowania w celu zwiększenia możliwości jej zastosowania zarówno w analizie zdarzeń historycznych, jak i zjawisk życia codziennego [3, s. 62]. W ten sposób można przewyciężyć jej ograniczenie, przechodząc z poziomu ogólnej teorii na poziom, który Robert Merton określił mianem teorii średniego zasięgu [4, s. 125–126].

W teorii systemu społecznego wywieranie wpływu za pośrednictwem informacji pełni funkcję integracyjną. Z punktu widzenia przedstawiciela „konfliktowej” wizji społeczeństwa ma ona jednak charakter „partykularystyczny”. Funkcja integracyjna służy formowaniu grup interesu, na przykład konsumentów, inwestorów czy producentów. Umożliwia im uzyskanie różnych form przewagi na rynku. Koncepcja grupy interesu nie przekreśla jednak znaczenia analizy funkcjonalnej. Można postawić tezę, że ta ostatnia dostarcza „subtelniejszych” sposobów badania. Przewaga rynkowa ma swoją „cenę”. Na przykład inflacja wpływu może być odpowiedzią producentów na sytuację przewagi podaży nad popytem rynkowym. W tej sytuacji starają się przyciągnąć konsumentów przez potęgowanie ich oczekiwań w stosunku do oferowanych im dóbr i usług. Trwała inflacja wpływu prowadzi jednak do utraty wiarygodności przez producenta. Utrzymywanie przewagi, korzystne w krótkim okresie, w długim może wywoływać negatywne efekty dla stron wymiany rynkowej.

Informacja ekonomiczna często jest wyrazem nie tylko interesów czysto gospodarczych, lecz także politycznych. Na przykład program gospodarczy partii politycznej może wydatnie przyczynić się do jej sukcesu wyborczego. Jednak rozbudzenie oczekiwań wyborców, któremu towarzyszy brak dostatecznej realizacji obietnic, jest istotnym czynnikiem wpływającym w długim okresie na spadek ich poparcia.

1. Koncepcja wpływu

W ujęciu T. Parsonsa wpływ należy do pozapieniężnych zdolności kontrolowania zachowań uczestników rynku, obok władzy i poświęcenia. Amerykański socjolog zgodnie z teorią systemu społecznego przypisuje im określoną funkcję: pieniądź służy osiągnięciu celu systemu (G), władza pełni funkcję adaptacyjną (A), wpływ integruje jego uczestników (I), poświęcenie utrzymuje wartości systemu (L).

Czym jest wpływ? Parsons określa go jako wkład w dobrostan i solidarność danego kolektywu. Wpływ powoduje, że jednostka podejmuje decyzję o podjęciu określonego działania, ponieważ uznaje je za właściwe dla siebie. Czyni tak pod wpływem otrzymanych informacji, a nie pod wpływem narzuconych okoliczności zewnętrznych.

Parsons odróżnia wpływ od władzy. Jednostka dzierżąca władzę jest upoważniona do tego, aby w określonych granicach podejmować decyzje, które są wiążące nie tylko dla niej samej, lecz także dla danego kolektywu. Z kolei wywieranie wpływu wymaga uzasadnienia swojego stanowiska przez odwołanie się do norm, które są traktowane jako wiążące dla obu stron. Wolność zrzeszania się, obejmująca między innymi wolność prasy, stanowi normatywną zasadę, na której opiera się zdolność do wywierania wpływu. Odpowiada ona zasadzie wolności umów w wymianie rynkowej.

Parsons wskazuje na reputację jako szczególnie istotną kategorię służącą uzasadnieniu wywieranego wpływu. Ta sama wypowiedź będzie miała większy „ciężar”, jeśli pochodzi od osób cieszących się większą reputacją pod względem posiadanych kompetencji, solidności, oceny sytuacji niż w przypadku osób tych właściwości pozbawionych. Według Parsonsa zdolność do uzasadnienia wywieranego wpływu w największym stopniu przypada tym, którym przysługuje „powiernicza odpowiedzialność”. Parsons traktuje ją jako odpowiednik finansowej władzy otwierania kredytu. Ogólnie można określić wpływ jako zdolność do przekonywania innych.

Wpływ odgrywa ważną rolę w rozwoju gospodarczym. Według Parsonsa dostarcza on uzasadnienia dla określonego sposobu alokacji zasobów. W kolektywie, którego członkowie posiadają różne cele i interesy związane z kontrolą zasobów, musi ono odwoływać się do norm bardziej ogólnych niż jedynie pożądanie przez nich zaspokojenia swoich potrzeb. Wywieranie wpływu na alokację zasobów opiera się na szczególnym zaufaniu jego członków. Parsons określa go mianem wpływu powierniczego [5, s. 405–429]. Informacja stanowiąca środek wpływu pełni funkcję pozytywnej sankcji intencjonalnej. Podmiot wywierający wpływ za jej pośrednictwem przekonuje uczestników rynku, że podjęcie decyzji zgodne z jego oczekiwaniami zapewni im „osobistą pomyślność”. Informacja może skłonić odbiorcę do podjęcia działania, jego zaniechania, powstrzymania się od podejmowania decyzji. Wpływ może służyć budowaniu poczucia przynależności i lojalności wśród konsumentów danego produktu i usługi, przekonywać inwestorów do przyjmowania określonych strategii inwestycyjnych, nakłaniać firmy do wdrażania innowacji produkcyjnych.

2. Przekaz informacji na rynku konsumpcyjnym

W przypadku konsumentów wewnętrznym źródłem informacji będzie ich wiedza o określonych produktach i usługach służących zaspokojeniu ich potrzeb. Zewnętrznymi w stosunku do niego będą natomiast mechanizmy marketingu i reklamy służące kreowaniu popytu konsumentów. Wpływają one na alokację ich siły nabywczej pomiędzy jakościowo różnymi wzorami konsumpcji [6, s. 97].

Według Parsonsa w sytuacji równowagi w przekazie informacji konsumenci stanowią pluralistyczną społeczność opartą na więzach solidarności, w której różne wpływy

konkurują ze sobą. Wpływ na konsumenta jest formą perswazji, która ma wzmocnić przynależność lub wprowadzić nowe jednostki do kolektywu konsumentów. Nie jest natomiast formą władzy, która ostatecznie wymusza przyjęcie określonych wzorów konsumpcji. Informacja podana konsumentom powinna być wiarygodna, ponieważ stanowi wkład w dobrostan i solidarność społeczności konsumentów. Wywieranie wpływu na konsumentów jest związane z szeroko pojętą reputacją i kompetencją, nabiera powierniczego charakteru. Jest odpowiedzialnością za wprowadzane wzory konsumpcji ponoszoną przed społecznością konsumentów.

Rozwój technologiczny oferowanych produktów, specjalizacja usług, złożoność organizacyjna rynku ograniczają możliwości percepcji i pełnego zrozumienia informacji przez konsumentów. Stan ten sprzyja tendencjom inflacyjnym w wywieraniu wpływu na konsumentów przez ekspertów działających w ramach organizacji produkcyjnych. Wspiera je ich zaangażowanie w ciągłe zdobywanie klientów i rozbudzenie nowych potrzeb konsumpcyjnych, które ostatecznie prowadzi do dominacji zewnętrznych źródeł informacji nad wiedzą i własną oceną sytuacji przez konsumenta.

Inflacja wpływu na konsumentów staje się trwałą tendencją na współczesnym rynku. Jej „pierwowzór” inflacja pieniądza może prowadzić do spadku jego siły nabywczej. Inflacja wpływu ostatecznie niszczy pluralizm kolektywu konsumentów, rzetelność przekazywanych informacji i zaufanie do ekspertów. Może wywołać stan, który Georg Simmel określił mianem zblazowania. Nazwał nim obojętność, do której prowadzi nadmiar podnieć związanych z wielkomiejskim trybem życia. W zachowaniach rynkowych stan zblazowania można określić jako obojętność na wiarygodność informacji, do której prowadzi brak możliwości i zdolności do weryfikacji ich prawdziwości lub fałszu. Posiada on swoją przyczynę ilościową, jakościową i społeczną. Inflacja wpływu na konsumentów bezpośrednio przejawia się w gwałtownym przyroście informacji, ich swoistej „nadprodukcji” mierzonej na przykład liczbą spotów reklamowych. Wywołuje on stan przesycenia i w rezultacie obojętność konsumentów na przekaz reklamowy. Wiąże się z nią często strata „jakości” informacji, celowo sprokurowana nieczytelność jej treści, do której motywuje walka o klienta. Przykładem tego typu działań był, zakazany dzisiaj w Polsce, sposób kredytowania nazwany „systemem argentyńskim”. Trwała tendencja inflacyjna może ostatecznie prowadzić do utraty zaufania do tych, którzy przez informację starają się za wszelką cenę wywierać wpływ na uczestników rynku.

Sytuacją odmienną jest natomiast deflacja wpływu na konsumentów. Dla konsumenta oznacza ona ograniczenie możliwości czerpania wiedzy o produktach i usługach z zewnętrznych źródeł informacji. Jest on skazany na samodzielne podejmowanie decyzji w warunkach braku pełnej wiedzy. Deflacji tego typu sprzyja gospodarka niedoborów. Na przykład centralne sterowanie ograniczało lub całkowicie eliminowało konkurencję i konieczność wywierania wpływu na konsumentów, którym i tak przeznaczano określony z góry zasób dóbr. Pociągało to za sobą zespół

charakterystycznych zachowań konsumentów. Wśród nich Janos Kornai wyróżnił m.in. oczekiwanie na towar, zakup dóbr substytucyjnych, wymuszoną oszczędność, zakup dóbr niesubstytucyjnych. W tym przypadku wywieranie zewnętrznego wpływu na decyzje konsumentów staje się zbędne.

Istnieje również możliwość wystąpienia deflacji wpływu ekspertów na rynku rozwiniętej konsumpcji. Może do niej prowadzić techniczna, utylitarna i estetyczna unifikacja oferowanych produktów. Towary tego samego typu reprezentują zbliżony poziom niezawodności, wypełniają podobne funkcje, podobnie wyglądają.

W Polsce na ciągle rozwijającym się rynku konsumenckim można znaleźć wiele przykładów inflacji wpływu ekspertów na konsumentów.

3. Przekaz informacji na rynku inwestycyjnym

W przypadku inwestorów wewnętrznym źródłem informacji będzie ich własna wiedza na temat ryzyka podejmowanych inwestycji. Zewnętrznym w stosunku do niego źródłem jest ocena rynku przez ekspertów z różnego typu agencji doradczych: ratingowych, audytorskich. Wyrażają oni swoją opinię o stanie gospodarki w środkach masowego przekazu. Wpływają na inwestorów za pomocą znaków pośredniczących. Richard Swedberg zalicza do tej kategorii na przykład roczne raporty finansowe firmy, ocenę jej zdolności kredytowej, artykuły w prasie, pogłoski. Autor dzieli je na oficjalne i nieoficjalne. Według Swedberga ludzie, którzy podejmują decyzje inwestycyjne, kierują się znakami pośredniczącymi wówczas, gdy nie jest im bezpośrednio dostępna informacja o danej sytuacji. Mają one olbrzymią wagę dla decyzji inwestycyjnych. Według Swedberga zaufanie inwestora polega na tym, że jest on gotowy opierać swoje decyzje na znakach pośredniczących w sytuacji, gdy brakuje mu innych informacji o danym stanie rzeczy [7].

W sytuacji równowagi w przekazie informacji znaki pośredniczące wysyłane inwestorom przez ekspertów nie są obiektem świadomej manipulacji i odzwierciedlają ich najlepszą wiedzę o stanie rynku inwestycyjnego. Kiedy jednak eksperci manipulują konwencją rynkową, determinując w ten sposób decyzje inwestorów, to stan ten prowadzi do inflacji ich wpływu. Inwestorzy tracą możliwość decydowania w oparciu o pełną i rzetelną wiedzę. Procesowi temu sprzyja stopień skomplikowania instrumentów finansowych. Często pełna wiedza o zasadach ich funkcjonowania jest dostępna wąskiemu gronu specjalistów.

Według Johna Maynarda Keynesa konwencja rynkowa opiera się na założeniu, że „obecna sytuacja będzie trwała przez czas nieograniczony wyjąwszy wypadki, gdy mamy specjalne powody, aby spodziewać się zmian”. Inwestor zakłada, że obecna ocena rynku przy danej wiedzy o tym, co wpływa na rentowność inwestycji, jest jedyną poprawną oceną, która ulegnie zmianie wyłącznie wraz ze zmianą tej wiedzy.

Z koncepcji Keynesa można wyprowadzić następujący wniosek: na mocy konwencji inwestor ufa, że inni, a przynajmniej większość, w sposób zbliżony ocenią sytuację i na jej podstawie podejmą zbliżone decyzje inwestycyjne. Zdaniem Keynesa zaufanie w utrzymanie się konwencji powoduje, że z punktu widzenia pojedynczego inwestora jego inwestycja w krótkim okresie staje się mniej więcej „bezpieczna”. Stwarza ona bowiem warunki dla zrewidowania przez inwestora swojej oceny i wycofania się ze swej inwestycji, zanim sytuacja zmieni się w istotny sposób. Keynes twierdzi, że konwencja jest w ujęciu bezwzględnie dowolna. Jest ona bowiem oceną opartą na zbiorowej psychice dużej liczby osób nieznających się na rzeczy. Może łatwo ulegać raptownej zmianie wywołanej przez czynniki, które nie wywierają prawie żadnego wpływu na przewidywane dochody. Mechanizm funkcjonowania konwencji powoduje, że poziom opartego na niej zaufania inwestorów cechuje duża chwiejność.

Keynes zauważa, że większość z ekspertów nie zajmuje się obmyśleniem trafniejszych prognoz prawdopodobnej dochodowości jakiegoś obiektu w całym okresie jego życia, ale głównie przewidywaniem zmian w konwencjonalnej podstawie ocen nieco wcześniej, zanim zorientuje się w nich publiczność. Według angielskiego ekonomisty zawodowi fachowcy, których osąd i wiedza są na wyższym poziomie niż u przeciętnego prywatnego inwestora, powinni naprawiać nieobliczalne kaprysy ignoranta pozostawionego samemu sobie. Zamiast tego przez swój wpływ wzmacniają jego przekonanie o panowaniu w danym czasie i miejscu określonej konwencji na rynku [8, s. 130–145]. Przykładem inflacji wpływu na inwestorów, gdy przekazywane informacje służą manipulacji konwencją rynkową, są oceny trzech agencji ratingowych ogłoszone w dniu upadku banku Lehman Brothers 15 września 2008 roku. Agencja Standard@Poor's przyznała mu ocenę A, oznaczającą „wysoką zdolność pokrycia swoich zobowiązań finansowych”, agencja Moody's – ocenę A2, którą definiowała jako „niskie ryzyko kredytowe”, natomiast agencja Fitch – ocenę A+ jako „wysoką zdolność kredytową”.

Sytuacją odmienną jest deflacja wpływu na inwestorów. Oznacza ona dla nich ograniczenie możliwości czerpania wiedzy o rynku z zewnętrznych źródeł informacji, przede wszystkim od ekspertów. W podejmowaniu decyzji inwestycyjnych zostają oni pozostawieni sami sobie. W warunkach deflacji wpływu brak rzetelnej informacji zastępuje plotka. Może ona prowadzić do zjawiska, które Robert Merton nazwał samospełniającym się proroctwem. W 1932 roku Last National Bank utracił swoją płynność finansową i w rezultacie wypłacalność, ponieważ w plotkę o jego niewypłacalności uwierzyła dostateczna liczba jego depozytariuszy. Według Mertona samospełniające się proroctwo polega na fałszywej definicji sytuacji, która wpływając na zachowanie, powoduje, że początkowo nieprawdziwa koncepcja przekształca się w prawdziwą [9, s. 463–464].

Deflacji wpływu na inwestorów sprzyjają gwałtowne przekształcenia ustrojowe, gospodarcze i społeczne. W Polsce sytuacja tego typu wystąpiła w okresie przemian

po 1989 roku. Na przykład afera Bezpiecznej Kasy Oszczędności założonej przez Lecha Grobelnego nie była wyłącznie przejawem zbiorowej naiwności. Pozostawieni sami sobie posiadacze kapitału o różnej wielkości próbowali uciec przed inflacją pieniądza. System bankowy nie stwarzał im wówczas tej możliwości. Stąd też wziął się początkowy sukces parabankowej organizacji Grobelnego. Innym przykładem jest afera Drewbudu założonego przez Piotra Bykowskiego. Przeprowadził on pierwszą w Polsce publiczną emisję akcji, obiecując nabywcom możliwość nabycia domów, których jednak nigdy nie wybudował. Brak rozwiniętego rynku finansowego powoduje, że posiadacze kapitału muszą polegać wyłącznie na własnej ocenie ryzyka inwestycji.

Trwałe tendencje deflacyjne i inflacyjne wpływu ekspertów mogą wywołać podobny skutek. Jest nim możliwość manipulowania zachowaniami inwestorów, z jednej strony, wykorzystując ich niewiedzę, a z drugiej, przez nadmiar informacji, wywołując w nich stan zblazowania. Współcześnie w Polsce wraz z rozwojem rynku i instytucji finansowych można napotkać wiele przykładów inflacji wpływu ekspertów na inwestorów.

4. Przekaz informacji na rynku innowacji

W przypadku firm wewnętrznym źródłem informacji o innowacjach jest ich własna wiedza dotycząca możliwości ich wdrożenia. Zewnętrzne w stosunku do niej źródła tworzą dostawcy i klienci stanowiący bezpośrednie otoczenie firmy, agencje rządowe, organizacje, instytucje, stowarzyszenia powołane do wspierania innowacyjności.

W stanie równowagi organizacje produkcyjne mogą w pełni korzystać z zewnętrznych źródeł informacji o innowacjach, które jednak nie determinują decyzji dotyczących ich wdrożenia. Polityka innowacyjna powinna być formą perswazji, a nie władzy. Organizacje produkcyjne mogą dokonywać wyboru najważniejszych z ich punktu widzenia innowacji i sposobów ich wprowadzania.

Polityka zmierzająca do odgórnego narzucania rozwiązań prowadzi natomiast do inflacji wpływu innowacyjnego. W Polsce jej przykładem jest polityka prywatyzacyjna. Po 1989 roku wielką innowacją organizacyjną stało się wprowadzenie instytucji własności prywatnej jako zasady regulacji życia gospodarczego. Konieczność jej obowiązywania nie podlegała żadnej dyskusji. Tego typu „rozkochanie się w modelu”, zamiast służyć rozwojowi gospodarczemu, w wielu wypadkach przyniosło wymierne straty.

Przykładem inflacji polityki prywatyzacyjnej był program Narodowych Funduszy Inwestycyjnych wprowadzony ustawą w 1993 roku. Miał on być ucieleśnieniem między innymi idei akcjonariatu obywatelskiego, umożliwiając dorosłym Polakom uczestnictwo w procesie prywatyzacji majątku narodowego przez przyznanie im powszechnych świadectw udziałowych, które następnie mieli oni dobrowolnie zamienić

na akcje 15 Narodowych Funduszy Inwestycyjnych. Przedsięwzięciu temu towarzyszyła rozbudowana kampania informacyjna w środkach masowego przekazu. Podobnie jak pieniądź traci swoją siłę nabywczą na skutek inflacji, w tym przypadku wpływ wywierany na obywateli stracił swoją siłę perswazji. Nie zachęcił większości Polaków do dobrowolnej wymiany świadectw na akcje i podjęcia roli „obywateli – akcjonariuszy”. Twórcy programu powszechnej prywatyzacji nie docenili wagi dominującego w społecznej świadomości cielesno-zmysłowego modelu własności prywatnej, dla której wzorem jest stosunek człowieka do organów swojego ciała. „Moje” jest to, co mogę dotknąć, co mogę codziennie zobaczyć, z czego mogę stale korzystać. Poza ten model myślenia o własności wykroczyli natomiast zarządcy instytucji finansowych, które ostatecznie przejęły kontrolę nad NFI. Innowacja instytucjonalna okazała się korzystna dla innych podmiotów niż pierwotnie zakładano.

Do inflacji polityki prywatyzacyjnej doprowadziło manipulowanie informacją. Dążąc do przekonania obywateli do NFI, twórcy programu obiecywali nierealistyczne korzyści, na przykład zmianę położenia własnościowego. Zabrakło pełnej informacji obejmującej również dające się przewidzieć negatywne skutki tego typu innowacji. Z jednej strony twórcy programu oczekiwali od obywateli, że staną się oni świadomymi akcjonariuszami, z drugiej traktowali ich jako podatną na wpływ grupę docelową. Podobny mechanizm propagandy informacyjnej zastosowano w przypadku reformy emerytalnej, która wprowadziła otwarte fundusze emerytalne. Rzetelną informację zastąpiły nierealistyczne obietnice dostatku. W obu przypadkach pełna informacja zawierająca bilans zysków i kosztów mogłaby zmusić samych twórców tych innowacji instytucjonalnych do porzucenia lub korekty swoich programów.

Sytuacją odmienną jest natomiast deflacja wpływu innowacyjnego. Można postawić tezę, że w Polsce jest ona obecnie dominującą tendencją polityki innowacyjnej prowadzonej w stosunku do firm wykazujących aktywność w tym zakresie. Organizacje produkcyjne poszukujące konkretnych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych w dużej mierze pozostawione są same sobie.

Na trwałość tej tendencji wskazują wyniki badań przeprowadzonych przez GUS. W skład próby weszły przedsiębiorstwa zaklasyfikowane jako aktywne innowacyjnie podzielone na dwie branże: przemysłową i usługową. Wśród celów działalności innowacyjnej największe znaczenie miało zwiększenie asortymentu wyrobów lub usług oraz poprawa ich jakości. Firmy wskazywały również między innymi: wejście na nowe rynki, zwiększenie udziałów w rynku, zastąpienie przestarzałych produktów i procesów, poprawę elastyczności i zdolności produkcyjnych, poprawę bezpieczeństwa i higieny pracy pracowników, obniżki osobowych i materiałowych kosztów produkcji. Autorzy badań wyróżniają wewnętrzne i zewnętrzne źródła informacji dla działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Do pierwszych zaliczają własne zaplecze badawczo-rozwojowe przedsiębiorstwa, jego kadry kierownicze, służby marketingowe, dział sprzedaży. Do drugich źródła rynkowe, obejmujące dostawców maszyn

i urządzeń technicznych, wyposażenia, materiałów i oprogramowania, klientów, konkurentów i inne przedsiębiorstwa z tej samej dziedziny działalności oraz firmy konsultingowe, laboratoria komercyjne i prywatne B+R. Do zewnętrznych autorzy zaliczają również źródła instytucjonalne: placówki naukowe PAN, instytuty badawcze, zagraniczne publiczne instytucje badawcze, szkoły wyższe. Pozostałe źródła w tej kategorii to: konferencje, targi, wystawy czasopisma, towarzystwa i stowarzyszenia naukowo-techniczne, specjalistyczne i zawodowe. Wyniki badań przeprowadzonych w latach 2008–2010 wskazują, że w największym stopniu aktywne innowacyjnie przedsiębiorstwa korzystają z wewnętrznych źródeł informacji. Wśród przedsiębiorstw przemysłowych wysokie znaczenie przypisało mu 43,6%, a wśród usługowych – 44,3%. Ponieważ autorzy zastosowali procedurę wielokrotnych odpowiedzi, nie sumują się one do 100% i nie można ich bezpośrednio porównywać. Wyniki wskazują jednak na dominację tendencji deflacyjnej zewnętrznych źródeł informacji. Co piąte przedsiębiorstwo korzystało z informacji dostawców: 20,5% w branży przemysłowej, 21,6% – w usługowej. W zbliżonym stopniu czerpały one z informacji pochodzących od klientów: 18,5% przedsiębiorstw przemysłowych, 19,4% usługowych. Co dziesiąte przedsiębiorstwo deklarowało wykorzystanie informacji pochodzących od konkurencji: 10% w branży przemysłowej, 11% – w usługowej. Zbliżony był stopień wykorzystania informacji pochodzących z targów, konferencji, wystaw (14,6% w przedsiębiorstwach przemysłowych i 10,5% w usługowych) oraz z czasopism i publikacji naukowych (odpowiednio 10,5% i 9,9%). W najmniejszym stopniu firmy obu branż korzystały z zewnętrznych źródeł informacji, takich jak: firmy konsultingowe, prywatne instytucje B+R, jednostki badawczo-rozwojowe, krajowe i zagraniczne szkoły wyższe, towarzystwa i stowarzyszenia, placówki naukowe PAN czy zagraniczne publiczne instytucje badawcze [10, s. 75].

Deflacja zewnętrznej informacji oznacza, że firmy podejmujące aktywność innowacyjną w dużej mierze pozostawione są same sobie. Zwraca uwagę niewielki stopień wykorzystania instytucjonalnych źródeł informacji dla innowacji. Nawet jeśli firmy korzystają z zewnętrznych zasobów, to pochodzą one przede wszystkim z ich bezpośredniego otoczenia rynkowego, od dostawców i klientów. Deflacja polityki innowacyjnej świadczy o istnieniu przepaści organizacyjnej między przedsiębiorstwami a instytucjami naukowymi powołanymi, aby rozwijać innowacyjność.

Podsumowanie

W stanie równowagi przekazu informacji ich zewnętrzne źródło nie determinuje decyzji podmiotu lub nie ogranicza mu dostępu do niezbędnej do jej podjęcia wiedzy. Stan ten, podobnie jak inne typy równowagi rynkowej, chociaż optymalny, jest trudny do osiągnięcia. W życiu gospodarczym dominują tendencje inflacyjne

lub deflacyjne wpływu wywieranego za pomocą informacji. Szczególnego znaczenia empirycznego nabiera możliwość ich przełamania.

Pozorną łatwością zastosowania kuszą przede wszystkim odgórnie narzucane formy regulacji. Przykładem są ograniczenia przekazu określonych treści na rynku reklamowym. O ich nieskuteczności świadczą funkcjonalne substytuty, które zajmują ich miejsce. Zamiast reklamy alkoholu pojawia się przekaz „skojarzeniowy”: wódkę Bols zastąpiła „łódka Bols”.

Próbą okiełznania inflacji wpływu na inwestorów jest propozycja zmian Komisji Parlamentu Europejskiego do istniejącego Rozporządzenia w sprawie agencji ratingowych (nr 1060/2009). Jego twórcy dążą przede wszystkim do ograniczenia zjawiska „nadmiernego polegania” na ratingach wśród uczestników rynku finansowego. Zgodnie z proponowaną regulacją instytucje finansowe: banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, fundusze inwestycyjne nie mogą „wyłącznie i automatycznie wykorzystywać ratingów przy ocenie wiarygodności kredytowej” przedsiębiorstw lub instrumentów finansowych. Muszą przeprowadzić własną ocenę ryzyka. Ma ich w tym wspierać wprowadzenie zasady rotacji, zgodnie z którą agencja ratingowa może wydawać swoje oceny dla emitentów i ich instrumentów dłużnych przez okres nie dłuższy niż trzy lata. Nie odmawiając twórcom zmian dobrych intencji, nie sposób nie zauważyć, że obecnie 90% rynku dzielą między siebie trzy agencje ratingowe S&P, Moody's i Fitch. Fakt ten sam w sobie nie wyklucza możliwości konkurencji i wejścia do gry innych podmiotów, jeśli jednak ich dominacja się utrzyma, to cały sens tej reformy wyraża dewiza Henry Forda: „możesz otrzymać samochód w każdym kolorze, pod warunkiem, że będzie to kolor czarny”.

Rodzi się pytanie, czy formalne, odgórnie narzucone regulacje, które powinny służyć przełamaniu tendencji inflacyjnych wpływu na konsumentów czy inwestorów, są wystarczająco lub w ogóle efektywne? Mechanizmy prawne warto wspierać, a w pewnych wypadkach zastępować nieformalnymi, samorzutnie tworzonymi rozwiązaniami. Na przykład obok instytucji powoływanych do ochrony konsumentów współczesną tendencją inflacyjną w przekazie informacji, które otrzymują, może przełamywać wzajemna wymiana wiedzy między nimi. Ułatwiają ją nowoczesne środki komunikacji. Siły oddziaływania forów internetowych i portali społecznościowych nie mogą ignorować producenci dóbr i usług.

Wzrasta wartość konsumentów jako źródła informacji, do którego mogą odwoływać się firmy, dążąc do przełamania tendencji deflacyjnej w prowadzonej w stosunku do nich polityce innowacyjnej. W pewnej mierze konsumenci mogą zastąpić inne „zewnętrzne” źródła informacji o innowacjach. W coraz większym stopniu firmy zaczynają czerpać wiedzę, inspirację, pomysły, rozwiązania, odwołując się bezpośrednio do społeczności, jaką tworzą wszyscy konsumenci. Współcześnie rośnie znaczenie społecznościowych źródeł informacji innowacyjnych (*crowdsourcing*). Firmy mogą przekraczać swoje tradycyjne granice organizacyjne, czerpiąc wiedzę

od internautów, których nagradzają za rozwiązanie konkretnego problemu. Oznacza to że, konsumenci realnie współdecydują o różnego typu zmianach dotyczących produktów, włączając w to również zmiany technologiczne, jeśli posiadają do tego odpowiednie kompetencje. Firmy uzyskują dostęp do szerszego grona osób utalentowanych niż byłyby w stanie same zatrudnić. Przede wszystkim korzystają z bezpośredniego dostępu do informacji o potrzebach konsumenckich. W tym przypadku można zidentyfikować proces, który T. Parsons określił funkcjonalnym zróżnicowaniem. Rola organizatora produkcji, tradycyjnie zarezerwowana dla przedsiębiorców czy firm, podlega rozszerzeniu na konsumentów, którzy w coraz większym stopniu sami decydują o zmianie wzorów konsumpcji.

Dzięki rozwojowi technologii komunikacyjnych konsumenci jako społeczność mogą podejmować również inne role dotychczas dostępne tylko dla niewielkiej części z nich. Jedną z nich jest rola inwestora. Przykładem jest inwestowanie społecznościowe (*crowdfunding*). Polega ono na gromadzeniu małych kwot pieniędzy przez uczestników społeczności internetowych w celu wsparcia atrakcyjnego projektu. Umożliwia to niejednokrotnie osiągnięcie efektu skali. Wśród korzyści tego typu sposobów podaży kapitału wymienia się obniżenie bariery wejścia, czyli łatwiejszy dostęp do kapitału, poprawienie warunków transakcji, zaangażowanie również pozafinansowe członków społeczności internetowej.

Promowanie tego typu inwestowania może przynieść lepszy efekt w przełamaniu nadmiernego wpływu agencji ratingowych na inwestorów niż ogólnie narzucone regulacje. Mamy tutaj do czynienia z modyfikacją paradygmatu efektywności ekonomicznej przedsięwzięcia, który stanowi dla nich podstawę oceny. Z jednej strony niewielka wysokość wkładu otwiera dostęp do tłumu inwestorskiego, z drugiej strony oznacza minimalizację ewentualnej straty. Można postawić tezę, że inwestowanie społecznościowe w pewnej mierze uzupełnia klasyczny, nastawiony na zysk sposób inwestowania. We współczesnym kapitalizmie minimalizacja straty może być równie istotna, co osiągnięcie zysku.

Konsumenci jako społeczność mogą również podejmować role zarezerwowane dla podmiotów dysponujących znaczną siłą nabywczą na rynku. Przykładem są zakupy grupowe dokonywane przez Internet (*crowdclout*). Konsumenci dzięki nowym technologiom komunikacyjnym umawiają się i negocjują tańszą cenę danego towaru.

Konsumenci podejmujący nowe role na rynku, zdolni do przełamania tendencji inflacyjnych lub deflacyjnych w przekazie informacji, stwarzają obiecującą perspektywę dla dalszego rozwoju społeczeństwa innowacyjnego.

Bibliografia

- [1] Mytlewski A., *Monitoring ekonomiczny przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
- [2] Zafirovski M., *Parsonian Economic Sociology. Bridges to Contemporary Economics*, "American Journal of Economics and Sociology" 2006, No. 1.
- [3] Turner J.H., *Struktura teorii socjologicznej. Wydanie nowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [4] Sztompka P., *Socjologia zmian społecznych*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2005.
- [5] Parsons T., *On the Concept of Influence*, [w:] *Politics and Social Structure*, The Free Press, New York, London 1969.
- [6] Parsons T., Smelser N., *Economy and Society. A Study in the Integration of Economic and Social Theory*, Routledge and Kegan Paul Ltd., London 1957.
- [7] Swedberg R., *The Structure of Confidence and the Collapse of Lehman Brothers*, "CSES Working Paper Series" 2009, No. 50.
- [8] Keynes J.M., *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- [9] Merton R., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa 1982.
- [10] Dzida L., Jaśków M., Rozkrut D., Wegner M., Zielińska M., *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008–2010*, GUS, Warszawa 2012.

STRUKTURA I PROCESY NA RYNKU INFORMACJI EKONOMICZNEJ. ANALIZA SOCJOLOGICZNA W ZARYSIE

Streszczenie

Celem artykułu jest analiza wpływu wywieranego za pośrednictwem informacji ekonomicznej na konsumentów, inwestorów, organizacje produkcyjne. Przyjęto, że struktura rynku informacji składa się z ich wewnętrznych i zewnętrznych źródeł. Wyodrębniono trzy typy relacji między nimi: równowagę, inflację i deflację. W artykule analizie został poddany proces przekazu informacji na rynku konsumpcji, inwestycji i innowacji. W Polsce można znaleźć wiele przykładów inflacji w wywieraniu wpływu na konsumentów i inwestorów. Wyniki badań przeprowadzonych w latach 2008–2010 ukazują deflację polityki innowacyjnej prowadzonej wobec firm.

SŁOWA KLUCZOWE: INFORMACJA, WPŁYW, SOCJOLOGIA ORGANIZACJI

STRUCTURE AND PROCESSES IN THE MARKET OF ECONOMIC INFORMATION. AN OUTLINE OF SOCIOLOGICAL ANALYSIS

Abstract

The task of the presented paper is an analysis of informational influence exerted on consumers, investors, production organizations. Internal and external sources of information are indicated. Three types of relations between them such as equilibrium, inflation and deflation are distinguished. In the paper the processes of passing on information in the consumption, investment and innovation markets are discussed. In Poland many examples of inflation of influence exerted on consumers and investors may be found. Results of research carried out in the years 2008–2010 show deflation of innovational policy in Polish economy.

KEY WORDS: INFORMATION, INFLUENCE, SOCIOLOGY OF ORGANIZATION

GLOBALNE ŁAŃCUCHY WARTOŚCI JAKO NARZĘDZIE BADANIA GLOBALIZACJI

Wstęp

Obserwowane współcześnie przekraczanie granic przez narodowe systemy produkcyjne za pomocą czy to inwestycji bezpośrednich, czy międzynarodowej subkontraktacji pogłębiło wzajemne zależności i funkcjonalną integrację gospodarki światowej. Wraz ze wzrastającą integracją gospodarki światowej rośnie świadomość, że korzyści z globalizacji są nierówno dystrybuowane. Ponieważ gra toczy się o tak wiele, globalną integrację trzeba traktować poważnie i rozwijać sposoby myślenia, które na pierwszym planie sytuują nowe i wyłaniające się cechy globalnej gospodarki. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera w badaniach rozwoju gospodarczego analiza procesu globalizacji. Konstrukcją inspirującą do badań globalizacji, będącą jednocześnie narzędziem do ich prowadzenia, są tzw. globalne łańcuchy wartości.

W ostatnich dwóch dekadach wielu badaczy zauważyło, że handel międzynarodowy produktami i usługami nie powinien być postrzegany wyłącznie i głównie jako różnorodność transakcji czysto rynkowych. Istotną część handlu światowego prowadzona jest nie za pomocą relacji czysto rynkowych, ale raczej wewnątrz przedsiębiorstw międzynarodowych lub przez takie formy organizacyjne, które łączą firmy w różnorodne sieci zwane globalnymi łańcuchami wartości. Badania empiryczne globalnych łańcuchów wartości wskazały na ważną rolę odgrywaną w budowaniu i funkcjonowaniu takich łańcuchów przez tzw. firmy wiodące. Firmy wiodące są ulokowane przede wszystkim w krajach rozwiniętych. Należą do nich nie tylko międzynarodowi producenci, lecz także duzi sprzedawcy detaliczni czy markowi „producenci bez fabryk”. To firmy wiodące w globalnych łańcuchach decydują o tym, co ma być produkowane, w jaki sposób, kiedy i przez kogo.

* Dr Jolanta Góra – Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu.

Jeśli globalizację rozumieć jako funkcjonalną integrację działań rozproszonych w różnych krajach świata, to globalne łańcuchy wartości pozwalają na konceptualizację form organizacyjnych przyjmowanych przez tę integrację. Koncepcja globalnych łańcuchów wartości rozszerza uwagę skupioną wyłącznie na produkcji na cały zakres działań od designu po marketing oraz pozwala zrozumieć, jak zorganizowane i zarządzane są różne globalne sieci firm. Taka perspektywa pomaga w zrozumieniu tego, w jaki sposób są dystrybuowane korzyści z globalizacji, kim są „wygrani i przegrani” procesu globalizacji oraz jak można zwiększyć liczbę owych wygranych.

Analiza globalnej integracji gospodarczej prowadzona za pomocą globalnych łańcuchów wartości pokazuje, że dla wielu firm uzyskanie dostępu do rynków międzynarodowych nie polega wcale na projektowaniu, wytwarzaniu i marketingu nowych produktów. Zamiast tego uzyskanie dostępu do rynków międzynarodowych polega na uzyskaniu dostępu do międzynarodowych sieci składających się z wielu różnych firm, między które są podzielone działania w zakresie projektowania, wytwarzania i marketingu. Co więcej, globalne łańcuchy wartości mają charakter dynamiczny. Wraz z upływem czasu zmianie mogą ulegać zarówno pozycje zajmowane przez poszczególne firmy w ramach łańcucha, jak i forma organizacyjna łańcuchów. Zrozumienie tego, jak funkcjonują globalne łańcuchy wartości, jest ważne zarówno dla rozwoju firm, jak i dla kształtowania polityki gospodarczej na poziomie lokalnym, krajowym i międzynarodowym. Bez zrozumienia organizacji i koordynacji globalnych łańcuchów wartości nie można pomóc nowym firmom w dołączaniu do nich, ani też wspierać tych już będących podmiotami łańcuchów w utrzymaniu i poprawianiu ich pozycji na globalnych rynkach.

Celem niniejszego artykułu jest dokonanie krytyczno-opisowej analizy charakterystycznych współczesnych prac traktujących o globalnych łańcuchach wartości. Cel realizowany na podstawie międzynarodowych studiów literaturowych wpisuje się w szerszy cel nadrzędny, jakim jest upowszechnienie badań procesu globalizacji na gruncie teorii organizacji i zarządzania w polskiej literaturze. W pierwszej części przedyskutowano proces kształtowania się koncepcji globalnych łańcuchów wartości. Szczególną uwagę zwrócono na motywacje przyświecające zastąpieniu wywiezionej z empirii koncepcji globalnych łańcuchów towarów przez niezależną od branży, skonstruowaną na drodze dedukcyjnej koncepcję globalnych łańcuchów wartości.

Druga część omawia formy organizacyjne globalnych łańcuchów wartości. Zostały przedstawione dwie alternatywne, ale spójne ze sobą typologie form organizacyjnych oraz ich dynamika. Trzecia część została poświęcona zagadnieniu władzy i koordynacji w globalnych łańcuchach wartości. Czwarta część skupia się na innowacji w globalnych łańcuchach wartości. W tej części ukazano specyfikę procesu innowacyjnego zachodzącego w łańcuchach wartości oraz omówiono jego typologię. Ostatnia część artykułu wskazuje na wyłaniające się obecnie kierunki badań globalnych łańcuchów wartości, których załączki pojawiają się w bieżącej literaturze.

1. Od łańcuchów towarów do globalnych łańcuchów wartości

Konceptualizacja działań gospodarczych jako zorganizowanych funkcjonalnie w pewien metaforyczny „łańcuch” ma długą historię. Jednak niewielu badaczy, czy to na gruncie konceptualnym, czy empirycznym, podjęło trud zbadania, jak taki łańcuch mógłby faktycznie wyglądać [6]. Wyjątkiem są prace Michaela Portera z obszaru zarządzania strategicznego [30], [31]. Skupiając się na zagadnieniu wzrostu konkurencyjności firmy, autor ten wprowadził koncepcję „łańcuchów wartości” na poziomie pojedynczej firmy. Posługując się koncepcją łańcucha wartości, można w uproszczony sposób przedstawić przedsiębiorstwo jako sekwencję działań prowadzących od koncepcji produktu, przez różne fazy produkcji, dostarczanie produktu do finalnego konsumenta, po recykling/pozbywanie się zużytych produktów. Autor rozwija koncepcję „łańcuchów wartości” w bardziej złożoną koncepcję „systemów wartości”. System wartości obrazuje łańcuchy wartości na poziomie wielu firm. Michael Porter uważa, że przewaga konkurencyjna w coraz większym stopniu jest funkcją tego, jak dobrze firma jest w stanie zarządzać całym systemem wartości, w którym powiązania nie tylko łączą działania wewnątrz przedsiębiorstwa, lecz także tworzą współzależności między firmą a jej dostawcami i klientami. Ponieważ koncepcja łańcuchów i systemów wartości miała w zamyśle służyć jako narzędzie menedżerskie, zastosowane przez Michaela Portera podejście było zasadniczo preskryptywne, a nie analityczne.

Intelektualnych korzeni koncepcji globalnych łańcuchów wartości jako narzędzia analitycznego, pomagającego w zrozumieniu globalnej gospodarki, należy poszukiwać w prowadzonych przez amerykańskich socjologów badaniach systemów światowych. W 1977 roku Terrence Hopkins i Immanuel Wallerstein, szkicując swoją wizję badań nad systemami światowymi, wprowadzili do literatury termin „łańcuch towarów”. Zamiast postrzegania globalnego rozwoju gospodarczego jako procesu sekwencyjnego, za pomocą którego rynki narodowe ewoluują w kierunku rozszerzania handlu na rynek międzynarodowy, autorzy zaproponowali: „zaczniemy od radykalnie odmiennego założenia. Stwórzmy coś, co nazwiemy, z braku lepszego konwencjonalnego terminu, <<łańcuchami towarów>>. Oto co rozumiemy przez takie łańcuchy: weźmy końcowe dobro konsumenckie i prześledźmy do tyłu zbiór nakładów, które doprowadziły do tego dobra – uprzednie transformacje, surowce, mechanizmy transportowe, nakład pracy na każdy z materialnych procesów, nakłady żywności na pracę. To łączy zbiór procesów, który nazywamy łańcuchem towarów. Jeśli końcowym dobrem konsumenckim były, powiedzmy, ubrania, łańcuch zawiera produkcję materiału, przędzy etc., kultywację bawełny, jak i reprodukcję siły roboczej zaangażowanej w te działania produkcyjne” [21, s. 128].

Pierwsze opracowanie książkowe lokujące się w obszarach socjologii organizacji, teorii organizacji gospodarczej i zarządzaniu strategicznym, poświęcone w całości tematyce globalnych łańcuchów towarów, ukazało się w 1994 roku [16]. Termin „globalny” użyty w tym opracowaniu jest rozumiany zgodnie z rozróżnieniem między internalizacją a globalizacją. Podczas gdy umiędzynarodowienie „odnosi się po prostu do geograficznego rozprzestrzenienia się działań gospodarczych przez granice narodowe, <<globalizacja>> implikuje pewien stopień funkcjonalnej integracji między tymi geograficznie rozproszonymi działaniami” [16, s. 96].

We wstępie do wspomnianego opracowania na temat globalnych łańcuchów towarów redaktorzy podają ich szczegółową definicję: „Globalny łańcuch towarów składa się z międzyorganizacyjnych sieci skupionych wokół jednego towaru lub produktu, łączących ze sobą gospodarstwa domowe, przedsiębiorstwa i kraje w światowej gospodarce. Sieci te są specyficzne sytuacyjnie, konstruowane społecznie i lokalnie zintegrowane, podkreślając społeczne zanurzenie organizacji gospodarczej. (...) Poszczególne procesy lub segmenty w łańcuchu towarów mogą być reprezentowane za pomocą graficznych pól lub ogniw, połączonych razem w sieć. Każde kolejne ogniwo w łańcuchu towarów odnosi się do nabywania i/lub organizacji nakładów (np. surowców lub półproduktów), siły roboczej (i jej zapewnienia), transportowania, dystrybucji i konsumpcji. Analiza łańcucha towarów pokazuje, jak produkcja, dystrybucja i konsumpcja są kształtowane przez relacje społeczne (a w tym organizacje), które charakteryzują sekwencyjne etapy nabywania, przetwarzania, dystrybucji, marketingu i konsumpcji nakładów. (...) Podejście oparte na globalnych łańcuchach towarów pozwala na stawianie pytań o współczesny rozwój, których nie obejmują uprzednie paradygmaty, i pozwala bardziej adekwatnie tworzyć powiązania makro – mikro między procesami, co do których generalnie zakłada się, że są w sposób dyskretny zawarte w globalnych, narodowych i lokalnych jednostkach analizy” [16, s. 2].

Ponieważ w globalizacji uczestniczą zarówno firmy produkcyjne, jak i handlowe, oznacza to istnienie dwóch rodzajów sieci w gospodarce międzynarodowej. Garry Gereffi nazywa je odpowiednio globalnymi łańcuchami towarów inicjowanymi przez producenta i łańcuchami towarów inicjowanymi przez kupującego [9], [10], [38]. W łańcuchach towarów inicjowanych przez producenta duży międzynarodowy producent – taki jak na przykład General Motors czy IBM – odgrywa centralną rolę w koordynacji wewnętrznych i zewnętrznych sieci produkcyjnych (włączając w to powiązania „w przód” i „w tył”). Łańcuchy te są charakterystyczne dla branż kapitałochłonnych i intensywnie wykorzystujących technologie, takich jak: branża samochodowa, lotnicza, komputerowa, półprzewodników czy ciężka maszynowa.

Łańcuchy towarów inicjowane przez kupującego odnoszą się do tych branż, w których duzi sprzedawcy detaliczni (jak na przykład Wal-Mart czy Tesco), markowi „wytwórcy bez fabryk” (jak na przykład producenci obuwia sportowego, tacy jak Nike czy Reebok) oraz markowi producenci wysyłający za granicę części do

składania i reeksportujący ukończony produkt na rynek krajowy (jak na przykład Levi Strauss & Co.), odgrywają kluczową rolę w budowaniu wielopodmiotowej produkcji w różnych krajach eksportujących, zwykle o znacząco słabiej rozwiniętych gospodarkach. Ten wzorzec industrializacji opartej na handlu stał się popularny w branżach dóbr konsumenckich wykorzystujących intensywnie pracę ludzką, takich jak: branża odzieżowa, obuwnicza, zabawkarska, sprzętu domowego, elektroniki konsumenckiej i różnorodnych rzemiosł. Produkcja odbywa się zasadniczo za pomocą wielopoziomowych sieci wykonawców z ze słabiej rozwiniętych gospodarek, którzy wytwarzają ukończone dobra dla zagranicznego kupującego.

W latach 90. i na początku XXI globalne łańcuchy towarów wydawały się szczególnie użytecznym narzędziem dla informowania polityków o najlepszych sposobach wchodzenia i odnoszenia korzyści z uczestnictwa w rynkach zagranicznych. Szybko jednak zorientowano się, że paradygmat myślenia o funkcjonowaniu globalnych branż oparty na globalnych łańcuchach towarów jest tylko jednym z wielu podejść opartych na sieciach czy łańcuchach, służących badaniu gospodarczej globalizacji. Obok koncepcji globalnych łańcuchów towarów literatura prezentowała inne – pokrewne im – konstrukcje, takie jak „międzynarodowe sieci produkcyjne” [5], „globalne sieci produkcyjne” [20], „globalne systemy produkcyjne” [27] czy francuskie *filière* [33]. Zwrócono uwagę, że każda z rywalizujących koncepcji akcentuje aspekty, które są ważne dla prowadzenia analizy łańcuchów w globalnej gospodarce [14]. Zastanawiano się nad wspólną koncepcją, najbardziej inkluzywną z punktu widzenia wszystkich prezentowanych w literaturze konstrukcji, która obejmowałaby cały szereg możliwych działań łańcucha i produktów finalnych.

Gary Gereffi tak objaśnia, co wpłynęło na powstanie koncepcji globalnych łańcuchów wartości: „Dla nas punkt wyjścia dla zrozumienia zmieniającej się natury międzynarodowego handlu i organizacji gospodarczej jest zawarty w koncepcji łańcucha wartości dodanej, rozwiniętej przez badaczy biznesu międzynarodowego, którzy skupili się na strategiach zarówno firm, jak i krajów w globalnej gospodarce. W swej bazowej formie, łańcuch wartości dodanej jest procesem, za pomocą którego technologia jest łączona z nakładami materiałowymi i pracą, a następnie przetworzone nakłady są łączone, podlegają działaniom marketingowym i dystrybucji. Pojedyncza firma może składać się tylko z jednego ogniwa tego procesu lub może być wertykalnie zintegrowana” [15, s. 79].

Koncepcja globalnych łańcuchów towarów „nieadekwatnie specyfikowała rozmaitość form sieciowych, które odkryły ostatnie badania empiryczne” [15, s. 82]. Wychodząc poza empirycznie wywiedzioną, dychotomiczną typologię globalnych łańcuchów towarów, dostrzeżono konieczność stworzenia szerszej, dynamicznej koncepcji, która stałaby się podstawą metodologii i teorii obejmującej zaobserwowane zmiany i antycypującej przyszły rozwój. Jako fundamenty dla budowy metodologii globalnych łańcuchów wartości wykorzystano: ekonomiczną teorię kosztów

transakcyjnych [40], koncepcję „zanurzenia” działań gospodarczych w relacjach społecznych z obszaru socjologii organizacji [18], teorię substytuowania wertykalnej integracji przez społeczną i przestrzenną bliskość, lokującą się w ekonomii regionalnej, geografii gospodarczej i zarządzaniu strategicznym [37] oraz teorię kompetencji firmy z obszaru zarządzania strategicznego [34].

Koncepcja globalnych łańcuchów wartości nie stanowi podstawy „wielkiej teorii globalizacji”, ale jest fundamentem teorii powiązań między przedsiębiorstwami w globalnej gospodarce. Stara się ona wytłumaczyć i przewidzieć, w jaki sposób powiązane są ze sobą w przestrzennej gospodarce działania dodające wartość. Powiązania te mogą być wewnątrz firmy lub między firmami. Mogą one być ulokowane w tym samym budynku, mieście lub łączyć ogromne dystanse. Teoria globalnych łańcuchów wartości poszerza wiedzę z zakresu organizacyjnych i przestrzennych struktur oraz dynamiki branż, a jednocześnie z zakresu strategii i zachowań firm wiodących i ich dostawców. Koncepcja globalnych łańcuchów wartości pozwala badaczom przechodzić łatwo od lokalnych do globalnych poziomów analizy.

2. Formy organizacyjne globalnych łańcuchów wartości

W 2000 roku John Humprey i Hubert Schmitz przedstawili typologię czterech form organizacji działań gospodarczych, które opisują relacje w globalnych branżach łączące dostawców z firmami wiodącymi [23]. Wywiedziona z empirii typologię autorzy oparli na kombinacjach dwóch niezależnych zmiennych: 1) definiowaniu produktu i 2) ponoszeniu ryzyka za błędy w działaniu dostawców. Przez definiowanie produktu autorzy rozumieją przeprowadzanie procesu interpretacji potrzeb rynkowych, tworzenie koncepcji produktu oraz przełożenie tej koncepcji na design i szkice produktu. W tym rozumieniu w branżach intensywnie wykorzystujących technologie definiowanie produktu pociąga za sobą najczęściej rozwój nowych technologii i procesów produkcyjnych. W pozostałych branżach definiowanie produktu wiąże się z jego designem, brandingiem i marketingiem.

Według wspomnianych autorów globalne łańcuchy wartości mogą przyjmować formę: 1) rynku, 2) sieci, 3) quasi-hierarchii lub 4) hierarchii. Formy organizacyjne poza rynkiem wiążą się z trudami i kosztami monitorowania i nadzorowania łańcuchów wartości przez firmy wiodące. Dlatego też występują one w tych sytuacjach, kiedy firmy wiodące przewidują duże ryzyko związane z zawodnością działania dostawców. Ryzyko to wzrasta wraz ze zróżnicowaniem kompetencji. Im mniejsze kompetencje dostawcy, tym bardziej forma organizacji globalnego łańcucha oddala się od rynku i zmierza w kierunku hierarchii. Globalne łańcuchy wartości przyjmują formę czysto rynkową, gdy kupujący i dostawca nie potrzebują współpracować w definiowaniu produktu. Ryzyko kupującego jest tu niskie, ponieważ albo wymagania

kupującego są łatwe do spełnienia, albo dostawca ma wystarczające kompetencje, aby sprostać wymaganiom kupującego.

Globalne łańcuchy wartości przyjmują formę sieci, gdy kupujący i dostawca są „równymi” partnerami we współpracy. Razem definiują produkt, łącząc swe komplementarne kompetencje. W takich łańcuchach ryzyko kupującego jest zminimalizowane przez wysoki poziom kompetencji dostawcy. To właśnie wysokie kompetencje skłaniają do współpracy w sieci i utrzymywania wzajemnej zależności. Natomiast w przypadku quasi-hierarchii mamy do czynienia z wysokim stopniem kontroli kupującego nad dostawcą. Quasi-hierarchia powstaje w łańcuchach wartości, w których kupujący sam definiuje produkt, gdyż dostawca nie jest w stanie tego uczynić i/lub kupujący jest narażony na znaczące ryzyko poniesienia straty w wyniku błędów w działaniu dostawcy. W przypadku hierarchii kupujący sprawuje pełną kontrolę właścicielską nad działaniami prowadzonymi w łańcuchu. Łańcuch w formie hierarchii umożliwia globalnemu kupującemu sprawowanie bezpośredniej kontroli nad procesem produkcji.

Opisana typologia uwzględnia dynamikę przekształcania się form organizacyjnych łańcuchów. W miarę jak kompetencje dostawców poprawiają się i upowszechniają, są oni sami w stanie przejąć (przynajmniej częściowo) definiowanie produktu. Co więcej, wraz z rozwojem kompetencji dostawców zmniejsza się ryzyko ponoszone przez kupującego z racji popełniania przez nich błędów. Kiedy strata staje się mniejsza niż koszty koordynowania łańcucha, to jego forma organizacyjna przesuwana od hierarchii w kierunku formy sieciowej.

W 2005 roku Gary Gereffi, John Humprey i Timothy Sturgeon zaproponowali pełniejszą od przedstawionej powyżej typologię form organizacyjnych globalnych łańcuchów wartości [15]. Tak jak w uprzednio umówionej typologii autorzy zgadzają się, że formy organizacyjne globalnych łańcuchów wartości rozciągają się od rynku po hierarchię, a między nimi ulokowane są formy sieciowe. Jednak ich typologia jest bardziej rozbudowana przez „rozszczerzenie” sieciowej formy organizacji na trzy rodzaje: sieć modularną, sieć relacyjną i sieć niewolniczą (*captive*). Są to rodzaje wywiedzione na drodze analitycznej, choć ich identyfikacja jest zakorzeniona w obserwacjach empirycznych.

Typologia ta jest oparta na możliwych kombinacjach trzech niezależnych zmiennych pochodzących z analizy studiów przypadku: 1) złożoności transakcji, 2) stopnia, do którego transakcje dają się skodyfikować, oraz 3) kompetencji dostawców. Złożoność transakcji odnosi się do stopnia złożoności wiedzy wymaganej dla przeprowadzenia określonej transakcji, w szczególności ze względu na specyfikację produktu i procesu. Stopień, do którego dają się skodyfikować transakcje, jest stopniem, do którego dają się skodyfikować wiedzę wymaganą do przeprowadzenia danej transakcji. Kodyfikowanie wiedzy odbywa się na przykład przez zastosowanie standardów technicznych, standardów procesowych związanych z jakością, siłą roboczą czy

wpływami na środowisko. Im wyższy stopień, do którego daje się skodyfikować wymaganą wiedzę, tym wydajniej i bez dodatkowych inwestycji w transakcje można ją przekazywać. Kompetencje dostawców odnoszą się do kompetencji aktualnych i potencjalnych dostawców wymaganych dla przeprowadzenia określonej transakcji. Jeśli te trzy zmienne mogą przyjmować tylko dwie wartości – niski (n) i wysoki (w) poziom – to istnieje osiem ich kombinacji, z których pięć można obecnie zidentyfikować w empirii¹. Formy organizacji działań w globalnych łańcuchach wartości przypisane określonym wartościom zmiennych przedstawiono schematycznie w tabeli 1.

Gdy wiedza związana ze specyfikacją produktu jest relatywnie prosta i daje się ją łatwo skodyfikować, a dostawcy mają kompetencje niezbędne dla wytwarzania pożądanых produktów, to specyficzne aktywa nie będą akumulowane i należy oczekiwać rynkowej formy łańcucha. W tej sytuacji globalni kupujący odpowiadają na specyfikacje i ceny ustalane przez dostawców. Gdy rośnie złożoność wiedzy związanej ze specyfikacją produktu, ale nadal można ją relatywnie łatwo kodyfikować, to łańcuch wartości może przybrać formę sieci modularnej. Tak się dzieje, gdy sama architektura złożonego produktu jest modularna, a standardy techniczne upraszczają transakcje przez redukcję różnorodności komponentów i ujednoczenie ich specyfikacji. Trzecim warunkiem modularności łańcucha jest posiadanie przez dostawców odpowiednio wysokich kompetencji, które pozwalają im na dostarczanie pełnych zestawów i modułów wykorzystywanych następnie do składania finalnych produktów przez kupującego.

Gdy wiedza związana ze specyfikacją produktu jest złożona i nie daje się jej skodyfikować, ale dostawcy mają kompetencje niezbędne dla wytwarzania pożądanых produktów, to należy oczekiwać, że łańcuch przybierze formę sieci relacyjnej. Dzieje się tak, ponieważ niezbędna jest tu wymiana złożonej wiedzy cichej między dostawcą a kupującym, a wysoce kompetentni dostawcy dostarczają silnej motywacji dla kupującego do outsourcingu w celu uzyskania dostępu do komplementarnych kompetencji. Wzajemna zależność, która w ten sposób powstaje, może być regulowana przez reputację, bliskość społeczną i przestrzenną, więzi rodzinne czy więzi etniczne itp. Kiedy wysoka jest złożoność specyfikacji produktu oraz wysoka jest możliwość jej kodyfikacji, ale możliwości dostawcy są niskie, wtedy forma organizacji łańcucha wartości przesuwana się w kierunku sieci niewolniczej. Dzieje się tak, gdyż niskie kompetencje dostawcy w połączeniu z dużą złożonością specyfikacji produktu wymagają znacznej interwencji i kontroli ze strony globalnego kupującego. Taka sytuacja prowadzi do zależności transakcyjnej, gdyż kupujący chcą „przywiązać” do siebie dostawców, aby wykluczyć innych z osiągnięcia korzyści z ich wysiłku. Dostawcy natomiast stają

¹ Kombinacja niskiej złożoności transakcji i niskiej możliwości jej kodyfikacji jest mało prawdopodobna, zatem odpadają dwie kombinacje zmiennych: nwn i nnn. Z kolei gdy złożoność transakcji jest niska, zaś możliwość jej kodyfikacji wysoka, to niskie kompetencje dostawcy prowadzą do wyłączenia go z łańcucha wartości. Zatem kombinacja zmiennych nwn nie generuje żadnej formy organizacji łańcucha *per se*.

się wtedy „niewolnikami” kupujących, gdyż zmiana partnera oznacza dla nich koszty, których nie są w stanie udźwignąć.

Gdy produkty są złożone, ale ich specyfikacja jest trudna do skodyfikowania i nie można znaleźć odpowiednio kompetentnych dostawców, wtedy kupujący jest zmuszony do rozwoju i wytwarzania produktu przez siebie samego. Mamy wtedy do czynienia z integracją wertykalną (hierarchią). Taka forma organizacji łańcucha wartości dominuje, gdy zachodzi konieczność wymiany wiedzy cichej między poszczególnymi ogniwami w łańcuchu oraz kontrolowania zasobów, a w szczególności własności intelektualnej. Umożliwia ona efektywne zarządzanie złożonymi sieciami nakładów i wyników.

Tabela 1. Formy organizacji globalnych łańcuchów wartości i ich dynamika

Forma organizacyjna	Złożoność transakcji	Stopień skodyfikowania transakcji	Kompetencje dostawcy
Rynek	N ↑ 2	W	W
Sieć modularna	1 ↓	W ↓ 4	5 ↑ W ↓ 6
Sieć relacyjna	W ↓	3 ↑ N ↓	W ↓
Sieć niewolnicza	W	W	↑ N ↓
Hierarchia	W	N	N

Źródło: [15, s. 90].

Opisywana typologia form organizacji globalnych łańcuchów wartości uwzględnia ich dynamikę. Co więcej, formy organizacyjne globalnych łańcuchów wartości nie są monolityczne. W określonej branży, określonym miejscu i czasie forma organizacyjna na jednym etapie łańcucha może różnić się od formy organizacyjnej na jego innym etapie. Wywiedzioną na drodze analitycznej dynamikę form organizacyjnych globalnych łańcuchów wartości potwierdzają obserwacje w empirii.

Po pierwsze, wzrostowi może ulegać złożoność transakcji. Dzieje się tak, gdy kupujący chcą otrzymywać bardziej złożone produkty i usługi od swej bazy dostawców. Wtedy łańcuch odejdzie od formy rynku w kierunku sieci modularnej lub relacyjnej, w zależności od stopnia skodyfikowania wiedzy. Wzrost złożoności specyfikacji produktu i/lub procesu może jednocześnie powodować spadek efektywnego poziomu kompetencji dostawców, gdy ich dotychczasowe kompetencje nie mogą sprostać nowym wymaganiom. Wtedy łańcuch może przybrać formę sieci niewolniczej (trajektoria 1 w tabeli 1). Natomiast w sytuacji przeciwnej, gdy wiedza potrzebna dla prowadzenia transakcji staje się mniej złożona, wzrostowi może ulec stopień, do którego można ją skodyfikować. Wtedy sieciowa forma łańcucha może ewoluować w relacje czysto rynkowe (trajektoria 2).

Po drugie, zmianie może ulec stopień, do którego daje się skodyfikować wiedzę potrzebną dla zawarcia transakcji. Z jednej strony, wraz z upływem czasu pojawiają się nowe standardy techniczne i standardy jakościowe dotyczące produkcji, pracy czy ochrony środowiska, których uprzednio nie było. Wtedy łańcuch w formie sieci relacyjnej może przybrać formę sieci modularnej (trajektoria 3). Z drugiej strony, pojawienie się nowych technologii może spowodować dezaktualizację istniejących dotychczas standardów, a tym samym zmniejszyć stopień skodyfikowania wiedzy niezbędnej do prowadzenia transakcji. Wtedy łańcuch modularny może przekształcić się w sieć relacyjną, a nawet – jeśli problem ze specyficznością aktywów jest poważny – do hierarchii (trajektoria 4).

Po trzecie, wraz z upływem czasu zmianie ulegają kompetencje dostawców. Z jednej strony, kompetencje dostawców mogą wzrosnąć w efekcie procesu ich uczenia się. Wtedy łańcuch w formie sieci niewolniczej może przekształcić się w sieć relacyjną lub modularną, w zależności od towarzyszącego mu stopnia skodyfikowania wiedzy (trajektoria 5). Z drugiej strony, kompetencje dostawców maleją, gdy kupujący wprowadza do łańcucha nowych dostawców i/lub pojawiają się nowe technologie i/lub kupujący zwiększa swe wymagania co do istniejących dostawców. Wtedy łańcuch w formie sieci modularnej czy relacyjnej przekształci się w łańcuch niewolniczy (trajektoria 6).

3. Władza i koordynacja działań w globalnych łańcuchach wartości

Analiza globalnych łańcuchów wartości pozwala wyodrębnić w każdej branży dwie szerokie kategorie firm: firmy wiodące i dostawców [22], [38]. Firmy wiodące to globalni kupujący, którzy ustalają strategie produktu, składają zamówienia i biorą finansową odpowiedzialność za dobra i usługi, które pochodzą od ich dostawców. Firmy wiodące obejmują firmy *stricte* kupujące (tj. bez żadnej produkcji), firmy kupujące z niewielką produkcją własną, ale także firmy będące producentami (które są kupującymi w stosunku do ich dostawców). Ponieważ firmy wiodące mogą (z pewnymi ograniczeniami omówionymi uprzednio) wybierać i zmieniać dostawców, mają one władzę nabywczą. Władza nabywczą pozwala firmom wiodącym wywierać naciski na dostawców i jawnie koordynować działania łańcucha.

Na każdym etapie funkcjonowanie łańcucha jest definiowane przez zbiór parametrów. Cztery podstawowe parametry definiujące, czym ma się zajmować łańcuch, to: 1) co ma być produkowane – czyli definicja produktu (związana z pozycjonowaniem łańcucha na rynku), 2) jak ma to być produkowane – czyli definicja procesów produkcyjnych, która obejmuje wykorzystywane technologie, systemy jakości, standardy pracy i standardy środowiskowe, 3) kiedy i ile tego ma być produkowane oraz

4) jak ma się odbywać przepływ produktu wzdłuż łańcucha. Specyfikacja parametrów logistycznych powstaje, gdy w łańcuchu występuje pewien stopień złożoności zadań i/lub naciski czasowe, które wymagają zharmonizowania działań między firmami. Choć ceny są traktowane zwykle jako zmienna determinowana przez rynek, często się zdarza, że firmy wiodące (szczególnie te konkurujące bardziej ceną niż np. jakością) nalegają na swych dostawców, aby ci opracowali taki design produktu czy procesu, żeby spełniony był określony przedział cenowy. W ten sposób może dochodzić piąty z parametrów definiujących działania łańcucha. Koordynowanie działań łańcucha ma miejsce wtedy, gdy firmy w łańcuchu pracują podług ustalonych i narzuconych im parametrów.

Wykorzystując swą władzę nabywczą, parametry definiujące funkcjonowanie łańcucha mogą ustalać i wymuszać (tj. kontrolować/monitorować i wdrażać) na dostawcach firmy wiodące – mamy wtedy do czynienia z wewnętrzną koordynacją łańcucha wartości, nazywaną też koordynacją sektora prywatnego. Ustalanie i wymuszanie parametrów produktowych przez firmę wiodącą jest najbardziej prawdopodobne, gdy rozumie ona lepiej popyt rynkowy niż dostawcy. Z kolei firmy wiodące ustalają i wymuszają parametry procesowe, gdy z powodu niewywiązania się dostawcy ze zobowiązań lub niespełnienia niezbędnych standardów przez produkt mogą one ponieść znaczącą stratę.

Parametry produktowe i procesowe mogą być także ustalone i wymuszone przez podmioty zewnętrzne w stosunku do łańcucha. Podmiotami tymi są szeroko rozumiane instytucje. Mamy wtedy do czynienia z koordynacją zewnętrzną w stosunku do łańcucha (nazywaną też koordynacją publiczną). Parametry ustalone i narzucane przez instytucje pochodzą w znaczącym stopniu z przekonań, wartości i priorytetów społeczeństw, w których są one zakorzenione. Jeśli firmy nie przestrzegają tych norm, wtedy nakładane są na nie różnorodne kary, a kiedy to nie pomaga (bo na przykład firma nie jest w stanie udźwignąć kosztów dostosowania się do wymaganych standardów), to firmy zostają wykluczone z globalnego łańcucha. Tak na przykład stało się z wieloma afrykańskimi producentami ogrodnictwami, którzy dostarczali produkty brytyjskim supermarketom. Parametry nałożone na proces produkcji żywności przez Unię Europejską wykluczyły tych dostawców z globalnego łańcucha [7].

Proces ustalania parametrów produktowych i procesowych może być oddzielony od procesu ich wymuszania. Parametry te mogą być ustalone przez firmy wiodące, ale wymuszone przez podmioty instytucjonalne, albo odwrotnie. Mamy wtedy do czynienia z publiczno-prywatną koordynacją działań łańcucha. Pierwsza sytuacja ma miejsce, gdy firmy wiodące wymagają, aby dostawcy stosowali się do pewnych generalnych standardów procesowych, takich jak np.: normy ISO 9000, ISO 14000 czy SA 8000. W drugiej sytuacji parametry produktowe i procesowe są ustalone przez podmioty instytucjonalne, ale firma wiodąca jest odpowiedzialna za ich wdrażanie w łańcuchu. Na przykład od firm wiodących oczekuje się, że nie będą korzysta-

z dostawców, którzy zatrudniają dzieci. Jednak temu społecznemu wymaganii nie towarzyszy żaden prawny system jego wymuszania. Firmy wiodące muszą same rozwinąć własne mechanizmy wymuszania tego zakazu.

Drugą kategorią władzy na poziomie firm w globalnych łańcuchach wartości jest władza dostawców [38]. Władzę dostawców w globalnych łańcuchach wartości można podzielić na władzę „twardą” oraz władzę „miękką”. Twarda władza dostawców odnosi się do budowania technologicznych fundamentów, w oparciu o które budowane są inne produkty czy usługi danej branży. Dominacja technologiczna daje dostawcom władzę ustalania standardów, ale jest bardzo trudna do osiągnięcia, gdyż wymaga najwyższych z możliwych kompetencji technologicznych dostawcy. Władza ustalania standardów, nawet jeśli jest bardzo silna, to zwykle nie jest związana z jawną koordynacją działań podmiotów usytuowanych „górze” czy „w dół” łańcucha. Ten rodzaj władzy dostawców występuje przede wszystkim w łańcuchach branż wysoko zaawansowanych technologicznie.

Częściej spotykana u dostawców jest władza „miękką”, zwana władzą kompetencyjną. Władza ta oparta jest na trudnych do zastąpienia kompetencjach technicznych i usługowych. Dostawcy wykorzystują swą władzę kompetencyjną, gdy ich produkty i usługi są postrzegane jako niemalże niezbędne dla firm wiodących w łańcuchu. Aby ograniczać władzę kompetencyjną dostawców, firmy wiodące posługują się swą władzą nabywczą. Aby trzymać swych dostawców „w szachu”, firmy wiodące starają się utrzymywać zdolność do zmiany dostawców, choćby nawet między ich małą grupą.

Władza w łańcuchu wiąże się z ich formą organizacyjną. W łańcuchach modularnych, w których dostawcy biorą odpowiedzialność za całe swe działania (od zaopatrzenia po produkcję), władza kompetencyjna wyposaża ich w dużą swobodę działania. Jeśli dodatkowo kompetencje dostawcy są unikatowe, to dostawca rozdziela swe ryzyko na całą grupę globalnych kupujących. W relacyjnych łańcuchach wartości wiedza cicha wnoszona przez dostawców ustawia ich na silnej pozycji wobec kupujących. Ale silne powiązania, które muszą budować z kupującymi, mogą być trudne do skopiowania z innymi kupującymi w akceptowalnym horyzoncie czasowym. Jeśli weźmie się pod uwagę władzę nabywczą firm wiodących, to z upływem czasu powiązania w łańcuchach relacyjnych prowadzą do większej asymetrii władzy (na korzyść firm wiodących) niż powiązania w łańcuchach modularnych. Ale przeciwny scenariusz jest także możliwy. W świetle teorii kosztów transakcyjnych powiązania relacyjne, specyficzność aktywów i duże kompetencje dostawców mogą stworzyć taką sytuację, w której firma wiodąca nie może zmienić dostawcy.

Niektórzy badacze zagadnienia władzy i koordynacji działań w globalnych łańcuchach proponują typologię alternatywną do omówionej powyżej, skonstruowaną w analogii do podziału władzy w państwie na władzę ustawodawczą, sądowniczą i wykonawczą [24], [25]. Ustalanie parametrów przez firmę wiodącą lub podmiot instytucjonalny wyposaża je we władzę ustawodawczą w łańcuchu. Proces wymuszania

parametrów będący składową procesu koordynacji dzieli się na proces kontrolowania (monitorowania) zgodności funkcjonowania łańcucha z ustalonymi parametrami i proces wdrażania tych parametrów. Firmom wiodącym i podmiotom instytucjonalnym, które dokonują audytów zgodności działań z ustalonymi parametrami, przypisuje się władzę sądowniczą w łańcuchu. Aby zapewnić wdrażanie ustalonych parametrów, firmy wiodące i niektóre podmioty instytucjonalne (np. organizacje certyfikujące) są wyposażone we władzę wykonawczą. Władza ta polega na służeniu pomocą firmom w łańcuchu w przystosowaniu swych działań do spełniania wymaganych parametrów, tj. na zarządzaniu *per se* poszczególnymi ogniwami w łańcuchu wartości.

4. Innowacyjność w globalnych łańcuchach wartości

O tym, czy dana firma jest zdolna do innowacji, decydują czynniki ujmowane przez teorię „kluczowych kompetencji” firmy [32], uzupełnione przez teorię „zdolności dynamicznych” firmy [39]. Obydwie teorie pomagają zrozumieć czynniki, które inicjują i wspierają innowacyjność firmy, co przekłada się bezpośrednio na jej konkurencyjność. Jednak poważną słabością obydwu teorii jest to, że odnoszą się one wyłącznie do pojedynczej firmy i nie pozwalają na objaśnienie innowacyjności grupy wzajemnie powiązanych firm, jak to ma miejsce w globalnych łańcuchach wartości. Udoskonalanie kluczowych kompetencji przez dostawcę w globalnym łańcuchu wartości nie musi wcale oznaczać wzrostu jego konkurencyjności, a może wręcz prowadzić do wykluczenia go z łańcucha [35].

Innowacyjność w globalnych łańcuchach wartości trzeba postrzegać w szerszej perspektywie niż w przypadku pojedynczej firmy. Perspektywa ta musi uwzględniać zmiany nie tylko w naturze, lecz także i w kombinacji działań realizowanych przez podmioty w łańcuchu. Innowacyjne zmiany mogą zachodzić zarówno w ramach pojedynczego ogniwa, jak i między poszczególnymi ogniwami łańcucha wartości, a nawet między różnymi łańcuchami wartości. Proces innowacyjny w globalnych łańcuchach wartości należy rozpatrywać w powiązaniu z tworzeniem wartości dodanej. Badacze globalnych łańcuchów wartości, zamiast pojęciem innowacyjności, posługują się pojęciem „jałowej innowacyjności” (*upgrading*). Przez proces jałowej innowacyjności rozumie się proces innowacyjny, celem którego jest wzrost wartości dodanej [14], [25], [29], [35]. W tym rozumieniu jałowa innowacyjność rzadko kiedy ma charakter innowacyjności radykalnej (przełomowej). Jest to z reguły proces iteracyjny, polegający na stopniowym, ewolucyjnym wprowadzaniu udoskonaleń nowych dla firm, ale niekoniecznie obiektywnie nowych.

Wskazuje się na cztery możliwe trajektorie, którymi mogą podążać firmy uczestniczące w procesie jałowej innowacyjności. Produktowa jałowa innowacyjność polega na wprowadzeniu nowego produktu lub poprawie istniejących już produktów

szybciej niż rywale. Proces ten wymaga wzrostu kompetencji dostawcy, tj. jego uczenia się. W miarę jak dostawcy nabierają doświadczenia w branży, mogą oni przejść od produkcji niskokosztowych produktów do produkcji dóbr o większej wartości dodanej, co gwarantuje im osiągnięcie wyższych zwrotów, gdy wzrastają koszty robocizny. Gary Gereffi nazwał ten proces jałowej innowacyjności „sukcesją kupujących” [11, s. 53]. Produktowa jałowa innowacyjność ma również miejsce u dostawców, gdy firma wiodąca w łańcuchu chce ulepszyć swój produkt finalny, czy to z własnej woli, czy też pod wpływem standardów narzucanych przez podmioty instytucjonalne [7].

Drugą trajektorią, którą mogą podążać firmy w procesie jałowej innowacyjności, jest uczestniczenie w procesowej jałowej innowacyjności. Procesowa jałowa innowacyjność odnosi się do efektywniejszej (w porównaniu z rywalami) transformacji nakładów w wyniki przez reorganizację systemu produkcji lub wdrożenie bardziej zaawansowanej technologii. Procesowa jałowa innowacyjność może zachodzić na poziomie pojedynczego ogniwa w łańcuchu (np. poprawa zaopatrzenia, zmniejszenie ilości odpadów, zastosowanie nowoczesnych maszyn) albo między ogniwami łańcucha (np. nowe procedury zarządzania łańcuchem dostaw, takie jak np. JIT, wdrożenie rozwiązań e-biznesowych). Wynikiem procesowej jałowej innowacyjności może być obniżenie kosztów produkcji, obniżenie kosztów finalnego produktu, wzrost jakości produktu czy też krótszy czas odpowiedzi na zamówienia. Produktowa i procesowa jałowa innowacyjność jest szczególnie znacząca dla dostawców nowych na rynkach globalnych [35].

Funkcjonalna jałowa innowacyjność jest trzecią możliwą trajektorią procesu jałowej innowacyjności. Funkcjonalna jałowa innowacyjność na poziomie pojedynczego ogniwa odnosi się do pogłębiania realizowanej funkcji (np. łączenie fizycznej transformacji z pakowaniem, logistyką, certyfikowaniem jakości itd.) lub absorbowania nowych funkcji z wyższych ogniw w łańcuchu (np. łączenie produkcji z designem czy marketingiem), lub też do outsourcingu funkcji o niskiej wartości dodanej po to, aby skupiać się wyłącznie na działaniach o wyższej wartości dodanej. Natomiast funkcjonalna jałowa innowacyjność zachodząca między ogniwami łańcucha odnosi się do przechodzenia firmy na wyższe ogniwo w łańcuchu i/lub na porzuceniu zajmowanego dotychczas ogniwa [2], [3], [26].

Międzybranżowa jałowa innowacyjność, nazywana też łańcuchową jałową innowacyjnością, jest czwartą możliwą trajektorią procesu jałowej innowacyjności. Międzybranżowa jałowa innowacyjność odnosi się do wykorzystania kompetencji zdobytych przy realizacji określonej funkcji w łańcuchu danej branży do zmiany łańcucha na łańcuch branży bardziej zaawansowanej technologicznie. Przykładem takiego przejścia między łańcuchami służą niektóre firmy z globalnych łańcuchów odzieżowych. Początkowo firmy te zajmowały się produkcją tradycyjnych tkanin wykorzystywanych do szycia odzieży dla globalnych kupujących w USA i Europie Zachodniej. Wraz z upływem czasu nabyły nowe kompetencje związane z zaawansowaną

technologicznie produkcją tkanin przemysłowych opartych na nanowłóknach, które obecnie dostarczają globalnym kupującym, takim jak producenci materiałów opatrunkowych czy producenci samolotów [3]. Innym przykładem są tajwańscy producenci odbiorników telewizyjnych, którzy udoskonaliли swe kompetencje i zaczęli produkować bardziej zaawansowane technologicznie monitory komputerów osobistych, wchodząc w ten sposób w łańcuch branży komputerowej [19].

Trajektorie procesu jałowej innowacyjności pozostają w związku z formą organizacyjną globalnego łańcucha. Jak potwierdzają liczne studia przypadku, związek ten ma charakter dynamiczny. Z jednej strony forma organizacyjna determinuje możliwe trajektorie jałowej innowacyjności podmiotów łańcucha. W łańcuchach hierarchicznych transfer technologii i kompetencji odbywa się „z góry na dół” wspierany przez własne działania badawczo-rozwojowe firmy. Z kolei ułożenie w łańcuchu niewolniczym jest bardzo korzystne dla szybkiej produktowej i procesowej jałowej innowacyjności, ale może stanowić przeszkodę dla funkcjonalnej jałowej innowacyjności. Najlepsze warunki dla rozwoju wszystkich trajektorii jałowej innowacyjności oferują łańcuchy modułowe i relacyjne. Należy jednak pamiętać, że uczestniczenie w tych łańcuchach jest mało prawdopodobne dla firm z krajów o słabiej rozwiniętych gospodarkach, ze względu na wysoki poziom wymaganych od firm kompetencji. Natomiast ułożenie w łańcuchach o czystych relacjach rynkowych oznacza wolniejszy proces produktowej i procesowej jałowej innowacyjności (nie ma tu wsparcia ze strony firmy wiodącej), ale jednocześnie dużą otwartość dla przebiegu trajektorii funkcjonalnej jałowej innowacyjności.

Z drugiej strony zajście procesu jałowej innowacyjności może wpłynąć na zmianę formy organizacyjnej łańcucha. Inwestowanie w technologie i nabywanie nowych kompetencji przez dostawców pozwala im na przekraczanie ograniczeń nakładanych na trajektorie jałowej innowacyjności przez firmy wiodące w łańcuchach niewolniczych. Przykładem służą tu globalne łańcuchy branży komputerowej, które w wyniku procesów jałowej innowacyjności przekształciły się w łańcuchy modułowe i rynkowe. Oprócz oczywistych inwestycji w technologie (często ze wsparciem ze strony firm wiodących) dla efektywnego przebiegu procesu jałowej innowacyjności konieczne jest inwestowanie w rozwój kadr [13]. W literaturze mówi się o tzw. ulepszaniu społecznym, które powinno (choć niekoniecznie musi) przebiegać równolegle do procesu jałowej innowacyjności [1].

Finalnie bardzo istotnym zasobem dla zapewnienia przebiegu procesu jałowej innowacyjności staje się czas, którym podmioty w łańcuchu mogą jedynie częściowo zarządzać. Jak pokazują analizy studiów przypadku, trajektorie jałowej innowacyjności mają własną hierarchię. Wraz z upływem czasu w procesie jałowej innowacyjności rośnie niematerialny wkład do wartości dodanej. Najmniej czasu (mierzonego najczęściej w miesiącach) zabiera procesowa i produktowa jałowa innowacyjność. Znacznie więcej czasu – od roku do kilku lat – potrzeba na funkcjonalną jałową

innowacyjność. Natomiast międzybranżowa jałowa innowacyjność wymaga wielu lat, a często całych pokoleń.

5. Dalsze kierunki badań globalnych łańcuchów wartości

Badania globalizacji za pomocą narzędzia, jakim jest koncepcja globalnych łańcuchów wartości, są prowadzone na świecie od dwóch dekad (włączając w to również badania prowadzone za pomocą koncepcji pierwotnych, stanowiących fundamenty globalnych łańcuchów wartości). Akumulacja studiów przypadku stworzyła warunki dla rozwoju oryginalnej, neutralnej ze względu na branżę teorii objaśniającej obserwowane w empirii wzorce globalizacji i pozwalającej przewidywać wyniki z nią związane. Teoria ta pozostaje jednak nadal w swej początkowej fazie. Dotychczasowe wyniki badań pokazują, że przebieg i efekty procesu globalnej integracji zależą w dużej części od technicznych i biznesowych charakterystyk branż, od władzy sprawowanej przez firmy wiodące i inne podmioty w łańcuchach, a także od społecznych i instytucjonalnych charakterystyk miejsc, w których zanurzone są powiązania łańcuchów wartości.

Podczas gdy obowiązująca na poziomie firm i branż logika oraz dynamika globalnych łańcuchów wartości są w coraz większym stopniu jasne, to nadal pozostaje potrzeba lepszego zbadania ich instytucjonalnego kontekstu w całym zakresie jego spektrum. Z jednej strony dość dobrze rozpoznano rolę odgrywaną przez podmioty instytucjonalne w procesie koordynacji działań łańcucha. Nadal jednak istnieje potrzeba badań, które lepiej rozpoznają, w jaki sposób zasady skodyfikowane w prawnych kanonach i systemach regulacyjnych, a w szczególności polityka handlu, kształtują geografię i konfigurację globalnych łańcuchów wartości. Rozszerzenie UE, ustanowienie NAFTA czy akcesja Chin do Światowej Organizacji Handlu miały ogromny wpływ na geografię wielu branż [3], [17], [36]. Spełnienie parametrów produktowych i procesowych może być warunkiem koniecznym, ale nie jest warunkiem wystarczającym dla odnoszenia korzyści przez dostawców ulokowanych w globalnych łańcuchach wartości. Z drugiej strony spektrum instytucjonalnego leżą zasady istniejące bardziej amorficznie, choć nie mniej ważne, jako społeczne normy i oczekiwania. Relacje między różnymi powiązaniem w łańcuchu wartości, a w szczególności organizacja pracy, odzwierciedlają w dużej mierze historycznie ugruntowane relacje społeczne charakterystyczne dla danej lokalizacji.

Większość dotychczasowych badań wpływu kontekstu instytucjonalnego na globalne łańcuchy wartości koncentruje uwagę na krajach rozwijających się położonych w Azji, Ameryce Łacińskiej i Afryce [44], [13]. Dotychczasowa literatura niewiele mówi o łańcuchach wartości, których podmioty ulokowane są we Wschodniej i Centralnej Europie, a w tym w Polsce. A przecież gospodarki tego obszaru mogą być szczególnie żyznym obszarem badań empirycznych prowadzonych dla zrozumienia

kontekstu instytucjonalnego globalnych łańcuchów wartości. Proces transformacji pozwolił ulokować firmy tego obszaru w globalnych łańcuchach wartości. Ich analiza pozwoliłaby na zbadanie, jak transformacja gospodarcza, a w szczególności zmiany instytucjonalne, wpływają na kształt powiązań w globalnych łańcuchach wartości. Badania takie pozwoliłyby zrozumieć, jak przejawia się zanurzenie globalnych łańcuchów wartości w konkretnym środowisku instytucjonalnym i jakie są tego implikacje dla podmiotów łańcucha. A finalnie, w jaki sposób kraje Wschodniej i Centralnej Europy mogą skorzystać na udziale ich firm w globalnych łańcuchach wartości.

Kontekst instytucjonalny globalnych łańcuchów wartości kieruje również uwagę na zagadnienie lokalności w zglobalizowanej gospodarce. Od lat 80. XX wieku literatura z zakresu tzw. nowej geografii gospodarczej, zarządzania strategicznego, ekonomii regionalnej i innowacyjności wskazuje na wzmacnianie konkurencyjności przez lokalną politykę skierowaną na rozwój klastrów. W tej szkole literaturowej argumentuje się, że w zglobalizowanej gospodarce jedyna trwała baza dla przewagi konkurencyjnej będzie miała charakter lokalny i będzie się opierać na wiedzy cichej.

Jednak w wielu przypadkach produkty wytwarzane przez klastry są przecież tymi samymi produktami, które stanowią podstawę funkcjonowania globalnych łańcuchów wartości. W wielu przypadkach producenci w klastrze nie sprzedają na otwartym rynku, a łańcuchy wartości łączące ich z oddalonymi kupującymi podlegają koordynacji ze strony silnych firm wiodących. Istnieje zatem potrzeba powiązania ze sobą tych dwóch podejść, szczególnie w przypadku klastrów zorientowanych eksportowo, które są jednocześnie podmiotami globalnych łańcuchów wartości. Jaka jest rola strategii rozwoju regionalnego i znaczenie lokalnej przewagi konkurencyjnej opartej na klasteringu w świecie, gdzie relacje handlowe są w coraz większym stopniu powiązane w globalne łańcuchy? W jaki sposób można pogodzić ze sobą te dwa sprzeczne podejścia?

Pytanie to jest szczególnie ważne również i na rodzimym gruncie, jeśli weźmie się pod uwagę wieloletnie zaangażowanie polskich instytucji w promowanie polityki klastrowej, wspierane funduszami UE. Czy włączenie klastrów w globalne łańcuchy wartości wspiera, czy przeszkadza lokalnym strategiom innowacyjnym? Czy możliwe jest zharmonizowanie polityki rozwoju klastrów z polityką wspierania ich udziału w globalnych łańcuchach wartości? Co jest silniejsze, lokalne relacje firm i instytucji czy ich relacje z globalnymi kupującymi? Jak wygląda i jak może (powinna) wyglądać koordynacja i proces innowacyjności klastrów ulokowanych w globalnych łańcuchach wartości? Istnieje potrzeba zbadania, jak zmieniają się szanse innowacyjności klastrów w zależności od formy organizacyjnej i koordynacji globalnych łańcuchów, których są podmiotami.

Szczegółnej uwagi wymaga dalsze rozpoznanie, w jaki sposób lokalne instytucje mogą wspomóc klastry w ominięciu pułapki wąskiej specjalizacji i produkcji dla wąskiego grona globalnych kupujących oraz w przesuwaniu się „w górę” łańcucha

wartości. Na gruncie rozumowania dedukcyjnego wydaje się, że przy odpowiednich strategiach rozwoju i znaczących inwestycjach ze strony lokalnych firm i instytucji, klastry będą mogły wykorzystać szanse, jakie daje im udział w globalnych łańcuchach wartości. Jednak wykorzystanie takich szans będzie wymagać synchronizacji prywatno-publicznych koalicji klastrowych z powiązaniem wzdłuż globalnych łańcuchów wartości. Istnieje potrzeba empirycznego rozpoznania, w jaki sposób lokalna polityka klastrowa może umacniać pozycję klastra w globalnym łańcuchu.

Bibliografia

- [1] Bair J., *Global capitalism and commodity chains: looking back, going forward*, "Competition and Change" 2005, No. 9 (02), s. 153–180.
- [2] Bair J., Gereffi G., *Local clusters in global chains: the causes and consequences of export dynamism in Torreón's blue jeans industry*, "World Development" 2001, No. 29 (11), s. 1885–1903.
- [3] Bair J., Gereffi G., *NAFTA and the apparel commodity chain: corporate strategies, inter-firm networks, and local development*, [w:] G. Gereffi, D. Spener, J. Bair (eds.), *Free trade and uneven development: the North American apparel industry after NAFTA*, Temple University Press, Philadelphia 2002, s. 23–50.
- [4] Barrientos S., Gereffi G., Rossi A., *Economic and social upgrading in global production networks: a new paradigm for a changing world*, "International Labour Review" 2011, No. 150 (3–4), s. 319–340.
- [5] Borrus M., Ernst D., Haggard S., *International production networks in Asia: Rivalry or riches?*, Routledge, Londyn 2000.
- [6] Dicken P., Kelly P.F., Olds K., Yeung H.W.-C., *Chains and networks, territories and scales: towards a relational framework for analyzing the global economy*, "Global Networks" 2001, No. 1 (02), s. 89–112.
- [7] Dolan C., Humprey J., *Governance and trade in fresh vegetables: the impact of UK supermarkets on the African horticulture industry*, "Journal of Development Studies" 2000, No. 37 (02), s. 147–176.
- [8] Gellert P., *Renegotiating a timber commodity chain: lessons from Indonesia on the political construction of commodity chains*, "Sociological Forum" 2003, No. 18 (01), s. 53–84 (<http://utk.academia.edu/PaulGellert/Papers>).
- [9] Gereffi G., *Global commodity chains: New forms of coordination and control among nations and firms in international industries*, "Competition & Change" 1996, No. 1 (04), s. 427–439.
- [10] Gereffi G., *A commodity chains framework for analyzing global industries*, "America" 1999, s. 1–9.

- [11] Gereffi G., *International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain*, "Journal of International Economics" 1999, No. 48, s. 37–70.
- [12] Gereffi G., *Shifting governance structures in global commodity chains, with special reference to the Internet*, "American Behavioral Scientist" 2001, No. 44 (10), s. 1616–1637.
- [13] Gereffi G., Fernandez-Stark K., Psilos P. (eds.), *Skills for upgrading: workforce development and global value chains in developing countries*, Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University, Durham 2011.
- [14] Gereffi G., Humprey J., Kaplinsky R., Sturgeon T., *Introduction: globalization, value chains and development*, [w:] Gereffi G., Kaplinsky R. (eds.), *The value of value chains: spreading the gains from globalization*, "IDS Bulletin" 2001, No. 32 (03), s. 1–8.
- [15] Gereffi G., Humprey J., Sturgeon T., *The governance of global value chains*, "Review of International Political Economy" 2005, No. 12 (01), s. 78–104.
- [16] Gereffi G., Korzeniewicz M. (eds.), *Commodity chains and global capitalism*, Praeger, Westport 1994.
- [17] Gereffi G., *The transformation of the North American apparel industry: is NAFTA a curse or blessing?*, UN Unit on Investment and Corporate Strategies, Santiago de Chile 2000.
- [18] Granovetter M., *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*, "American Journal of Sociology" 1985, No. 91, s. 81–510.
- [19] Guerrieri P., Pietrobelli C., *Industrial districts' evolution and technological regimes: Italy and Taiwan*, "Technovation" 2004, No. 24, s. 899–914.
- [20] Henderson J., Dicken P., Hess M., Coe N., Wai-Chung Yeung H., *Global production networks and the analysis of economic development*, "Review of International Political Economy" 2002, No. 9 (03), s. 436–464.
- [21] Hopkins T., Wallerstein I., *Patterns of development of the modern world-system*, "Review" 1977, No. 1 (02), s. 11–145.
- [22] Humprey J., Schmitz H., *Governance in global value chains*, [w:] Gereffi G., Kaplinsky R. (eds.), *The value of value chains: spreading gains from globalization*, "IDS Bulletin" 2001, No. 32 (03), s. 41–46.
- [23] Humprey J., Schmitz H., *Governance and upgrading: linking industrial cluster and value chain research*, Institute of Development Studies (IDS), working paper No. 120, University of Sussex, Sussex 2000.
- [24] Kaplinsky R., Morris M., *A handbook for value chain research*, International Development Research Center, Ottawa 2003.
- [25] Kaplinsky R., Morris M., Readman J., *Understanding upgrading using value chain analysis*, referat konferencyjny zaprezentowany w British Academy of Management, Londyn, wrzesień 2002 (<http://eprints.brighton.ac.uk/>).

- [26] Kishimoto C., *Clustering and upgrading in global value chains: the Taiwanese personal computer industry*, [w:] Schmitz H. (ed.), *Local enterprises in the global economy: issues of governance and upgrading*, Edward Elgar, Cheltenham 2004, s. 233–264.
- [27] Milberg W., *The changing structure of trade linked to global production systems: what are the policy implications?*, paper prepared for the World Commission on the Social Dimensions of Globalization, International Labor Organization, 2003.
- [28] Phyne J., Mansilla J., *Forging linkages in the commodity chain: the case of the Chilean salmon farming industry*, “Sociologia Ruralis” 2003, No. 43 (02), s. 108–127.
- [29] Pietrobelli C., Rabellotti R., *Upgrading in clusters and value chains in Latin America*, Inter-American Development Bank, Waszyngton 2004.
- [30] Porter M.E., *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York 1985.
- [31] Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2000.
- [32] Prahalad C., Hamel G., *The core competences of the corporation*, “Harvard Business Review” 1990, No. 68 (03), s. 79–91.
- [33] Raikes P., Jensen M.F., Ponte S., *Global commodity chain analysis and the French filière approach: comparison and critique*, “Economy and Society” 2000, No. 29 (03), s. 390–417.
- [34] Sanchez R., Heene A., *The new strategic management: organizations, competition and competence*, John Wiley & Sons, New York 2004.
- [35] Schmitz H., *How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?*, “Regional Studies” 2002, No. 36 (09), s. 1017–1027.
- [36] Stevens C., *Value chains and trade policy: the case of agriculture*, “IDS Bulletin” 2001, No. 32 (03), s. 46–59.
- [37] Storper M., *The resurgence of regional economies, ten years later: the region as a nexus of untraded dependencies*, “European Urban and Regional Studies” 1995, No. 2 (03), s. 191–221.
- [38] Sturgeon T.J., *From commodity chains to value chains: Interdisciplinary theory building in an age of globalization*, [w:] Bair J. (ed.), *Frontiers of commodity chain research*, Stanford University Press, Stanford 2008, s. 110–136.
- [39] Teece D., Pisano G., *The dynamic capabilities of firms: an introduction*, “Industrial and Corporate Change” 1994, No. 3, s. 537–556.
- [40] Williamson O., *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*, Macmillan, London 1985.

GLOBALNE ŁAŃCUCHY WARTOŚCI JAKO NARZĘDZIE BADANIA GLOBALIZACJI

Streszczenie

We współczesnej międzynarodowej literaturze coraz wyraźniej daje się zauważyć wykorzystywanie globalnych łańcuchów wartości jako narzędzi badania globalizacji na gruncie teorii organizacji i zarządzania. Na rodzimym gruncie istnieje zauważalny brak badań wykorzystujących koncepcję globalnych łańcuchów wartości. Artykuł stara się wypełnić zaistniałą lukę przez przedstawienie krytyczno-opisowej analizy charakterystycznych współczesnych prac dotyczących globalnych łańcuchów wartości. W pierwszej części przedyskutowano kształtowanie się koncepcji globalnych łańcuchów wartości, ze szczególną uwagą poświęconą motywacji do zastąpienia koncepcji globalnych łańcuchów towarów i koncepcji pokrewnych przez wywiezioną dedukcyjnie, niezależną od branży koncepcję. Następnie omówiono typologie form organizacyjnych globalnych łańcuchów wartości oraz ich dynamikę. Trzecia część skupia się na zagadnieniu władzy i koordynacji w globalnych łańcuchach wartości. W czwartej części omówiono innowacyjność w globalnych łańcuchach wartości oraz jej rodzaje. Artykuł kończą refleksje dotyczące możliwych dalszych badań prowadzonych z wykorzystaniem globalnych łańcuchów wartości, w szczególności na rodzimym gruncie.

SŁOWA KLUCZOWE: GLOBALIZACJA, GLOBALNE ŁAŃCUCHY TOWARÓW, FORMY, KOORDYNACJA I INNOWACJA GLOBALNYCH ŁAŃCUCHÓW WARTOŚCI

GLOBAL VALUE CHAINS AS A TOOL FOR GLOBALIZATION STUDIES

Abstract

There is a continuous interest in the study of globalization within the theory of organization and management. In Poland, there has been a relatively modest attention paid so far to the global value chains as tools for globalization studies. This paper sets out to address this lacuna by critically reviewing the dominant works on the global value chains and their use in research on globalization process. Firstly, it discusses the development of global value chain concept with attention paid to the motivations for supplementing the “buyer-driven” and “producer-driven” modes of global commodity chains and their relative concepts with an industry-neutral, non-empirical framework. Secondly, it overviews the typology of global value

chains organizational forms and their dynamics. Thirdly, it focuses on power and governance in global value chains. Fourthly, innovation of global value chains and its variations have been discussed. Finally, some conclusions on further research with the use of global value chains have been drawn up with reference to Poland.

KEY WORDS: GLOBALIZATION, GLOBAL COMMODITY CHAINS, GLOBAL VALUE CHAINS FORMS, GOVERNANCE AND UPGRADING

STRATEGIE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ

Wstęp

Drzemiący w małych i średnich przedsiębiorstwach potencjał przedsiębiorczości sprawia, że firmy te są w krajach rozwiniętych znaczącymi twórcami wielu innowacji. W opinii Jasińskiego [11] rodzimy sektor MŚP, choć jeszcze młody i stosunkowo słaby, odgrywa jednak coraz większą rolę w kreowaniu działań innowacyjnych. Zdaniem wielu autorów, zarówno polskich, jak i zagranicznych, aktywność przedsiębiorstw w zakresie innowacji daje firmom największą gwarancję rozwoju i wzrostu ich konkurencyjności. Jak pokazują doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych, bez wprowadzania nowych i udoskonalania starych produktów i usług, firmy nie będą w stanie skutecznie konkurować, gdyż ich przetrwanie i sukces w coraz większym stopniu zależą od atrakcyjnej oferty rynkowej. Jedynie przedsiębiorstwa innowacyjne, poszukujące zmian i okazji do ich wdrażania, będą w stanie przetrwać i osiągać spektakularne sukcesy rynkowe [16]. Chakravorti [5] uważa, że w czasie kryzysu rynkowego istnieją szanse rozwoju przedsiębiorczości, powołując się na liczne dowody wskazujące, że okresy, w których panowały skrajnie niekorzystne warunki, sprzyjały innowacyjności i powstawaniu przedsiębiorstw (np. podczas kryzysów gospodarczych narodziło się 18 z 30 firm, które obecnie tworzą indeks giełdowy Dow Jones Industrial Index). Działalność innowacyjna staje się zatem kluczowym warunkiem wysokiej konkurencyjności przedsiębiorstw, przy czym, zdaniem wielu autorów [21];

* **Dr Anna Strychalska-Rudzewicz** – Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie.

** **Dr Jacek Wysocki** – Katedra Zarządzania Innowacjami, Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

14; 26], wzrost ich innowacyjności nie powinien być efektem przypadkowych działań, lecz rezultatem celowej strategii innowacyjnej.

W tym kontekście istotne jest analizowanie powiązań między strategiami przedsiębiorstw a ich innowacyjnością i wprowadzaniem nowych produktów [12; 18]. W PARP wskaźnikiem otwartości na wprowadzanie innowacji w przedsiębiorstwie jest właśnie wykorzystywanie planowania strategicznego oraz tworzenie specjalnego budżetu na cele badawczo-rozwojowe¹.

Dostrzegając potrzebę rozpoznania mechanizmu stosowanego przez małe i średnie przedsiębiorstwa w stymulowaniu działań innowacyjnych, autorzy niniejszego artykułu skierowali uwagę na problem świadomego stosowania przez te podmioty strategii innowacji, zwłaszcza że badania na ten temat są dość nieliczne. Jednocześnie wsparto się przy tej analizie badaniami empirycznymi, których celem było uzyskanie odpowiedzi na następujące, odnoszące się do wspomnianej kwestii pytania:

- Za pomocą jakich czynników badane małe i średnie przedsiębiorstwa konkurują na rynku?
- Czy przedsiębiorstwa te podejmują planowe działania w zakresie innowacji?
- Czy i jak często stosują one strategie w działaniach innowacyjnych?

1. Strategia ogólna a strategie innowacji

We współczesnych uwarunkowaniach gospodarczych utrzymanie i poprawa pozycji konkurencyjnej organizacji wymagają realizacji zamierzenia strategicznego opartego na efektywnych i innowacyjnych działaniach, uwzględniających zarówno potencjał wewnętrzny przedsiębiorstwa, jak i warunki otoczenia. Strategia tworzy ogólny zrąb dla decyzji dotyczących innowacji i zmian [26], stając się swego rodzaju kamieniem węgielnym dla wszelkich tego typu działań. Opracowanie strategii organizacji ma zatem fundamentalne znaczenie dla jej przyszłego funkcjonowania, szczególnie w kontekście zidentyfikowania ryzyka występującego w każdym procesie podejmowania decyzji.

Strategiczna orientacja organizacji może odgrywać kluczową rolę w kształtowaniu struktury jej działań i podejmowanych inicjatyw [14]. Organizacje, które kładą nacisk na szybką odpowiedź na zmiany i adoptują strategię innowacji, mogą lepiej identyfikować nowe możliwości i idee potrzebne dla ich funkcjonowania. Takie organizacje nieustannie szukają miejsca na rynku dla nowych produktów. Ponoszą też większe nakłady na prace badawczo-rozwojowe i na działania marketingowe oraz koncentrują się bardziej na nowych możliwościach rozwoju produktu. Organizacje posiadające strategię innowacji są kreatorami zmian w branżach, w jakich działają.

¹ Więcej na stronie internetowej: <http://www.parp.gov.pl/innowacje.php>.

Ich działanie opiera się w dużym stopniu na monitorowaniu otoczenia w celu identyfikacji nowych możliwości niezbędnych do ich dalszego rozwoju [15]. Współczesne przedsiębiorstwa innowacyjne coraz częściej w zakresie swojego działania strategicznego orientują się na zasobach niematerialnych, zaś głównym kryterium oceny skuteczności realizacji strategii jest jego wartość rynkowa [27].

Wprowadzanie innowacji staje się więc jednym z celów strategicznych przedsiębiorstwa, zaś ich zaniechanie prędzej czy później będzie skutkowało niepowodzeniem rynkowym. Inicjatywy strategiczne powinny mieć więc jednak sformalizowaną formułę, gdyż skuteczne wdrożenie strategii innowacji, która zapewni znaczne obniżenie kosztów i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, jest czasochłonne, często wymaga kosztownych badań oraz wykwalifikowanego personelu. W przeciwnym razie wprowadzanie innowacji może zakończyć się fiaskiem ze względu np. na zbyt długi czas jej przygotowywania do produkcji czy nieprzemyślane działania marketingowo-promocyjne.

Omawiając strategie innowacji, warto wspomnieć o 3 głównych teoriach innowacji, którymi są:

1. Teoria przedsiębiorcza – w której przedsiębiorczość, będąca czynnikiem psychologicznym, jest determinantą powstawania innowacji będących niejako rezultatem działań przedsiębiorcy w zakresie tworzenia nowych przedsiębiorstw;
2. Teoria technologiczno-ekonomiczna – w ramach której innowacje są interpretowane jako rozwiązania technologiczne, tworzone przez pracowników zajmujących się technologią i działaniami badawczo-rozwojowymi;
3. Strategiczna teoria innowacji – w której tworzenie innowacji jest procesem angażującym całą organizację, przy czym wytyczne dla procesu sterowane przez naczelne kierownictwo są określone w strategii. Kreowanie innowacji jest w dużym stopniu procesem socjologicznym [26].

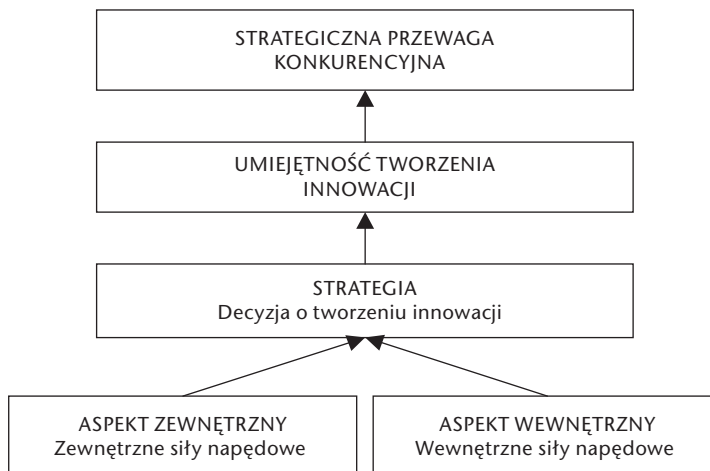
W różnych sytuacjach i dla różnych przedsiębiorstw teorie innowacji mogą mieć różne znaczenie. Realizacja strategicznej teorii innowacji jest istotna w przypadku firm w dużym stopniu zorientowanych na klienta, np. organizacji usługowych reprezentujących branżę niskiej techniki, elastycznych firm produkcyjnych. Zdaniem Lesovar-Spacapan, Bastic [15] jest to obecnie najbardziej rozpowszechniony rodzaj firm.

Koncepcja strategii w strategicznej teorii innowacji stanowi kombinację podejścia zorientowanego rynkowo i podejścia zorientowanego na procesy wewnętrzne. Nie przeprowadzono jak dotąd wyczerpującej i systematycznej analizy, która mogłaby udzielić jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o to, które czynniki – wewnętrzne czy zewnętrzne – mają największe znaczenie przy tworzeniu innowacji w przedsiębiorstwach? Jej rezultat różniłby się zapewne w zależności od branży. Przykładowo, Sundbo [26] uważa, że argumentem przemawiającym za uznaniem wewnętrznych czynników jako kluczowych jest potrzeba interpretacji i przekształcenia w przedsiębiorstwie czynników zewnętrznych w działanie, które zaowocuje innowacją, nawet

jeśli oddziaływanie tych czynników jest bardzo silne. Jeśli zaś wewnętrzne procesy przekształcające nie przebiegają właściwie, wówczas innowacje nie powstaną. Jednocześnie, jak wynika z badań Clancy [6], najważniejszym czynnikiem hamującym innowacje był brak umiejętności zarządzania innowacjami.

Procesy innowacyjne są na tyle złożone, że w ich przypadku należy mówić o wzajemnym oddziaływaniu między determinantami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Zależności między zewnętrznymi i wewnętrznymi aspektami strategii a zdolnością tworzenia innowacji oraz przewagą konkurencyjną o charakterze strategicznym zostały zaprezentowane na rysunku 1.

Rysunek 1. Strategia i jej związek ze zdolnością innowacyjną oraz strategiczną przewagą konkurencyjną



Źródło: [15, s. 536].

W ostatnich latach polskie przedsiębiorstwa zwiększały wartość realizowanych nakładów inwestycyjnych, ale niekoniecznie wiązało się to ze wzrostem poziomu ich innowacyjności. Na podstawie badań przeprowadzonych na reprezentatywnej próbie tysiąca małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce można sądzić, że wśród przedsiębiorców panuje przekonanie, że ich firmy są nowoczesne, konkurencyjne, zaś dotychczasowe działania bądź strategie wystarczające dla przyszłego rozwoju firmy [31]. Przedsiębiorcy nie widzą opóźnienia w zakresie jakości i nowoczesności swojej oferty w stosunku do konkurentów. Takie postrzeganie rzeczywistości może skutkować brakiem potrzeby wprowadzania radykalnych innowacji oraz zwiększania nakładów na działalność innowacyjną. Duża część badanych przedsiębiorstw zauważa jednak korzyści z posługiwania się wizerunkiem firmy jako przedsiębiorstwa innowacyjnego, przy czym tylko 32% podmiotów, które uważały swoją firmę za nowoczesną, wydatkowało środki na wprowadzanie innowacji. Z badań przeprowadzonych m.in.

przez cytowanego autora wynika, że przedsiębiorstwa akcentujące w swojej działalności wprowadzanie innowacji osiągnęły lepszą pozycję konkurencyjną na rynku niż te, które tego nie czynią.

Skuteczne wyszukiwanie, wdrażanie, a następnie wykorzystywanie innowacji jako narzędzia konkurowania wymaga jednak rozpoznania rodzaju działalności innowacyjnej, czynników determinujących innowacyjność oraz działań gwarantujących jej utrzymywanie [29]. Niezbędne staje się także uwzględnienie innowacji w całościowej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, która opisywana jest strategią. Strategia i określający jej zestaw działań mają bowiem istotny wpływ na zakres i szybkość wprowadzanych innowacji [23]. W rezultacie strategia stanowi podstawę sukcesu firmy, gdyż jej istotą jest m.in. wykreowanie unikalnego charakteru firmy. Stąd tak ważna jest świadomość, aby stworzona strategia innowacji wynikała ze strategii rozwojowej przedsiębiorstwa, bądźz przynajmniej ją współtworzyła. Dlatego wprowadzanie innowacji powinno stanowić co najmniej jeden z głównych elementów budowanej strategii, i tym samym stawać się nowym sposobem patrzenia na skuteczny rozwój przedsiębiorstwa bez względu na jego wielkość.

W świetle ogólnej definicji strategia innowacji jest określana jako długoterminowy plan działania przygotowywany na potrzeby zarządzania innowacjami, czyli procesu poszukiwania takich rodzajów innowacji w oparciu o posiadane zasoby, które zwiększą efektywność rynkową przedsiębiorstwa [19]. Proces jej formułowania i wyboru powinien być poprzedzony analizą licznych czynników, w tym m.in. określających: zasoby przedsiębiorstwa, ryzyko związane z realizacją danej strategii, koszty implementacji strategii i szanse odniesienia sukcesu. Generalnie strategia innowacji może przyjmować różne poziomy agregacji, co skutkuje tym, że może być tworzona na rzecz korporacji, przedsiębiorstw, jednostek biznesowych, działów zarządzających produktem czy nawet państw. Najczęściej zdarza się jednak, że strategia innowacji traktowana jest jako element strategii rozwojowej przedsiębiorstwa, który odgrywa ważną rolę nie tylko w różnicowaniu produktów i usług w relacji do konkurentów, lecz także i w dążeniu do obniżania kosztów prowadzonej działalności [20]. Często utożsamia się ją ze strategiami powstającymi w obszarze badawczo-rozwojowym, co nie do końca jest prawdą, gdyż wykracza ona poza wspomniany obszar działalności przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę zakres prowadzonego biznesu, strategia innowacji powinna koncentrować się na technologii i produkcie oraz tworzeniu portfela produktów, nie zaś produkcie i rynku, tworzeniu produktu i wykorzystywaniu marketingu mix, jak ma to miejsce w przypadku strategii tradycyjnej.

Przy formułowaniu strategii innowacji warto skorzystać z proponowanych w literaturze koncepcji budowy strategii tradycyjnej i przedstawić ją w postaci modelu odwzorowującego najważniejsze jej elementy oraz stanowiącego praktyczny sposób rozwiązywania problemów stawianych przed przedsiębiorstwem [1]. Podejście metodologiczne w tej kwestii zyskuje obecnie coraz większe uznanie, gdyż konstrukcja

strategii, w tym strategii innowacyjnej w formie sformalizowanego modelu najlepiej wyraża całą istotę działania przedsiębiorstwa i stanowi podstawę skutecznego zarządzania.

W literaturze przedmiotu istnieje kilka klasyfikacji rodzajowych strategii innowacji, szczególnie w odniesieniu do najczęściej występujących innowacji produktowych i procesowych. Strategie te są często stosowane w związku z ich znaczeniem dla zdobycia rynku i utrzymywania się na nim, a także ze względu na uzyskiwanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Biorąc pod uwagę wyłącznie podstawowe rodzaje innowacji, można wskazać trzy główne strategie innowacji, którymi są:

- Strategia nakierowana na wprowadzanie innowacji w produktach i usługach – realizowana przez systematyczne wprowadzanie nowych produktów i usług lub usprawnianie dotychczasowych w ramach obsługiwanego rynku. Celem tej strategii jest stworzenie zrównoważonego portfela produktów i usług, który będzie nieustannie rozbudowywany przez wprowadzane na rynek kolejnych nowości, co wymaga znacznych nakładów na badania i rozwój nowych produktów oraz na działania marketingowe;
- Strategia nakierowana na wprowadzanie innowacji w procesach produkcyjnych i strukturach organizacyjnych – realizowana poprzez zmiany technologiczne, reorganizację procesów i struktur wewnętrznych przedsiębiorstwa. Celem strategii jest poprawa efektywności procesów i struktur, ograniczenie kosztów i dążenie do rozwiązań zapewniających przewagę nad konkurencją;
- Strategia nakierowana na wprowadzanie innowacji w modelu biznesu – uwzględniająca zmiany w strategii rozwojowej na bazie decyzji o tworzeniu nowych branż, wchodzeniu na nowe rynki czy wprowadzaniu radykalnych zmian w procesach. Ze względu na swoje nowatorskie rozwiązania jest to strategia bardzo skomplikowana, trudna w realizacji, wymagająca determinacji i konsekwencji.

W praktyce najistotniejszymi i najbardziej krytycznymi kryteriami podziału strategii innowacji przy założeniu pewnego poziomu ich ogólności wydają się być: kryterium aktywności, kryterium nowości, kryterium poziomu zarządzania, kryterium funkcji przedsiębiorstwa i kryterium bezpieczeństwa ekonomicznego strategii [3]. I tak przy zastosowaniu kryterium aktywności możemy wyróżnić dwie podstawowe grupy strategii innowacji:

- strategie ofensywne – głównie o charakterze dynamicznym, które występują w 4 odmianach, tj.: strategii przewagi kosztowo-cenowej (gdy firma chce obniżyć koszty w wyniku postępu technicznego lub organizacyjnego), strategii przewagi jakościowej (gdy firma chce produkować dobra luksusowe), strategii niszy rynkowej (gdy firma chce znaleźć lukę rynkową) oraz strategii dyferencjacji (gdy firma chce zmieniać swój asortyment przez działania innowacyjne);
- strategie defensywne – głównie o charakterze statycznym, które występują w 3 odmianach, tj.: strategii przetrwania (stosowana w sytuacjach kryzysowych), strategii

asekuracyjnej (stosowana w sytuacji korzystania z pomocy zewnętrznej) oraz strategii biurokratycznej (firma ma strategię, której formalnie nie realizuje).

Podobnie sytuacja przedstawia się w przypadku zastosowania kryterium nowości, kiedy to mówi się o:

- strategiach pionierskich – będących siłą napędową rozwoju gospodarczego, bazujących na nieznanach dotychczas wynalazkach i wszelkich nowych rozwiązaniach innowacyjnych w obszarze organizacji i zastosowania technologii;
- strategiach naśladowczych – o charakterze adaptacyjnym, wykorzystujących sprawdzone już rozwiązania i polegających głównie na zakupie licencji, patentów oraz stosowaniu projektów racjonalizatorskich.

Zdaniem niektórych uznanych ekonomistów, zajmujących się zagadnieniem strategii innowacji, nie jest konieczne stosowanie kryteriów podziału, a jedynie określenie konkretnych rodzajów takich strategii i uzupełnienie ich odpowiednią charakterystyką. Za przykład mogą posłużyć m.in. propozycje P.F. Druckera, B. Twista czy Ch. Freemana. Stanowią one odpowiedź na zmieniające się uwarunkowania w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej, jak i na konieczność zastosowania zarówno w dużych korporacjach, posiadających rozwinięte zaplecze badawczo-rozwojowe, jak i w średnich oraz małych przedsiębiorstwach opierających swój potencjał innowacyjny na kreatywności przedsiębiorcy i jego współpracowników [por. 22].

B. Twiss wskazuje, że można wyróżnić aż 8 strategii innowacyjnych, przy czym dość wyraźnie wiąże je z działaniami obejmującymi promowanie innowacji traktowanej jako źródło sukcesu przedsiębiorstw nastawionych na rozwój (por. tabela 1).

Podobnie liczną grupę strategii innowacji wymienia Freeman, ale i on podkreśla, że są to strategie na poziomie biznesu w obrębie działalności badawczo-innowacyjnej przedsiębiorstwa. Proponowane przez Freemana strategie mają charakter badawczo-innowacyjny i wykazują aktywny stosunek do innowacji. Obszar ten uznawany jest za najbardziej odpowiedni do tworzenia i realizacji pomysłów innowacyjnych, co nie oznacza, że strategie innowacji nie mogą wykroczyć poza tę sferę działania firmy. Zdaniem Jasińskiego [10] jest to szczególnie uzasadnione w związku z coraz ważniejszą rolą świata nauki i techniki jako elementu otoczenia przedsiębiorstwa, wpływającego w danym okresie na prowadzenie różnych działań strategicznych i do tego w różnych obszarach swej działalności.

Strategie innowacji powinny stanowić podstawę wszystkich procesów zarządczych w przedsiębiorstwie i podobnie jak w przypadku pozostałych rodzajów strategii należy traktować je jako początek tych procesów, których skutkiem będzie realizacja określonej działalności operacyjnej [3]. Trzeba przy tym pamiętać, że skuteczne wdrożenie strategii innowacji, która zapewni znaczne obniżenie kosztów i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, jest czasochłonne, wymaga kosztownych badań i prac projektowych, znaczących środków finansowych na nowe rozwiązania technologiczne, politykę promocyjną i informacyjną oraz wykwalifikowanego personelu. Ze względu

na obecną niestabilność otoczenia konkurencyjnego i dokonujące się w nim ciągle zmiany, tworzenie strategii innowacji kreuje w opinii Druckera [7] „(...) systematyczne poszukiwanie szans na innowacje – w słabościach technologii, procesu, rynku, w czasie na wdrożenie nowej wiedzy; w potrzebach i brakach na rynku”.

Tabela 1. Rodzaje strategii innowacji i ich charakterystyka według B. Twissa

Rodzaj strategii innowacji	Charakterystyka strategii
Strategia ofensywna	<ul style="list-style-type: none"> – cechuje się wysokim ryzykiem i wysokimi zyskami – wymaga posiadania rozwiniętego działu badawczo-rozwojowego o wysokim nastawieniu innowacyjnym, silnego działu marketingowego i efektywnego działu produkcyjnego – powinna być stosowana przez duże przedsiębiorstwa, które w rezultacie zastosowania działań innowacyjnych mogą korzystać z efektu skali
Strategia defensywna	<ul style="list-style-type: none"> – charakteryzuje się niskim ryzykiem i niskimi zyskami – nie wymaga od firmy opracowywania i wdrażania nowych produktów – koncentruje się na redukcji kosztów i wprowadzaniu na rynek produktów substytucyjnych do oferowanych przez firmy stosujące strategię ofensywną
Strategia zakupu licencji	<ul style="list-style-type: none"> – sprowadza się do nabywania przez firmę innowacji technologicznych w drodze zakupu licencji – dąży do wykorzystywania osiągnięć innych zamiast rozwijania własnych – sprawdza się w przypadku firm posiadających duże zaplecze finansowe
Strategia unikania	<ul style="list-style-type: none"> – polega na unikaniu konkurowania z bezpośrednimi rywalami – korzystna dla małych firm, które funkcjonują na dużym i prężnym rynku
Strategia kreowania rynku	<ul style="list-style-type: none"> – bazuje na wykreowaniu zupełnie nowego rynku w wyniku oferowania przez firmę całkiem nowych produktów, będących następstwem zastosowania innowacyjnych rozwiązań technologicznych – skuteczna w początkowej fazie rozwoju rynku, kiedy konkurentów jest niewielu i istnieją dosyć dobre warunki zbytu
Strategia niezależna	<ul style="list-style-type: none"> – wiąże się ze zmianami w produkcie, który dzięki modyfikacji i zastosowaniu nowych technologii zwiększa swój udział w rynku, zawsze kosztem starego wyrobu – skuteczna w długim okresie pod warunkiem połączenia jej ze strategią ofensywną, gdyż wówczas zapewnia utrzymanie przewagi konkurencyjnej
Strategia pozyskiwania kadr	<ul style="list-style-type: none"> – sprowadza się do pozyskiwania przez firmę specjalistów z przedsiębiorstw konkurencyjnych w celu uzyskania ich technologii – uznawana jest za mało kosztowną, ale nieetyczną
Strategia pozyskiwania innych firm	<ul style="list-style-type: none"> – ma na celu nabywanie innych firm w drodze ich przejęcia lub fuzji – stosowana w stosunku do małych, ofensywnie działających podmiotów, które mają niewielkie możliwości w zakresie rozwoju, ale są atrakcyjnym i łatwym celem dla dużych firm

Źródło: opracowanie własne na podstawie [28].

W przypadku dużych przedsiębiorstw najskuteczniejszymi wydają się być strategie innowacji w zakresie produktów lub procesów oraz strategie, które kreują szanse bycia

liderem na rynku. Z kolei małe firmy mogą się raczej koncentrować na strategiach naśladownictwa pozwalających na korzystanie z doświadczeń przedsiębiorstw pionierskich. Pozwala im to na odkrywanie niszy rynkowych na nowych rynkach, gdzie mogą konkurować np. jakością wyrobów czy sprawnym serwisem oraz na uniknięcie kosztów i ryzyka ponoszonego przez pionierów. Wdrażając strategie innowacji, małe przedsiębiorstwa powinny konfrontować je ze strategiami marketingowymi, aby skuteczność zainteresowania potencjalnych nabywców nowymi produktami przekładała się ich późniejszą sprzedaż².

Zdaniem Burnat-Mikosz [4] słabe akcentowanie innowacyjności jako głównego czynnika determinującego pozycję konkurencyjną na rynku jest w przypadku Polski odzwierciedleniem niskiej pozycji naszego kraju w światowych rankingach innowacyjności. Większość polskich firm nie przewiduje zwiększenia wydatków na badania i rozwój, ewentualnie uzależniają inwestycje w B+R od wprowadzenia rozwiązań stymulujących wydatki na innowacyjność. Z badań firmy Deloitte wynika, że w 2010 roku tylko 3% dużych przedsiębiorstw w Polsce przeznaczyło 3% i więcej swojego obrotu na działalność badawczo-rozwojową (dla porównania: w Chorwacji – 20%, w Czechach – 16% firm).

2. Metodyka i wyniki badania

Aby uzyskać odpowiedź na pytania (zawarte we wstępie artykułu), w maju 2011 roku przeprowadzono badanie w 24 przedsiębiorstwach z województw: warmińsko-mazurskiego, mazowieckiego i pomorskiego. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy zawierający pytania zamknięte. Zastosowano nieprobabilistyczny dobór celowy, wybierając jednostki w sposób subiektywny, aby były one najbardziej użyteczne i/lub reprezentatywne. Przyjęto następujące kryteria selekcji:

- wielkość przedsiębiorstwa – badaniem objęto przedsiębiorstwa określone w klasyfikacji GUS jako małe i średnie, tj. zatrudniające od 10 do 250 pracowników;
- innowacyjność przedsiębiorstwa – badanie przeprowadzono w przedsiębiorstwach innowacyjnych, za które zgodnie z metodologią Oslo³ uznano firmy, które wprowadziły na rynek w okresie ostatnich 3 lat co najmniej jeden nowy lub znacząco ulepszony produkt i/lub jeden nowy lub znacząco ulepszony proces technologiczny;
- kapitał większościowy – uwzględniono tylko przedsiębiorstwa z większościowym udziałem kapitału krajowego.

² O strategiach innowacyjnych małych firm piszą m.in. W. Kasprzak i K. Pelc, wskazując jednocześnie na podstawy strategii innowacyjnych przedsiębiorstw z uwzględnieniem racjonalistycznego i ewolucyjnego podejścia do ich formułowania oraz analizy konkurencji. Por. [13].

³ Opublikowane w międzynarodowym podręczniku metodologicznym zwanym Oslo Manual, który jest powszechnie przyjęty jako międzynarodowy standard metodologiczny, stosowany we wszystkich krajach prowadzących badania statystyczne innowacji.

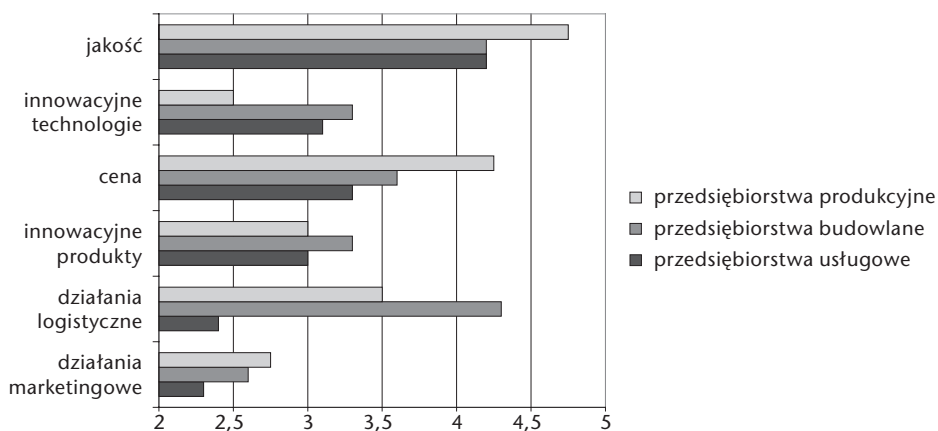
Zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD 2007) badane przedsiębiorstwa należały do następujących sekcji:

- sekcja C (przetwórstwo przemysłowe) – badanie przeprowadzono w przedsiębiorstwach produkujących: artykuły spożywcze i napoje, meble i wyroby z drewna, odzież oraz maszyny i urządzenia – 10 firm;
- sekcja F (budownictwo) – 6 firm;
- sekcja H (transport i gospodarka magazynowa) – 2 przedsiębiorstwa;
- sekcja I (działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi) – badanie przeprowadzono w 3 hotelach;
- sekcja P (edukacja) – badanie przeprowadzono w 3 szkołach językowych.

Większość analizowanych podmiotów istnieje na rynku powyżej 10 lat (10 firm) lub powyżej 20 lat (11 firm). Jednocześnie 14 badanych podmiotów oceniło rynek, na którym funkcjonuje jako dojrzały, 9 jako wzrostowy, zaś jedno przedsiębiorstwo odpowiedziało, że kreuje rynek. Blisko 1/3 badanych przedsiębiorstw posiadała dział lub komórkę badawczo-rozwojową, a nieco więcej firm deklarowało, że dysponuje wyodrębnionym budżetem na działalność innowacyjną, stanowiącym w większości przypadków do 1% ich rocznego obrotu.

Najczęściej wykorzystywanym instrumentem konkurowania na rynku jest jakość produktów (por. rysunek 2). Duże znaczenie w walce konkurencyjnej odgrywała też cena, a w przypadku przedsiębiorstw budowlanych – działania logistyczne. Również w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych działania logistyczne były istotniejsze jako czynnik konkurowania od innowacyjnych produktów i technologii. Najmniejsze znaczenie analizowane przedsiębiorstwa przypisywały działaniom marketingowym.

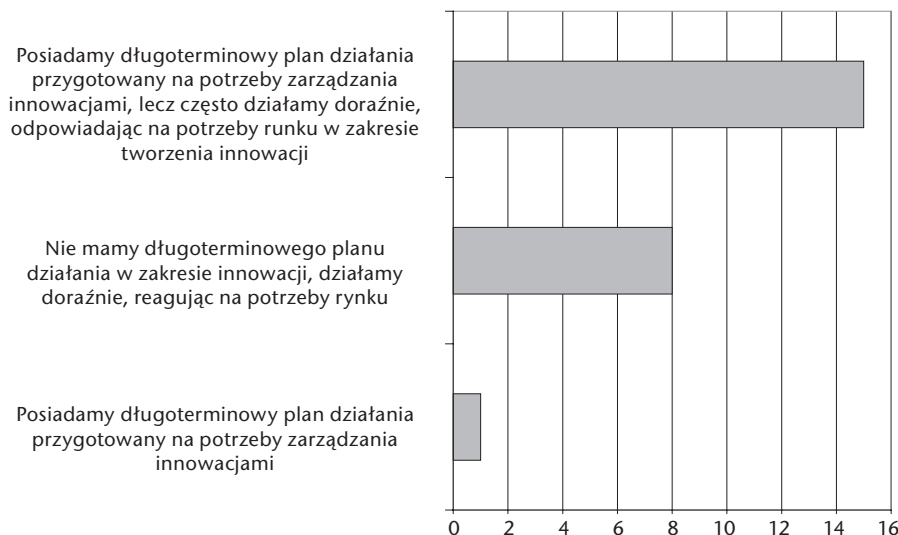
Rysunek 2. Stopień w jakim badane przedsiębiorstwa konkurują na rynku za pomocą różnych czynników (skala ocen: 0–5, gdzie: 0– wcale, 5 – w bardzo dużym stopniu)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Duża część badanych przedsiębiorstw posiada długoterminowy plan działania obejmujący obszar innowacji, jednocześnie deklarując, że są przez nie podejmowane również działania doraźne w tym zakresie będące odpowiedzią na potrzeby rynku (por. rysunek 3). Osiem analizowanych firm podejmuje działania innowacyjne tylko doraźnie, reagując na bieżące sygnały z rynku.

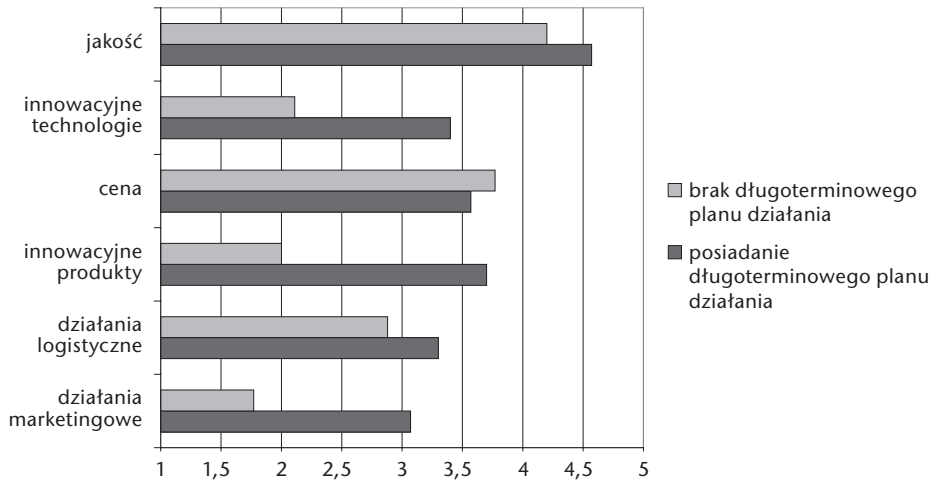
Rysunek 3. Podejmowanie przez badane przedsiębiorstwa planowych działań w zakresie innowacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Leskovar-Spacapan i Basic [15] uważają, że organizacje reprezentujące różne orientacje strategiczne mogą inaczej postrzegać otoczenie, i dlatego też w inny sposób mogą działać w zakresie innowacji. Przedsiębiorstwa zorientowane strategicznie na innowacje ciągle szukają okazji innowacyjnych, stąd w ich przypadku istnieje większe prawdopodobieństwo zaangażowania się w działalność innowacyjną. W konsekwencji mogą osiągnąć wyższy poziom umiejętności w tworzeniu nowości i przez to uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną w porównaniu do organizacji o jakościowej i kosztowej orientacji strategicznej. W odniesieniu do badanych firm istotna zatem była odpowiedź na pytanie: jak silnie przedsiębiorstwa posiadające długoterminowy plan działania, przygotowany na potrzeby zarządzania innowacjami, akcentują innowacyjne produkty i technologie w procesie konkurowania. Wyniki przeprowadzonego badania pokazały, że posiadanie strategicznego planu działania w zakresie innowacji wiąże się jednak z silniejszym postrzeganiem innowacyjnych technologii, produktów oraz działań marketingowych jako skutecznych czynników konkurowania na rynku (por. rysunek 4).

Rysunek 4. Stopień wpływu posiadania lub braku długoterminowego planu działania na wybrane czynniki determinujące konkurencyjność rynkową badanych przedsiębiorstw (skala ocen: 0–5, gdzie: 0 – wcale, 5 – w bardzo dużym stopniu)



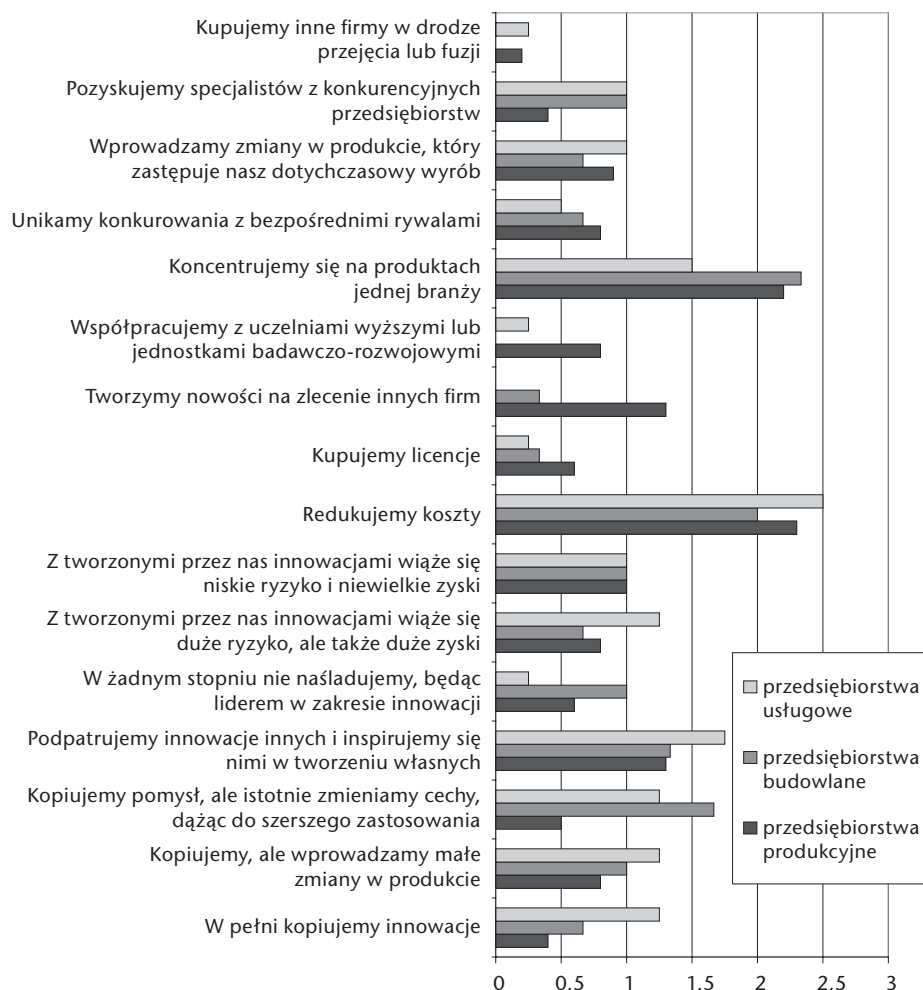
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Tworzenie innowacji jest jednym z wielu sposobów w dążeniu przedsiębiorstw do ich przetrwania i rozwoju. Jest to prawdopodobnie najbardziej skuteczny i efektywny sposób z punktu widzenia perspektywy długoterminowej. Kierunek działań inny niż wprowadzanie innowacji może być właściwy w niektórych sytuacjach, np. w czasie konkurowania ceną, kosztami bądź jakością, przy czym powinien mieć on aspekt uzupełniający. Redukcja kosztów lub strategia operacyjnej doskonałości wymaga systematycznego doskonalenia procesów w przedsiębiorstwie bez dokonywania radykalnych innowacji. Najistotniejsza jest wówczas efektywność i ciągłe doskonalenie istniejących operacji [2]. Przedsiębiorstwa o strategicznej orientacji na jakość i/lub koszty próbują utrzymać względnie bezpieczną pozycję rynkową, oferując relatywnie niezmienny produkt, niższe ceny, wyższą jakość lub lepsze usługi od konkurentów. Wykorzystują one sprawdzone pomysły i metody, unikając dużego ryzyka. Zdaniem Lescovar-Spacapan i Bastic [15] takie organizacje cechuje scentralizowane podejmowanie decyzji, wysoki poziom kontroli i sztywny zakres obowiązków pracowników.

Z badań przeprowadzonych przez Zduńczyk i Blenkinsopp [30], mających na celu ustalenie stopnia, w jakim firmy w Polsce wspierają innowacje i kreatywność, wynika, że działające w Polsce przedsiębiorstwa z częściowym lub całkowitym kapitałem zagranicznym były znacznie bardziej skłonne do kreatywności i innowacji od przedsiębiorstw z wyłącznie polskim kapitałem. Według cytowanych autorów typowa polska firma cechowała się: wysoce autorytarnym stylem przywództwa, scentralizowanym podejmowaniem decyzji i sztywną strukturą funkcjonalną. Skutkuje

to tym, że zewnętrzna manifestacja statusu przełożonych może mieć wpływ na trudności z rozprzestrzenianiem się wszelkich idei w firmie zarówno w układzie wertykalnym, jak i horyzontalnym.

Rysunek 5. Częstotliwość działań innowacyjnych w badanych przedsiębiorstwach produkcyjnych, usługowych i budowlanych (ocena działań w skali: 0 – nigdy, 1 – czasem, 2 – często, 3 – zawsze)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

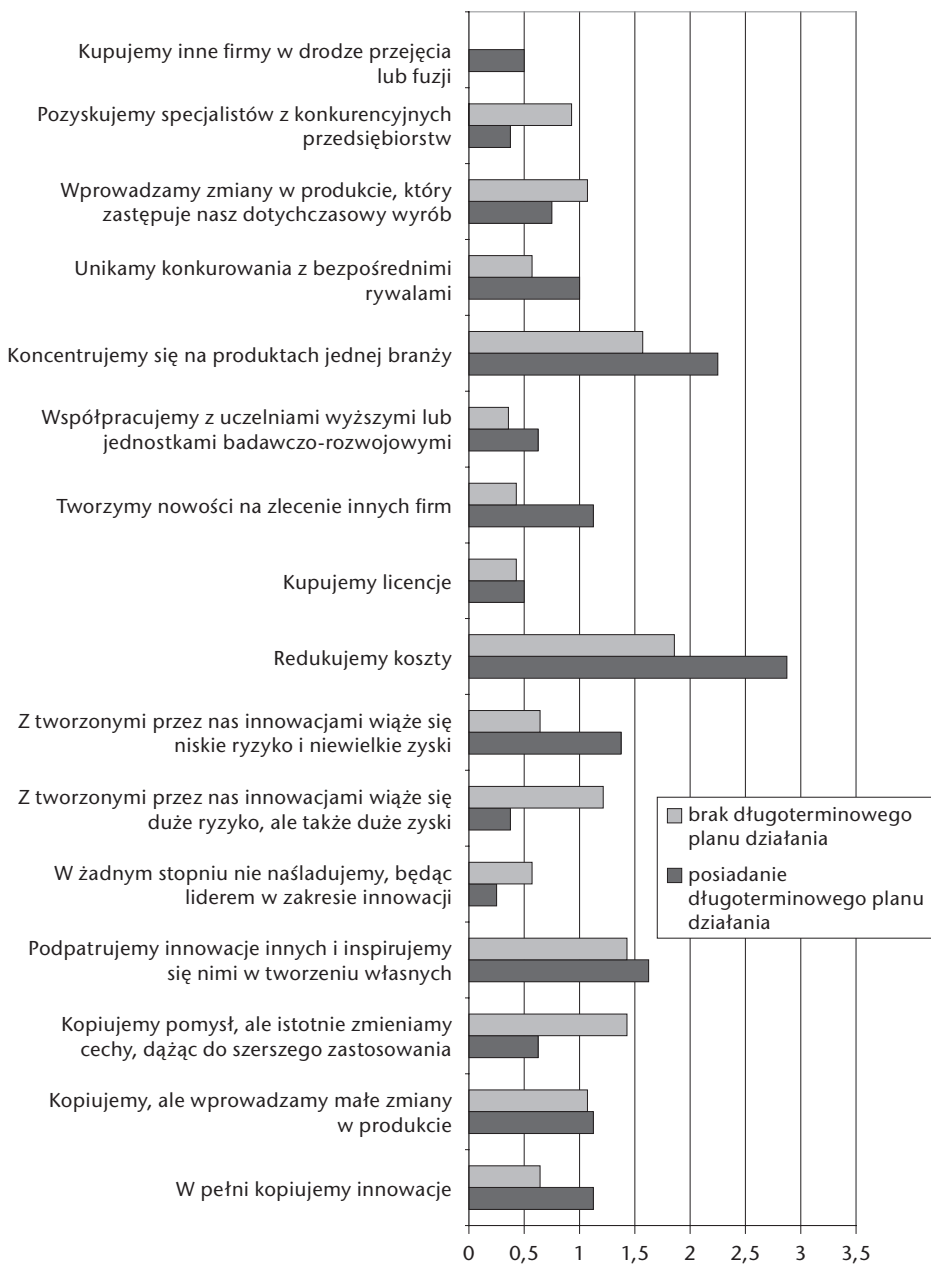
W kontekście tworzenia innowacji szczególne znaczenie ma tolerancja niepewności przez pracowników, ponieważ procesy innowacyjne obarczone są dużym ryzykiem. W opinii Sułkowskiego [25] wysoka tolerancja niepewności w organizacji oznacza: orientację na zmianę w organizacji, akceptację działań w warunkach deficytu

informacji, model wielowariantowości w podejmowaniu decyzji. Tolerancja niepewności nie jest równoznaczna z akceptacją bardzo ryzykownych strategii, lecz stwarzaniem warunków do kreatywności pracowników i budowaniem klimatu akceptacji dla nowości [24]. Badania Zduńczyk i Blenkinsopp [30] wykazały, że w przedsiębiorstwach z polskim kapitałem istnieje większy opór wobec zmian i zjawisko unikania ryzyka związanego z samodzielnymi działaniami. Praca zespołowa jest narażona na działania ze strony grup nieformalnych eksponujących mentalność „my kontra oni”, czego rezultatem może być pasywny opór wobec autorytarnego lidera. Ponadto grupy mogą ulegać syndromowi myślenia grupowego jako rezultat niskiej tolerancji odmienności, typowej dla unikania wysokiej niepewności.

W odniesieniu do analizowanych przedsiębiorstw okazało się, że najczęściej realizowały one strategię redukcji kosztów (por. rysunek 5). Jednocześnie koncentrowały się na produktach jednej branży, co jest cechą charakterystyczną dla małych i średnich przedsiębiorstw. Bardzo rzadko występowały też przejęcia bądź fuzje z innymi firmami. Przedsiębiorstwa produkcyjne częściej od pozostałych tworzyły nowości na zlecenie innych firm. Większość badanych podmiotów czasem bądź często stosowała strategię kopiowania lub podpatrywania pomysłów u konkurentów, nigdy nie będąc liderem w zakresie innowacji. Badane przedsiębiorstwa rzadko też współpracowały z uczelniami lub jednostkami badawczo-rozwojowymi, jak również rzadko nabywały licencje. Odwołując się do wyników badań MŚP przeprowadzonych w 2004 r. i 2006 r. na reprezentatywnej próbie 1000 przedsiębiorstw, możemy również zauważyć, że duża część badanych małych i średnich przedsiębiorstw nie współpracowała z partnerami zewnętrznymi, zaś te, które taką współpracę podjęły, najczęściej robiły to z innymi partnerami biznesowymi [31]. Z przywołanych badań wynika natomiast, że firmy wprowadzające innowacje częściej deklarowały współpracę ze szkołami wyższymi, instytucjami badawczo-rozwojowymi, inkubatorami przedsiębiorczości czy parkami przemysłowymi.

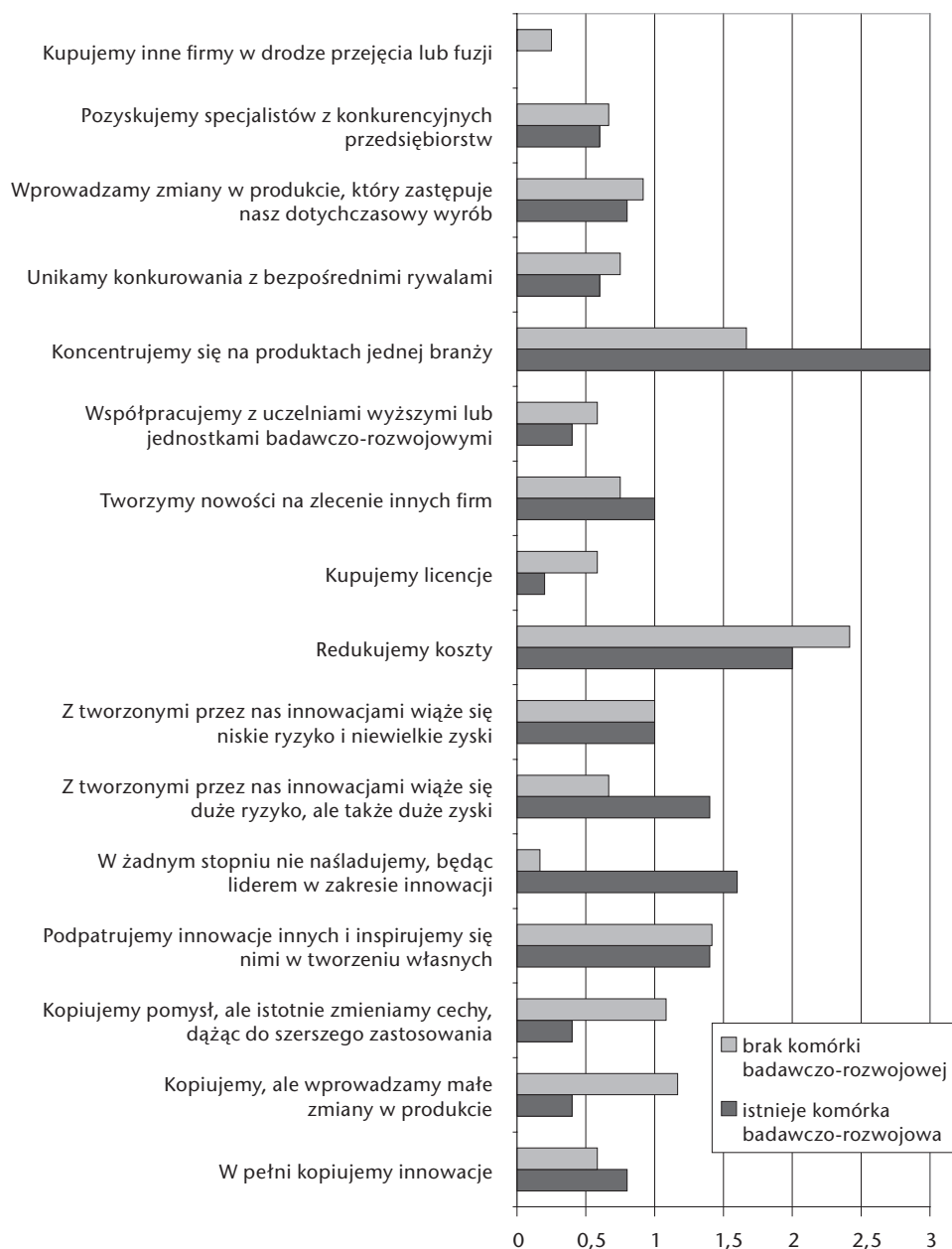
Przeprowadzone badanie wykazało, że w przypadku przedsiębiorstw nieposiadających strategii innowacji podejmowane przez nie działania innowacyjne wiążą się z wysokim ryzykiem, ale i dużymi zyskami. Ponadto firmy te znacznie częściej przyznają się do kopiowania pomysłów wraz z istotną zmianą cech produktów oraz do pozyskiwania specjalistów z konkurencyjnych przedsiębiorstw. Z kolei przedsiębiorstwa posiadające długoterminowy plan działania w zakresie innowacji częściej redukują koszty oraz koncentrują się na produktach z jednej branży. Przyznają się także do podpatrywania innowacji innych firm i do czerpania na tej podstawie inspiracji w tworzeniu własnych innowacji. Z większą częstotliwością przedsiębiorstwa te tworzą nowości też na zlecenie innych firm (por. rysunek 6).

Rysunek 6. Częstotliwość działań innowacyjnych w badanych przedsiębiorstwach w zależności od posiadania lub nie posiadania długoterminowego planu działania (ocena działań w skali: 0 – nigdy, 1 – czasem, 2 – często, 3 – zawsze)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Rysunek 7. Częstotliwość działań innowacyjnych w badanych przedsiębiorstwach produkcyjnych w zależności od posiadania lub braku komórki badawczo-rozwojowej (ocena działań w skali: 0 – nigdy, 1 – czasem, 2 – często, 3 – zawsze)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

W ramach badania przeanalizowano również wpływ rynku, na jakim działają przedsiębiorstwa, na częstotliwość realizacji strategii w obszarze działań innowacyjnych. Uzyskane wyniki pokazały, że wszystkie badane przedsiębiorstwa, których respondenci deklarowali działanie na rynku wzrostowym, zawsze koncentrowały się na produktach jednej branży. Większość firm działających na rynku dojrzałym szukała dla siebie atrakcyjniejszych rynków, nie koncentrując się wyłącznie na obecnym. Z kolei przedsiębiorstwa działające na rynku wzrostowym dużo częściej stosowały strategie pozyskiwania specjalistów z konkurencyjnych przedsiębiorstw, częściej były liderami w zakresie innowacji, jak również rzadziej tworzyły nowości na zlecenie innych firm. Perspektywa rozwoju rynku stanowi więc dodatkową zachętę dla większej ekspansywności przedsiębiorstw w obszarze innowacji.

Koncentrację na produktach jednej branży w ramach działań innowacyjnych deklarowały wszystkie przedsiębiorstwa posiadające komórkę badawczo-rozwojową (por. rysunek 7). W przeciwieństwie do firm niedysponujących taką komórką podmioty te wskazywały też dużo częściej, że będąc liderami w zakresie innowacji, w żadnym stopniu nie naśladowują konkurentów.

Podsumowanie

Z przeprowadzonego badania wynika, że małe i średnie przedsiębiorstwa innowacyjne z przewagą kapitału krajowego w największym stopniu deklarują konkurowanie na rynku jakością oferowanych produktów, dążąc przy tym do obniżenia kosztów prowadzonej działalności. Duże znaczenie w walce konkurencyjnej odgrywa również cena, a w przypadku przedsiębiorstw budowlanych – działania logistyczne. W analizowanych firmach tworzenie innowacji nie było priorytetem. Można jedynie podejrzewać, że większość przedsiębiorstw realizuje kosztowe i/lub jakościowe działania w ramach swojej orientacji strategicznej. A zatem otwarta pozostaje odpowiedź na pytanie, czy jest to rezultat turbulentnego otoczenia, które nagradza podmioty realizujące zachowawczą strategię innowacyjną, czy może skutek wpływu poprzedniego systemu polityczno-ekonomicznego, który nie stworzył warunków do istnienia i funkcjonowania innowacyjnej kultury i praktyk mogących być kompatybilnymi z wymogami globalnego rynku?

Większość badanych przedsiębiorstw posiadała długoterminowy plan działania w obszarze innowacji, wskazując jednocześnie na podejmowanie doraźnych działań innowacyjnych stanowiących odpowiedź na potrzeby rynku. Badanie wykazało także, że posiadanie strategicznego planu działania w zakresie innowacji wiąże się z silniejszym postrzeganiem innowacyjnych technologii, produktów oraz działań marketingowych jako skutecznych czynników konkurowania na rynku. Jednakże wyłączna deklaracja dysponowania długookresowym planem działania nie była

czynnikiem wystarczającym do realizacji proinnowacyjnej orientacji strategicznej. Na podstawie uzyskanych wyników można jedynie sądzić, że czynnikami skłaniającymi przedsiębiorców do bardziej ekspansywnych działań innowacyjnych są: posiadanie komórki badawczo-rozwojowej, funkcjonowanie na rynku wzrostowym i koncentracja na produktach jednej branży.

Bibliografia

- [1] Bartnicki M., Kordel P., *Zaufanie a dialektyka procesu tworzenia strategii w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 9, s. 7–10.
- [2] Beaty R.W., Schneider C.E., *New HR roles to impact organizational performance*, “Organizational Dynamics” 1997, No. 24 (2), s. 36–49.
- [3] Berliński L., *Projektowanie i ocena strategii innowacyjnych. Inżynieria strategii przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza „OPO”, Bydgoszcz 2003, s. 79–89.
- [4] Burnat-Mikosz M., *Słabe perspektywy na zwiększenie innowacyjności*, „Harvard Business Review Polska” 2011, lipiec – sierpień, s. 19–20.
- [5] Chakravorti B., *Zdobycie przewagi konkurencyjnej w trudnych warunkach*, „Harvard Business Review Polska” 2011, lipiec – sierpień, s. 53–61.
- [6] Clancy J., *Barriers to innovation in small-scale industries: Case study from the Briquetting industry in India*, “Science Technology and Society” 2001, No. 6 (2), s. 329–357.
- [7] Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych, Nowe wyzwania – nowe horyzonty*, „Nowoczesność” Sp. z o.o., Warszawa 1995.
- [8] Freeman Ch., *The Economics of Industrial Innovation*, 3rd ed., Francis Pinter, London 1997.
- [9] <http://www.parp.gov.pl/innowacje.php>.
- [10] Jasiński A.H., *Innowacje i polityka innowacyjna*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1997.
- [11] Jasiński A.H., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
- [12] Jaworski B., Kohli A.K., *Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap*, “Journal of Market Focused Management” 1996, No. 1 (2), s. 119–135.
- [13] Kasprzak W., Pelc K., *Strategie innowacyjne i techniczne. Prognozy*, PALMAPress, Wrocław 2008.
- [14] Kickul J., Walters J., *Recognizing New opportunities and innovation. The role of strategic orientation and proactivity in Internet firms*, “International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research” 2002, No. 8 (6), s. 292–308.

- [15] Lescovar-Spacapan G., Bastic M., *Differences in organizations' innovation capability in transition economy: Internal aspects of the organizations' strategic orientation*, "Technovation" 2007, No. 27, s. 533–546.
- [16] Niedzielski P., Rychlik K., *Innowacje i kreatywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
- [17] Oslo Manual, OECD/Eurostat 2005.
- [18] Paladino A., *Analyzing the Effects of Market and Resource Orientations on Innovative Outcomes in Times of Turbulence*, "Product Innovation Management" 2008, No. 25, s. 577–592.
- [19] Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa – Łódź 2001.
- [20] Porter M.E., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985.
- [21] Poznańska K., *Innowacyjność jako czynnik determinujący wzrost konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, Materiały konferencyjne, Toruń 2001.
- [22] Simon H., Dietl M., *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
- [23] Stieglitz N., Heine K., *Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm*, "Strategic Management Journal" 2007, No. 28, s. 1–15.
- [24] Strychalska-Rudzewicz A., *Kultura wysokiej tolerancji niepewności a innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] M. Juchniewicz, *Czynniki i źródła przewagi konkurencyjnej*, Wyd. UWM, Olsztyn 2009.
- [25] Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- [26] Sundbo J., *The Strategic Management of Innovation*, Edward Elgar Publishing Limited, UK 2001.
- [27] Szczepankowski P., *Zasoby innowacji w procesie kreowania wartości przedsiębiorstw*, [w:] R. Nowacki, M.W. Staniewski, *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
- [28] Twiss B.C., *Managing Technological Innovation*, Longman, London 1980.
- [29] Wysocki J., *Innowacje jako warunek rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Kapitał ludzki – Innowacje – Przedsiębiorczość. SOOIPP ANNUAL 2008*, P. Niedzielski, K. Poznańska, K.B. Matusiak (red), Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.
- [30] Zduńczyk K., Blenkinsopp J., *Do organizational factors support creativity and innovation in Polish firms?*, "European Journal of Innovation Management" 2007, No. 10 (1), s. 25–40.
- [31] Żołnierski A., *Wykorzystanie technologii informacyjnych i innowacyjność w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce w świetle badań empirycznych*, [w:] A. Jasiński (red.), *Innowacje małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, Promocja XXI, Warszawa 2009.

STRATEGIE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ

Streszczenie

W artykule skoncentrowano się na uzyskaniu odpowiedzi na następujące pytania: za pomocą jakich czynników badane małe i średnie przedsiębiorstwa konkurują na rynku, czy przedsiębiorstwa te podejmują planowe działania w zakresie innowacji oraz czy i jak często stosują one strategie w działaniach innowacyjnych? Z przeprowadzonych badań wynika, że małe i średnie przedsiębiorstwa innowacyjne z przewagą kapitału krajowego w największym stopniu deklarują konkurowanie na rynku jakością oferowanych produktów, dążąc przy tym do obniżenia kosztów prowadzonej działalności. Większość badanych przedsiębiorstw posiadała długoterminowy plan działania w obszarze innowacji, wskazując jednocześnie na podejmowanie doraźnych działań innowacyjnych stanowiących odpowiedź na potrzeby rynku. Na podstawie uzyskanych wyników można sądzić, że czynnikami skłaniającymi przedsiębiorców do bardziej ekspansywnych działań innowacyjnych są: posiadanie komórki badawczo-rozwojowej, funkcjonowanie na rynku wzrostowym i koncentracja na produktach jednej branży.

SŁOWA KLUCZOWE: STRATEGIE INNOWACJI, MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA

STRATEGIES OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES IN INNOVATIVE ACTIVITY

Abstract

The article focuses on obtaining answers to the questions: by what factors analyzed small and medium-sized enterprises compete in the market, whether these companies take the planned action in terms of innovation, and whether and how often they use innovative strategies? The study shows that small and medium-sized innovative enterprises with majority domestic capital to the greatest extent declare competing in the market by quality of their products, at the same time trying to reduce costs of their business. Most of the surveyed companies had a long-term plan in the area of innovation, also pointing to take immediate actions in area of innovation, responding to market needs. The results suggest that factors driving business to be more expansive in innovative activities are: holding research and development department, functioning on growing market and concentration on particular market products.

KEY WORDS: INNOVATION STRATEGIES, SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES

LOGIKI KREOWANIA WARTOŚCI RELACJI PRZEDSIĘBIORSTWA Z RYNKOWYMI INTERESARIUSZAMI¹

Wstęp

W ujęciu tradycyjnym organizacje, budując wartość dodaną, koncentrowały się na tworzeniu swoich kompetencji wewnętrznych. Aktualnie zwraca się uwagę, że źródłem budowania przewagi konkurencyjnej może być współpraca z innymi podmiotami rynku [1, s. 1–15; 43, s. 335–345; 10, s. 543–556; 35, s. 91–100; 5, s. 467–486; 25, s. 21–42]. Z tego powodu przedsiębiorstwa niejednokrotnie podejmują inicjatywy dodawania wartości w łańcuchu dostaw przez zarządzanie współdziałaniem, które czasami przyjmuje postać partnerstwa [32, s. 81]. Decyzje dotyczące budowania określonego rodzaju stosunków z rynkowymi interesariuszami² są uwarunkowane licznymi czynnikami zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym [4, s. 85–10]. Badania empiryczne pokazują, że „najczęściej typowanym zasobem w przedsiębiorstwach, uznawanym za oryginalny (...) i wpływającym na efektywność, są relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane” [23, s. 177]. Jednak kształtowanie bliskich, opartych na zaufaniu relacji nie zawsze jest korzystne dla każdego przedsiębiorstwa [24, s. 28]. Dlatego właściwsze wydaje się być sytuacyjne podejście do problemu zarządzania relacjami o określonej wartości³ [17, s. 221]. W tym

* **Dr Estera Piwoni-Krzeszowska** – Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Instytut Nauk Ekonomicznych, Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki – projekt badawczy N N115 410240.

² Przyjmuje się, że interesariuszami rynkowymi są: dostawcy, odbiorcy, konsumenci, kooperanci.

³ Wartość relacji jest omówiona w E. Piwoni-Krzeszowska, *Management model for the value of an enterprise's relationship with market stakeholders*, [w:] *Performance Measurement and Management*, edited by B. Nita, „Research Papers of Wrocław University of Economics: No. 177, Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław 2011, s. 136–149.

kontekście celami artykułu są: a) analiza logik kreowania wartości stosunków, b) opis rodzajów relacji występujących między przedsiębiorstwem a jego rynkowymi interesariuszami w łańcuchowej i sieciowej logice kreowania wartości. Dla realizacji tego zadania wykorzystano studia literatury. W artykule opisano logiki kreowania wartości relacji i związane z nimi rodzaje relacji w przekrojach: współzależności podmiotów stosunków, celów ich funkcjonowania, koordynacji ich działalności oraz inicjatyw podejmowanych przez nich w zakresie kreowania wartości relacji. Następnie przedstawiono opis portfela relacji w perspektywie logik kreowania wartości stosunków.

1. Kreowanie wartości relacji – aspekty poznawcze

Kreacja wartości jest procesem, który dzięki specyficznemu połączeniu możliwości podmiotów relacji prowadzi do wzmocnienia przewagi konkurencyjnej jednego lub większej ilości uczestników danego łańcucha dostaw. Kształtowanie wartości relacji można rozpatrywać wg logiki łańcucha wartości oraz sieci wartości [38, s. 414], czyli odpowiednio z perspektywy łańcuchowej lub bilateralnej współzależności [6, s. 241]. C. Stabell i Ø. Fjeldstad zauważyli, że proces kreowania wartości relacji należy analizować nie tylko z punktu widzenia współzależności uczestników wymiany, lecz także z perspektywy celów relacji, podejścia do koordynacji i natury inicjatyw kreowania wartości [38, s. 415].

2. Logiki kreowania wartości relacji i związane z nimi rodzaje stosunków z perspektywy współzależności podmiotów

Wartość relacji może być kreowana zgodnie z logiką łańcucha wartości. Dotyczy ona wówczas łańcuchowej współzależności podmiotów wymiany. Współzależność tego typu jest determinowana przede wszystkim technicznymi i administracyjnymi aspektami transakcji [17, s. 224]. Budowanie pożądanej wartości relacji wymaga zrozumienia procesów realizowanej wymiany. Wiąże się to z potrzebą międzyorganizacyjnej komunikacji [7, s. 119]. Istotą kształtowania wartości w omawianej perspektywie jest koncentracja uczestników kanału dostaw na możliwościach synchronizacji planowania i realizacji wymiany. Ma to prowadzić do redukcji kosztów transakcji [18, s. 170]. Stosunki opierające się na łańcuchowej współzależności są relacjami transakcyjnymi [42, s. 7]. Ich podstawą jest transfer produktów i/lub usług o określonej wartości.

Wartość relacji może być również kreowana według logiki sieci wartości. W tym przypadku budowanie wartości stosunków dotyczy obopólnej współzależności.

Budowanie wartości relacji z perspektywy bilateralnej współzależności wymaga od przedsiębiorstwa i jego rynkowych interesariuszy wdrażania pożądanych zmian w realizowanych transakcjach oraz stałej wzajemnej adaptacji do zmieniających się warunków wymiany [15, s. 796]. Wykreowanie oczekiwanej wartości relacji w przypadku obopólnej współzależności jest bardziej prawdopodobne, kiedy podmioty efektywnie gromadzą wiedzę w procesie wzajemnego uczenia się. Pomyślna budowa wartości relacji nie może ograniczać się tylko do wzajemnej komunikacji. Wymaga ona także uaktywnienia zdolności do współdziałania i kooperacji. Stosunki opierające się na obopólnej współzależności są relacjami współpracy [42, s. 7]. W tym przypadku podstawą wzajemnej lojalności jest symetryczność uzależnienia podmiotów [37, s. 36]. Równowaga między uczestnikami relacji występuje wówczas, gdy korzyści uzyskiwane przez przedsiębiorstwo są równe nakładom, które wykorzystuje się, aby zdobyć te korzyści. Specyficznym rodzajem relacji zrównoważonych są więzi między podmiotami wymiany. Charakteryzują się one równowagą wymiany i zaangażowania jej uczestników oraz zbieżnością ich celów [8, s. 45]. Występuje stosunkowo duże prawdopodobieństwo, że relacje tego typu będą trwałe i rozwijały się. Jest to jednak tylko jeden z rodzajów relacji wyróżnionych na podstawie charakteru współzależności.

Współzależność podmiotów oraz niepewność otoczenia wpływają na stopień zaangażowania w kształtowanie stosunków. Zaangażowanie przejawia się w zobowiązaniu stron do utrzymania relacji oraz dopasowania zasobów i procesów [9, s. 18]. Zaangażowanie może przybierać formę kalkulowaną i/lub afektywną [16, s. 211]. Podstawą zaangażowania kalkulowanego jest racjonalne, ekonomiczne podejście do:

- a) korzyści, które można osiągnąć w wyniku kontynuowania relacji;
- b) kosztów, jakie należy ponieść w przypadku zerwania stosunku.

Zaangażowanie kalkulowane jest przejawem jednostronnej współzależności. Natomiast afektywne zaangażowanie ma emocjonalne podłoże i dotyczy społecznych aspektów wymiany [13, s. 28]. Dlatego ujawnia się dopiero w obopólnej współzależności.

Zaangażowanie pozytywnie wpływa na efektywność wymiany i satysfakcję stron stosunku. To przyczynia się do poprawy wyników i wzrostu opłacalności wymiany. Stanowi więc jeden z czynników kreujących wartość relacji [27, s. 25].

Nie zawsze jednak podmioty wykazują zaangażowanie w procesie wymiany. Brak zaangażowania jest typowy dla sporadycznych relacji transakcyjnych. Charakteryzują się one niską współzależnością. Jest ona jednak zrównoważona, ponieważ występuje tu dwustronna akceptacja warunków wymiany. Towarzysząca tym relacjom niepewność otoczenia jest relatywnie niska. Natomiast dokonywaniu transakcji powtarzalnych o niewielkim nasileniu zaangażowania kalkulowanego towarzyszy z zasady wysoka niepewność otoczenia. Wówczas współzależność podmiotów wymiany jest zrównoważona, ale niska [39, s. 107]. J. Światowiec [39, s. 107] uważa, że niska niepewność otoczenia może też sprzyjać kształtowaniu długoterminowych relacji.

Wtedy współzależność podmiotów jest zrównoważona i wysoka. Zarówno teoria [27, s. 25], jak i praktyka gospodarcza dostarczają dowody, że partnerskie relacje są jednym ze sposobów – jeśli nie eliminacji – to przynajmniej zmniejszania niepewności funkcjonowania [30, s. 59]. Dlatego uważa się, iż wraz ze wzrostem niepewności otoczenia może rosnąć skłonność do kształtowania partnerskich relacji, tj.: długookresowych, obopólnie zrównoważonych, o dużym stopniu zaangażowania kalkulowanego i afektywnego. Budowanie relacji tego typu ma być sposobem na przetrwanie tzw. ciężkich czasów. J. Światowiec uważa również, że współzależność nie zrównoważona w warunkach niskiej niepewności otoczenia sprzyja budowaniu relacji o zaangażowaniu kalkulowanym tylko jednej ze stron stosunku. Natomiast współzależność nie zrównoważona w warunkach wysokiej niepewności otoczenia może prowadzić do występowania relacji zdominowanych przez jeden podmiot wymiany. Wówczas stopień zaangażowania kalkulowanego dominującej strony relacji jest umiarkowany.

Zaangażowanie afektywne jest ujemnie skorelowane z intencjami zmiany podmiotów wymiany [2, s. 245]. Z tego powodu jest szczególnie ważne w przypadku, kiedy przedsiębiorstwo dąży do budowania długookresowych relacji z rynkowymi interesariuszami. Zaangażowanie emocjonalne daje poczucie przynależności i afiliacji. Stanowi ono też podstawę lojalności partnerów wymiany. Ona z kolei wpływa na prawdopodobieństwo kontynuowania relacji.

Relacje długookresowe oparte na prawdziwej lojalności charakteryzują się dużym zaangażowaniem stron i stwarzają duże prawdopodobieństwo, że stosunki będą kontynuowane. Są one kształtowane zgodnie z logiką sieci wartości. Niekiedy przedsiębiorstwo przypuszcza, że dana relacja będzie trwała dalej, lecz w rzeczywistości podmioty nie angażują się w procesie wymiany. Tego typu relacja opiera się na tzw. lojalności pozornej [33, s. 186]. W sytuacji, kiedy uczestnicy transakcji są nastawieni do siebie negatywnie, relacja z dużym prawdopodobieństwem nie będzie kontynuowana. Podmioty te nie są w stosunku do siebie lojalne i kierują się logiką łańcuchową. Może się jednak zdarzyć, że rynkowy interesariusz wprawdzie przejawia zaangażowanie w urzeczywistnianiu stosunków z przedsiębiorstwem, ale jest on postrzegany jako podmiot, z którym prawdopodobnie relacja nie będzie kontynuowana. Nie można wówczas wykluczyć, że podstawą relacji jest w istocie ukryta lojalność. Wtedy należy rozważyć zasadność kształtowania bilateralnej współzależności.

Poziom i warunki równowagi relacji są przedmiotem negocjacji. Nieprzebranie wynegocjowanych ustaleń oraz nieekwiwalentność wymiany zazwyczaj doprowadzają do zerwania relacji. Nie jest to jednak regułą, gdyż podmioty wymiany czasami akceptują pewien poziom nierównowagi. Dzieje się tak wówczas, gdy spodziewają się korzyści z relacji w przyszłości. W tej sytuacji stosunek ma charakter podtrzymywany. Z tego powodu dyskusyjne jest, czy dokonany przez F. Webstera [42] ścisły podział relacji na transakcyjne i współpracy jest wyczerpujący. Przyjęcie

takiego podejścia wydaje się być zbyt daleko idącym uproszczeniem. W rzeczywistości relacje charakteryzują się różnym stopniem i zakresem współzależności. Jest ona uzależniona od:

- a) kompleksowości wzajemnego oddziaływania stron wymiany,
- b) zaangażowania w przekazywaniu informacji [28, s. 41],
- c) transferu produktów i/lub usług,
- d) specyficznych cech i kompetencji pracowników, którzy zajmują się kształtowaniem relacji [19, s. 226].

3. Logiki kreowania wartości relacji i związane z nimi rodzaje stosunków z perspektywy celów funkcjonowania podmiotów

Generalnie wyróżnia się trzy podejścia do problematyki celów strategicznych, tj.: normatywne, systemowe, behawioralne [29, s. 78]. Z punktu widzenia logik kreowania wartości relacji szczególnie ważne jest ujęcie normatywne. Według tego podejścia podstawowym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizowanie zysku dla właścicieli [11, s. 78]. Inne cele, w tym zachowywanie się w sposób społecznie odpowiedzialny, może być korzystne dla wszystkich interesariuszy. W rzeczywistości jednak wiąże się z koniecznością ponoszenia przez przedsiębiorstwo większych kosztów. To może być nieuzasadnione ekonomicznie. Zdefiniowanie wiodących celów przedsiębiorstwa w ujęciu normatywnym prowadzi zatem do apologetyzacji relacji z właścicielami. Kształtowanie relacji z pozostałymi interesariuszami koncentruje się jedynie na maksymalizacji ich opłacalności w celu maksymalizacji bogactwa właścicieli. W tym kontekście wiodącym celem budowania relacji zachodzących między przedsiębiorstwem a rynkowymi interesariuszami jest maksymalizowanie rentowności wymiany [42, s. 7]. Stosunki kształtowane zgodnie z logiką łańcuchową mają przyczyniać się do zwiększania efektywności logistyki [6, s. 241]. Natomiast relacje oparte na obopólnej współzależności mają doprowadzić do poprawy wyników relacji dzięki współpracy podmiotów wymiany [5, s. 471].

Z punktu widzenia logiki sieci wartości interesujące jest również podejście behawioralne, wg którego organizacja jako system społeczno-techniczny, aby przetrwać, musi realizować wiązkę celów spełniających oczekiwania różnych interesariuszy [29, s. 81]. W tym ujęciu wartość relacji jest kreowana dzięki wspólnemu uczeniu się [6, s. 241].

W podejściu systemowym minimalnym celem przedsiębiorstwa jest przetrwanie, a maksymalnym – adaptacja i rozwój [29, s. 80]. Relacje partnerskie mają nie tylko zapewnić przetrwanie (dzięki zmniejszeniu niepewności funkcjonowania na rynku), ale przede wszystkim sprzyjać rozwojowi (dzięki opracowywaniu i wdrażaniu innowacji,

w tym przede wszystkim organizacyjnych). Natomiast relacje kształtowane zgodnie z logiką łańcucha wartości mają zapewnić trwanie dzięki maksymalizacji opłacalności wymiany, a rozwój przez zmniejszenie rotacji i zwiększenie retencji rynkowych interesariuszy.

4. Logiki kreowania wartości relacji i związane z nimi rodzaje stosunków z perspektywy koordynacji działalności podmiotów

Kluczowa dla powodzenia kreacji wartości relacji jest koordynacja przepływu informacji i wiedzy między uczestnikami wymiany. Wiedza, będąc zasobem niewidzialnym, nie jest łatwa do nabycia i jej wartość rynkowa jest niepewna [20, s. 226]. Może być jednak gromadzona dzięki uczeniu się w procesie wymiany. Jest ona swojego rodzaju „skutkiem ubocznym” transakcji [40, s. 226]. Koordynacja we współzależności łańcuchowej stanowi w istocie interfejs między uczestnikami kanału dostaw. Dzięki koordynacji dochodzi do synchronizacji procesów wymiany i przepływu informacji. Umożliwia to planowanie logistyki i realizację codziennych transakcji [36, s. 226], w tym przede wszystkim koordynację procesów zamówień, przyjmowania, przechowywania, dystrybucji i transportu wyrobów (towarów) [31]. Podstawą koordynacji są zatem związki operacyjne i jednostronne uczenie się. Skutkuje to wsparciem budowania przewagi konkurencyjnej tylko jednej ze stron relacji, tj. podmiotu posiadającego większą wiedzę.

Natomiast koordynacja zgodna z logiką sieci wartości przejawia się w interakcjach organizacyjnych o szerszym zakresie [6, s. 242]. Dzięki temu zarówno przedsiębiorstwo, jak i rynkowi interesariusze uzyskują wiedzę o sobie nawzajem, w tym przede wszystkim o procesie podejmowania decyzji zakupowo-sprzedażowych, potrzebach i wymaganiach oraz preferencjach [36, s. 227]. Możliwa jest sytuacja, że tylko jedna ze stron relacji wykorzystuje pozyskaną wiedzę do rozwoju swoich umiejętności. W rezultacie czego wzmacnia tylko swoją przewagę konkurencyjną. Może również dojść do obopólnego wykorzystania zgromadzonej wiedzy. W efekcie tego następuje opracowanie i wdrażanie wspólnych inicjatyw produktowych i procesowych. To skutkuje wzmocnieniem przewagi konkurencyjnej obu stron relacji [17, s. 227–228].

5. Logiki kreowania wartości relacji i związane z nimi rodzaje stosunków z perspektywy inicjatyw podejmowanych przez podmioty

Na budowanie wartości relacji wpływają również inicjatywy podmiotów podejmowane w tym względzie. Źródła tych inicjatyw generalnie związane są z:

- a) założonymi przez dany podmiot celami lub ich korektą w wyniku zmian działań partnerów wymiany,
- b) motywacją do podejmowania inwestycji niezbędnych dla realizacji określonych zamierzeń,
- c) dostępnością alternatywnych uczestników wymiany,
- d) możliwościami zmiany kosztów funkcjonowania [17, s. 41].

Inicjatywy te stanowią działania realizowane przez uczestników łańcucha dostaw, które bezpośrednio wpływają na wartość relacji. Podstawowymi inicjatywami wykorzystywanymi w budowaniu wartości relacji zgodnie z łańcuchową logiką kreowania wartości są:

- a) podejmowanie działań mających na celu zmniejszenie niepewności podmiotów przez przystosowanie się uczestników wymiany do planów i działań innych uczestników łańcucha dostaw;
- b) pomiar wyników wymiany będący podstawą identyfikacji wysiłków innych uczestników transakcji [14, s. 138].

Do realizacji powyższych inicjatyw niezbędna jest wymiana informacji logistycznych. Inicjatywy te powinny sprzyjać efektywnemu rozwiązywaniu problemów wymiany i przechwytywaniu renty relacyjnej [10, s. 661]. Realizacja tego zadania uzależniona jest przede wszystkim od tego, czy odbiorca informacji ma ustanowiony efektywny system pozyskiwania i przetwarzania zdobytych danych. System taki jest niezbędny również do antycypacji problemów wymiany i stanowi podstawę jednostronnego uczenia się danego podmiotu.

Natomiast inwestycje w specyficzne relacje są wiodącą inicjatywą podejmowaną w budowaniu wartości relacji opartych na bilateralnej współzależności. Są one silnie skorelowane ze zobowiązaniami stron stosunku [5, s. 470]. Wartość tego typu relacji może bazować na jednostronnym rozwoju danego podmiotu i jest wówczas tworzona głównie w procesie coachingu obejmującego monitoring oraz doradztwo [17, s. 230]. Inicjatywy tego typu powinny motywować do współtworzenia wartości relacji w przyszłości. Natomiast kształtowanie wartości relacji w przypadku obopólnego uczenia się dotyczy inicjatyw:

- a) dzielenia się ceną wiedzą z partnerami wymiany w celu innym aniżeli tylko dokonanie samej transakcji, co sprzyja powstaniu organizacyjnego związku;

b) dążenia do połączenia komplementarnych zasobów, które oczywiście wymagają wiedzy o możliwościach partnera [41, s. 651–652].

Inicjatywy te sprzyjają współtworzeniu i wymianie wartości relacji.

6. Portfel relacji w kontekście logik kreowania ich wartości

W kontekście opisanych logik tworzenia wartości relacji każde przedsiębiorstwo musi indywidualnie rozważyć, które relacje z rynkowymi interesariuszami są dla niego korzystniejsze – czy transakcyjne, czy opierające się na współpracy – i dlaczego. Jak pokazują C. Stabell i Ø. Fjeldstad, przedsiębiorstwa w zależności od swojej specyfiki powinny indywidualnie decydować, która logika kreowania wartości (czy oparta na współzależności łańcuchowej, czy obopólnej) jest lepsza i atrakcyjniejsza [38, s. 414–415]. Interesujący wkład w klasyfikację relacji na płaszczyźnie przedsiębiorstwo – rynkowi interesariusze wnieśli R. Sabath i J. Fontanella, którzy – oprócz wyróżnionych już wcześniej relacji transakcyjnych i współpracy – wyróżnili jeszcze relacje perspektywiczne. Są to stosunki, które w danym momencie przynoszą bardzo niewielkie dochody, ale mają istotny potencjał i istnieje duże prawdopodobieństwo, że ich właściwe kształtowanie przełoży się w przyszłości na wzrost wartości relacji [34, s. 26]. Poza tym w rzeczywistości występują również tzw. relacje ratowane. Są to wprawdzie stosunki kłopotliwe, ale stanowią równocześnie istotne źródło aktualnych przychodów. Z tego powodu przedsiębiorstwa starają się utrzymać tego typu relacje, chociaż prawdopodobieństwo ich kontynuowania jest stosunkowo niewielkie. Praktyka gospodarcza dowodzi też, że na rynku występują różnego rodzaju okazje, a więc zdarzenia lub splot różnych okoliczności o charakterze gospodarczym, które stwarzają możliwość osiągnięcia dodatkowych korzyści, w tym wartości materialnych i/lub niematerialnych [23, s. 156]. Nie można zatem wykluczyć, że między przedsiębiorstwem a jego rynkowymi interesariuszami mogą pojawić się relacje okazyjne. Na tym tle uzasadniona jest propozycja J. Johnson, R. Sohi, R. Grewal [22, s. 1–6] oraz M. Johnson i F. Selnes [21, s. 22] stworzenia portfela relacji. Wartość portfela relacji jest sumą wkładów indywidualnych relacji wymiany w danym czasie na danym rynku [21, s. 15]. Wiodące kryterium wyróżnienia poszczególnych typów stosunków stanowi w nim relatywna opłacalność realizowanych transakcji. Jest ona podstawą decyzji o alokacji zasobów niezbędnych do kształtowania relacji o różnej wartości. Określając opłacalność stosunków, nie można brać pod uwagę tylko obrotów. Należy także uwzględnić koszty, jakie muszą być poniesione w związku z realizacją wymiany. Warunkiem niezbędnym do prawidłowego określenia opłacalności relacji jest prowadzenie księgowości zgodnie z zasadami rachunku kosztów działań i analizy bezpośredniej rentowności każdego rynkowego interesariusza. Trzeba zwrócić również

uwagę na fakt, że każda relacja ma *per se* wartość równości, zróżnicowania i kustomizacji. W czasie przedsiębiorstwo może posiadać mix relacji w portfelu. Struktura portfela relacji zależy od specyfiki przedsiębiorstwa i rynkowych interesariuszy oraz charakterystyki rynku [21, s. 1–2]. Tym samym powinna podlegać optymalizacji, w wyniku której wartość relacji określonej konstelacji powinna być maksymalizowana. Do rozwiązania pozostaje zatem kwestia wyboru zakresu wykorzystania posiadanych zasobów w celu wzmocnienia i rozwoju występujących już wcześniej relacji i/lub rozwiązywania problemów pojawiających się w trakcie kształtowania stosunków między przedsiębiorstwem a jego rynkowymi interesariuszami.

Uwagi końcowe

Bezdiskusyjne jest, że relacje, których podstawą jest współpraca w łańcuchu dostaw, mogą przyczynić się do redukcji kosztów transakcji [41, s. 649], kreacji wartości dzięki wspólnemu uczeniu się podmiotów wymiany [15, s. 785] oraz elastyczności oferty łańcucha dostaw [26, s. 105; 42, s. 647]. Jednak ścisła współpraca, opierająca się na obopólnej współzależności, posiada też swoje wady. Ujawniają się one przede wszystkim w zachowaniach oportunistycznych i nieetycznych [12, s. 361]. Ujemne strony ścisłej współpracy oraz opisane możliwości kształtowania innych rodzajów relacji skłaniają do wnioskowania, że nie wszystkie firmy powinny dążyć do partnerstwa opartego na obopólnej współzależności [17, s. 235] i kreować wartość relacji zawsze zgodnie z logiką sieci wartości. Bardziej uzasadnione jest zróżnicowane podejście do kształtowania relacji z rynkowymi interesariuszami i stosowanie w zależności od sytuacji logiki łańcucha lub sieci wartości.

Bibliografia

- [1] Anderson J., Håkansson H., Johanson J., *Dyadic Business Relationships within a Business Network Context*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, s. 1–15.
- [2] Bansal H., Irving G., Taylor Sh., *The Three – Component Model of Customer Commitment to Service Providers*, „Journal of Academy of Marketing Science” 2004, Vol. 32 (3), s. 234–250.
- [3] Bello D., Gilliland D., *The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Cannel Performance*, „Journal of Marketing” 1997, Vol. 61, s. 22–38.
- [4] Bilińska-Reformat K. (red.), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2009.
- [5] Blankenburg Holm D., Eriksson K., Johanson J., *Creating Value through Mutual Commitment to Business Network Relationships*, „Strategic Management Journal” 1999, Vol. 20, s. 467–486.

- [6] Borys B., Jemison D., *Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations*, „Academy of Management Review” 1989, Vol. 14, s. 234–249.
- [7] Chen I., Paulraj A., *Towards the Theory of Supply Chain Management: The Constructs and Measurement*, „Journal of Operations Management” 2004, Vol. 22, s. 119–150.
- [8] Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
- [9] Dobiegała-Korona B., *Zaufanie klienta*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 2 (3).
- [10] Dyer J., *Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, s. 543–556.
- [11] Friedman M., *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, “New Times Magazine”, 13.09.1970, [za:] Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2010.
- [12] Ganesan Sh., Brown S., Mariadoss B., Ho H., *Buffering and Amplifying Effects of Relationship Commitment in Business – to – Business Relationship*, „Journal of Marketing Research” April 2010, Vol. 47, s. 361–373.
- [13] Gilliland D., Bello D., *Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2002, Vol. 30 (1), s. 24–43.
- [14] Gohsh M., John G., *Governance Value Analysis and Marketing Strategy*, „Journal of Marketing” 1999, Vol. 63, Special Issue, s. 131–145.
- [15] Gulati R., Singh H., *The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances*, „Administrative Science Quarterly” 1998, Vol. 43, s. 781–814.
- [16] Gustafsson A., Johanson M., Ross I., *The Effect of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimension, and Triggers on Customer Retention*, „Journal of Marketing” October 2005, Vol. 69, s. 210–218.
- [17] Hammervoll T., *Value – Creation Logic in Supply Chain Relationships*, „Journal of Business – to – Business Marketing” 2009, Vol. 16, s. 220–241.
- [18] Holweg M., Disney S., Holmstrom J., *Supply Chain Collaboration: Making Sense of the Strategy Continuum*, „European Management Journal” 2005, Vol. 23 (2), s. 170–181.
- [19] Hallén L., *Comparison of Strategic Marketing Approaches*, [w:] *Strategies for International Industrial Marketing*, Turnbull P., Valla J. (eds.), Croom Helm, London 1986, s. 235–249, [za:] Hammervoll T., *Value – Creation Logic in Supply Chain Relationships*, „Journal of Business – to – Business Marketing” 2009, Vol. 16, s. 220–241.
- [20] Itami H., *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, MA: Harvard University Press, [za:] Hammervoll T., *Value – Creation Logic in Supply Chain Relationships*, „Journal of Business – to – Business Marketing” 2009, Vol. 16, s. 220–241.

- [21] Johnson M., Selnes F., *Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships*, „Journal of Marketing” April 2004, Vol. 68, s. 1–17.
- [22] Johnson J., Sohi R., Grewal R., *The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering*, „Journal of Marketing” July 2004, Vol. 68, s. 21–36.
- [23] Krupski R., *Rozwój organizacji: opartych na celach strategicznych versus oparty na wykorzystywaniu okazji. Zagadnienia wstępne*, [w:] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- [24] Kumar V., *Zarządzanie wartością klienta*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- [25] Lambert D., Knemeyer A., Gardner J., *Supply Chain Partnerships: Model Validation and Implementation*, „Journal of Business Logistics” 2004, Vol. 25 (2), s. 21–42.
- [26] Lee H., *The Triple: A Supply Chain*, „Harvard Business Review” 2004, Vol. 82 (10), s. 102–112.
- [27] Lush R., Brown J., *Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels*, „Journal of Marketing” October 1996, Vol. 60, s. 19–38.
- [28] Mohr J., Nevin J., *Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective*, „Journal of Marketing” 1990, Vol. 54, s. 36–51.
- [29] Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2010.
- [30] Piwoni-Krzyszowska E., *Partnerstwo z klientami w przedsiębiorstwach przemysłu spirytusowego w Polsce*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, pod red. A. Kalety, K. Moszkowicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1025, Wrocław 2004, s. 51–60.
- [31] Porter M., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985.
- [32] Prahalad C., Ramaswamy V., *Co-opting Customer Competence*, „Harvard Business Review” 2000, No. 78 (1), January–February, s. 79–87.
- [33] Radkowski K., *Wielowymiarowy aspekt jakości i jej związku z satysfakcją oraz lojalnością nabywców*, [w:] *Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*, pod red. S. Makarskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007.
- [34] Sabath R., Fontanella J., *The Unfulfilled Promise of Supply Chain Collaboration*, „Supply Chain Management Review” 2002, July/August, s. 24–29.
- [35] Sheth J., Sharma A., *Supplier Relationships: Emerging Issues and Challenges*, „Industrial Marketing Management” 1997, Vol. 26, s. 91–100.
- [36] Simatupang T., Wright A., Sridharan R., *The Knowledge of Coordination for Supply Chain Integration*, „Business Process Management Journal” 2002, Vol. 8, s. 289–308.

- [37] Sivadas E., Dwyer F., *An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance – based Processes*, „Journal of Marketing” 2000, Vol. 64, s. 31–49.
- [38] Stabell C., Fjeldstad Ø., *Configuring Value for Competitive Advantage: on Chains, Shops, and Networks*, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19, s. 413–437.
- [39] Światowiec J., *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- [40] Teece D., *Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy*, [w:] *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, D. Teece (ed.), MA: Ballinger Publishing Company, Cambridge 1987, [za:] Hammervoll T., *Value – Creation Logic in Supply Chain Relationships*, „Journal of Business – to – Business Marketing” 2009, Vol. 16, s. 220–241.
- [41] Wang E., Wei H., *Interorganizational Governance Value Creation: Coordinating for Information Visibility and Flexibility in Supply Chains*, „Decision Science” 2007, Vol. 38 (4), s. 647–674.
- [42] Webster F., *The Changing Role of Marketing in the Corporation*, „Journal of Marketing” 1992, Vol. 56, s. 1–17.
- [43] Wilson D., *An Intergrated Model of Buyer – Seller Relationships*, „Journal of Academy of Management Science” 1995, Vol. 23, s. 335–345.

LOGIKI KREOWANIA WARTOŚCI RELACJI PRZEDSIĘBIORSTWA Z RYNKOWYMI INTERESARIUSZAMI

Streszczenie

Kształtowanie relacji opartych na ścisłej współpracy nie zawsze jest korzystne dla każdego przedsiębiorstwa. Wyróżnia się dwie logiki kreowania wartości relacji, tj. łańcucha wartości oraz sieci wartości. Autor dokonuje analizy logik kreowania wartości stosunków i związanych z tymi logikami rodzajów relacji występujących na płaszczyźnie przedsiębiorstwo – rynkowi interesariusze. Podsumowując, podkreśla, że bardziej uzasadnione jest zdyferencjonowane podejście do zarządzania wartością relacji i stosowanie w zależności od sytuacji logiki łańcucha wartości lub wartości sieci.

SŁOWA KLUCZOWE: RELACJE, RODZAJE RELACJI, PORTFEL RELACJI, LOGIKA KREOWANIA WARTOŚĆ RELACJI, INTERESARIUSZE

LOGICS OF CREATING RELATIONSHIP VALUE BETWEEN ENTERPRISE AND MARKET STAKEHOLDERS

Abstract

Shaping relationships based on a tight co-operation is not always beneficial for each enterprise. Two types of the logics of creating the relationship value are distinguished i.e. the chain value and the network value. The author analyzes the two types of the logics of creating the relationship value and types of relationships between an enterprise and market stakeholders connected to these. In summary the author underlines that a differentiated approach to the relationship value management is more justified and dependent on the situation the application of the logics of the chain value or the network value.

KEY WORDS: RELATIONSHIPS, TYPES OF RELATIONSHIPS, PORTFOLIO OF RELATIONSHIP, VALUE – CREATION LOGIC OF RELATIONSHIPS, STAKEHOLDERS

CHARAKTERYSTYKA COUNTRY CLUSTER WEDŁUG WYMIARÓW KULTURY GLOBE

Wprowadzenie

Zróżnicowania kulturowe między poszczególnymi krajami nabierają szczególnego znaczenia w aspekcie internacjonalizacji, standaryzacji i globalizacji rynków. Od kilkunastu lat są prowadzone wieloetapowe kulturowe badania międzynarodowe w 62 społeczeństwach świata na pięciu kontynentach w ramach projektu pod nazwą GLOBE (*The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), mające na celu uzyskanie szerszej wiedzy dotyczącej aspektu międzykulturowego, zwłaszcza odnośnie stylów zarządzania i kultury przedsiębiorstwa. Obecnie model GLOBE jest zarządzany przez Thunderbird School of Global Management w USA. Badania dotyczące problematyki międzykulturowej wydają się szczególnie istotne w kontekście dyskusji dotyczącej standaryzacji (globalizacji) czy też adaptacji (dyferencjacji) kultury przedsiębiorstw, działań przedsiębiorstw oraz stosowanych stylów zarządzania na rynkach zagranicznych. Ustalenie zbliżonych do siebie kulturowo krajów czy regionów i ich połączenie w Country Cluster umożliwia stosowanie ujednoczonych koncepcji zarządzania w poszczególnych grupach krajów. Niniejszy artykuł jest poświęcony rozważaniom dotyczącym podobieństw i zróżnicowań międzykulturowych w aspekcie internacjonalizacji i globalizacji. Celem artykułu jest zaprezentowanie, omówienie i analiza globalnych kręgów kulturowych stworzonych na podstawie wymiarów kultury modelu GLOBE.

* **Dr Marcin Komor** – Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

1. Charakterystyka modelu GLOBE oraz wymiarów kultury GLOBE

Prowadzone w ramach międzynarodowego projektu GLOBE badania międzykulturowe (*Cross-Culture*) umożliwiły pogrupowanie krajów według zbliżonych do siebie cech (opartych o wymiary kultury GLOBE) w podobne kulturowo grupy krajów, tzw. Country-Cluster. Pogrupowania krajów dokonano w oparciu o zaproponowane wymiary kultury GLOBE, tj. unikanie niepewności, dystans władzy, kolektywizm instytucjonalny, kolektywizm grupowy, równouprawnienie płci, asertywność, orientacja przyszłościowa, orientacja zadaniowa, orientacja humanitarna. Wymiary kultury modelu GLOBE bazują częściowo na wymiarach kulturowych, badaniach i teorii Hofstede, w pewnym stopniu Triandisa oraz Kluckhohna, Strodtbecka, McClellanda czy Putnama i są ich dalszym rozwinięciem.

Badania GLOBE należą do jednych z najbardziej interesujących i kompleksowych badań międzykulturowych, których przewaga względem innych tego typu badań wynika z ich metodologii. Przewaga modelu GLOBE w stosunku do wcześniejszych modeli kulturowych wynika m.in.: z kompleksowości badań prowadzonych w wielu etapach od początku lat 90. ubiegłego wieku w grupie 62 społeczeństwach świata przeprowadzonych wśród ponad 17 tys. menadżerów średniego szczebla w 950 przedsiębiorstwach w trzech sektorach gospodarki, tj. telekomunikacji, przemysłu spożywczego i usług finansowych. Model został kompleksowo opracowany teoretycznie i metodologicznie. Badania były prowadzone w oparciu o wiele metod ilościowych i jakościowych, np. wywiady pogłębione czy grupy fokusowe. Model GLOBE jest pierwszym modelem, który uwzględnia nie tylko narodowe różnicowania kulturowe, lecz także określa również regionalne różnicowania kulturowe, np. w Szwajcarii, Niemczech czy Republice Południowej Afryki. Ponadto zachowania kulturowe respondentów zbadano w dwóch wymiarach: w wymiarze realnym (*practices*) i w wymiarze idealnym (*values*). Wymiar realny (*As Is*) określa, jakie występują obecnie realne zachowania, działania, przyzwyczajenia w danej kulturze społeczeństwa. Wymiar idealny (*Should Be*) oznacza, jakie są oczekiwania społeczeństwa do spełnienia przez jednostki i grupy wartości kulturowych danego społeczeństwa, czyli ideały i wartości zachowań prezentowane przez dane społeczeństwo.

Wartość modelu wynika z tego, iż podjęto problematykę wpływu kultury społeczeństwa na kulturę organizacji, jak również badano wzajemne zależności między kulturą społeczeństwa, kulturą organizacji oraz stylami zarządzania. W stosunku do badań G. Hofstede badania GLOBE można uznać za długookresowe, kompleksowe oraz rozbudowane metodologicznie i teoretycznie, które starały się wyeliminować podstawową krytykę wyników badań G. Hofstede. Do podstawowych różnic między badaniami G. Hofstede a modelem GLOBE można zaliczyć:

1. Reprezentatywność próby badawczej; przeprowadzone pierwotne badania G. Hofstede w latach 60. i 70. ubiegłego wieku bazowały na pracownikach koncernu IBM. Krytyka badań G. Hofstede dotyczy tego, czy wyniki badań identyfikują różnicowania kulturowe między krajami, czy też tylko zróżnicowania kultury organizacji (tzn. IBM) pomiędzy krajami. Dlatego też w modelu GLOBE badano przedsiębiorstwa w trzech sektorach gospodarczych, a nie tylko w konkretnej organizacji.
2. Zróżnicowanie kultury organizacji i kultury społeczeństw; krytyka badań G. Hofstede dotyczy zwłaszcza braku rozróżnienia między kulturą organizacji (tj. IBM) a kulturą społeczeństw. Dlatego w modelu GLOBE prowadzono badania w oparciu o dwie ankiety badawcze. Pierwsza „alfa” zawierała pytania dotyczące kultury organizacji. Druga „beta” zawierała pytania dotyczące kultury społeczeństw. Umożliwiło to określenie zróżnicowania między kulturą organizacji a kulturą społeczeństw.
3. Homogeniczność kulturowa społeczeństw; w badaniach G. Hofstede przyjęto, iż kraje są homogeniczne kulturowo. W modelu GLOBE uwzględniono przynajmniej częściowo zróżnicowania kulturowe w ramach niektórych krajów, np. w Szwajcarii (podział na dwa regiony francusko- i niemieckojęzyczny), Niemczech (część wschodnia i zachodnia) czy Republice Południowej Afryki (społeczeństwo białe i autochtonów).
4. Zróżnicowania między wartościami a zachowaniami kulturowymi; w badaniach G. Hofstede występuje brak dyferencjacji między zachowaniami a wartościami kulturowymi. W modelu GLOBE uwzględniono te zróżnicowania, badając zachowania kulturowe respondentów w dwóch wymiarach: w wymiarze realnym (*practices*) i w wymiarze idealnym (*values*).
5. Aktualność badań; wyniki badań kulturowych G. Hofstede bazują głównie na przeprowadzonych na przełomie 60. i 70. ubiegłego wieku badaniach w organizacji IBM. Model GLOBE należy do relatywnie nowych i stale rozwijanych badań kulturowych. W fazie drugiej 1994–1997 dokonano m.in. pomiarów wartości kulturowych społeczeństw i organizacji. W kolejnych fazach dokonano badania wpływu zróżnicowanych stylów kierowania kadry kierowniczej firm na zachowania i wyniki pracowników oraz wzajemnych zależności między kulturą organizacyjną a kulturą społeczeństw.
6. Zastosowanie; badania G. Hofstede były bardzo często stosowane w badaniach empirycznych innych autorów. Badania empiryczne oparte o model GLOBE dotychczas były relatywnie rzadko stosowane (może to wynikać z relatywnej nowości wyników badań GLOBE).
7. Wymiary kultury; w badaniach G. Hofstede zaproponowano pięć wymiarów kultury. W modelu GLOBE zaproponowano dziewięć wymiarów kultury, z których część bazuje na wymiarach kultury zaproponowanych przez G. Hofstede.

Należy zauważyć, iż od kilku lat jest prowadzona dyskusja na temat prawidłowości metodologii i wyników badań zarówno G. Hofstede, jak i modelu GLOBE.

Poniżej wyjaśniono poszczególne wymiary kultury zaproponowane w ramach modelu GLOBE [zob.: 14, s. 293–301; 12, s. 11–14; 4, s. 19; 16, s. 62]:

- a) unikanie niepewności (*Uncertainty Avoidance*) – wskazuje na stopień, w jakim organizacje i społeczeństwa próbują unikać niepewności, zdając się na przepisy, procedury, procesy formalne;
- b) dystans władzy (*Power Distance*) – wskazuje, w jakim stopniu członkowie społeczeństwa oczekują i akceptują nierówny podział władzy w społeczeństwie;
- c) kolektywizm instytucjonalny (*Institutional Collectivism*) – oznacza, jak wspólny podział zasobów jest wspierany i nagradzany przez społeczeństwo;
- d) kolektywizm grupowy (*In-Group Collectivism*) – wskazuje poziom więzi, lojalności i wspólnoty jednostki z rodziną i organizacją;
- e) równouprawnienie płci (*Gender Egalitarianism*) – oznacza, jak są praktykowane w społeczeństwie różnice wynikające z roli płci oraz jak jest wspierana równość płci;
- f) asertywność (*Assertiveness*) – jest wymiarem, który określa, w jakim stopniu społeczeństwo zachęca jednostki do zachowań agresywnych, konfrontacyjnych, bezpośrednich (w porównaniu do zachowań skromnych i delikatnych) w relacjach z innymi jednostkami;
- g) orientacja przyszłościowa (*Future Orientation*) – wymiar określa, w jakim stopniu społeczeństwo zachęca i nagradza zachowania przyszłościowe, tj. planowanie, inwestowanie w przyszłość czy dzisiejszą rezygnację z przyjemności na rzecz przyszłych sukcesów;
- h) orientacja zadaniowa – wynikowa (*Performance Orientation*) – wymiar odnosi się do stopnia, w jakim społeczeństwo zachęca i nagradza jednostki do wzrostu wydajności i jakości;
- i) orientacja humanitarna (*Humane Orientation*) – wskazuje, w jakim społeczeństwo zachęca i nagradza osoby za zachowania uczciwe, altruistyczne, hojne i życzliwe względem innych członków społeczeństwa.

W celu identyfikacji zbliżonych kulturowo Country Cluster wykorzystuje się najczęściej wyniki badań międzykulturowych lub inne determinanty kulturowe umożliwiające utworzenie kręgów kulturowych ze zbliżonych do siebie krajów. Koncepcje tworzenia Country Cluster nasiliły się w ostatnich 30 latach ze względu na procesy standaryzacji i globalizacji rynku światowego oraz wzrostu międzynarodowej wymiany handlowej między krajami, jak również wzrostu działalności zagranicznej przedsiębiorstw. Wobec powyższego istniejące zróżnicowania kulturowe wymagałyby od przedsiębiorstw daleko idącej dyferencjacji koncepcji zarządzania między poszczególnymi krajami. Dlatego zmierza się, jeśli nie jest możliwa globalizacja; do łączenia podobnych kulturowo krajów czy społeczeństw w Country Cluster. Relatywnie homogeniczne

kulturowo grupy krajów umożliwiają stosowanie standaryzowanych koncepcji zarządzania w ramach kręgu kulturowego. Standaryzacja umożliwia oszczędności kosztów w ramach Country Cluster przez stosowanie ujednoczonych koncepcji, np. w ramach zarządzania, zakupów czy logistyki. Najczęściej poziom standaryzacji między krajami tworzącymi Country Cluster jest wysoki, a poziom dyferencjacji między poszczególnymi Country Cluster także jest wysoki. Pierwsze pogrupowanie krajów w Country Cluster w oparciu o zróżnicowane zmienne zaproponowali w 1966 roku M. Hair, R. Ghiseli, & L.W. Porter. [9] W kolejnych latach podziały krajów Country Cluster według różnych kryteriów przedstawili m.in.: D. Sirota & J.M. Greenwood, S. Ronen & A.I. Kraut, G. Hofstede, S. Ronen & O. Shenkar. *Do najbardziej znanych należą kręgi kulturowe zaproponowane w roku 1985 przez S. Ronena & O. Shenkara, którzy na podstawie badań dystansu kulturowego (pracowników organizacji) między krajami zaproponowali następujące Country Cluster: nordycki, germański, angielski, Europy Łacińskiej, Ameryki Łacińskiej, arabski, Dalekiego Wschodu, Bliskiego Wschodu oraz niezależny.* [zob. 23, s. 435–454]. W roku 2002 na podstawie czterech wymiarów kultury G. Hofstede (męskość/kobiecość, indywidualizm/kolektywizm, dystans władzy i unikanie niepewności) inny podział Contry Cluster zaproponowała J. Henry, która wyróżniła osiem następujących kręgów kulturowych: bardziej rozwiniętych krajów łacińskich, mniej rozwiniętych krajów łacińskich, bardziej rozwiniętych krajów azjatyckich, mniej rozwiniętych krajów azjatyckich, Bliskiego Wschodu, germański, angielski i nordycki [10, s. 137].

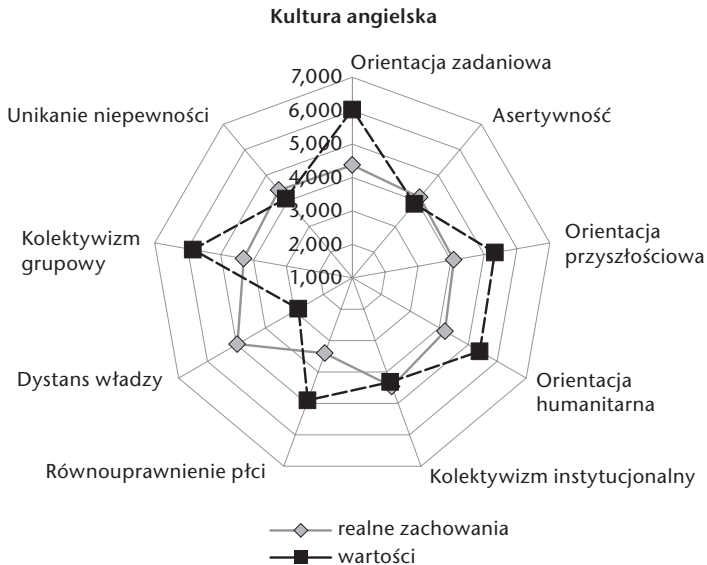
Na podstawie badań międzykulturowych GLOBE dokonano pogrupowania kulturowego w następujące dziesięć Country-Cluster: grupa kultury angielskiej, grupa kultury łacińskiej, grupa kultury nordyckiej, grupa kultury germańskiej, grupa kultury Europy Wschodniej, grupa kultury Ameryki Łacińskiej, grupa kultury Azji konfucjańskiej, grupa kultury Bliskiego Wschodu, grupa kultury Azji Południowej, grupa kultury afrykańskiej [8, s. 178–218].

2. Country Cluster kultury angielskiej

Grupa krajów kultury angielskiej składa się z: Australii, Kanady (anglojęzyczna), Anglii, Irlandii, Nowej Zelandii, RPA (białe społeczeństwo) oraz USA. Krąg kulturowy kultury angielskiej charakteryzuje się w płaszczyźnie realnych zachowań raczej średnim poziomem akceptacji. W płaszczyźnie tej występuje relatywnie wysoki poziom dystansu władzy (4,97) oraz niski równouprawnienia płci (3,40). Interesujące jest, iż w zakresie kolektywizmu grupowego występują w tym kręgu kulturowym relatywnie duże różnice między krajami, np. Irlandią (5,14) a Nową Zelandią (3,67). W płaszczyźnie wartości społecznych prezentowanych w angielskim Country Cluster występuje wysoki poziom (dążenie do) orientacji zadaniowej (6,03), kolektywizmu

grupowego (5,84), orientacji humanitarnej (5,40), orientacji przyszłościowej (5,33), równouprawnienia płci¹ (4,90) oraz niski dystans władzy. Na rysunku 1 zaprezentowano wyniki badań dziewięciu wymiarów kultury GLOBE dla grupy krajów kultury angielskiej. Występują pewne różnicowania między zachowaniami realnymi (praktykami) i wartościami, zwłaszcza istotne dotyczą kolektywizmu grupowego, dystansu władzy, orientacji zadaniowej i równouprawnienia płci. Interesujący wydaje się fakt, iż w płaszczyźnie wartości występuje duży dystans władzy (4,97) – jednak w płaszczyźnie realnych zachowań jest on stosunkowo mały (2,86). Ponadto nieznaczne różnicowania w obu płaszczyznach dotyczą asertywności, kolektywizmu instytucjonalnego oraz unikania niepewności. Największe różnicowania w płaszczyźnie wartości między krajami dotyczą równouprawnienia płci, tj. między Anglią (5,17) a Nową Zelandią (4,23) [zob. 2, s. 28–39].

Rysunek 1. Wymiary kultury w angielskim Country Cluster



Źródło: [2, s. 33].

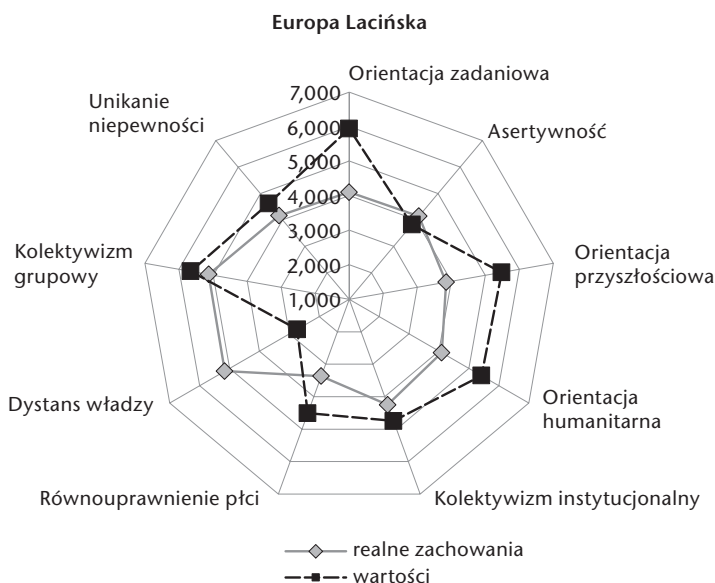
Wydaje się, iż grupa krajów kultury angielskiej jest w pewnym stopniu zbliżona do zachowań w dziewięciu wymiarach kultury występujących w kulturze Europy Łacińskiej (zob. rysunek 2).

¹ W zakresie wymiaru kultury dotyczącego równouprawnienia płci wartości zbliżone do 1 oznaczają społeczeństwa męskie, a wartości zbliżone do 7 oznaczają społeczeństwa kobiece.

3. Country Cluster Europy Łacińskiej

Grupę krajów kultury Europy Łacińskiej tworzą społeczeństwa: Francji, Izraela, Włoch, Portugalii, Hiszpanii, Szwajcarii (francuskojęzycznej). County-Cluster Europy Łacińskiej charakteryzuje się podobnie jak grupa krajów kultury angielskiej w płaszczyźnie realnych zachowań raczej średnim poziomem akceptacji wymiarów kultury. W płaszczyźnie zachowań realnych grupy krajów Europy Łacińskiej występuje relatywnie duży dystans władzy (5,16) i kolektywizmu grupowego (5,13). Z kolei w płaszczyźnie wartości ma miejsce wysoki poziom (dążenie do) orientacji zadaniowej (5,94), kolektywizmu grupowego (5,66), orientacji przyszłościowej (5,48) i humanitarnej (5,42) oraz mały dystans władzy (2,74). Na rysunku 2 zaprezentowano wartości wymiarów kultury GLOBE w grupie krajów kultury Europy Łacińskiej.

Rysunek 2. Wymiary kultury w Country Cluster Europy Łacińskiej



Źródło: [17, s. 85].

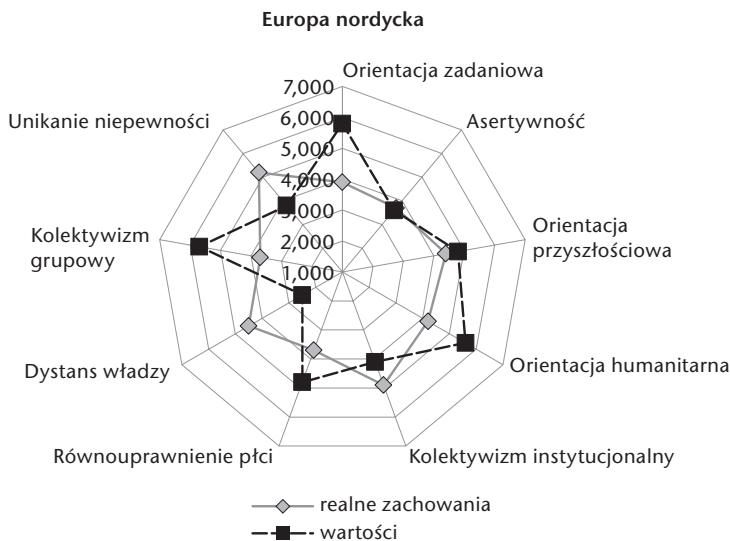
W grupie tych krajów mają miejsce różnicowania między zachowaniami realnymi a wartościami, do których dążą społeczeństwa, zwłaszcza w wymiarze dystansu władzy i orientacji zadaniowej. Mniejsze różnicowania występują w pozostałych wymiarach kulturowych, zwłaszcza niewielkie dotyczą asertywności. Podobnie jak w kulturze angielskiej w płaszczyźnie wartości występuje mały dystans władzy – jednak w płaszczyźnie realnych zachowań jest on stosunkowo duży. Interesujące jest, iż największe różnicowania między płaszczyzną zachowań realnych i wartości występują w Hiszpanii

i dotyczą dystansu władzy (3,36). Ponadto należy zauważyć, iż w tym kręgu kulturowym w płaszczyźnie zachowań realnych występuje relatywnie niski poziom orientacji humanitarnej zwłaszcza w takich krajach, jak: Portugalia, Hiszpania, Francja i Włochy, oraz relatywnie mały dystans władzy w Izraelu (4,73) [zob. 17, s. 81–89].

4. Country Cluster kultury nordyckiej

Country Cluster kultury nordyckiej składa się z krajów Europy Północnej, takich jak: Dania, Finlandia, Szwecja. Wymiary kultury dla grupy krajów kultury nordyckiej zaprezentowano na rysunku 3. W tym kręgu kulturowym w płaszczyźnie realnych zachowań ma miejsce raczej średni poziom akceptacji wymiarów kulturowych. Relatywnie wysoki poziom dotyczy unikania niepewności, kolektywizmu instytucjonalnego i dystansu władzy. Z kolei w płaszczyźnie wartości w nordyckiej grupie krajów występuje wysoki poziom orientacji zadaniowej, kolektywizmu grupowego, orientacji humanitarnej oraz orientacji przyszłościowej i równouprawnienia płci. W płaszczyźnie wartości odnotowano mały dystans władzy. Największe różnicowania pomiędzy zachowaniami realnymi i wartościami mają miejsce w ramach orientacji zadaniowej, kolektywizmu grupowego i dystansu władzy. Występują niewielkie różnicowania w poziomie asertywności i orientacji przyszłościowej w obu płaszczyznach [zob. 11, s. 33–74; 21, s. 75–106].

Rysunek 3. Wymiary kultury w nordyckim Country Cluster



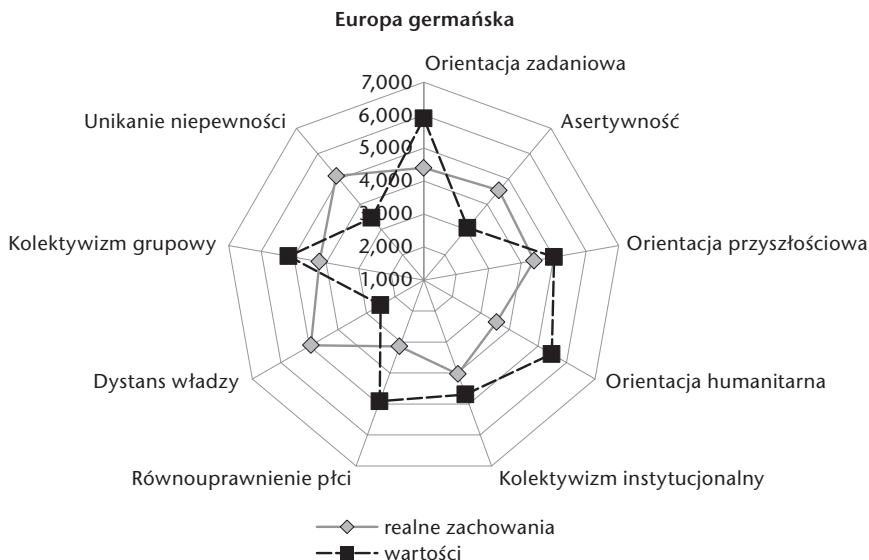
Źródło: [15, s. 36].

Należy zauważyć, iż w grupie krajów Europy nordyckiej w płaszczyźnie zachowań realnych występują jedne z najwyższych wartości wśród wszystkich dziesięciu Country Cluster odnośnie orientacji przyszłościowej, kolektywizmu instytucjonalnego, równouprawnienia płci oraz unikania niepewności. Z kolei szczególnie mały w stosunku do pozostałych Country Cluster jest dystans władzy (np. Dania), kolektywizm grupowy (np. Dania, Szwecja) i asertywność (np. Szwecja). W krajach tych występują w tych wymiarach kultury najniższe wartości ze wszystkich biorących w badaniach 62 społeczeństwach [zob. 14, s. 293–301].

5. Country Cluster kultury germańskiej

Następnym Country Cluster jest grupa krajów kultury germańskiej, której wymiary kultury zostały zaprezentowane na rysunku 4. Grupa krajów kultury germańskiej składa się z następujących społeczeństw: Austrii, Niemiec (wschodnie kraje związkowe), Niemiec (zachodnie kraje związkowe), Holandii i Szwajcarii (niemieckojęzyczna). W płaszczyźnie realnych zachowań występuje raczej średni poziom wymiarów kultury. Wysokim poziomem w tej płaszczyźnie charakteryzuje się unikanie niepewności (5,12), dystans władzy (4,95), asertywność (4,55), a niskim – równouprawnienie płci (3,55) i orientacja humanitarna (3,14). Grupa krajów germańskiego kręgu kulturowego odznacza się w płaszczyźnie wartości wysokim poziomem orientacji zadaniowej, humanitarnej, kolektywizmu grupowego, orientacji przyszłościowej, jak również małym dystansem władzy i asertywnością. Kultura germańska odznacza się również różnicowaniami między realnymi zachowaniami (praktykami) a wartościami. Największe dotyczą dystansu władzy (2,44), równouprawnienia płci (1,77), orientacji humanitarnej (1,93) i unikania niepewności (1,66). Również we wszystkich pozostałych obserwuje się pewne różnicowania między realnymi zachowaniami i wartościami. Interesujący wydaje się być fakt, iż w płaszczyźnie realnych zachowań asertywność jest relatywnie duża (4,55), z kolei w płaszczyźnie wartości ma miejsce relatywnie niski (3,07) poziom asertywności. Wydaje się to o tyle ważne, iż w pozostałych kulturach europejskich obserwuje się raczej zbliżony poziom asertywności w obu płaszczyznach. Należy zauważyć, iż relatywnie do pozostałych Country Cluster w płaszczyźnie realnej w grupie krajów germańskich występuje mała asertywność i równouprawnienie płci [zob. 25, s. 55–68].

Rysunek 4. Wymiary kultury w germańskim Country Cluster



Źródło: [25, s. 62].

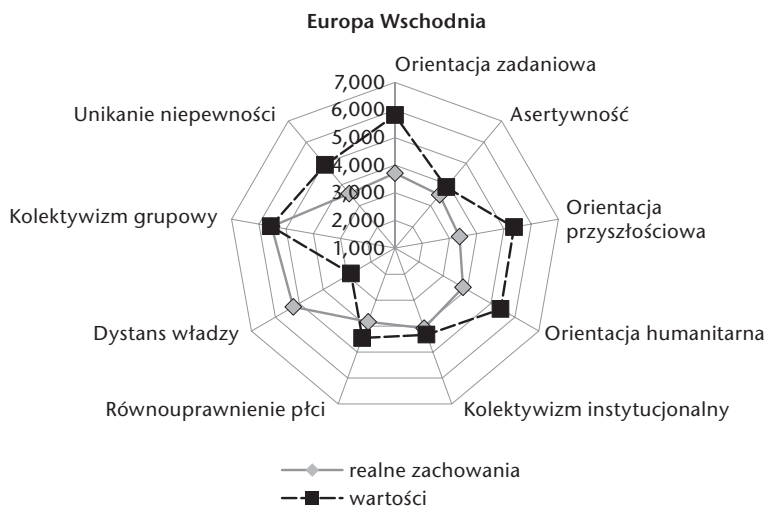
6. Country Cluster Europy Wschodniej

Kolejnym Country Cluster jest grupa kultury krajów Europy Wschodniej (zobacz rys. 5). Autorzy koncepcji GLOBE stworzyli tę grupę kulturową w oparciu o kraje Europy Środkowej, tj.: Węgry, Polskę, Słowenię, kraje południa Europy, tj.: Albanie, Grecję oraz kraje byłego ZSRR, tj.: Rosję, Gruzję i Kazachstan (interesujące w tym wypadku, iż jest to kraj islamski). Jest to jedyny krąg kulturowy w modelu GLOBE, którego kraje różnią się zarówno pod względem geograficznym, religijnym, politycznym, jak i gospodarczym. W płaszczyźnie realnej Country Cluster Europy Wschodniej charakteryzuje się w większości średnim poziomem wymiarów kultury. W warstwie tej występuje duży kolektywizm grupowy (5,53) i dystans władzy (5,25) oraz niski poziom orientacji przyszłościowej (3,37), asertywności (3,51) i unikania niepewności (3,57). W płaszczyźnie wartości Europy Wschodniej ma miejsce wysoki poziom orientacji zadaniowej, kolektywizmu grupowego, orientacji humanitarnej i przyszłościowej oraz mały dystans władzy i asertywności. Największe różnicowania między zachowaniami realnymi i wartościami dotyczą dystansu władzy, orientacji przyszłościowej oraz orientacji zadań. W zakresach kolektywizmu grupowego, asertywności, równouprawnienia płci i kolektywizmu instytucjonalnego występuje znaczne zbliżenie między wartościami i realnymi zachowaniami. W Polsce w płaszczyźnie realnej ma miejsce relatywnie niski poziom orientacji przyszłościowej (3,11), orientacji

humanitarnej (3,61), asertywności (3,74) oraz wysoki poziom równouprawnienia płci (4,02). [zob. 3, s. 69–80]

Należy zauważyć, iż w stosunku do pozostałych Country Cluster w płaszczyźnie realnej w grupie krajów Europy Wschodniej występuje niski poziom orientacji zadaniowej, orientacji przyszłościowej, unikania niepewności, asertywności oraz wysoki poziom równouprawnienia płci. Ponadto interesujący jest fakt, iż w Rosji występuje najniższy ze wszystkich badanych społeczeństw poziom orientacji przyszłościowej, unikania niepewności i orientacji zadaniowej [zob. 14, s. 293–301].

Rysunek 5. Wymiary kultury w Country Cluster Europy Wschodniej



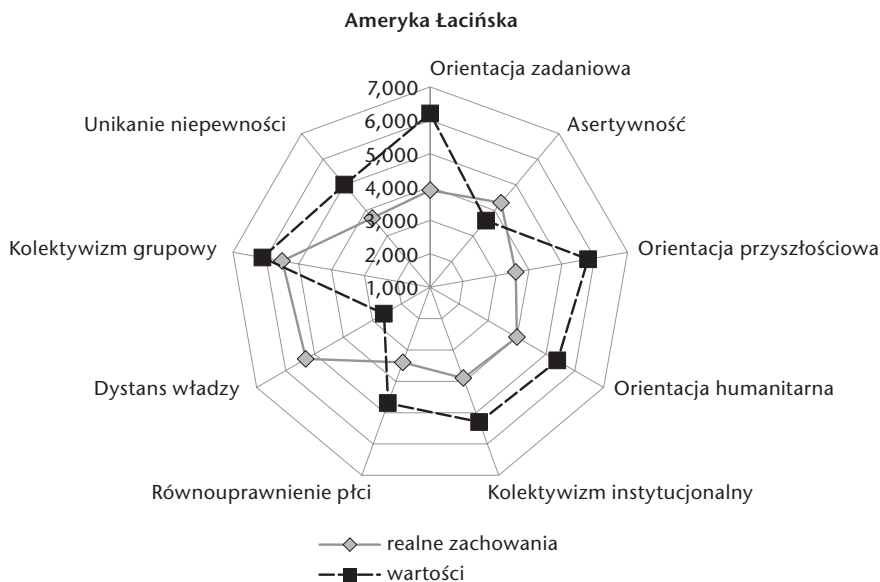
Źródło: [3, s. 76].

7. Country Cluster Ameryki Łacińskiej

Grupę krajów kultury Ameryki Łacińskiej tworzą w modelu GLOBE: Argentyna, Boliwia, Brazylia, Kolumbia, Kostaryka, Ekwador, Salwador, Gwatemala, Meksyk i Wenezuela. Wymiary kultury w Country Cluster Ameryki Łacińskiej zostały zaprezentowane na rysunku 6. W płaszczyźnie realnych zachowań występuje w większości raczej średni poziom wymiarów kultury. W tej płaszczyźnie ma miejsce relatywnie duży dystans władzy i kolektywizmu grupowego oraz niski równouprawnienia płci. Grupa krajów Ameryki Łacińskiej posiada w płaszczyźnie wartości wysoki poziom orientacji zadaniowej, kolektywizmu grupowego i instytucjonalnego, orientacji przyszłościowej i humanitarnej oraz mały dystans władzy. Ponadto odznacza się różnicowaniami między zachowaniami realnymi i wartościami. Największe mają miejsce w wymiarze dystansu władzy, orientacji przyszłościowej i zadaniowej, a najmniejsze

dotyczą kolektywizmu grupowego i asertywności. Interesujące jest, iż oprócz wymiaru asertywności i dystansu władzy, wszystkie pozostałe posiadają wyższy poziom w płaszczyźnie wartości niż w płaszczyźnie zachowań realnych [zob. 1, s. 657–688; 13, s. 723–764; 22, s. 689–722].

Rysunek 6. Wymiary kultury w Country Cluster Ameryki Łacińskiej

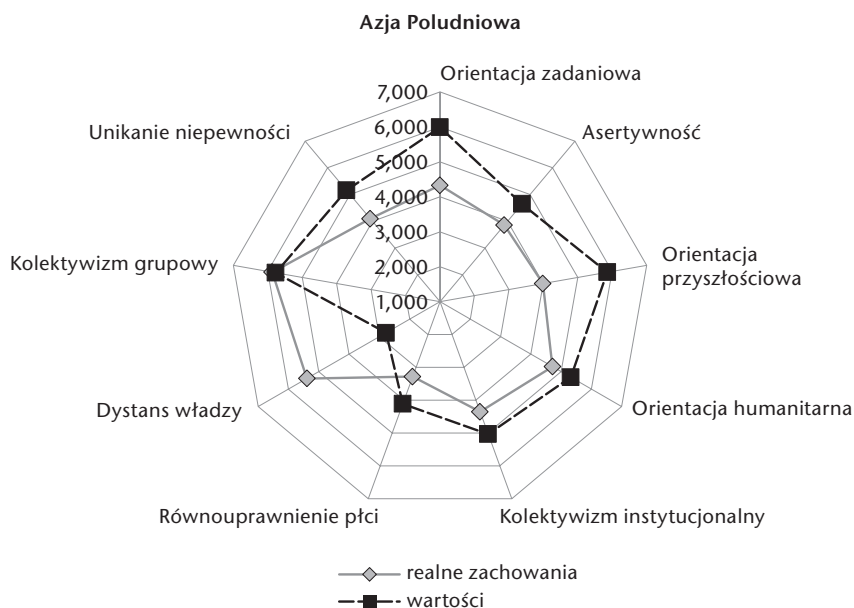


Źródło: [15, s. 37].

8. Country Cluster Azji Południowej

Kolejnym Country Cluster jest grupa krajów Azji Południowej, którą tworzą następujące kraje: Indie, Indonezja, Iran, Malezja, Filipiny, Tajlandia. Wymiary kultury tego Country Cluster zostały zaprezentowane na rysunku 7. Interesujące jest, że w skład tej grupy wchodzi kraje, które pod względem religijnym wydają się być znacznie zróżnicowane, np. Iran (teokratyzm islamski), Indonezja (dominacja islamu – ponad 80% społeczeństwa), Malezja (większość społeczeństwa wyznaje islam – 58%) czy Indie (dominacja buddyzmu – ponad 78% społeczeństwa), Tajlandia (dominacja buddyzmu – ponad 92% społeczeństwa) oraz Filipiny (większość społeczeństwa wyznaje chrześcijaństwo – ponad 84%). W tej grupie krajów w płaszczyźnie realnej występuje w większości średni poziom wymiarów kultury. Wysoki poziom wymiarów kultury dotyczy kolektywizmu grupowego (5,87), dystansu władzy (5,39), orientacji humanitarnej (4,72).

Rysunek 7. Wymiary kultury w Country Cluster Azji Południowej



Źródło: [7, s. 21].

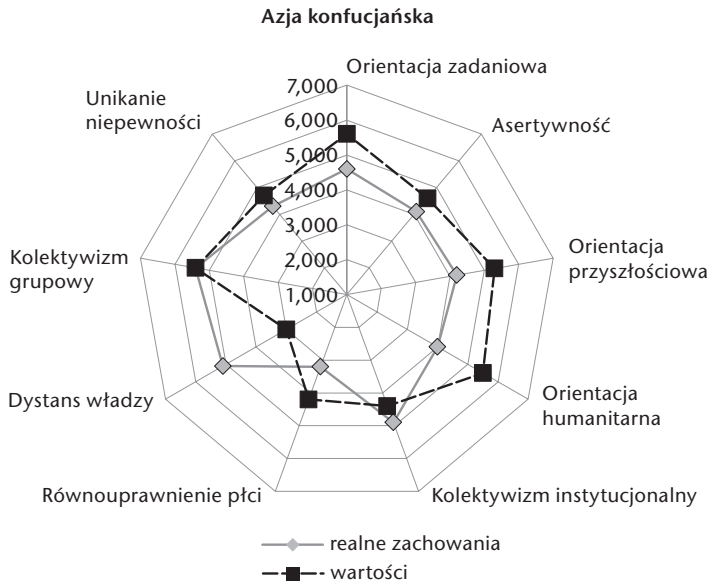
Ponadto zaobserwowano stosunkowo niski poziom równouprawnienia płci (3,28). W płaszczyźnie wartości wymiarów kultury grupy krajów Azji Południowej ma miejsce wysoki poziom orientacji zadaniowej (5,99), przyszłościowej (5,86), humanitarnej (5,32), kolektywizmu grupowego (5,77) i instytucjonalnego (5,03), unikania niepewności (5,16). W płaszczyźnie tej występuje mały dystans władzy oraz średni poziom akceptacji równouprawnienia płci [zob. 7, s. 16–27].

Interesujące jest, iż poziom akceptacji równouprawnienia płci w płaszczyźnie realnej jest tylko niewiele niższy niż w innych Country Cluster. W większości występują pewne różnicowania między płaszczyzną zachowań i wartości, jednak nie są one znaczne (z wyjątkiem dystansu władzy i orientacji przyszłościowej).

9. Country Cluster Azji konfucjańskiej

Grupa krajów kultury Azji konfucjańskiej składa się z: Chin, Hong Kongu, Japonii, Singapuru, Korei Południowej, Tajwanu. Wymiary kultury grupy krajów Azji konfucjańskiej zaprezentowano na rysunku 8. W płaszczyźnie zachowań realnych występuje raczej średni i wysoki poziom wymiarów kultury (szczególnie wysoki dotyczy dystansu władzy i kolektywizmu instytucjonalnego).

Rysunek 8. Wymiary kultury w Country Cluster Azji konfucjańskiej



Źródło: [15, s. 33].

Wymiarem kulturowym charakteryzującym się niskim poziomem jest równouprawnienie płci. Z kolei w płaszczyźnie wartości występuje w większości wysoki poziom wymiarów kultury, zwłaszcza orientacji zadaniowej, kolektywizmu grupowego, orientacji przyszłościowej i humanitarnej. Wymiarem posiadającym wysoki poziom akceptacji jest dystans władzy. W grupie krajów Azji konfucjańskiej występują pewne różnicowania między zachowaniami i wartościami, jednak są one w większości relatywnie niewielkie (oprócz dystansu władzy). Interesujące jest, iż poziom kolektywizmu instytucjonalnego w płaszczyźnie realnej jest wyższy niż w płaszczyźnie wartości (podobnie jak w kulturze nordyckiej) [zob. 5, s. 909–946; 6, s. 877–908; 20, s. 947–968].

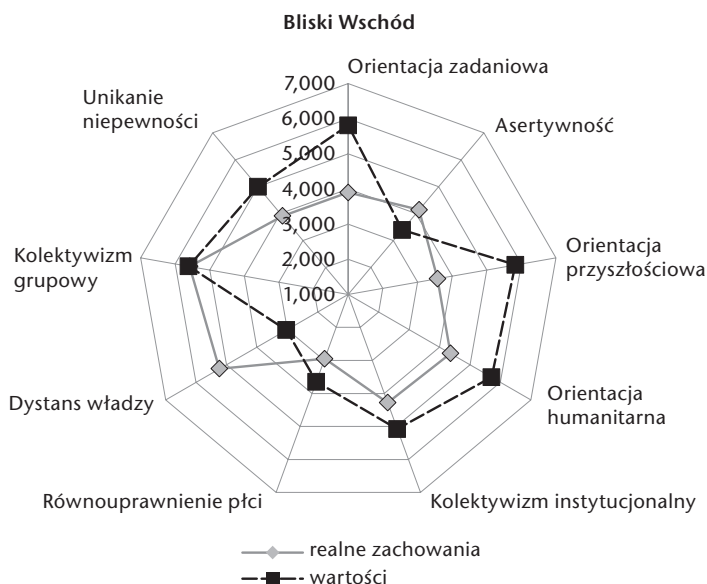
Interesujący jest fakt, iż społeczeństwa grupy krajów Azji konfucjańskiej należą do najbardziej zorientowanych zadaniowo (Singapur, Hong Kong), zorientowanych przyszłościowo (Singapur) oraz posiadających wysoki poziom kolektywizmu instytucjonalnego ze wszystkich badanych w modelu społeczeństw [zob. 14, s. 293–301].

10. Country Cluster Bliskiego Wschodu

Country Cluster Bliskiego Wschodu (arabskiego) stanowi raczej homogeniczną grupę krajów islamskich, takich jak: Egipt, Kuwejt, Maroko, Katar i Turcja. Wymiary kultury dla grupy krajów kultury Bliskiego Wschodu zaprezentowano na rysunku 9.

W płaszczyźnie realnych zachowań ma miejsce w większości średni poziom wymiarów kultury. Stosunkowo wysoki poziom dotyczy kolektywizmu grupowego (5,58) i dystansu władzy (5,23). Ponadto występuje niski poziom orientacji przyszłościowej (3,58) oraz równouprawnienia płci (3,28), świadczący o tym, iż są to społeczeństwa tzw. męskie. Grupa krajów Bliskiego Wschodu w płaszczyźnie wartości posiada wysoki poziom orientacji przyszłościowej (5,83), zadaniowej (5,83), humanitarnej (5,71), kolektywizmu grupowego (5,61), unikania niepewności (4,99) oraz niski dystansu władzy (3,03), asertywności (3,39) i równouprawnienia płci (3,65). Największe różnicowania między zachowaniami i wartościami mają miejsce w orientacji przyszłościowej, dystansie władzy i orientacji zadaniowej. W obu płaszczyznach zachowań występuje zbliżony poziom kolektywizmu grupowego, asertywności, równouprawnienia płci i kolektywizmu instytucjonalnego.

Rysunek 9. Wymiary kultury w Country Cluster Bliskiego Wschodu



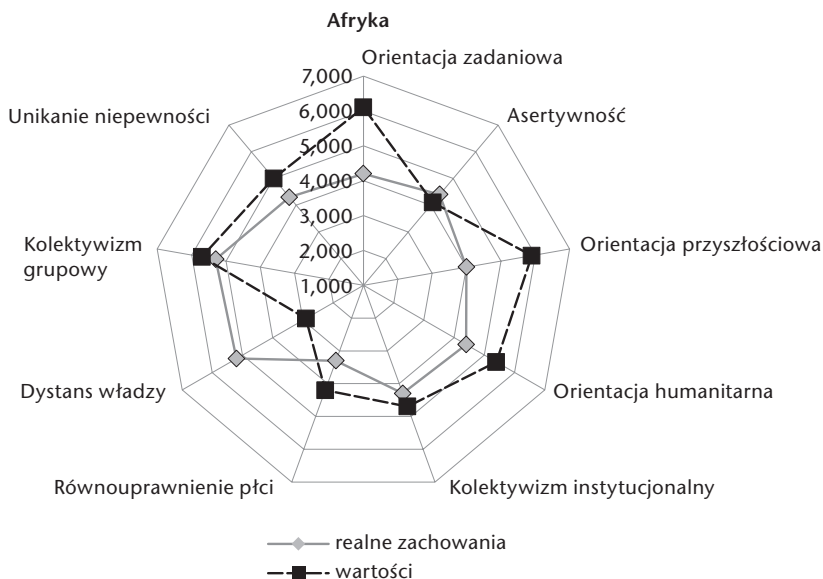
Źródło: [18, s. 46].

Należy zauważyć, iż w stosunku do pozostałych Country Cluster zarówno w płaszczyźnie zachowań realnych, jak i wartości w grupie krajów Bliskiego Wschodu występuje niski poziom równouprawnienia płci. Interesujące jest, iż w Katarze wyższy jest poziom równouprawnienia płci w zachowaniach realnych (3,63) niż w prezentowanych przez społeczeństwo wartościach (3,38). Społeczeństwo to zmierza do jeszcze mniejszego równouprawnienia płci niż obecnie występujące w tym kraju [zob. 18, s. 40–54; 19, s. 479–488].

11. Country Cluster kultury afrykańskiej

Ostatnim wyróżnionym w przez autorów GLOBE kręgiem kulturowym jest grupa krajów afrykańskich (tzw. grupa krajów poniżej Sahary), która składa się z: Namibii, Nigerii, RPA (czarne społeczeństwo), Zambii, Zimbabwe. Wymiary kultury dla grupy krajów afrykańskich przedstawiono na rysunku 10. W płaszczyźnie realnych zachowań występuje w większości średni poziom wymiarów kultury. W płaszczyźnie tej ma miejsce wysoki poziom dystansu władzy i kolektywizmu grupowego oraz niski równouprawnienia płci. Grupa tych krajów charakteryzuje się w płaszczyźnie wartości wysokim poziomem orientacji zadaniowej, kolektywizmu grupowego, orientacji przyszłościowej i humanitarnej, unikania niepewności, kolektywizmu instytucjonalnego oraz niskim dystansu władzy. W Country Cluster Afryki obserwuje się pewne zróżnicowania między zachowaniami i wartościami – największe dotyczą orientacji zadaniowej, przyszłościowej i dystansu władzy. Interesujące jest, iż w obu płaszczyznach występuje prawie jednolity poziom kolektywizmu grupowego, instytucjonalnego i asertywności. Ponadto w stosunku do pozostałych Country Cluster w płaszczyźnie zachowań realnych występuje wysoki poziom orientacji humanitarnej [zob. 24, s. 1021–1022].

Rysunek 10. Wymiary kultury w Country Cluster afrykańskim



Źródło: [15, s. 34].

Interesujący wydaje się być fakt, iż we wszystkich dziesięciu grupach krajów odnotowano pewne zbliżone wyniki badań dotyczące wymiarów kultury, np. zakres

poziomu dystansu władzy w płaszczyźnie wartości jest znacznie wyższy niż w płaszczyźnie realnych zachowań we wszystkich Country Cluster. Również poziom orientacji zadaniowej jest wyższy w płaszczyźnie wartości niż w realnych zachowaniach (praktykach) we wszystkich kręgach kulturowych.

Podsumowanie

Krytycznie analizując model GLOBE, można zauważyć, iż posiada on pewne słabe strony odnoszące się do zaproponowanych przez autorów modelu GLOBE – Country Cluster. W modelu nie uwzględniono kultur częściowych w niektórych zróżnicowanych kulturowo krajach, np. w USA nie uwzględniono grupy etnicznej „Hispanic and Latino Americans”, która wydaje się być kulturowo jednorodna szczególnie w południowo-zachodnich stanach USA i jest największą grupą etniczną USA stanowiącą 16,5% populacji. W Kanadzie nie przeprowadzono badań w francuskojęzycznym społeczeństwie, mimo iż 23,2% Kanadyjczyków uważa język francuski za język ojczysty (szczególna odrębność kulturowa występuje w prowincji Quebec). Ponadto pewne uwagi można odnieść w stosunku do reprezentatywności próby. Badania przeprowadzono w trzech sektorach gospodarczych, w których badaniom poddano respondentów reprezentujących managerów średniego szczebla zarządzania.

Dyskusyjne wydaje się być uwzględnienie w ramach modelu GLOBE znacznie zróżnicowanych krajów tworzących jeden Country Cluster np. Europy Wschodniej, w ramach którego kraje różnią się od siebie pod względem: geograficznym, religijnym, społecznym, politycznym czy gospodarczym. Wydaje się, iż w przyszłości będzie konieczne nowe pogrupowanie kręgów kulturowych w niektórych Country Cluster modelu GLOBE, ponieważ na zachowania społeczeństw mają wpływ zróżnicowane determinanty, a zachowania te zmieniają się wraz z upływem czasu. Wydaje się również, iż akcesja Polski, Węgier i Słowenii w struktury Unii Europejskiej ma znaczny wpływ na zmiany zachowań kulturowych w tych krajach, m.in. przez znaczny wzrost mobilności polskich pracowników w ramach UE czy wymianę międzynarodową studentów i młodzieży. Dlatego należałoby uwzględnić możliwość utworzenia dodatkowego Country Cluster w modelu GLOBE odnoszącego się do społeczeństw Europy Środkowej obejmującego nowe kraje członkowskie UE, tj. Polskę, Węgry i Słowenię.

Stosowanie ujednoczonych koncepcji zarządzania w ramach poszczególnych Country Cluster ma pewne implikacje dla działalności przedsiębiorstw. Umożliwia oszczędność kosztów poprzez m.in. stosowanie ujednoczonych procedur, stylów zarządzania, kultury przedsiębiorstwa, Corporate Identity czy też łatwiejszą pracę w środowisku wielokulturowym i wymianę menadżerów średniego i wyższego stopnia między krajami. Jednak stosowanie ujednoczonych koncepcji zarządzania w ramach Country Cluster może częściowo utrudniać dostosowanie się do specyfiki

kulturowej kraju, społeczeństwa, otoczenia gospodarczego czy specyfiki kulturowej pracowników organizacji.

Podsumowując, można stwierdzić, iż mimo pewnych słabych stron model GLOBE w stosunku do innych badań międzykulturowych posiada on wiele zalet. Zaproponowane przez autorów GLOBE na podstawie wymiarów kultury grupy krajów wydają się obecnie najlepszym pogrupowaniem w Country Cluster w kontekście kulturowym (m.in. ze względu na dobrze rozwinięte teoretycznie i metodologicznie model GLOBE oraz kompleksowość przeprowadzonych badań empirycznych). Jednak prawidłowość podziału w Country Cluster zostanie potwierdzona na podstawie dalszych badań empirycznych prowadzonych w oparciu o zaproponowane przez projekt pogrupowanie krajów w kręgi kulturowe. Uwzględnienie aspektu kulturowego wydaje się być szczególnie istotne w ramach kultury organizacji, stylów zarządzania i działań przedsiębiorstw prowadzących międzynarodową aktywność gospodarczą. Zaprezentowane globalne Country Cluster mogą okazać się przydatne w skutecznej działalności polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych.

Bibliografia

- [1] Altschul C., Altschul M., Lopez M., Preziosa M.M., Ruffolo F., *Argentina: A Crisis of Guidance*, [w:] *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Brodbeck F.C., Chhokar J.S., House R.J. (eds.), Lawrence Erlbaum Associates, New York 2007.
- [2] Ashkanasy N.M., Trevor-Roberts E., Earnshaw L., *The Anglo Cluster: legacy of the British empire*, „Journal of World Business” 2002, No. 37.
- [3] Bakacsi G., Sandor T., Andras K., Viktor I., *Eastern European cluster: tradition and transition*, „Journal of World Business” 2002, No. 37.
- [4] Brodbeck F.C., *Navigationshilfe für internationales Change Management. Erkenntnisse aus dem GLOBE Projekt*, „OrganisationsEntwicklung” 2006, No. 3.
- [5] Chow I.H., *Culture and Leadership in Hong Kong*, [w:] *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Brodbeck F.C., Chhokar J.S., House R.J. (eds.), Lawrence Erlbaum Associates, New York 2007.
- [6] Fu P.P., Wu R., Yang Y., Ye J., *Chinese culture and Leadership*, [w:] *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Brodbeck F.C., Chhokar J.S., House R.J. (eds.), Lawrence Erlbaum Associates, New York 2007.
- [7] Gupta V., Surie G., Javidan M., Chhokar J., *Southern Asia cluster: where the old meets the new?*, „Journal of World Business” 2002, No. 37.
- [8] Gupta V., Hanges P.J., *Regional and Climate Clustering of Societal Cultures*, [w:] *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P., Gupta V. (eds.), Sage, Thousand Oaks, CA 2004.

- [9] Hair M., Ghiseli E., Porter L.W., *Management Thinking. An International Study*, Wiley, New York 1966.
- [10] Henry J., *Creativity and Perception in Management*, (The Open University 2001), Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi 2002.
- [11] Holmberg I., Akerbrom S., „*Primus Inter Pares*”: *Leadership and Culture in Sweden*, [w:] *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Brodbeck F.C., Chhokar J.S., House R.J. (eds.), Lawrence Erlbaum Associates, New York 2007.
- [12] House R.J., Javidan M., *Overview of Globe*, [w:] *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P., Grupta V. (eds.), Sage, Thousand Oaks, CA 2004.
- [13] Howell J.P., Delacerda J., Martinez S.M., Bautista J.A., Ortiz J., Prieto L., Dorman P., *Societal Culture and leadership in Mexico – A Portrait of Change*, [w:] *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Brodbeck F.C., Chhokar J.S., House R.J. (eds.), Lawrence Erlbaum Associates, New York 2007.
- [14] Javidan M., House R.J., *Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project Globe*, “Organizational Dynamics” 2001, Vol. 29, No. 4.
- [15] Javidan M., House R.J., Dorfman P.W., *A Nontechnical Summary of GLOBE findings*, [w:] *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P., Grupta V. (eds.), Sage, Thousand Oaks, CA 2004.
- [16] Javidan M., Stahl G.K., Brodbeck F., Wilderom C.P. M., *Cross-border transfer of knowledge: Cultural lessons from Project GLOBE*, “Academy of Management Executive” 2005, Vol. 19, No. 2.
- [17] Jesuino J.C., *Latin Europe cluster: from South to North*, „Journal of World Business” 2002, No. 37.
- [18] Kabasakal H., Bodur M., *Arabic cluster: a bridge between East and West*, „Journal of World Business” 2002, Vol. 37, No. 1.
- [19] Kabasakal H., Dastmalchian A., *Introduction to the special issue on leadership and culture in the Middle East*, “Applied Psychology: An International Review” 2001, No. 50(4).
- [20] Li J., Ngin P.M., Teo A.C. Y., *Culture and Leadership In Singapore: Combination of the East and West*, [w:] *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Brodbeck F.C., Chhokar J.S., House R.J. (eds.), Lawrence Erlbaum Associates, New York 2007.
- [21] Lindell M., Sigfrieds C., *Culture and Leadership in Finland*, [w:] *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Brodbeck F.C., Chhokar J.S., House R.J. (eds.), Lawrence Erlbaum Associates, New York 2007.
- [22] Ogliastri E., *Columbia: The Human Relations Side of Enterprise*, [w:] *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Brodbeck F.C., Chhokar J.S., House R.J. (eds.), Lawrence Erlbaum Associates, New York 2007.

- [23] Ronen S., Shenkar O., *Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis*, "The Academy of Management Review" 1985, July.
- [24] *Sub Saharan Africa Cluster*, [w:] *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Brodbeck F.C., Chhokar J.S., House R.J. (eds.), Lawrence Erlbaum Associates, New York 2007.
- [25] Szabo B.E., Brodbeck F.C., Den Hartog D.N., Reber G., Weibler J., Wunderer R., *The Germanic Europe cluster: where employees have a voice*, "Journal of World Business" 2002, No. 37.

CHARAKTERYSTYKA COUNTRY CLUSTER WEDŁUG WYMIARÓW KULTURY GLOBE

Streszczenie

Publikacja podejmuje rozważania dotyczące aspektu międzykulturowego na podstawie koncepcji The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE). Celem artykułu jest zaprezentowanie i omówienie dziesięciu Country-Cluster stworzonych na podstawie wymiarów kultury będących wynikiem badań GLOBE. W artykule zaprezentowano wymiary kultury oraz następujące Country-Cluster: grupa kultury angielskiej, grupa kultury łacińskiej, grupa kultury nordyckiej, grupa kultury germańskiej, grupa kultury germańskiej, grupa kultury Europy Wschodniej, grupa kultury Ameryki Łacińskiej, grupa kultury Azji konfucjańskiej, grupa kultury Bliskiego Wschodu, grupa kultury Azji Południowej, grupa kultury afrykańskiej (poniżej Sahary). W podsumowaniu opracowania zawarto wnioski autora.

SŁOWA KLUCZOWE: ZARZĄDZANIE, ASPEKT MIĘDZYKULTUROWY, COUNTRY-CLUSTER, INTERNACJONALIZACJA

PROFILE OF COUNTRY-CLUSTERS ACCORDING TO GLOBE DIMENSIONS OF CULTUR

Abstract

Publication takes up the considerations concerning the cross-culture aspect on the base of conception of The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE). The purpose of an article is to present and discuss ten country-clusters created on the base of the dimensions of culture resulting from the GLOBE research. In the article there were presented and discussed the dimensions of culture and the following country-clusters: English culture group, Latin culture group, Nordic culture group, German culture group, Eastern Europe culture group, Latin America culture group, Confucian Asia culture group, Middle East culture group, South Asia culture group, African culture group. In the summary of the elaboration the conclusions of author were enclosed.

KEY WORDS: MANAGEMENT, CROSS-CULTURAL ASPECT, COUNTRY CLUSTER, INTERNATIONALIZATION

ZAUFANIE A PROCESY KREACJI WIEDZY

Wstęp

Zagadnienie zaufania stanowi obecnie jeden z centralnych obszarów zainteresowania teorii i badań organizacyjnych [31]. Do nauk o zarządzaniu wprowadził je w latach 70. ubiegłego wieku Zand [54]. Odnajdziemy wiele publikacji poświęconych analizie zaufania z wykorzystaniem różnych perspektyw badawczych. Pomimo emergencji badań zaufania ciągle wiele pytań badawczych pozostaje otwartych. W szczególności niewielka relatywnie uwaga została poświęcona zaufaniu w powiązaniu z procesami kreacji wiedzy [47] w stosunku do mnogości publikacji poświęconych związkom zaufania z transferem wiedzy. Stanowi to swego rodzaju lukę badawczą zważywszy na fakt, iż wieloletnie badania w obszarze zarządzania przekonują nas, iż kreacja wiedzy jest najważniejszym źródłem międzynarodowej konkurencyjności [43, s. viii], a wartościowa wiedza jest najważniejszym czynnikiem w prowadzeniu współczesnego biznesu [1]. Już J.A. Schumpeter dostrzegł, że nowa kombinacja jest fundamentalna dla rozwoju nowych produktów, metod, rynków, materiałów, organizacji [49, s. 66].

Niniejszy artykuł próbuje wypełnić wspomnianą lukę badawczą przez analizę związków zaufania z kreacją wiedzy, wykorzystując szeroko rozpowszechniony model organizacyjnej kreacji wiedzy zaproponowany przez Nonakę oraz Takeuchiego [43]. Podjęty problem badawczy ma na celu poszerzenie literatury z zakresu zaufania oraz zarządzania wiedzą, która przede wszystkim koncentruje się na relacjach między zaufaniem oraz transferem wiedzy o zbadanie znaczenia zaufania dla poszczególnych procesów kreacji wiedzy. W tym celu zostaną wykorzystane dane empiryczne pochodzące z 202 spółek notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Analiza korelacji danych pozwoli na określenie siły wpływu zaufania na wyszczególnione procesy kreacji wiedzy.

* **Dr hab. inż. Anna Sankowska** – Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych, Wydział Inżynierii Produkcji, Politechnika Warszawska.

1. Zaufanie

Istnieje wiele definicji i konceptualizacji zaufania z różnych perspektyw: od ekonomicznej, przez psychologiczną i socjologiczną. Do najczęściej cytowanych należą definicje Rousseau i in. [46], McAllistera [38] oraz Mayera i in. [36]. W badaniach dotyczących zachowań organizacyjnych w szczególności jest przywoływana definicja ostatnich autorów, według której zaufanie to „gotowość strony do uwrażliwienia się na działania drugiej strony oparta na przekonaniu, że druga strona wykona konkretne, istotne dla ufającego działania, niezależnie od zdolności do monitorowania i kontroli” [36, s. 32]. Zaufanie w ich podejściu jest oparte na ocenie wiarygodności oraz skłonności do zaufania. Wiarygodność obejmuje uczciwość, zdolności oraz życzliwość, dzięki którym strona interakcji podejmuje decyzję o akceptacji ekspozycji na ryzyko w relacji. Podejście Mayera i in. [36] zostanie zaadaptowane w niniejszym artykule. Przez włączenie zdolności, uczciwości oraz życzliwości w konstrukt zaufania organizacyjnego ujęte zostają zarówno afektywne, jak i kognitywne aspekty zaufania wyróżniane przez innych autorów w ich operacjonalizacjach [38; 34].

Zaufanie kształtuje organizację na wielu płaszczyznach [27]. S.A. Cubert i J.J. McDough komentują ten fakt stwierdzeniem, że zaufanie jest „(...) jest najbardziej potężnym i wydajnym narzędziem organizacyjnym, jakie zostało kiedykolwiek wynalezione” [11, s. 171]. Jego wyższość wynika z pozytywnych funkcji, jakie zaufanie spełnia w jakości [4], dostarczaniu innowacji [10], redukcji kosztów transakcyjnych [50], zmianach organizacyjnych [24], współpracy [17], zarządzaniu zasobami ludzkimi [55], angażowaniu pracowników [3], wspieraniu produktywności [32], uzyskiwaniu efektywności operacyjnej [48], a w efekcie zyskowności [13]. Na poziomie przedsiębiorstwa w dyskusjach dotyczących zaufania akcentuje się również jego fundamentalne znaczenie dla zarządzania wiedzą [26; 29; 6; 28; 52]. Niestety w większości badacze ograniczają się do ogólnych stwierdzeń lub analizy procesów transferu wiedzy i zaufania [51; 9; 30; 40].

Uwzględniając niedostatek badań empirycznych w obszarze zaufania i kreacji wiedzy oraz ich znaczenia dla konkurencyjności przedsiębiorstwa, w dalszej części artykułu skoncentrowano się na przybliżeniu procesów kreacji wiedzy i dyskusji teoretycznej oraz analizy empirycznej związków między zaufaniem oraz procesami kreacji wiedzy.

2. Procesy kreacji wiedzy

Wiedza, która odnosi się do wartości, doświadczeń, informacji oraz wiedzy eksperckiej [12], podlega różnym procesom. Jak twierdzą D.A. Asoh, S. Belardo, P. Duchessei, „(...) wiedza jest jednym zasobem, który bez trudu spełnia wszystkie kryteria

trwałej przewagi konkurencyjnej oraz przechodzi wszystkie zewnętrzne testy rynkowe” [2]. W szczególności mówimy o kreacji wiedzy, która jest związana ze zdolnością do rozwoju nowych wartości myśli, koncepcji, a także rozwojem istniejącej wiedzy [18] i jest siłą napędzającą innowacje. Do systematycznej analizy kreacji wiedzy w literaturze wykorzystuje się model organizacyjnej kreacji wiedzy zaproponowany przez Nonakę & Takeuchi’ego [43]. Sugerują oni, że nowa wiedza powstaje w drodze konwersji między wiedzą jawną i ukrytą [43, s. 59]. Wiedza jawna (*explicit knowledge*), albo inaczej kodyfikowana, daje się w łatwy sposób wyrazić. Wiedza ukryta (*tacit knowledge*) jest zaś wysoce spersonalizowana i trudna w formalizacji.

Konwersja wiedzy odbywa się dzięki procesom: socjalizacji (od wiedzy ukrytej do wiedzy ukrytej), eksternalizacji (od wiedzy ukrytej do wiedzy jawnej), kombinacji (od wiedzy jawnej do wiedzy jawnej) oraz internalizacji (od wiedzy jawnej do wiedzy ukrytej). Socjalizacja wiąże się z dzieleniem się wspólnymi doświadczeniami w trakcie interakcji, dzięki którym jest kreowana wiedza ukryta, przybierająca formę umiejętności oraz wspólnych modeli myślowych [43, s. 62]. Ten rodzaj kreowanej wiedzy nazywamy wiedzą współodczuwaną (*sympathized knowledge*). Z kolei eksternalizacja wiąże się z wyrażeniem ukrytej wiedzy w formie metafor, analogii, koncepcji, hipotez, modeli [43, s. 64]. Nonaka i Takeuchi twierdzą, że wśród wszystkich procesów kreacji wiedzy najbardziej kluczowa dla kreacji wiedzy jest właśnie eksternalizacja, czyli mobilizacja i konwersja wiedzy ukrytej w jawną [43, s. 66]. Rezultatem eksternalizacji jest wiedza koncepcyjna [43, s. 72]. Kombinacja z kolei jest najbardziej powiązana z systemami zarządzania wiedzą, które służą do wymiany oraz modyfikacji istniejących informacji. Wiąże się ona z użyciem dokumentów, mediów komunikacyjnych, baz danych, spotkań [43, s. 67] do tworzenia wiedzy systematycznej [43, s. 72]. Internalizacja zaś to przekształcanie wiedzy formalnej w ukrytą wykorzystywaną do działań operacyjnych. Powstającą w ten sposób wiedzę nazywamy wiedzą operacyjną [43, s. 72].

3. Zaufanie a procesy kreacji wiedzy

W literaturze pojawia się przekonanie, że najważniejsza rola zaufania w zarządzaniu przedsiębiorstwem wynika z jego związków z wiedzą [26; 47]. Najczęściej jest ona wiązana przede wszystkim z transferem wiedzy [51; 15; 16; 35; 33; 7; 20; 25; 48]. Dyskusja nad rolą zaufania w kreacji wiedzy, czy też według innych autorów tworzeniem wiedzy [37], jest marginalna w stosunku do obecnych w literaturze rozważań wpływu zaufania na transfer wiedzy [47], choć tworzenie nowej i unikatowej wiedzy warunkuje konkurencyjność. Tymczasem zaufanie wydaje się być bardzo istotne dla kreacji wiedzy [45]. Nonaka i Takeuchi [43] twierdzą, że organizacja sama w sobie nie kreuje wiedzy, bo czynią to jednostki, ale wspomaga i tworzy kontekst dla kreacji

wiedzy w organizacji, która następnie staje się częścią sieci wiedzy w organizacji [43, s. 59]. Atmosfera zaufania tworzy warunki sprzyjające dobremu samopoczuciu jednostek, poczuciu bezpieczeństwa, autonomii, a przez to kreacji wiedzy. Dodatkowo w warunkach zaufania jednostki mogą podejmować ryzyko związane z wkraczaniem w nowe obszary wiedzy, w które jest wpisana możliwość popełniania błędów. Brak zaufania lub nieufność sprawia zaś, że ludzie w organizacjach koncentrują się raczej na strategiach obronnych ukierunkowanych na ochronę zasobów niż generowanie nowych pomysłów i innowacji. Blokują one proces kreatywnego myślenia z jednej strony, z drugiej strony jednostki mogą również obawiać się przywłaszczenia, eksploatacji i nieprawidłowego użycia wytworów ich myśli, co skłania je do bierności i hamuje kreację wiedzy.

W literaturze odnajdziemy raczej pośrednie przesłanki wskazujące na pozytywny wpływ zaufania na kreację wiedzy. Pośrednio wskazują na to badania identyfikujące związki zaufania z innowacjami [23; 10]. Innowacje są zaś powiązane z kreacją nowej wiedzy. Również teoria kapitału społecznego według Nahapieta & Ghoshala [41] pozwala wysunąć przypuszczenie o występowaniu relacji między zaufaniem a generowaniem wiedzy. Wskazali ono bowiem, że zaufanie warunkuje dostęp do kombinacji intelektualnego kapitału oraz motywuje do kombinacji intelektualnego kapitału [41]. Kombinacja kapitału intelektualnego, a więc również wiedzy [14], należy zaś do procesów kreowania wiedzy [43]. Badania Sankowskiej [47] oraz Chung i Jackson [8] wskazują, że zaufanie wpływa pozytywnie na kreację wiedzy. Brakuje jednak badań identyfikujących siłę związków wyszczególnionych procesów kreacji wiedzy z zaufaniem. W dalszej części artykułu zostaną opisane autorskie badania empiryczne, których celem jest ich kwantyfikacja związków zaufania organizacyjnego, będącego wyrazem klimatu organizacyjnego na procesy kreacji wiedzy według wcześniej opisanych typów zaproponowanych przez Nonakę i Takeuchięgo [43].

4. Metoda

Operacjonalizacja zmiennych

W badaniu do pomiaru kreacji wiedzy wykorzystano trzy pozycje o największym ładunku czynnikowym odpowiednio dla procesów: eksternalizacji, internalizacji, socjalizacji oraz kombinacji ze skali zaproponowanej przez Wei-he & Z. Qiu-yan [53]. Zaufanie w organizacji oszacowano na 7-stopniowej skali, wykorzystując 38 pozycji obejmujących wymiary zdolności, zaangażowanie (uczciwość wg Mayera i in.) oraz życzliwość organizacyjną, a także skłonność do zaufania, adaptując skalę opracowaną przez Hackera [21]. W ten sposób ujęto konstrukt zaufania organizacyjnego jako nie tylko wiarygodność organizacji, lecz także skłonność do zaufania wpisaną w kulturę

organizacyjną. Do opisu zmiennych zaufania organizacyjnego oraz wyodrębnionych procesów kreacji wiedzy wykorzystano skalę sumaryczną.

Dane empiryczne

Dane zebrano z 202 przedsiębiorstw spośród 378 notowanych na liście Giełdy Papierów Wartościowych w 2010 roku. W procesie telefonicznych wywiadów wspomaganym komputerowo CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*) wykorzystano wyspecjalizowaną jednostkę Instytut Badań Rynku i Opinii Publicznej CEM, która przestrzega standardów etycznych badań. Prowadzone w ten sposób badania pozwoliły na ścisłą i stałą kontrolę badania z centrum badawczego [44, s. 117]. Dla określenia siły związków między badanymi zmiennymi została wykorzystana analiza korelacji liniowej Pearsona.

5. Wyniki badań empirycznych

W wyniku badań otrzymano statystyki opisowe dla zmiennych przedstawione w tabeli 1. Rzetelność uzyskanych skali wyrażona współczynnikiem α -Cronbacha jest satysfakcjonująca i większa od wartości progowej 0,7. Można zauważyć (por. tabela 1), że w badanych przedsiębiorstwach najwyższe przeciętne wyniki przedsiębiorstwa uzyskują w obszarze kombinacji wiedzy, co wynika z natury tego procesu. Poddaje się on w największym stopniu systematyzacji oraz formalizacji w organizacji i często jest uzależniony od gotowych rozwiązań informatycznych (często o stosunkowo uniwersalnym charakterze).

Jak wynika z analizy korelacji liniowej między badanymi zmiennymi (por. tabela 2), zaufanie organizacyjne jest najsilniej skojarzone z eksternalizacją, następnie socjalizacją, kombinacją, a na końcu z internalizacją. Wszystkie współczynniki korelacji są istotne statystycznie na poziomie $\alpha=0,01$. Wyjaśnienie otrzymanych wyników może być następujące. Zaufanie jest najsilniej związane z eksternalizacją, czyli generowaniem wiedzy koncepcyjnej, gdyż w jej przypadku dużą rolę odgrywa wyzwolenie kreatywności, chęci podejmowania ryzyka oraz uzewnętrzniania własnych pomysłów. Ich warunkiem jest zaistnienie poczucia bezpieczeństwa psychologicznego [39] oraz pozytywnych oczekiwań, co do przeszłości, które determinuje zaufanie. Jako już wspomniano wcześniej, to właśnie eksternalizacja wiedzy stanowi klucz do kreacji wiedzy, stąd też zasadne jest przywiązywanie szczególnej uwagi do poziomu zaufania, jeżeli celem organizacji jest poprawa i/lub utrzymanie konkurencyjności na rynku przez oferowanie innowacji. Istotne jest również zaufanie dla socjalizacji, jako że każda interakcja społeczna, której objawem jest dzielenie się doświadczeniem oraz wiedzą i adaptowanie ich do własnych potrzeb, wymaga zaufania między stronami. Jak wynika z analizy korelacji, najsłabiej,

ale stosunkowo silnie są związane z zaufaniem internalizacja oraz kombinacja. Wiedza operacyjna konwertowana z repozytoriów oraz tworzenie skodyfikowanej wiedzy nie noszą w sobie tak dużego ryzyka, i w sensie merytorycznym bliskie są transferowi wiedzy skodyfikowanej, stąd też ich siła związku nie jest aż tak duża jak w przypadku pozostałych procesów kreacji wiedzy. Na podstawie zidentyfikowanych pozytywnych związków zaufania z opisanymi procesami kreacji wiedzy nasuwa się wniosek, że zaufanie można wykorzystać w organizacji dla wsparcia strategii wiedzy kodyfikacji i/lub personalizacji. Zarówno procesy kreacji wiedzy na poziomie indywidualnym, jak wykorzystanie systemów zarządzania wiedzą jest stymulowane przez zaufanie, co koresponduje z wynikami innych badań w tym obszarze, które wskazują, iż zaufanie organizacyjne jest czynnikiem determinującym postrzeganą użyteczność systemów informatycznych w organizacjach [22]. Innymi słowy, bez zaufania organizacyjnego ludzie nie będą kreować wiedzy zarówno w oparciu o kontakty interpersonalne, jak i bezosobowe związane z istniejącymi systemami zarządzania wiedzą.

Tabela 1. Statystyki opisowe dla zmiennych

Zmienna	Liczba pozycji	Średnia arytmetyczna	SD	α -Cronbacha
Zaufanie organizacyjne	38	202,64	40,23	0,982
Eksternalizacja	3	15,64	3,64	0,848
Internalizacja	3	14,14	3,91	0,827
Socjalizacja	3	15,55	3,40	0,690
Kombinacja	3	16,60	3,32	0,735

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Tabela 2. Zaufanie a procesy kreacji wiedzy

Zmienna	Miara	Współczynnik korelacji liniowej z zaufaniem organizacyjnym
Eksternalizacja	Współczynnik korelacja Pearsona	0,708 (**)
	Istotność (dwustronna)	0,000
Internalizacja	Współczynnik korelacja Pearsona	0,687 (**)
	Istotność (dwustronna)	0,000
Socjalizacja	Współczynnik korelacja Pearsona	0,695 (**)
	Istotność (dwustronna)	0,000
Kombinacja	Współczynnik korelacja Pearsona	0,690 (**)
	Istotność (dwustronna)	0,000

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wnioski

W literaturze dotyczącej zaufania zaskakująco mało uwagi poświęca się analizie zaufania w powiązaniu z procesami kreacji wiedzy, mimo dominującego przekonania o jego silnych związkach z wiedzą [5] oraz zarządzaniem wiedzą [26]. W niniejszym artykule wykazano zaś precyzyjniej, że kreacja wiedzy, a dokładniej jej eksternalizacja, która prowadzi do wytworzenia wiedzy koncepcyjnej, jest najsilniej związana z zaufaniem organizacyjnym. Koresponduje to z przekonaniem, że zaufanie organizacyjne, kreacja wiedzy koncepcyjnej oraz innowacje stanowią układ przyczynowo-skutkowy, który decyduje o doskonałości organizacyjnej oraz trwałości współczesnego przedsiębiorstwa [47]. W tym sensie zaprezentowane wyniki stanowią dodatkowy argument za interpretacją zaufania jako paradygmatu organizacji opartej na wiedzy [19; 47].

Bibliografia

- [1] Alvesson M., *Knowledge work and knowledge – intensive firms*, Oxford University Press, Oxford 2004.
- [2] Asoh D.A., Belardo S. et al., *Knowledge Strategic Alignment: Research, Framework, Models and Concepts*, "Knowledge Management and Business Strategies", 2008 IGI Global: 188–208.
- [3] Bibb S., Kourdi J., *Trust Matters – for Organisational and Personal Success*, Palgrave, New York 2004.
- [4] Bugdol M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- [5] Busacca B., Castaldo S., *Trust as a market-based resources: economic value, antecedents and consequences*, [w:] *Trust under pressure*, K. Bijlsma-Frankema, R.K. Woolthuis (eds.), Edward Elgar, Cheltenham 2005: 149–169.
- [6] Castelfranchi C., *Trust Mediation in Knowledge Management and Sharing. Trust Management*, Second International Conference, iTrust Oxford, Springer, Berlin 2004.
- [7] Cheng W., Hailin L., Hongming X., *Does Knowledge Sharing Mediate the Relationship between Trust and Firm Performance?*, International Symposiums on Information Processing 2008.
- [8] Chung Y., Jackson, S. E., *Co-worker trust and knowledge creation: A multilevel analysis*, "Journal of Trust Research" 2011, 1 (1): 65–83.
- [9] Connelly C.E., *Predictors of Knowledge Sharing in Organizations*, Queen's University, Queen's School of Business, Kingston 2000.
- [10] Covey S.R., Merrill R.R., *The speed of trust: The one thing that changes everything*, Free Press, New York 2006.

- [11] Culbert S.A., McDonough J. J., *The politics of trust and organization empowerment*, Public Administration Quarterly 1986, 10 (2): 171–188.
- [12] Davenport T., Prusak L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, MA 1998.
- [13] Davis J.H., Schoorman F.D., Mayer R., *The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage*, "Strategic Management Journal" 2000, 21 (5): 563–576.
- [14] Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- [15] Ford D., *Trust and knowledge management: the seeds of success*, Queen's University, Kingston 2001.
- [16] Ford D.P., *Trust and Knowledge Management: The seeds of success*, w: *Handbook on Knowledge Management*, C.W. Holsapple (ed.), Springer-Verlag, Berlin 2003: 553–575.
- [17] Fukuyama F., *Trust: The Societal Virtues and the Creation of Prosperity*, Hamish Hamilton, London 1995.
- [18] Goldoni V., Oliveira M., *Metrics for knowledge management process*, American Conference on Information Systems (AMCIS), Acapulco 2006: 1720–1728.
- [19] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
- [20] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- [21] Hacker S.K., Willard M.L., *The trust imperative: performance improvement through productive relationships*, ASQ Quality Press, Milwaukee 2002.
- [22] He W., Fang Y., Wei K.-K., *The role of trust in promoting organizational knowledge seeking using knowledge management systems: An Empirical Investigation*, "Journal of the American Society for Information Science and Technology" 2008, 60 (3): 526–537.
- [23] Herting S., *Trust correlated with innovation adoption in hospital organizations*, American Society for Public Administration, Phoenix, Arizona 2002.
- [24] Hoey J., Nault E. W., *Trust: The missing ingredient in assessment*, "International Journal of Engineering Education", 2002, 18 (2): 117–127.
- [25] Holste J.S., Fields D., *Trust and tacit knowledge sharing and use*, "Journal of Knowledge Management" 2010, 14 (1): 128–140.
- [26] Huemer L., von Krogh G., Roos J., *Knowledge and the concept of trust*, [w:] *Knowing in Firms: Understanding, Managing, and Measuring Knowledge*, G. von Krogh, J. Roos, D. Kleine (eds.), Sage, London 1998: 123–145.
- [27] Huff L., Kelley L., *Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study*, "Organization Science" 2003, 14 (1): 81–90.

- [28] Huotari M.L., Iivonen M., *Managing Knowledge-Based Organizations Through Trust*, [w:] *Trust in Knowledge Management Systems in Organizations*, M.-L. Huotari, M. Iivonen (eds.), Idea Group Publishing, Hershey 2004: 1–29.
- [29] Kelloway E.K., Barling J., *Knowledge work as organizational behavior*, "International Journal of Management Reviews" 2000, 2 (3): 287–304.
- [30] Kim W.C., Mauborgne R., *Fair Process: Managing in the Knowledge Economy*, "Harvard Business Review" 2003, 81 (1): 127–136.
- [31] Kramer R.M., *Organizational Trust: Progress and Promise in Theory and Research*, [w:] *Organizational trust*, R.M. Kramer (ed.), Oxford University Press, Oxford 2006: 1–17.
- [32] Kramer R.M., Cook K.S., *Trust and distrust: Dilemmas and Approaches*, [w:] *Trust and distrust in organizations. Dilemmas and Approaches*, R.M. Kramer, K.S. Cook (eds.), Russell Sage Foundation, New York 2004: 1–18.
- [33] Levin D.Z., Cross R., *The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer*, "Management Science" 2004, 50 (11): 1477–1490.
- [34] Lewicki R.J., Bunker B.B., *Developing and maintaining trust in work relationships*, [w:] *Trust in organizations: frontiers of theory and research*, R.M. Kramer, T.R. Tyler (eds.), Sage Publications, London 1996: 114–139.
- [35] Marcisz A., *Istota zaufania i jego pomiar*, "Prakseologia" 2003, 143: 153–160.
- [36] Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman D., *An integrative model of organizational trust*, "Academy of Management Journal" 1995, 20 (3): 709–734.
- [37] Mazur J., Rószkiewicz M., Strzyżewska M., *Orientacja na wiedzę a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Wyniki badań średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- [38] McAllister D. J., *Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*, "Academy of Management Journal" 1995, 38 (1): 24–59.
- [39] Moingeon B., Edmondson A., *Trust and Organisational Learning*, [w:] *Trust and Economic Learning*, N. Lazaric, E. Lorenz (eds.), Edward Elgar, Cheltenham 1998: 247–265.
- [40] Mooradian T., Renzl B., Matlzer K., *Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing*, "Management Learning" 2006, 37 (4): 523–540.
- [41] Nahapiet J., Ghoshal S., *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, "Academy of Management Review" 1998, 23 (2): 242–266.
- [42] Niu K.-H., *Organizational trust and knowledge obtaining in industrial clusters*, "Journal of Knowledge Management" 2010, 14 (1): 141–155.
- [43] Nonaka I., Takeuchi H., *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York 1995.
- [44] Oppenheim A.N., *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Zysk i S-ka, Poznań 2004.
- [45] Probst G., Raub S., Romhard K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

- [46] Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt R.S., Camerer C.F., *Not so different after all: a cross-discipline view of trust*, "Academy of Management Review" 1998, 23 (3): 393–404.
- [47] Sankowska A., *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011.
- [48] Sankowska A., *Zaufanie organizacyjne a transfer wiedzy*, "Przegląd Organizacji" 2012, 7: 3–5.
- [49] Schumpeter J.A., *The theory of economic development*, Harvard University Press, Cambridge 1951.
- [50] Schwenker B., Botzel S., *Making Growth Work*, Springer, New York 2007.
- [51] Shaw R., *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern*, Jossey Bass, San Francisco 1997.
- [52] Usoro A., Sharratt M., Tsui E., *An Investigation into Trust as an Antecedent to Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice*, "Computing and Information Systems Journal" 2006, 10: 1–12.
- [53] Wei-he H., Qiu-yan Z., *Development of an Instrument to Measure Knowledge Management Processes*, Management Science and Engineering, 2006, ICMSE '06.
- [54] Zand D., *Trust and managerial problem solving*, "Administrative Science Quarterly" 1972, 17 (2): 229–239.
- [55] Zeffane R., Connell J., *Trust and HRM in the new millennium*, "International Journal of Human Resource Management" 2003, 14 (1): 3–11.

ZAUFANIE A PROCESY KREACJI WIEDZY

Streszczenie

Pomimo uznania znaczenia zaufania dla transferu wiedzy ciągle mało uwagi poświęca się analizie znaczenia zaufania dla kreacji wiedzy. Zaprezentowane badanie zgłębia relacje między zaufaniem a procesami kreacji wiedzy. W artykule dokonano przeglądu pojęć związanych z zaufaniem oraz organizacyjną kreacją wiedzy, przedyskutowano związki pomiędzy nimi, a następnie zbadano je w drodze empirycznej wśród 202 przedsiębiorstw. Wykazano empirycznie największy wpływ zaufania na tworzenie wiedzy koncepcyjnej w procesie eksternalizacji.

SŁOWA KLUCZOWE: ZAUFANIE, KREACJA WIEDZY, SOCJALIZACJA, EKSTERNALIZACJA, INTERNALIZACJA, KOMBINACJA

TRUST AND KNOWLEDGE CREATION PROCESSES

Abstract

Despite knowing how important is trust for the knowledge transfer, limited attention in the literature is given to the significance of trust for knowledge creation. The presented study explores links between trust and knowledge creation processes. In the paper there were reviewed trust and organizational knowledge creation notions as well as discussed relations between them, which were thereafter empirically tested among 202 companies. It was revealed that trust is the most important for the conceptual knowledge generation in the process of externalization.

KEY WORDS: TRUST, KNOWLEDGE CREATION, SOCIALIZATION, EXTERNALIZATION, INTERNALIZATION, COMBINATION

PRACOWNIK PORTFOLIO – ANALIZA WSPÓŁCZESNEJ WIELOETATOWOŚCI

Wprowadzenie

W 2007 roku efektywnie przepracowaliśmy od 1620 do 1720 godzin. W 2012 roku czas pracy został oszacowany na 2016 godzin. Czy to oznacza, że jesteśmy drugą Japonią? Profesor Marek Szczepański, socjolog, stwierdza, że nie jest to właściwe porównanie, ponieważ Japończycy są bardziej przywiązani do swoich firm i miejsca pracy, a w oficjalnym rejestrze chorób japońskich występuje termin *karoshi*, który oznacza śmierć z przepracowania [1]. Nie zmienia to faktu, że w lipcu 2010 roku GazetaPraca.pl podała, że w 2009 roku z kolei Polacy przepracowali 2015 godzin rocznie [2]. To jest tylko o 59 godzin mniej w zestawieniu z najbardziej zapracowaną Koreą Południową, która od 5 lat podejmuje starania przystosowania się do 5-dniowego tygodnia pracy i tylko o godzinę mniej w porównaniu z Rosjanami. Z drugiej strony obserwujemy tendencje do redukcji nominalnego czasu pracy, jak i godzin przepracowanych. Z najnowszych danych European Industrial Relations Observatory (EIRO) *Working Time Developments* za 2010 rok [3] wynika, że przeciętny tygodniowy czas pracy wynosił 38 godz. i był najwyższy dla: Bułgarii, Estonii, Grecji, Węgier, Łotwy, Litwy, Luksemburga, Malty, Polski, Rumunii i Słowenii, gdzie oscylował na poziomie 40 godz., najniższy zaś dla Francji (35,6 godz.), Danii (37 godz.) i Szwecji (37,2 godz.).

W związku z tym, jak, z jednej strony, wytłumaczyć wzrastającą liczbę efektywnie przepracowanych godzin, a z drugiej strony, formalne tendencje i naciski do ich skracania? Jedną z możliwych odpowiedzi stanowi zatrudnienie wieloetatowe, określane również mianem pracy portfolio. Wieloetatowość nie jest w Polsce zjawiskiem nowym. W samym tylko 1931 roku prawie 66% ludności czynnej zawodowo pracowało w rolnictwie, a u schyłku gospodarki planowanej liczba osób z dodatkowym

* Dr Agnieszka Lipińska-Grobelny – Zakład Psychologii Pracy i Doradztwa Zawodowego, Instytut Psychologii, Uniwersytet Łódzki.

zatrudnieniem mieściła się w przedziale 250–300 tys. [4]. Obecnie, jak podaje GUS, z zatrudnienia hybrydowego korzysta 1169 tys. osób [5]. Głównie są to mężczyźni oraz osoby z wysokimi i bardzo wysokimi kwalifikacjami, których aspiracji i potrzeb nie jest w stanie zaspokoić rzeczywistość gospodarki rynkowej. Oznacza to, że współczesna wielopracza zdecydowanie zmienia swoje oblicze. Wynika z elastycznego rynku pracy, który dzięki zmianie organizacji czasu pracy oraz form zatrudnienia umożliwia ekspansję miejsc pracy oraz zaangażowanie nowych lub powracających pracowników, np. kobiet lub osób niepełnosprawnych.

Celem tego artykułu jest przedstawienie współczesnej koncepcji pracownika portfolio oraz skali występowania tego zjawiska. W większości przypadków wieloetatowość wynika z motywów materialnych, ale również wymienia się niezależność zawodową, możliwość gromadzenia doświadczeń czy poznawania nowych ludzi. Z uwagi na obecny charakter wielopraczy artykuł rozpocznę od wyjaśnienia terminów związanych z czasem pracy, jego formami organizacji i zatrudnienia.

1. Czas pracy – elastyczne formy organizacji czasu pracy i elastyczne formy zatrudnienia

Czas pracy stanowi ważny aspekt rynku pracy i od dziesięcioleci podlega nieustannym zmianom, głównie w kierunku jego skracania. O ile w okresie fordyzmu – taylorizmu (lata największego rozwoju przypadają na okres 1945–1973) pracownik spędzał w pracy 72 godz. w tygodniu, o tyle w latach 90. XX wieku w krajach wysoko rozwiniętych czas pracy został zredukowany o połowę [6].

Epoka fordyzmu – taylorizmu, określana również mianem epoki naukowej organizacji pracy, hołdowała stałym godzinom pracy, niezmiennemu rytmowi w skali tygodnia, miesiąca i roku, wyraźnym oddzieleniem czasu pracy od czasu wolnego, długotrwałą pracą w tej samej firmie na tym samym lub podobnym stanowisku [7]. Jednakże postęp technologiczny i telekomunikacyjny, procesy integracji politycznej, przemiany demograficzne spowodowały, że klimat pracy okresu fordyzmu – taylorizmu przeszedł istotne zmiany. W związku z tym w latach 80. XX wieku zaczęto obserwować przechodzenie do bardziej innowacyjnych i elastycznych rozwiązań zarówno w zakresie form zatrudnienia, jak i rozkładów czasu pracy. Pojawiły się mianowicie takie formy zatrudnienia, jak: umowy na czas określony, zatrudnienie agencyjne, podwykonawstwo. W przypadku elastycznego czasu pracy organizacje zaczęły korzystać ze schematów schodkowych (późniejsze przyjscie i późniejsze wyjście z pracy), ruchomego czasu pracy z tzw. czasem kontaktowym czy nawet możliwości tworzenia „kont czasowych” lub tzw. korytarzy czasowych [6].

Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy, obok elastyczności płacy oraz podaży pracy, wiążą się z elastycznym rynkiem pracy. Zdaniem S. Cazes

i A. Nesperowej [8] dotyczy on stopnia, do którego liczba zatrudnionych pracowników, czas pracy oraz wynagrodzenie dostosowują się do zmian ekonomicznych. Z kolei J. Atkinson [9], definiując elastyczny rynek pracy, opisuje cztery jego typy: elastyczność numeryczną zewnętrzną i wewnętrzną oraz elastyczność funkcjonalną zewnętrzną i wewnętrzną.

Elastyczność numeryczna zewnętrzna rynku pracy oznacza dopasowanie stanu zatrudnienia do potrzeb organizacji w danym okresie. Jest ona realizowana na drodze „swobodnego” zwalniania i przyjmowania pracownika przy zwiększonym lub zmniejszonym obciążeniu pracą, na drodze umów na czas określony, leasingu pracowników czy pracy na wezwanie. *Elastyczność numeryczna wewnętrzna* określana jest terminem „elastyczności czasu pracy” i obejmuje pracę w niepełnym wymiarze godzin, elastyczne godziny pracy, pracę zmianową, konta czasu pracy, urlopy i nadgodziny. Z kolei *elastyczność funkcjonalna* rynku pracy oznacza wykorzystanie kompetencji pracownika do realizacji różnych zadań. Może przybierać formę *wewnętrzną*, w postaci rotacji na stanowiskach pracy, zwiększania zakresu pracy, wzbogacania pracy, lub *zewnętrzną* egzemplifikowaną przez pracę tymczasową, podwykonawstwo, outsourcing czy pracę *portfolio*.

Wracając do elastycznego czasu pracy, chciałabym przytoczyć przyjęte w badaniach europejskich rozumienie tego terminu. Definicja zaproponowana przez ISO Institut zur Erforschung sozialer Chancen w Kolonii zakłada, że normalny czas pracy oznacza zatrudnienie w pełnym wymiarze, 35–40 godzin realizowanych przez 5 dni w tygodniu, od poniedziałku do piątku, przy stałym rozkładzie czasu pracy. Wszystkie formy odmienne od opisu podanego powyżej są zaliczane do elastycznego czasu pracy [10].

Elastyczny czas pracy i jego formy organizacji mogą odnosić się do różnych rozwiązań, uwzględniających możliwości firmy i branży. A. Poczowski [11] wymienia trzy główne kierunki uelastycznienia czasu pracy: 1) uelastycznienie organizacji czasu pracy w wymiarze chronometrycznym, 2) uelastycznienie organizacji czasu pracy w wymiarze chronologicznym, oraz 3) uelastycznienie organizacji czasu pracy w wymiarze chronometryczno-chronologicznym. *Wymiar chronometryczny* dotyczy uelastycznienia długości czasu pracy. Jego podstawową formą jest *skracanie czasu pracy*, a elastyczność jest osiągnięta w oparciu o pracę w niepełnym wymiarze godzin oraz ruchome wyjście z życia zawodowego, czyli płynne granice przechodzenia na emeryturę. Uelastycznienie organizacji czasu pracy w *wymiarze chronologicznym* oznacza danie pracownikowi możliwości wyboru umiejscowienia obligatoryjnego czasu pracy w ciągu doby, tygodnia czy nawet roku. Długość czasu pracy pozostaje w tym przypadku bez zmian, natomiast pracownik może samodzielnie ustalać godzinę rozpoczęcia i ukończenia pracy (tzw. ruchomy czas pracy). Innym rodzajem elastyczności w wymiarze chronologicznym są: 1) urlopy typu *sabbaticals*, czyli długookresowe urlopy przyznawane pracownikowi w czasie jego aktywności zawodowej, których

celem jest udział w szkoleniu, nauka języka, powody rodzinne oraz 2) kafeterie dające pracownikowi możliwość przeliczania posiadanych zasobów czasu na świadczenia finansowe i pozafinansowe. Elastyczne formy organizacji czasu pracy należy rozszerzyć jeszcze o pracę okresową (tymczasową), pracę w domu (telepracę), podział czasu pracy, roczny czas pracy, pracę zmianową oraz pracę *à la carte*, które charakteryzują *wymiar chronometryczno-chronologiczny* czasu pracy [11].

Obok opisanego powyżej uelastycznienia czasu pracy drugim sposobem jego różnicowania są *elastyczne formy zatrudnienia*, coraz bardziej powszechne w Polsce. Świadczą o tym dane GUS, który w pierwszym kwartale 2007 roku zarejestrował 3,1 mln pracowników najemnych zatrudnionych na czas określony (co stanowiło 28% wszystkich umów, podczas gdy 10 lat wcześniej umowy na czas określony stanowiły tylko 6% wszystkich umów), natomiast w czwartym kwartale 2010 roku liczba pracowników najemnych bez stałej umowy o pracę wzrosła do 3,5 mln osób [12], utrzymując się na podobnym poziomie w czwartym kwartale 2011 roku [5].

W literaturze prawniczej elastyczne formy zatrudnienia zaliczane są do zatrudnienia niepracowniczego, które przeciwstawia się tradycyjnemu modelowi wykonywania pracy, inaczej zatrudnieniu pracowniczemu. Oznacza ono zatrudnienie w ramach stosunku pracy na czas nieokreślony, w pełnym wymiarze godzin, na rzecz jednego pracodawcy i podleganie przepisom Kodeksu pracy oraz innym przepisom prawa pracy [13]. Zatrudnienie niepracownicze odnosi się natomiast do każdej nietypowej formy zatrudnienia, które w Prawie Europejskim Konwencji obejmuje terminowe umowy o pracę, umowy o pracę w niepełnym wymiarze czasu, umowy o pracę na odległość (telepracę), umowy będące podstawą „wynajmowania” pracy, czyli pracy tymczasowej [14]. Do elastycznych form zatrudnienia należy również zaliczyć umowy cywilnoprawne, samozatrudnienie oraz kontrakt menedżerski [15, 13].

Pracownik portfolio w pewnym uproszczeniu łączy elastyczne formy organizacji czasu pracy oraz przede wszystkim elastyczne formy zatrudnienia. Zjawisko to bywa określane w nomenklaturze prawniczej zatrudnieniem hybrydowym. Kumulowanie zatrudnienia pracowniczego, niepracowniczego oraz samozatrudnienia wynika z szeregu przyczyn. Dla pracodawcy zatrudnienie cywilnoprawne obniża i tak wysokie koszty pracy, a dla pracownika dodatkowa praca wspomaga budżet domowy. W Kodeksie pracy nie ma przepisów, które zabraniałyby zawierania umowy cywilnoprawnej z własnym pracownikiem, pod warunkiem, że wykonywana praca jest wyraźnie inna niż ta realizowana w podstawowym czasie, natomiast ograniczanie podejmowania dodatkowego zatrudnienia może wynikać np. z umowy o pracę, lub z autonomicznych aktów zbiorowego prawa pracy [4].

2. Pracownik portfolio – analiza zjawiska

Obecny rynek pracy stanowi prawdziwe wyzwanie dla osób aktywnych zawodowo. Nie tylko rodzi konieczność ciągłego podnoszenia kwalifikacji, poświęcania pracy coraz więcej wolnego czasu, lecz także oznacza podejmowanie dodatkowego zatrudnienia. Zyskujące coraz większą popularność tzw. formy zatrudnienia wieloetatowego w języku angielskim Ch. Handy [16] określił mianem *pracy portfolio*, D.T. Hall [17] *kariery proteuszowej*, P.H. Mirvis i D.T. Hall [18] *kariery bez granic*, zaś magazyn „New Economy” [19] *pracą nowego millennium*.

Termin *kariery proteuszowej* został zapożyczony z mitologii greckiej. Proteusz, syn boga Okeanosa i nimfy Tetydy, był bóstwem morskim i miał dar przepowiadania przyszłości oraz zdolność zmienia postaci. Określenie *kariery proteuszowa* wprowadził w 1976 roku D.T. Hall, obserwując już wtedy odchodzenie od tradycyjnego modelu zatrudnienia u jednego pracodawcy w kierunku świadomego kształtowania własnej ścieżki kariery zawodowej. D.T. Hall [17, s. 201] uważał, że „kariery proteuszowa jest procesem, którym kieruje pracownik, a nie pracodawca. Składa się na nią całe bogactwo doświadczenia zawodowego, wiedza, umiejętności zdobyte na kursach, szkoleniach, również o charakterze przekwalifikującym. Kariera proteuszowa jest osobistym wyborem jednostki, która szuka w ten sposób drogi do zawodowego spełnienia. Sukces jest opisywany w kategoriach wewnętrznych (np. zadowolenia z życia, pracy), a nie zewnętrznych (np. wysokości wynagrodzenia)”. Dalsze porównanie kariery proteuszowej z tradycyjnym modelem pracy przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Porównanie tradycyjnego modelu pracy z modelem kariery proteuszowej

Cechy	Kariery proteuszowa	Tradycyjny model pracy
Kto ponosi odpowiedzialność?	pracownik	organizacja
Dyspozycyjność	wysoka	niska
Kryteria sukcesu	sukces osobisty	pozycja, wysokość wynagrodzenia
Jakie są kluczowe wartości?	wolność i rozwój	awans
Najważniejszy stosunek do...	satysfakcji zawodowej, zaangażowania osobistego, zawodowego	zaangażowania organizacyjnego

Źródło: [20].

Pojęcie *kariery proteuszowej* Ch. Handy [16] zastąpił określeniem *pracy portfolio*, która została przetłumaczona jako *praca portfelowa*. „Portfel pracy” – jak nadmienił Ch. Handy [16] – opisuje, w jaki sposób różne elementy pracy dopasowują się do siebie, tworząc wyważoną całość. Autor wymienił pięć typów prac zasilających

portfel: pracę za wynagrodzenie, pracę za honorarium, pracę w domu, czyli prowadzenie domu i troska o jego mieszkańców, pracę charytatywną oraz naukę przez pracę. Kluczowe znaczenie w tej kategoryzacji posiadało rozróżnienie między pracą płatną (dwa pierwsze typy) a pracą bez wynagrodzenia (trzy kolejne). Pełny „portfel” był zawsze mieszaniną wszystkich pięciu typów prac i w miarę upływu czasu zmianie podlegały tylko proporcje między nimi. Dawniej „portfel pracy” w większości przypadków odnosił się – przynajmniej dla mężczyzn – do jednego typu pracy, ale Ch. Handy [16] zakładał, że w przyszłości praca portfelowa będzie ewoluowała w kierunku wykonywania dwóch, a nawet kilku prac w niepełnym wymiarze godzin, a z pewnością będzie oznaczała wycofanie pracy poza ramy formalnego etatu.

Z tego względu postanowiłam, powołując się na M. Clintona, P. Totterdella i S. Woda [21], L. Cohen i M. Mallon [22], J. Fraser i M. Golda [23] oraz S. Raeder [24], przyjąć następujące rozumienie tego terminu. Pracownik portfolio jest to osoba, który dysponuje kilkoma „portfelami prac”, czyli pracuje dla więcej niż jednego pracodawcy w oparciu o umowę o pracę, lub pozostaje w jednym stosunku pracy i pracuje dodatkowo na umowę cywilnoprawną, lub pozostaje w jednym stosunku pracy i jest samozatrudniona, lub jest samozatrudniona i realizuje różne umowy cywilnoprawne dla różnych klientów. Powyższy opis stanowi uzasadnienie do traktowania pracy portfolio jako przykładu dywersyfikacji form i czasu pracy. Mamy bowiem w niej do czynienia przede wszystkim z elastycznością zatrudnienia, ale również z elastyczną organizacją czasu pracy, która umożliwi realizowanie takiego modelu kariery.

Tabela 2. Pracujący w więcej niż jednym miejscu pracy

Lata	Ogółem w tys.	% ogółu pracujących	Mężczyźni w tys.	Kobiety w tys.
2004	1100	7,8	710	390
2005	1125	7,8	727	398
2006	1121	7,5	698	423
2007	1110	7,1	704	406
2008	1139	7,1	719	420
2009	1129	7,1	704	425
2010	1143	7,1	735	408
2011	1169	7,2	741	428

Źródło: opracowanie własne w oparciu o dane za IV kwartał 2004–2011 GUS,[5, 12, 26–32].

Skalę występowania zjawiska obrazują najnowsze dane Europejskiego Urzędu Statystycznego (Eurostatu). Raport Eurostatu z 9 września 2010 roku *Europe in figures. Eurostat yearbook 2010* [25] podaje, że wśród krajów Unii Europejskiej wskaźnik pracowników portfolio na rynku pracy wynosił prawie 4%. Największy odsetek

wieloetatowców (tzw. *moonlighters, multiple jobholders*) występował w Danii (9,5%), w Szwecji (8,2%), na trzecim miejscu znalazła się Polska (7,5%), a za nią Holandia (7,3%). Najmniejszy odsetek odnotowano w Bułgarii (0,8%), Słowacji (1,1%) i Węgrzech (1,6%), w Czechach (1,8%) oraz we Włoszech (1,9%). Dane Eurostatu z 28 września 2011 roku są porównywalne. Ogólny wskaźnik częstości podejmowania dodatkowego zatrudnienia wynosił prawie 4% i osiągnął najwyższą wartość procentową w Danii i w Szwecji (8,4%), w Polsce (7,3%) oraz w Holandii (7,2%), najniższą w Bułgarii (0,5%), na Słowacji (1,2%), we Włoszech (1,5%) oraz na Węgrzech (1,8%).

O ile dane Eurostatu wskazują na rozpowszechnienie pracy portfolio w krajach Unii Europejskiej, o tyle dane z tabeli 2 przedstawiają statystykę opisującą częstotliwość występowania pracowników wieloetatowych w Polsce po akcesji do Unii. W latach 2004–2005 liczba Polaków pracujących na więcej niż jednym etacie osiągnęła wartość odpowiednio 1100 tys. i 1125 tys. osób, co stanowiło 7,8% ogółu zatrudnionych, z dwukrotną przewagą mężczyzn (64,5% i 64,6%) nad kobietami (35,5% i 35,4%). W 2006 roku pracownicy portfolio reprezentowali grupę 1121 tys. osób. W pozostałych latach 2007–2010 udział pracowników zatrudnionych w więcej niż jednym miejscu pracy był równy 7,1%. Wprawdzie w każdym roku liczba mężczyzn pracowników portfolio dominowała nad liczbą kobiet, niemniej jednak od 2006 do 2009 roku wystąpiły pewne tendencje spadkowe (62,3% w 2006 roku, 63,4% w 2007 roku, 63,1% w 2008 roku, 62,4% w 2009 roku, a w 2010 roku – 64,3%), by IV kwartał 2011 roku zakończyć wynikiem – 63,4%). Oznacza to, że z zatrudnienia wieloetatowego w Polsce częściej jednak korzystają mężczyźni niż kobiety. W Stanach Zjednoczonych wskaźniki te są porównywalne dla obu płci [33].

Rynek pracy największe szanse na znalezienie dodatkowego zatrudnienia daje ludziom, którzy legitymują się wysokimi kwalifikacjami oraz doświadczeniem zawodowym [34]. Pracę na dwa etaty chętnie podejmują osoby z sektora budżetowego, lekarze, pielęgniarki, nauczyciele, ale również prawnicy, tłumacze, dziennikarze, architekci i graficy. Jako główną przyczynę wieloetatowości podaje się motywy materialne (tzn. możliwość spłaty kredytów i zadłużeń, zaspokajania dodatkowych potrzeb czy też zabezpieczenie przyszłości), [33, 35]. Niemniej jednak niektórzy pracownicy portfolio wskazują również na motywy niematerialne typu: zdobywanie nowych doświadczeń, satysfakcja z realizowania drugiej pracy, różnorodność zatrudnienia, możliwość ciągłego rozwoju zawodowego czy odpowiedzialność za rodzinę [34, 21].

Przegląd wyników odnoszących się do pracowników portfolio wskazuje na ich przekonanie o wyższym stopniu różnorodności pracy, silniejszym poczuciu wolności, zadowolenia z życia, równowagi między dwiema najważniejszymi sferami – rodziną i pracą przy wsparciu członków rodziny. Równocześnie u pracowników wieloetatowych występuje zmienny poziom zaangażowania w pracę, presja czasu [22] oraz umiarkowane poczucie bezpieczeństwa finansowego. Ponadto zdaniem J. Frasera i M. Golda [36] autonomia pracowników portfolio zależy od zdolności kontrolowania posiadanych

kwalifikacji w odniesieniu do wymagań rynku pracy, natomiast wsparcie społeczne i wsparcie rodziny ułatwia skuteczne realizowanie takiego modelu kariery [23].

Konsekwencje zatrudnienia hybrydowego są widoczne zdaniem M. Clintona, P. Totterdella i S. Wooda [21] w równowadze praca – rodzina, w zadowoleniu z pracy, ze związku oraz w zadowoleniu z życia. Ważne miejsce w tym modelu zajmuje obciążenie pracą, którego wykładnikiem jest liczba godzin kontraktowych, ponadwymiarowych oraz spędzanych na dojazdach do pracy i do domu. Z badań prowadzonych przez S. Geurts, D. Beckers, T. Tarisa, M. Kompiera i P. Smuldersa [37] wynika, że o ile godziny kontraktowe oraz ponadwymiarowe przyczyniają się do wzrostu konfliktu praca – rodzina, o tyle czas przeznaczony na dojazdy do domu i pracy nie wpływa na natężenie wzmiankowanego konfliktu. Ponadto do głównych efektów pracy portfolio zalicza się również równoważenie pracy i życia pozazawodowego oraz zadowolenie z życia. Wyniki uzyskane w pięciu europejskich przeglądach warunków pracy ujawniły, że pracownicy pracujący w tzw. wydłużonych godzinach, czyli 48 godzin i więcej tygodniowo, częściej doświadczają konfliktu praca – rodzina, co przekłada się na ich ocenę jakości życia i pracy [38].

Podsumowanie

Wielość pełnionych ról zawodowych jest z pewnością zjawiskiem złożonym i trudno jednoznacznie ocenić, czy wywołuje skutki pozytywne, czy też negatywne. J. Grzywacz i N. Marks [39] podkreślają, że ten sam czynnik, np. długie godziny pracy, może prowadzić do ustawicznego braku czasu, konfliktu praca – rodzina, czasem rozpadu więzi rodzinnych, ale z drugiej strony zapewnia bezpieczeństwo finansowe i zwiększa możliwości własnego rozwoju. W wielu sytuacjach jest to nie tylko kwestia „pracuję dodatkowo, ponieważ bez drugiej pracy nie przeżyję”, lecz także „chcę pracować dodatkowo”.

Niniejsza publikacja stanowi część projektu badawczego, który opisuje pracę portfolio w aspekcie psychologicznym (zarówno motywów podejmowania dodatkowego zatrudnienia, uwarunkowań osobowościowych pracowników portfolio, jak i konsekwencji wieloetatowości dla zadowolenia z życia). Autorzy artykułów popularno-naukowych biją na alarm, pisząc o negatywnych skutkach pracy dla wielu pracodawców, takich jak: ciągle przemęczenie, frustracja, podenerwowanie, a nawet wypalenie zawodowe. Z pewnością podejmowanie drugiej pracy z powodów wyłącznie materialnych może owocować takimi konsekwencjami. Ale czy zawsze i w każdej sytuacji? W związku z tym poznanie specyfiki pracy portfolio może stanowić dobry punkt wyjścia do zastosowania tej wiedzy w zarządzaniu zasobami ludzkimi, zaczynając od negocjowania form zatrudnienia, czasu pracy i płacy, a kończąc na formach pomocy, które mają minimalizować doświadczanie konfliktu między życiem osobistym i zawodowym.

Bibliografia

- [1] *Ile pracują Polacy? Nawet 1660 godzin rocznie. To i tak mniej niż pracownicy Japończycy* (12.06.2009), <http://www.nto.pl/apps/pbcs.dll/article?AID=/20090612>, [luty 2011].
- [2] *Pracowity jak Polak* (16.07.2010), GazetaPraca.pl, [luty 2011].
- [3] *European Industrial Relations Observatory, EIRO, Working Time Developments – Annual Update 2010*, <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn1106010s/tn1106010s.htm>, [sierpień 2011].
- [4] Cudowski B., *Dodatkowe zatrudnienie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.
- [5] GUS, *Aktywność ekonomiczna ludności Polski IV kwartał 2011*, Warszawa 2012.
- [6] Strzezińska H., *Przemiany w zarządzaniu organizacją i czasem pracy na przełomie XX i XXI wieku*, [w:] H. Strzezińska, H. Ćwirko, M. Gasińska, L. Machol-Zajda (red.), *Czas pracy w przedsiębiorstwie. Wyniki badań nad rozkładami czasu pracy i zdrowiem pracowników*, IPISS, Warszawa 2002, s. 21–51.
- [7] Inagami T., *The end of classic model of labor law and post-fordism*, “Comparative Labor Law and Policy Journal” 1998/1999, No. 20.
- [8] Cazes S., Nesporowa A., *Labour markets in transition: balancing flexibility and security in Central and Eastern Europe*, International Labour Office, Geneva 2003.
- [9] Atkinson J., *Manpower strategies for flexible organizations*, “Personnel Management” 1984, No. 8.
- [10] Bauer F., Gross H., Schilling G., *Arbeitszeit’95 Arbeitszeiten und Arbeitszeitwünsche*, Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, Köln 1996.
- [11] Pocztownski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Kraków 2007.
- [12] GUS, *Aktywność ekonomiczna ludności Polski IV kwartał 2010*, Warszawa 2011.
- [13] Szot L., *Trwałość zatrudnienia pracownika. Zarys problematyki*, Wydawnictwo UWr, Wrocław 2008.
- [14] Florek L., *Europejskie prawo pracy*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2007.
- [15] Stojek-Siwińska M., *Mam już pracę! Prawo w pracy*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.
- [16] Handy Ch., *Wiek przezwyjęzionego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.
- [17] Hall D.T., *Careers in organizations*, Scott, Foresman, Glenview, Il 1976.
- [18] Mirvis P.H., Hall D.T., *Psychological success and the boundaryless career*, “Journal of Organizational Behavior” 1994, No. 15.
- [19] *The New Economy. Career Paths Online*, 1996, 4, 1. Burnaby, BC: Youth Employment Skills Canada, <http://www.careerpathsonline.com/economy>, [czerwiec 2011].

- [20] Hall D.T., Harrington B., *Basic concepts and definitions*, 2004, http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php, [czerwiec 2011].
- [21] Clinton M., Totterdell P., Wood S., *A grounded theory of portfolio working. Experiencing the smallest of small business*, "International Small Business Journal" 2006, No. 24.
- [22] Cohen L., Mallon M., *The transition from organisational employment to portfolio working: perceptions of 'boundarylessness'*, "Work, Employment and Society" 1999, No. 13.
- [23] Gold M., Fraser J., *Managing self-management: successful transitions to portfolio careers*, "Work, Employment and Society" 2002, No. 16.
- [24] Raeder S., *Psychological contracts and employment contracts of portfolio workers: a multilevel analysis*, "Applied Psychology: An International Review" 2009, 1–29 (in press).
- [25] *Europe in figures. Eurostat yearbook 2010*, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OF-FPUB/KS-CD-10-220/EN/KS-CD-10-220-EN.PDF, [czerwiec 2011].
- [26] GUS, *Aktywność ekonomiczna ludności Polski IV kwartał 2004*, Warszawa 2005.
- [27] GUS, *Aktywność ekonomiczna ludności Polski IV kwartał 2005*, Warszawa 2006.
- [28] GUS, *Aktywność ekonomiczna ludności Polski IV kwartał 2006*, Warszawa 2007.
- [29] GUS, *Aktywność ekonomiczna ludności Polski I kwartał 2007*, Warszawa 2007.
- [30] GUS, *Aktywność ekonomiczna ludności Polski IV kwartał 2007*, Warszawa 2008.
- [31] GUS, *Aktywność ekonomiczna ludności Polski IV kwartał 2008*, Warszawa 2009.
- [32] GUS, *Aktywność ekonomiczna ludności Polski IV kwartał 2009*, Warszawa 2010.
- [33] Averett S.L., *Moonlighting: multiple motives and gender differences*, "Applied Economics" 2001, No. 33.
- [34] Brown D., Gold M., *Academics on non-standard contracts in UK Universities: portfolio work, choice and compulsion*, "Higher Education Quarterly" 2007, No. 61.
- [35] Kimmel J., Powell L.M., *Moonlighting trends and related policy issues in Canada and the United States*, "Canadian Public Policy – Analyse de Politiques" 1999, No. 15.
- [36] Fraser J., Gold M., „*Portfolio Workers*”: *autonomy and control amongst freelance translators*, "Work, Employment and Society" 2001, No. 15.
- [37] Geurts S.A. E., Beckers D.G. J., Taris T.W., Kompier M.A. J., Smulders P.G. W., *Worktime demands and work-family interference: does worktime control buffer the adverse effects of high demands*, "Journal of Business Ethics" 2009, No. 84.
- [38] *European Working Conditions Survey*, 1991, 1996, 2000, 2005, 2010, <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/index.htm>, [sierpień 2011].
- [39] Grzywacz J.G., Marks N.F., *Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family*, "Journal of Occupational Health Psychology", 2000, No. 5.
- [40] Sennett R., *The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism*, Norton and Co, New York 1998.

PRACOWNIK PORTFOLIO – ANALIZA WSPÓŁCZESNEJ WIELOETATOWOŚCI

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji pracownika portfolio w relacji do różnych form organizacji czasu pracy i form zatrudnienia. Zdaniem Ch. Handy'ego [16] praca portfolio stanowi „przyszłość” rynku pracy, a z pewnością nieuniknioną konsekwencją zmian, jakie w organizacji zachodzą. Jego optymizm studzi R. Sennett [40], uważając, że rozwój wieloetatowości wynika z blokowania na rynku pracy innych modeli kariery oraz z promowania samozatrudnienia. Bez względu na przyczyny Polska zajmuje trzecie miejsce w Europie pod względem liczby pracowników wieloetatowych. To tłumaczy, dlaczego warto przyjrzeć się temu zjawisku i badać je pod różnym kątem.

SŁOWA KLUCZOWE: PRACOWNIK PORTFOLIO, CZAS PRACY, FORMY ORGANIZACJI CZASU PRACY, FORMY ZATRUDNIENIA.

A PORTFOLIO WORKER – AN ANALYSIS OF MODERN MULTIPLE JOBHOLDERS

Abstract

The general purpose of this article is the presentation of portfolio worker's concept in connection with types of worktime organization and types of employment. In accordance with Ch. Handy [16] portfolio working becomes a future of labour market or at least unavoidable consequence of changing organizations. His optimism is stopped by R. Sennett [40], who states that development of portfolio working is the effect of blockade of other types of career and the promotion of self-employment. Nevertheless Poland is the third country in Europe considering the number of portfolio workers. It explains why it is worth to analyze such a phenomenon and research it from various psychological perspectives.

KEY WORDS: PORTFOLIO WORKER, WORKTIME, TYPES OF WORKTIME ORGANIZATION, TYPES OF EMPLOYMENT

ZAANGAŻOWANIE WYKONAWCÓW PROJEKTU JAKO KLUCZOWY CZYNNIK JEGO POWODZENIA

Wprowadzenie

W ciągu ostatniej dekady zarządzanie projektami stało się ważną dyscypliną wiedzy i zyskuje coraz większe zainteresowanie zarówno w światowej, jak i polskiej gospodarce. Koncepcja ta – niegdyś będąca całkowicie wewnętrzną sprawą organizacji – jest dziś konkurencyjną bronią zwiększającą jakość i wartość oferowaną klientowi. Stanowi uzasadnione i słuszne podejście do zarządzania organizacjami wobec specyficznego charakteru współczesnych organizacji, ich otoczenia oraz uwarunkowań dzisiejszego biznesu. Powodzenie projektów, określane w literaturze przedmiotu jako jego sukces (*project success*), stanowi jedno z podstawowych pojęć w ramach zarządzania projektami. Utożsamiane jest z pomyślną realizacją projektów, w wyniku której został osiągnięty pożądany, założony rezultat. Zarządzanie projektem ma usprawnić cały proces realizacji projektu tak, aby w efekcie osiągnąć jego zamierzony cel w sposób sprawny. Skuteczność zarządzania projektami stanowi konglomerat czynników powodzenia projektu, uwarunkowań organizacyjnych i zewnętrznych wobec organizacji.

Zarządzanie projektami jest dyscypliną bardzo złożoną i może być rozpatrywane z różnych punktów widzenia i w ramach wielu różnych uogólnień. Paradygmat strategiczny zakłada, że projekt przez swój produkt może być postrzegany jako sposób realizacji strategii organizacji. Dla organizacji i klienta projekt jest zawsze postrzegany przez pryzmat generowanego produktu. Z drugiej strony paradygmat procesowy każe postrzegać projekt jako ciąg działań i procesów, które mają się dokonać. Procesami tymi należy zarządzać, aby projekt mógł być doprowadzony do końca.

* **Dr Joanna Haffer** – Katedra Zarządzania, Wydział Finansów i Zarządzania, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu.

Wreszcie projekt może być postrzegany przez pryzmat paradygmatu ludzkiego, jako pewna płaszczyzna wymiany, relacji i działań między ludźmi. Projekty tworzą ludzie, a zarządzanie projektami odnosi się przede wszystkim do budowania grup z wyspecjalizowanych jednostek pochodzących z różnych obszarów organizacji, które są powoływane na ograniczony okres w celu realizacji określonego zadania. Kiedy projekt zostanie ukończony, grupa zostaje rozwiązana, a jej członkowie delegowani są do innych, nowych zadań, projektów bądź z powrotem do wcześniej wykonywanych zadań operacyjnych na przydzielonym stanowisku. Z tego też powodu czynnik ludzki odgrywa niezwykle ważną rolę w zarządzaniu projektami i przez wielu autorów nazywany jest wręcz jego kluczowym elementem [13, s. 409].

Niniejszy artykuł ma na celu wyeksponowanie roli zaangażowania wykonawców projektu w skutecznej jego realizacji oraz ukazanie wyznaczników zaangażowania kierowników projektów jako determinant ich postaw i zachowań. Ich rozpoznanie przez przedstawicieli kadry zarządzającej przedsiębiorstw może przyczynić się do bardziej świadomego budowania w organizacji efektywnego zaangażowania w realizację projektów.

1. Metodyka badawcza

Prezentowane w niniejszym artykule dane pochodzą z badania ankietowego oraz wywiadu kwestionariuszowego, które przeprowadzono w ramach realizacji projektu badawczego zatytułowanego „Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce”. Projekt ten został zrealizowany na przełomie czerwca i lipca 2008 roku. Jego rezultatem była próba celowa stworzona w głównej mierze na podstawie bazy członków Stowarzyszenia Project Management Polska (SPMP). Próba celowa opiera się na zdolnościach badacza do zlokalizowania wyjściowego zestawu respondentów wykazujących pożądane cechy. Elementy próby zostały dobrane na podstawie przekonania, iż są one reprezentatywne dla interesującej autorkę populacji przedsiębiorstw wykazujących zaawansowanie w zarządzaniu projektami [1, s. 500–501]. Z pełnej listy członków SPMP, liczącej 658 podmiotów (biorąc pod uwagę wyłącznie jednego reprezentanta dla każdego podmiotu), zostały usunięte podmioty reprezentujące organizacje inne niż przedsiębiorstwa (np. pominięto uczelnie, agencje, fundacje oraz jednostki państwowe). W ten sposób wyselekcjonowane zostały 363 przedsiębiorstwa.

Kwestionariusz internetowy został rozpowszechniony głównie w środowisku SPMP, lecz również kierowany był indywidualnie do wybranych przedsiębiorstw, w których arbitralnie stwierdzono zaawansowanie w zarządzaniu projektami. W badaniu ankietowym udział wzięło łącznie 70 respondentów, natomiast wywiady kwestionariuszowe przeprowadzono w 26 przedsiębiorstwach.

W ramach badania ankietowego respondenci zostali poproszeni między innymi o zweryfikowanie listy czynników powodzenia projektów w celu dokonania oceny stopnia ich krytyczności dla powodzenia ostatnio realizowanego projektu, posługując się skalą od 0 do 5, gdzie: 0 oznaczało, że dany czynnik nie miał znaczenia dla powodzenia projektu, 1 oznaczało, że dany czynnik miał bardzo małe znaczenie, 2 – małe znaczenie, 3 – średnie znaczenie, 4 – duże znaczenie i 5 – bardzo duże znaczenie dla powodzenia projektu. W ten sposób było możliwe zidentyfikowanie czynników zwiększających skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce.

Jednym z celów wywiadu przeprowadzonego w przedsiębiorstwach było zweryfikowanie, które wyznaczniki (motywy) zaangażowania w największym stopniu wpływają na zaangażowanie wykonawcy projektu. W trakcie wywiadu poproszono respondentów o udzielenie odpowiedzi na temat tego, które z przedstawionych wyznaczników i w jakim stopniu determinują ich zaangażowanie w realizację projektu. Respondenci posługiwali się skalą, której skrajne wartości wynosiły 0–100.

Zarówno więc znaczenie badanych czynników dla powodzenia projektu, jak i wpływ wyznaczników zaangażowania wykonawców projektu na ich rzeczywiste zaangażowanie były mierzone na podstawie subiektywnych ocen przedstawicieli przedsiębiorstw. Subiektywne miary badanych w przedsiębiorstwie zjawisk jakościowych są szeroko rozpowszechnione i akceptowane w badaniach przedsiębiorstw [10, s. 37], należy mieć jednak świadomość ich ograniczeń, które każą z ostrożnością traktować uogólnianie wyników uzyskiwanych w badaniach ankietowych i wywiadach.

2. Czynniki powodzenia projektów w przedsiębiorstwach

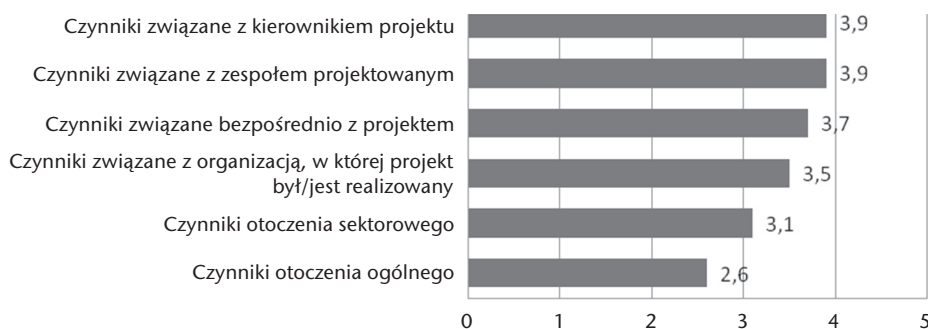
Czynniki powodzenia projektu (*project success factors*) to kluczowe zmienne wyjaśniające jego sukces [3, s. 141]. Dbałość o nie podnosi skuteczność wszelkich procesów w ramach zarządzania projektami. Można je również określić mianem „dźwigni” bądź „bodźców”, które mogą być uruchamiane przez kierowników projektu lub też organizację projektową w celu zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia pożądanego wyniku projektu [15, s. 31]. Czynniki powodzenia projektów cieszą się dużym zainteresowaniem jako temat badawczy podejmowany przez naukowców z całego świata [6, s. 31]. Pierwszą próbą ich zdefiniowania była praca z 1967 roku autorstwa I.M. Rubina i W. Seelinga, w której zbadano wpływ doświadczeń kierownika projektu na powodzenie projektu. Badania empiryczne dowiodły, że wcześniejsze doświadczenia osoby kierującej projektem mają zaledwie minimalny wpływ na jego powodzenie. Jednak już wszystkie kolejne prace stały w zdecydowanej opozycji do tak wysuniętej tezy.

Pomimo odmiennego charakteru różnych projektów, wynikającego z natury tego typu przedsięwzięć, można wskazać na pewne wspólne czynniki, które w istotny sposób zwiększają szansę na powodzenie w realizacji dowolnego projektu. Znajduje to wyraz w badaniach empirycznych przeprowadzonych w Polsce, jak również w światowej literaturze naukowej [5, s. 130–161, s. 224–239].

W badaniu ankietowym poddano ocenie sześć grup czynników powodzenia projektów, a mianowicie: czynniki związane bezpośrednio z projektem, czynniki związane z kierownikiem projektu, czynniki związane z zespołem projektowym, czynniki związane z organizacją, w której projekt jest realizowany, czynniki otoczenia ogólnego i czynniki otoczenia sektorowego. Cztery pierwsze grupy wchodziły w skład tzw. czynników wewnątrzorganizacyjnych, a dwie ostatnie – czynników zewnętrznych [9, s. 67–71].

Dane zaprezentowane na rysunku 1 dostarczają informacji na temat średnich ocen znaczenia poszczególnych grup czynników dla powodzenia projektów. Najwyższe oceny uzyskały dwie grupy czynników wewnątrzorganizacyjnych, a mianowicie czynniki związane z kierownikiem projektu oraz czynniki związane z zespołem projektowym, obie z oceną 3,9. Na kolejnym miejscu, w opinii respondentów, znalazły się czynniki związane bezpośrednio z projektem (ocena 3,7), a dalej czynniki związane z organizacją, w której projekt był/jest realizowany (ocena 3,5). Dwa ostatnie miejsca zajęły czynniki zewnętrzne, a wśród nich czynniki otoczenia sektorowego z oceną 3,1 oraz czynniki otoczenia ogólnego z oceną 2,6.

Rysunek 1. Średnie oceny znaczenia poszczególnych grup czynników dla powodzenia projektów



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych przedsiębiorstw.

W tabeli 1 przedstawiono listę czynników powodzenia projektów uporządkowanych według stopnia ich krytyczności dla powodzenia projektów [5, s. 224–240]. Spośród 87 czynników poddanych analizie 29 zdobyło ocenę 4,0 lub wyższą, tworząc tym samym listę czynników krytycznych dla powodzenia projektów. Do listy tej

zostały zakwalifikowane wyłącznie czynniki wewnątrzorganizacyjne – 13 czynników związanych z kierownikiem projektu (45%), 9 czynników związanych z zespołem projektowym (31%), 6 czynników związanych bezpośrednio z projektem (21%) i 1 czynnik związany z organizacją, w której projekt był realizowany – atmosfera współpracy (3%). Zdecydowana większość, bo aż 76% pozycji znajdujących się na liście krytycznych czynników powodzenia projektów, odnosi się do ludzi.

Tabela 1. Ocena znaczenia czynników powodzenia projektów – zestawienie zbiorcze

Lp.	Czynnik związany z kierownikiem projektu	Czynnik związany z zespołem projektowym	Czynniki związane bezpośrednio z projektem	Czynniki związane z organizacją w której projekt był realizowany	Nazwa czynnika	Średnia ocena
CZYNNIKI KRYTYCZNE DLA POWODZENIA PROJEKTÓW – LISTA 29						
1	X	–	–	–	zaangażowanie kierownika projektu	4,6
2	X	–	–	–	poczucie odpowiedzialności kierownika projektu	4,5
5	X	–	–	–	zdolność kierownika projektu do reagowania na zmiany	4,4
4	–	X	–	–	zaangażowanie członków zespołu projektowego	4,4
6	–	X	–	–	poczucie odpowiedzialności za rezultaty projektu przez członków zespołu	4,4
3	–	–	X	–	jasno określone cele projektu (wyróżnia, zrozumiała wizja projektu)	4,4
7	X	–	–	–	umiejętności kierownika projektu z zakresu komunikacji	4,3
8	X	–	–	–	zdolności przywódcze kierownika projektu	4,3
9	–	X	–	–	kompetencje zawodowe/fachowe członków zespołu projektowego	4,3
10	X	–	–	–	autorytet formalny i nieformalny kierownika projektu	4,3
11	–	X	–	–	umiejętności komunikacji członków zespołu	4,3
12	X	–	–	–	umiejętność kierownika projektu w zakresie koordynowania działań i prac	4,3
13	–	–	–	X	atmosfera współpracy	4,2
14	–	X	–	–	właściwy skład zespołu projektowego	4,2
15	–	X	–	–	atmosfera wywołująca kreatywność członków zespołu projektowego	4,2
16	–	X	–	–	akceptacja i dobre relacje między członkami zespołu	4,2
17	X	–	–	–	szybkość podejmowania decyzji przez kierownika projektu	4,2

18	X	-	-	-	wcześniejsze doświadczenia kierownika projektu na podobnym stanowisku	4,1
19	-	X	-	-	przejrzystość przyznanego zakresu odpowiedzialności dla członków zespołu	4,1
20	X	-	-	-	wiedza i umiejętności kierownika projektu z zakresu zarządzania projektami	4,1
21	-	X	-	-	motywacja członków zespołu	4,1
22	X	-	-	-	zdolność kierownika projektu do delegowania uprawnień	4,1
23	-	-	X	-	systematyczna kontrola realizacji planu projektu	4,0
24	-	-	X	-	swobodny dostęp do właściwych zasobów potrzebnych do realizacji projektu	4,0
25	-	-	X	-	realistyczny plan projektu	4,0
26	X	-	-	-	zdolność kierownika projektu do kompromisów	4,0
27	X	-	-	-	motywacja kierownika projektu kierownika projektu	4,0
28	-	-	X	-	szczegółowa i przejrzysta struktura podziału prac w projekcie	4,0
29	-	-	X	-	pozwolenie na aktywny udział klienta (jego przedstawicieli) w pracach projektowych/zaangażowanie klienta	4,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych przedsiębiorstw.

Na pierwszych trzech miejscach uplasowały się czynniki związane z kierownikiem projektu, a mianowicie jego zaangażowanie i poczucie odpowiedzialności oraz zdolność do reagowania na zmiany. Identyczną średnią ocenę jak trzeci z wymienionych czynników uzyskały trzy kolejne. Dwa związane z zespołem projektowym to zaangażowanie i poczucie odpowiedzialności za rezultaty projektu członków zespołu projektowego oraz jeden związany bezpośrednio z zespołem projektowym to jasno określone cele projektu.

Jak wynika z zaprezentowanych danych, o sukcesie projektów realizowanych w przedsiębiorstwach działających w Polsce decydują w głównej mierze ludzie. To potencjał tkwiący w ludziach, zwłaszcza tych, którzy kierują projektem, ich zaangażowanie i odpowiedzialność uznawane są za główne czynniki powodzenia wszelkich procesów w ramach zarządzania projektami.

3. Wyznaczniki zaangażowania kierowników projektu

„Słownik współczesnego języka polskiego” definiuje pojęcie „angażować” jako: „(...) pochłaniać, zajmować kogoś czymś, wciągać w coś” [11, s. 14]. W literaturze przedmiotu wielokrotnie termin ten używany jest albo na prawach słowa potocznego,

albo *implicite* i niejako w tle innych rozważań. Ponadto bywa on wykorzystywany w różnych kontekstach i z podkreślaniem innych, czasem wręcz przeciwstawnych jego aspektów. Pojęcie „zaangażowanie” wykorzystywane jest zazwyczaj w celu uwytknienia związku jednostki z konkretnym kierunkiem działania. Jedni badacze ujmują je jednak w kategoriach spójności związku i uczucia przywiązania pomiędzy ludźmi, inni zaś rozumieją to pojęcie jako formę aktywności służącą realizacji wartości podmiotowych [16; 4; 2, s. 21–32].

Literatura przedmiotu wyróżnia trzy koncepcje na temat istoty zaangażowania, mianowicie zaangażowanie jako rodzaj postawy, zaangażowanie behawioralne wyrażające się specyficznym zachowaniem oraz zaangażowanie oparte na wzajemnej wymianie świadczeń między pracownikiem a organizacją. Jednak to koncepcja postawy pozwala traktować zaangażowanie w sposób kompleksowy, obejmujący czyniki zachowania, emocjonalny oraz związany z grą interesów [8, s. 33].

Z całą pewnością można zakładać, że ludzie zaangażowani cechują się konsekwencją i wytrwałością w działaniu. Realizacja wartości może być w znacznym stopniu oddalona w czasie i/lub utrudniona przez opór ze strony otoczenia, natomiast wytrwałość umożliwia im dążenie do celu mimo przeszkód i trudów z tym związanych. Zaangażowanego w pełni pracownika charakteryzuje chęć podejmowania dobrowolnego wysiłku, z własnej inicjatywy, nawet kosztem poczucia własnej wygody, postrzegania trudnych sytuacji, a także zmian jako wyzwania i szansy. Dlatego osoby zaangażowane są optymistami, chętnymi do rozwoju, podejmującymi ryzyko i otwartymi na innowacje [8, s. 36].

Zaangażowanie kierownika projektu można określić jako jego chęć i zdolność do wkładania większego wysiłku w swoją pracę, w realizację danego przedsięwzięcia. Należy jednak zauważyć, że kierownicy projektów (które realizowane są w przedsiębiorstwach) z jednej strony są pracownikami zatrudnionymi w konkretnym przedsiębiorstwie, mając z tego tytułu możliwość kształtowania i realizacji swojej kariery zawodowej właśnie w ramach danej organizacji, z drugiej natomiast zarządzają pewnym mniejszym podsystemem (projektem), który sam w sobie może być również doskonałym polem do rozwoju ambicji zawodowych. Kierownicy projektów stanowią społeczność profesjonalistów, na tle większej społeczności, jaką tworzą pracownicy całego przedsiębiorstwa. Zwykle bowiem utożsamiają się z wykonywaną wspólnie pracą, postrzegają siebie nawzajem jako zaangażowanych w ten sam rodzaj pracy oraz dzielą ze sobą wzajemnie wartości, normy oraz poglądy. Z tego względu można uchwycić dwa źródła wyznaczników zaangażowania skłaniające do wyodrębnienia wyznaczników organizacyjnych oraz profesjonalnych (zawodowych).

Wyniki badania ankietowego dowiodły, iż czynnikiem, który w największym stopniu determinuje powodzenie projektu, jest zaangażowanie kierownika projektu, a w dalszej kolejności członków zespołu projektowego. Z tego powodu zagadnienie zaangażowania kierownika projektu poddano pogłębionej analizie na etapie wywiadów przeprowadzonych w przedsiębiorstwach.

Jednym z celów wywiadu przeprowadzonego w przedsiębiorstwach było zbada-
nie, które wyznaczniki w większym stopniu wpływają na zaangażowanie kierownika
projektu, czy są nimi wyznaczniki zaangażowania organizacyjnego (O) czy profesjo-
nalnego (P). Informacje w tym zakresie mogą okazać się przydatne dla kadry zarzą-
dzającej głównie ze względu na możliwość kształtowania pożądanych postaw sprzy-
jających skutecznej realizacji projektów i dbaniu o satysfakcję pracowników. Wysoka
satysfakcja z pracy sprawia, że pracownicy bardziej angażują się w realizowane zada-
nia, bardziej identyfikują się z przedsiębiorstwem, a co za tym idzie są mniej skłonni,
aby je opuścić [12, s. 55–70]. Wkładając większe zaangażowanie w pracę, pracow-
nicy stają się bardziej produktywni, dzięki czemu wzrasta poziom jakości świadczo-
nych przez nich usług. Satysfakcja, będąca jednym z głównych źródeł zaangażowa-
nia, może się przejawiać emocjonalnie, np. jako duma z pracy dla danej organizacji,
może też przejawiać się racjonalnie, np. przez zrozumienie swojego sprawstwa czyli
zależności między włożonym własnym wysiłkiem a funkcjonowaniem całej organi-
zacji [7, s. 140–141].

W wywiadzie przedstawiono respondentom po siedem wyznaczników zaan-
gażowania profesjonalnego i odpowiadających im wyznaczników zaangażowania
organizacyjnego (łącznie oceniano zaangażowanie w ramach siedmiu wspólnych
kategorii). W grupie wyznaczników zaangażowania profesjonalnego zostały wyróż-
nione następujące: możliwość budowania własnej reputacji zawodowej w zarządza-
niu projektami (P-reputacja), możliwość przynależenia do społeczności zawodowo
zajmującej się zarządzaniem projektami (P-społeczność), możliwość doskonalenia
wiedzy w zakresie zarządzania projektami (P-wiedza), perspektywy rozwoju kariery
zawodowej związanej z zarządzaniem projektami (P-kariera), możliwość utrzymy-
wania kontaktów z członkami społeczności zawodowo zajmującej się zarządzaniem
projektami (P-kontakty), możliwość osiągnięcia doskonałości w oczach członków spo-
łeczności zawodowo zajmującej się zarządzaniem projektami (P-doskonałość) oraz
możliwość otrzymywania relatywnie zadawalającego wynagrodzenia w stosunku do
innych członków społeczności zawodowo zajmującej się zarządzaniem projektami
(P-wynagrodzenie). Natomiast grupa charakterystyk zaangażowania organizacyj-
nego koncentrowała się wokół wyznaczników odnoszących się do przedsiębiorstwa,
w którym respondent jest zatrudniony i w którym ma możliwość realizacji projek-
tów. Do wyznaczników zaangażowania organizacyjnego zaliczono: szanse awansu
na wyższe stanowisko w przedsiębiorstwie (O-awans), możliwość przynależenia do
społeczności przedsiębiorstwa (O-społeczność), możliwość doskonalenia wiedzy
gromadzonej przez przedsiębiorstwo (O-wiedza), perspektywy rozwoju kariery za-
wodowej w przedsiębiorstwie (O-kariera), możliwość utrzymywania kontaktów z in-
nymi pracownikami przedsiębiorstwa (O-kontakty), możliwość osiągnięcia doskona-
łości w oczach innych pracowników przedsiębiorstwa spoza społeczności zawodowo
zajmującej się zarządzaniem projektami (O-doskonałość), możliwość otrzymywania

relatywnie zadawalającego wynagrodzenia w stosunku do innych pracowników przedsiębiorstwa (O-wynagrodzenie) [14, s. 377–386].

Wyniki badań wskazują, iż w przypadku wszystkich siedmiu wyróżnionych kategorii wyznaczniki profesjonalne mają większe znaczenie niż organizacyjne dla zaangażowania kierowników projektu w realizację podejmowanych przedsięwzięć. W grupie wyznaczników profesjonalnych, zdaniem osób udzielających wywiadu, najważniejszym wyznacznikiem determinującym zaangażowanie w realizację projektu jest możliwość doskonalenia wiedzy w zakresie zarządzania projektami (średnia ocena 82,2). Na drugim miejscu wskazano możliwość budowania własnej reputacji zawodowej w zarządzaniu projektami (średnia ocena 81,3), a na trzecim perspektywy rozwoju kariery zawodowej związanej z zarządzaniem projektami (średnia ocena 73,0). Jako wyznacznik o najmniejszej sile wpływu podano możliwość otrzymywania relatywnie zadawalającego wynagrodzenia w stosunku do innych członków społeczności zawodowo zajmującej się zarządzaniem projektami spoza organizacji macierzystej (średnia ocena 56,1). Uzyskane wyniki badań zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Znaczenie wyznaczników zaangażowania profesjonalnego (P) i organizacyjnego (O) dla zaangażowania kierowników projektu w jego realizację

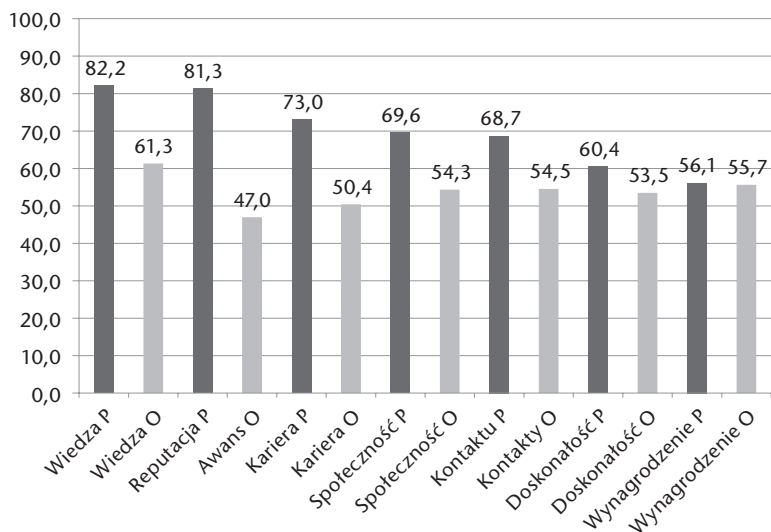
Kategoria	Wyznacznik zaangażowania	Średnia ocena N=26
P-reputacja	możliwość budowania własnej reputacji zawodowej w zarządzaniu projektami	81,3
O-awans	szanse awansu na wyższe stanowisko w przedsiębiorstwie, w którym pracuję	47,0
P-społeczność	możliwość przynależenia do społeczności zawodowo zajmującej się zarządzaniem projektami	69,6
O-społeczność	możliwość przynależenia do społeczności przedsiębiorstwa, w którym pracuję	54,3
P-wiedza	możliwość doskonalenia wiedzy w zakresie zarządzania projektami	82,2
O-wiedza	możliwość doskonalenia wiedzy gromadzonej przez przedsiębiorstwo, w którym pracuję	61,3
P-kariera	perspektywy rozwoju kariery zawodowej związanej z zarządzaniem projektami	73,0
O-kariera	perspektywy rozwoju kariery zawodowej w przedsiębiorstwie, w którym pracuję	50,4
P-kontakty	możliwość utrzymywania kontaktów z członkami społeczności zawodowo zajmującej się zarządzaniem projektami	68,7
O-kontakty	możliwość utrzymywania kontaktów z innymi pracownikami przedsiębiorstwa, w którym pracuję	54,5

P-doskonałość	możliwość osiągnięcia doskonałości w oczach członków społeczności zawodowo zajmującej się zarządzaniem projektami (spoza organizacji, w której pracuję)	60,4
O-doskonałość	możliwość osiągnięcia doskonałości w oczach innymi pracownikami przedsiębiorstwa, w którym pracuję (spoza społeczności zawodowo zajmującej się zarządzaniem projektami)	53,5
P-wynagrodzenie	możliwość otrzymywania relatywnie zadawalającego wynagrodzenia w stosunku do innych członków społeczności zawodowo zajmującej się zarządzaniem projektami (spoza organizacji, w której pracuję)	56,1
O-wynagrodzenie	możliwość otrzymywania relatywnie zadawalającego wynagrodzenia w stosunku do innych pracowników przedsiębiorstwa, w którym pracuję	55,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadów przeprowadzonych w przedsiębiorstwach.

Prezentację graficzną ukazującą znaczenie poszczególnych wyznaczników zaangażowania profesjonalnego i organizacyjnego kierowników projektu przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Prezentacja graficzna ukazująca znaczenie wyznaczników zaangażowania profesjonalnego i organizacyjnego dla zaangażowania kierowników projektu w jego realizację



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadów przeprowadzonych w przedsiębiorstwach.

Respondenci zapytani o wyznaczniki organizacyjne uznali, że największe znaczenie w tej grupie ma dla nich możliwość doskonalenia wiedzy gromadzonej przez

przedsiębiorstwo (średnia ocena 61,3), natomiast najmniejsze – szanse awansu na wyższe stanowisko w przedsiębiorstwie, w którym pracują (średnia ocena 47,0).

Dodatkowo, w celu uzupełnienia dotychczas poruszanych zagadnień, zadano respondentom otwarte pytanie, w ramach którego mieli oni możliwość swobodnej wypowiedzi na temat motywatorów wyzwalających ich zaangażowanie. Pytanie to brzmiało: co w najwyższym stopniu może motywować Pana/Pani zaangażowanie w realizację projektu? Na tak zadane pytanie odpowiedzi respondentów były stosunkowo zgodne i spójne. Otóż największym wyzwaniem dla kierownika projektu, a zarazem czynnikiem motywującym jego zapał i zaangażowanie, jest możliwość uczestnictwa w projektach ambitnych, a jednocześnie ciekawych, nietypowych, trudnych oraz wykorzystujących innowacyjne technologie i charakteryzujących się wysokim stopniem skomplikowania i ryzyka. Realizacja tak scharakteryzowanych projektów pozwala wykazać się kreatywnością, daje duże doświadczenie i możliwości rozwoju oraz podnosi prestiż kierownika projektu w środowisku projektowym. Respondenci podkreślali również znaczenie wymiernych korzyści finansowych, jakie płyną z realizacji projektu oraz wartość, jaką ma dla nich uznanie zleceniodawcy całego przedsięwzięcia.

Wnioski

O sukcesie projektu, bez względu na jego charakter i specyfikę, decydują czynniki wewnętrzorganizacyjne, w tym przede wszystkim czynniki odnoszące się do kierownika projektu oraz zespołu projektowego. Okazuje się więc, że to ludzie mają największy wpływ na uzyskiwane w projektach wyniki, od nich zależy powodzenie i porażka projektu. To potencjał tkwiący w ludziach, zwłaszcza zaangażowanie zarówno tych, którzy kierują projektem, jak i tych, którzy go realizują, przyczynia się do podnoszenia skuteczności wszelkich procesów zarządzania projektami.

Osoby zatrudnione do realizacji projektu, bez względu na to, czy w ich gestii jest kierowanie projektem, czy tylko praca w zespole projektowym, powinny więc charakteryzować się dużym zaangażowaniem oraz poczuciem odpowiedzialności za wyniki przedsięwzięcia, w którym uczestniczą. Świadome budowanie w organizacji efektywnego zaangażowania wymaga systematycznego badania jego poziomu i czynników je determinujących, a także podejmowania działań kreujących odpowiednie postawy i zachowania pracowników [8; 7].

Ponadto kadra zarządzająca firmą, w której realizowane są projekty, powinna zdawać sobie sprawę z faktu, iż osoby prawdziwie zaangażowane w sprawy projektowe stanowią tzw. społeczność profesjonalistów. Wyznacznikami ich zaangażowania są w dużo większym stopniu kwestie powiązane z pracą w projektach niż sprawy ogólno-organizacyjne, czyli te, które są i mogą być ważne dla pozostałych

pracowników przedsiębiorstwa. Uczestnictwo w projektach skomplikowanych i ryzykownych stanowi dla osób kierujących projektami niezwykle wyzwanie, a także, o ile takie przedsięwzięcie zakończy się powodzeniem, może być źródłem prestiżu zawodowego.

Bibliografia

- [1] Churchill G.A., *Badanie marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [2] Czapiński J., *Podatność na zaangażowanie a względna siła wpływu pozytywnych i negatywnych ocen własnych na zmianę postaw wobec znanych osób*, „Studia Psychologiczne” 1980, nr 19.
- [3] Diallo A., Thuiller D., *The success of international developments projects, trust and communication: an African perspective*, “International Journal of Project Management” 2005, Vol. 23, No. 3.
- [4] Elias N., *Zaangażowanie i neutralność*, PWN, Warszawa 2003.
- [5] Haffer J., *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, TNOiK, Toruń 2009.
- [6] Hyvari I., *Success of projects in different organizational conditions*, “Project Management Journal” 2006, Vol. 37, No. 4.
- [7] Jachnis A., *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008.
- [8] Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.
- [9] Pinto K., Selvin D.P., *Project success: definitions and measurement techniques*, “Project Management Journal” 1988, Vol. 19, No. 1.
- [10] Powell T.C., *Total Quality Management as Competitive Advantage: a Review and Empirical Study*, “Strategic Management Journal” 1995, No. 1.
- [11] *Słownik współczesnego języka polskiego*, Przegląd Reader's Digest, Warszawa 2001.
- [12] Spector P.E., *Job satisfaction. Application Assessment, Cause and Consequences*, SAGE Publications Inc., London 1997.
- [13] Van Der Merwe A.P., *Project management and business development: integrating strategy, structure, processes and projects*, “International Journal of Project Management” 2002, No. 20.
- [14] Wang X., Armstrong A., *An empirical study of PM professionals' commitment to their profession and employing organization*, “International Journal of Project Management” 2004, Vol. 22, No. 5.

- [15] Westerveld E., *The project excellence model: linking success criteria and critical success factors*, "International Journal of Project Management" 2003, No. 21.
- [16] Wojciszke B., *Psychologia miłości: intymność – namiętność – zaangażowanie*, GWP, Gdańsk 1995.

ZAANGAŻOWANIE WYKONAWCÓW PROJEKTU JAKO KLUCZOWY CZYNNIK JEGO POWODZENIA

Streszczenie

Artykuł ukazuje znaczenie zaangażowania wykonawców projektu jako kluczowego wyznacznika jego powodzenia w oparciu o wyniki projektu badawczego zatytułowanego „Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce”. Wyniki badań pokazują, że na liście kilkudziesięciu analizowanych czynników sprzyjających pomyślnej realizacji projektów największe znaczenie mają czynniki odnoszące się do ludzi, w tym przede wszystkim zaangażowanie kierownika projektu i członków zespołu projektowego. W artykule omówiono również wyznaczniki zaangażowania kierowników projektu w podziale na wyznaczniki zaangażowania profesjonalnego i organizacyjnego. Ukazano je jako determinujące postawy i zachowania kierowników projektów, sugerując, że ich rozpoznanie przez przedstawicieli kadry zarządzającej przedsiębiorstw może przyczynić się do bardziej świadomego budowania w organizacji efektywnego zaangażowania w realizację projektów.

SŁOWA KLUCZOWE: ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI, POWODZENIE PROJEKTU, CZYNNIKI POWODZENIA PROJEKTU, ZAANGAŻOWANIA WYKONAWCÓW PROJEKTU

COMMITMENT OF PROJECT EXECUTORS AS A KEY FACTOR OF PROJECT SUCCESS

Abstract

The article shows the importance of the commitment of project executors as a key factor of projects success based on the results of a study entitled "The effectiveness of project management

in companies operating in Poland”. The results show that among a few dozen of analyzed factors which are conducive to successful realization of projects, the most significant ones are those referring to people, including especially the commitment of project manager and project team members. The article describes the determinants of the commitment of project managers distinguishing determinants of the professional and organizational commitment. They were shown as the ones that determine attitudes and behaviors of project manager suggesting that their recognition by managers may contribute to more conscious building of effective commitment in project execution.

KEY WORDS: PROJECT MANAGEMENT, PROJECT SUCCESS, PROJECT SUCCESS FACTORS, COMMITMENT OF PROJECT EXECUTORS

RECENZJE I OMÓWIENIA

Nowoczesne zarządzanie projektami

redakcja naukowa Michał Trocki

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012

Opracowanie pt. *Nowoczesne zarządzanie projektami*, wydane przez Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne w 2012 roku, jest interesującą publikacją podejmującą aktualną i ważną problematykę zarządzania złożonymi, niepowtarzalnymi przedsięwzięciami, określanymi mianem projektów. W zamierzeniu autorów książka została napisana z myślą o zaspokojeniu potrzeby syntetycznego i kompleksowego zarazem ujęcia problematyki zarządzania projektami. W mojej ocenie zamierzenie to zostało zrealizowane. Opracowanie stanowi rzeczywiście całościowe ujęcie najważniejszych zagadnień związanych z zarządzaniem projektami (ekonomicznymi i organizacyjnymi), przedstawionych w sposób esencjonalny. Ukazana została istota i cała złożoność zarządzania projektami w sposób syntetyczny, a jednocześnie zrozumiały i przystępny dla menedżerów różnych szczebli, praktycznie każdej organizacji. W tym rozumieniu książka wypełnia istniejącą lukę na rynku wydawniczym, gdyż w odróżnieniu od większości innych, licznych prac z tego zakresu, nie tylko deklaruje, lecz także „realizuje” spojrzenie całościowe.

Schemat logiczny książki, będący spójną konstrukcją 5 części, merytorycznie ze sobą powiązanych, został podporządkowany zamierzeniom autorów. Poszczególne części zostały podzielone na rozdziały, których jest łącznie 27. Książkę rozpoczynają informacje o autorach oraz wstęp. Całość książki zajmuje 468 stron standardowego tekstu.

W części pierwszej, zatytułowanej *Wprowadzenie do zarządzania projektami*, scharakteryzowano istotę zarządzania projektami, środowisko projektowe, projekty w organizacji, historię i perspektywę zarządzania projektami oraz model procesowy projektów. Część druga, pod nazwą *Zarządzanie przebiegiem projektu*, zawiera opis poszczególnych etapów zarządzania projektem. Są tu przedstawione za-tem kwestie dotyczące inicjowania i definiowania projektu, organizowanie zespołu

projektowego. Sporo miejsca poświęcono funkcji planowania w zakresie wykonawstwa projektu, struktury, terminów i zasobów projektu, a także kosztów i budżetowania projektu. Omówiono też zagadnienia dotyczące organizowania wykonawstwa projektu, sterowania jego wykonawstwem oraz zamknięcia projektu. W części trzeciej *Zagadnienia przekrojowe zarządzania projektami* omówiono kwestie związane z ewaluacją projektów, zarządzaniem ryzykiem, jakością i komunikacją w projekcie. Część czwarta pt. *Uwarunkowania organizacyjne zarządzania projektami* została poświęcona organizacji projektowej, biurze projektów dojrzałości projektowej organizacji i zarządzaniu wieloma projektami. W ostatniej, piątej części, zatytułowanej *Instrumenty wspierające zarządzanie projektami*, omówiono kwestie związane ze wspomaganiem metodycznym i informatycznym zarządzania projektami. Zaprezentowano także problematykę dotyczącą zarządzania projektami jako zawodem. Każda część opracowania została podzielona na rozdziały, w zakończeniu których zestawiono pytania sprawdzające oraz literaturę uzupełniającą. W niektórych rozdziałach zamieszczono także tytuły opracowań zawierających obowiązujące w danym zakresie standardy. Wszystko to czyni z książki logiczną i spójną, przejrzystą i zrozumiałą dla czytelnika całość. W końcowej części opracowania przedstawiono ważne adresy z zakresu zarządzania projektami w formie linków do stron związanych z zarządzaniem projektami, w tym linki do organizacji i popularnych czasopism. Jest tam też bogaty indeks rzeczowy ułatwiający szybki dostęp do wybranych zagadnień.

Zespół autorski, kierowany przez prof. dr hab. Michała Trockiego, stanowią pracownicy Katedry Zarządzania Projektami Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Wykorzystując własne przemyślenia i doświadczenia wyniesione z licznych projektów naukowo-badawczych, konsultingowych i szkoleniowych, jako ich kierownicy, organizatorzy i uczestnicy, a jednocześnie autorzy wielu publikacji naukowych i podręczników, stworzyli Oni solidne i wartościowe dzieło monograficzne. Do podstawowych zalet książki należą:

1. Przedstawienie pełnego i aktualnego zakresu wiedzy z zarządzania projektami w sposób zwięzły, poprawny merytorycznie, a jednocześnie zrozumiały i przystępny dla czytelnika, zachęcający do pogłębionych studiów w tym zakresie.
2. Połączenie w opracowaniu podstaw teoretyczno-metodycznych z aspektami praktycznymi zarządzania projektami, przez zaprezentowanie zrozumiałego przykładu „z życia wziętego”, a obrazującego szczegóły realizacyjne poszczególnych etapów przebiegu projektu.
3. Oparcie się na poglądach uznanych specjalistów w tej dziedzinie, a także własnej wiedzy i przeświadczeniach Autorów opracowania.
4. Przywołanie i kompetentne korzystanie z bogatej i aktualnej literatury przedmiotu, krajowej (w tym własnej) oraz zagranicznej, a także z obowiązujących w tym zakresie standardów międzynarodowych.

5. Jasna i przejrzysta struktura pracy, logiczny układ treści przedstawionych w opracowaniu oraz bogata szata graficzna (liczne rysunki i tabele), co znacznie ułatwia i przyspiesza percepcję zawartej w opracowaniu wiedzy.

Szczególnym walorem opracowania, wynikającym z podkreślanych przez Autorów powiązań zarządzania projektami z podejściem procesowym, jest możliwość „wykorzystania” wiedzy z różnych obszarów zarządzania projektami w zarządzaniu procesami. Należy bowiem pamiętać, że niepowtarzalność jako cecha różnicująca projekt od procesu jest prawdziwa tylko w określonym zakresie. W rzeczywistości w każdym projekcie występują czynności (elementy), które już w przeszłości wystąpiły w jakimś innym projekcie, choć w każdym projekcie są też niewątpliwie czynności (elementy) nowe. Te pierwsze, jako procesy, mogą i powinny być przedmiotem ciągłego doskonalenia.

Z przedstawionych wyżej względów książka może być polecana szerokiemu gronu czytelników, nie tylko zainteresowanych zarządzaniem projektami, ale zaangażowanych w różnego rodzaju działania usprawniające. Bez wątplenia opracowanie może służyć jako podręcznik akademicki, gdyż zawiera wszystkie treści kształcenia z zakresu zarządzania projektami przewidziane dla kierunku studiów zarządzanie. Z pewnością książka może być także pomocna w kształceniu studentów innych kierunków studiów, jako że projekty spotyka się wszędzie. Można ją zalecić jako literaturę podstawową dla uczestników studiów podyplomowych i kursów specjalistycznych z zakresu zarządzania projektami. W szczególności można ją polecić praktykom gospodarczym (kadrze kierowniczej i specjalistycznej, projektantom i konsultantom) zajmującym się problematyką zarządzania projektami. Wychodzi ona naprzeciw coraz powszechniejszemu zainteresowaniu tą problematyką nie tylko praktyków – menedżerów współczesnych organizacji, lecz także pracowników nauki, dla których może stanowić podstawową i uporządkowaną wiedzę w zakresie zarządzania projektami pomocną w inicjowaniu i niezbędą do podejmowania badań naukowych w tym zakresie. Zawarta jest w niej bowiem jednolita i całościowa, a jednocześnie zrozumiała interpretacja istoty, zasad i metod zarządzania projektami, co jest szczególnie ważne w sytuacji coraz powszechniejszego prowadzenia projektów o charakterze ponadorganizacyjnym i międzynarodowym, także w warunkach zróżnicowanych kulturowo.

Recenzowane opracowanie jest cenną publikacją, ze wszech miar godną polecenia wszystkim tym, których interesuje skuteczne wykorzystanie całego bogactwa wiedzy z obszaru zarządzania projektami. Książka ta nie tylko wyróżnia się na tle innych opracowań z tego zakresu kompleksowym ujęciem, lecz także swym oryginalnym, osadzonym w praktyce gospodarczej, menedżerskim „wysyceniem” problematyki zarządzania projektami, rzadko jeszcze spotykanym w polskiej literaturze przedmiotu. Prezentuje bowiem szerokie spektrum praktycznych problemów i rozwiązań związanych z zarządzaniem projektami. Bogata merytorycznie i dobrze

ustrukturalizowana treść czynią z książki kompendium wiedzy, a dodatkowo przejrzysta struktura i przystępny język powodują, że mamy do czynienia ze znakomitym podręcznikiem zarządzania projektami we współczesnych organizacjach. Zamieszczone w niej przykłady, pytania sprawdzające i literatura uzupełniająca zwiększają wartość dydaktyczną opracowania jako repetytorium, pozwalając na doskonalenie indywidualnych umiejętności w różnych obszarach zarządzania projektami, z jednoczesnym oglądem całości omawianej problematyki.

Stanisław Nowosielski

OFICyna WYDAWNICZA SGH POLECA

Ekonomia i prawo upadłości przedsiębiorstw. Zarządzanie przedsiębiorstwem w kryzysie

pod red. Sylwii Morawskiej

Książka stanowi bardzo interesujące, kompetentne i użyteczne opracowanie z zakresu upadłości przedsiębiorstw i zarządzania przedsiębiorstwem w kryzysie. Problematyka podejmowana przez Autorów jest bardzo ważna, aktualna i nadal stosunkowo słabo upowszechniona zarówno w teorii, jak i praktyce gospodarczej. Książka powinna więc zainteresować szerokie grono potencjalnych interesariuszy procesów upadłościowych – zarządy i rady nadzorcze, właścicieli, wierzycieli, analityków, syndyków, rzeczoznawców, biegłych, sędziów i prokuratorów, inwestorów, legislatorów. Z pewnością zainteresuje również naukowców i studentów prowadzących badania i piszących prace naukowe z tego zakresu, a także prowadzących i studiujących m.in. takie przedmioty, jak: finanse, zarządzanie strategiczne, organizacja i zarządzanie, ekonometria oraz różne przedmioty specjalistyczne i do wyboru (np. analiza wskaźnikowa, zarządzanie w kryzysie, prawo upadłościowe, fuzje i przejęcia, wycena przedsiębiorstw, ocena efektywności inwestycji, metody oceny zagrożenia bankructwem). Książka może być także cennym materiałem dydaktycznym wykorzystywanym na różnych typach studiów podyplomowych, w tym MBA, a także na kursach i szkoleniach (np. dla biegłych rewidentów, kandydatów na członków rad nadzorczych czy też członków komitetów audytu rad nadzorczych).

fragment recenzji prof. Dariusza Zarzeckiego

Rola energii we współczesnej gospodarce

pod red. Grażyny Wojtkowskiej-Łodej

Publikacja zawiera referaty przygotowane i prezentowane podczas pierwszego seminarium naukowego doktorantów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie poświęconego roli energii we współczesnej gospodarce.

Opracowania w szczególności dotyczą zagadnień wchodzących w skład polityki energetycznej związanych z liberalizacją rynków energii, bezpieczeństwem energetycznym oraz tzw. pakietem energetyczno-klimatycznym.

Kryzys i co dalej?

pod red. Ireny Lichniak

Dopiero z czasem, po wielu latach, jeśli nie dekadach, okaże się, co z obecnego kryzysu wyniknie dla przyszłości. Jak głębokie będą zmiany cywilizacyjne, skoro kryzys ten ma wiele symptomów wydarzenia o takim właśnie cywilizacyjnym wymiarze? Jak będą funkcjonować mechanizmy koordynacyjne na skalę globalną, bo w kręgach profesjonalnych w zasadzie panuje zgodność poglądów co do tego, że stoimy współcześnie w obliczu imperatywu skoordynowania decyzji polityki gospodarczej i podejmowanych działań w skali transnarodowej? Jak ma wyglądać pokryzysowa architektura organizacyjna zglobalizowanej gospodarki, skoro wadliwość tej istniejącej w ostatnich latach była jedną z przyczyn kryzysu? Jak ma przebiegać reinstytucjonalizacja ogólnoswiatowej gospodarki w obliczu jeśli nie kompromitacji (jak uważają jedni), to co najmniej niewydolności (jak woleliby inni) reguł gry, pisanych i nie, dotąd rządzących procesami ekonomicznymi?

z tekstu Grzegorza W. Kołodki

Innowacje w przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty

pod red. Krystyny Poznańskiej, Romana Sobieckiego

Praca *Innowacje w przedsiębiorstwie – wybrane aspekty* stanowi zbiór artykułów doktorantów Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH z zakresu zarządzania innowacjami w organizacjach gospodarczych uplasowanych w szerokim spektrum sektorów gospodarki w Polsce.

Praca ma charakter opracowania mającego na celu wsparcie procesu kształcenia w naukach ekonomicznych, w tym szczególnie w naukach o zarządzaniu na wszystkich poziomach kształcenia. Jest skierowana zarówno do prowadzących (nauczycieli akademickich, trenerów), jak i do studentów oraz uczestników różnego rodzaju poziomów studiów – od licencjackich po doktoranckie (szczególnie specjalności: zarządzanie, marketing, finanse itp.).

Problematyka podjęta w pracy jest w pełni aktualna i bardzo interesująca, o trudnym do przecenienia znaczeniu poznawczym i dydaktycznym.

z recenzji prof. dr hab. Sylwii Sysko-Romańczuk

Inwestowanie. Spekulowanie. Kolekcjonowanie

pod red. Agaty Adamskiej, Andrzeja Fierli

Klasyczne inwestowanie na rynkach finansowych, spekulacja, kolekcjonowanie – te niegdyś odrębne sfery lokowania pieniędzy już kilkanaście lat temu zaczęły się zbliżać, a kryzys trwający od 2008 roku radykalnie przyspieszył zmiany. Inwestowanie w – jak uważano jeszcze kilka lat temu – wolne od ryzyka obligacje skarbowe okazało się spekulacją. Giełdy towarowe przestały służyć zaspokajaniu realnego popytu i ograniczaniu ryzyka, a stały się miejscem spekulacji instrumentami pochodnymi. Nawet złoto przestało być synonimem stabilności. Oazą spokoju, dającą jednak szansę wysokiego zysku, jest za to coraz popularniejsze inwestowanie w przedmioty kolekcjonerskie.

Warunkiem koniecznym osiągnięcia sukcesu, zarówno w inwestowaniu, spekulowaniu, jak i kolekcjonowaniu, jest zdobycie i umiejętne wykorzystanie wiedzy. Ta książka ma właśnie za zadanie przekazać niezbędne informacje o kilku sferach i narzędziach inwestowania oraz spekulacji: od akcji spółek dywidendowych i obligacji skarbowych przez wykorzystanie opcji indeksowych oraz oscylatorów, spekulację na rynku ropy naftowej, po złoto i monety kolekcjonerskie.

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK

Misja Komitetu

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

Cele Komitetu:

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

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

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

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

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

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

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

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

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

WSKAZÓWKI DLA AUTORÓW ARTYKUŁÓW

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

PREFEROWANA OBJĘTOŚĆ

- artykuły naukowe i komunikaty z badań – do 15 stron;
- recenzje książek – do 8 stron;
- informacje o ogólnokrajowych i międzynarodowych konferencjach, sympojach 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

