

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katedra Zachowań Organizacyjnych

WSPÓŁCZESNE TENDENCJE W ZACHOWANIACH ORGANIZACYJNYCH

Praca zbiorowa pod redakcją
Bogusza Mikuły



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE

Kraków 2015

Redakcja naukowa:
Bogusz Mikula

Recenzenci:

1. Paweł Cabała,
2. Janusz Czekaj,
3. Marek Ćwiklicki,
4. Marek Jabłoński,
5. Paweł Lula,
6. Wojciech Nasierowski,
7. Renata Oczkowska,
8. Danuta Surówka-Marszałek

Koordinacja wydania:
Marek Makowiec

Redakcja techniczna:

1. Marek Jabłoński
2. Paweł Łukasik,
3. Marek Makowiec,
4. Sławomir Mirski,
5. Anna Pietruszka-Ortyl,
6. Renata Winkler

© Copyright by Katedra Zachowań Organizacyjnych,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,
Kraków 2015

ISBN: 978-83-941580-0-2 (wersja papierowa),
ISBN: 978-83-941580-1-9 (wersja PDF, *online*)

Wydawca publikacji:

Katedra Zachowań Organizacyjnych,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,
ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków

SPIS TREŚCI

| | |
|--|-----|
| Wstęp | 5 |
| 1. Wpływ informacji i komunikacji w organizacjach na kształtowanie pożądanych zachowań organizacyjnych | 7 |
| Lachiewicz S., <i>Organizacyjne bariery sprawnego komunikowania się</i> | 9 |
| Krasnova A., <i>Źródła błędów w komunikacji wewnątrzorganizacyjnej</i> | 15 |
| Stefaniuk S., <i>Człowiek jako najważniejszy podmiot i przedmiot systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w gospodarce opartej na wiedzy</i> | 23 |
| Ulrych W., <i>System informacji personalnej w świetle koncepcji Performance Management</i> | 29 |
| Suchodolski B., <i>Istota i znaczenie komunikacji w projekcie na przykładzie organizacji turnieju piłki ręcznej</i> | 37 |
| 2. Przywództwo i kierowanie | 45 |
| Jędrzejczyk W., <i>Intuicja menedżerska w zarządzaniu organizacjami – wymysł czy dogmat?</i> | 47 |
| Drozdowski G., <i>Kierowanie ludźmi w warunkach ryzyka personalnego</i> | 55 |
| Morawski M., <i>Wybrane podejścia do zarządzania ludźmi w przemysłach kreatywnych</i> | 61 |
| Kopec J., <i>Przygotowanie potencjalnego sukcesora świadectwem wielkości przywódcy firmy</i> | 67 |
| Olak A., <i>Wybrane aspekty przywództwa strategicznego a organizacja zwinna</i> | 73 |
| Budzińska-Wiska D., <i>Poziom zaangażowania kadry zarządzającej jako krytyczny element w procesie wdrażania standardów zarządzania projektami w organizacji</i> | 79 |
| 3. Badanie i kształtowanie kultury organizacyjnej | 87 |
| Kraśnicka T., <i>Proinnowacyjna kultura organizacyjna a innowacyjność technologiczna przedsiębiorstw</i> | 89 |
| Glińska-Neweś A., Furmańska-Maruszak A., Wińska J., <i>Przekonania na temat istoty innowacji i organizowania procesu ich kreowania jako element kultury organizacyjnej</i> | 101 |
| Moroz M., <i>Kulturowe czynniki budowania przewagi konkurencyjnej w e-biznesie</i> | 107 |
| Barabasz A., <i>Zaangażowanie i typ kultury organizacyjnej pracowników korporacji</i> | 113 |
| Sobocka-Szczapa H., <i>Kultura organizacyjna a zarządzanie wiedzą</i> | 121 |
| Piwowarczyk A.J., <i>Przesłanki i sposoby kształcenia kompetencji międzykulturowej</i> | 129 |

| | |
|--|------------|
| 4. Zarządzanie innowacjami w świetle zachowań organizacyjnych | 137 |
| Kozioł-Nadolna K., <i>Rola innowacji społecznych w rozwoju gospodarki</i> | 139 |
| Baruk J., <i>Rola wiedzy w procesach tworzenia i wdrażania innowacji</i> | 145 |
| Klimas P., <i>Istota „Co-Innovation”, czyli nowego podejścia do zarządzania innowacjami</i> | 151 |
| Borek M., <i>Innowacje w technologiach informatycznych wspierających podejmowanie decyzji zakupowych w zaopatrzeniu technicznym.....</i> | 159 |
| Bodak A., Pietroń-Pyszczek A., <i>Spółdzielcza forma gospodarowania a innowacyjność</i> | 167 |
| | |
| 5. Rozwijanie i praktyczne wykorzystanie wiedzy w organizacjach | 173 |
| Wiśniewska S., Wiśniewski K., <i>Zarządzanie wiedzą osobistą a rozwój kompetencji pracowniczych</i> | 175 |
| Kozioł L., <i>E-learning jako metoda doskonalenia zarządzania wiedzą w organizacji.....</i> | 181 |
| Kulikowska-Pawlak M., <i>Politykowanie organizacyjne i przedsiębiorczość organizacyjna przedsiębiorstwa: moderująca rola organizacyjnego uczenia się</i> | 189 |
| Januszkiewicz A., <i>Ewaluacja jako instrument uczenia się w organizacjach pozarządowych – teoria i praktyka.....</i> | 197 |
| Kusio T., <i>Potrzeba komercjalizacji badań naukowych</i> | 203 |
| Lis A., <i>Instytucjonalizacja zarządzania wiedzą w organizacjach wojskowych na przykładzie NATO.....</i> | 209 |

WSTĘP

Zachowania organizacyjne zajmują się szeroko rozumianą problematyką zachowania się ludzi w obrębie organizacji. To obszar wiedzy, na którą składają się teorie pochodzące z wielu dyscyplin naukowych. Do głównych obecnie zaliczyć należy psychologię, socjologię, psychologię społeczną, antropologię i zarządzanie. Zakres zainteresowań jest bardzo szeroki. Z jednej strony obejmuje problematykę wpływu na zachowania ludzi, aby postępowali zgodnie z zamierzeniem podmiotu oddziałującego. Z drugiej strony identyfikowane i badane są czynniki leżące po stronie człowieka i w jego otoczeniu, które determinują jego indywidualne i grupowe zachowania. Celem tych badań jest stworzenie teorii wyjaśniających postępowanie ludzi, a także teorii dających wytyczne dla działań kierowniczych wobec ludzi dla osiągnięcia założonych celów.

Współczesna rzeczywistość społeczno-gospodarcza jest z każdym nowym dziesięcioleciem coraz bardziej złożona. Występuje z niespotykaną dotąd szybkością postęp organizacyjno-techniczny. Pojawiają się także coraz to bardziej nieoczekiwane i trudno przewidywalne zdarzenia, które wpływają na funkcjonowanie grup społecznych, całych gospodarek, ale też organizacji w ramach nich działających i ludzi dla nich pracujących. Dlatego też potrzeba badań i tworzenia nowych teorii wyjaśniających uwarunkowania zachowań organizacyjnych w ostatnich latach wzrosła wielokrotnie.

Niniejsza książka stanowi wynik prac polskich naukowców i praktyków gospodarczych zajmujących się problemami z zakresu zachowań organizacyjnych. Przedstawiono w niej wybrane zagadnienia, które zgrupowano w pięciu częściach, a mianowicie:

- wpływ informacji i komunikacji w organizacjach na kształtowanie pożądanych zachowań organizacyjnych,
- przywództwo i kierowanie,
- badanie i kształtowanie kultury organizacyjnej,
- zarządzanie innowacjami w świetle zachowań organizacyjnych,
- rozwijanie i praktyczne wykorzystanie wiedzy w organizacjach.

Organizacja procesów informacyjnych i komunikacyjnych w każdej organizacji, to fundament jej sprawności funkcjonowania. Wiele barier ograniczających sprawne komunikowanie pochodzi od strony ludzi bezpośrednio uczestniczących w procesach komunikacji. Ale niejednokrotnie przyczyny dysfunkcji tkwią po stronie menedżerów tworzących niewłaściwe rozwiązania choćby struktur organizacyjnych w zakresie np. stopnia centralizacji i formalizacji czy przypisanej pracownikom odpowiedzialności. Dysfunkcje w działaniu systemu informacyjno-komunikacyjnego wynikać mogą także z błędów dokonanych w innych podsystemach zarządzania organizacją, np. w systemie motywacji pracowniczej, co przekłada się na niechęć u ludzi do przekazywania informacji i do udziału w komunikowaniu się. Okazuje się również, że człowiek jest zasadniczym czynnikiem systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w każdej organizacji. Tym i innym bardziej szczegółowym zagadnieniom poświęcono pierwszą część książki.

Przywództwo i kierowanie to dwa mocno powiązane ze sobą zagadnienia, które połączyły opracowania zawarte w drugiej części książki. Tu poruszono między innymi takie problemy, jak intuicja w zarządzaniu, złożoność współczesnego zarządzania, kierowanie ludźmi w warunkach ryzyka personalnego i w przemyśлах kreatywnych, sukcesja w organizacji, zwinność organizacji jako podstawa przywództwa strategicznego, zaangażowanie kadry kierowniczej w wdrażanie standardów zarządzania projektami.

Badanie i kształtowanie kultury organizacyjnej to nieodłączna tematyka zachowań organizacyjnych, która cieszy się od ponad 30 lat wielką popularnością. W tej części zlokalizowano sześć opracowań, które koncentrują się na metodologii badania zjawiska kultury organizacyjnej oraz wybranych elementach kultury, które wpływają na funkcjonowanie organizacji i poziom uzyskiwanych wyników.

Innowacyjność to cecha organizacji i ludzi, która świadczy o poziomie nowości i użyteczności przyjmowanych rozwiązań organizacyjnych, technologicznych, produktowych i społecznych. To jaki wpływ mają zachowania ludzi na inno-

wacyjność oraz różnorodne czynniki je determinujące, a także jak innowacje oddziałują na środowisko społeczne, scharakteryzowane zostało w czwartej części książki.

Ostatnia część książki została poświęcona problematyce rozwoju i wykorzystania wiedzy w organizacjach. Zagadnienia organizacyjnego uczenia się weszły w sposób bardzo widoczny w kanon zachowań organizacyjnych na początku lat 90. XX wieku. Natomiast zarządzanie wiedzą, które budziło wówczas wiele kontrowersji, stało się uznaną dyscypliną zarządzania z początkiem XXI wieku. Obie koncepcje w istotnym stopniu osadzone są w problemach wcześniej już poruszanych w niniejszej książce, bo jak rozpatrywać transfer wiedzy bez procesów komunikacji, czy kreowanie wiedzy

bez uwarunkowań innowacyjności, albo badać sprawność zarządzania wiedzą bez uwzględnienia kultury organizacyjnej? Dlatego też zagadnienia z zakresu zarządzania wiedzą i tworzenia organizacji uczącej się stały się kwintesencją całości zaprezentowanych w książce problemów naukowych.

Zespół autorów żywi nadzieję, że książka ta będzie źródłem wartościowej wiedzy dla naukowców, wykładowców, studentów i praktyków zajmujących się zarządzaniem organizacjami oraz refleksji i nowych inspiracji w odniesieniu do problemów z zakresu zachowań organizacyjnych. Mamy również nadzieję, że wynik pracy przedstawiceli 14 polskich uczelni wyższych oceniony zostanie przez Czytelników bardzo pozytywnie.

Bogusz Mikula

WPŁYW INFORMACJI I KOMUNIKACJI
W ORGANIZACJACH NA KSZTAŁTOWANIE
POŻĄDANYCH ZACHOWAŃ
ORGANIZACYJNYCH

ORGANIZACYJNE BARIERY SPRAWNEGO KOMUNIKOWANIA SIĘ W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Wprowadzenie

W analizach barier sprawnego komunikowania się w przedsiębiorstwach dużo uwagi poświęca się problematyce psychologicznych i socjologicznych ograniczeń oraz utrudnień. Jest to zrozumiałe, gdyż sam proces komunikowania się ze swojej natury posiada wiele wątków dotyczących relacji interpersonalnych oraz uwarunkowań osobowościowych.

Istotne znaczenie dla sprawnego komunikowania się posiada także sfera organizacyjna, dotycząca zarówno sposobu skonstruowania struktury organizacyjnej, jak i organizacji stanowisk pracy i kooperacji między nimi. Autorzy piszący na temat organizacji przedsiębiorstw wskazują, że nadrzędną więzią łączącą jednostki organizacyjne jest – obok więzi służbowej, czy technicznej – więź komunikacyjna czy w węższym rozumieniu informacyjna.

W związku z powyższym założeniem, podjęto w tym opracowaniu problem roli i charakteru barier organizacyjnych występujących w procesie komunikowania się. Celem opracowania jest więc określenie rodzaju oraz siły oddziaływania wybranych barier organizacyjnych na proces komunikowania się, ze szczególnym uwzględnieniem właściwości struktury organizacyjnej. Spośród pięciu wymiarów struktury organizacyjnej, sformułowanych przez badaczy szkoły astońskiej D.S. Pugh, D.J. Hickson, C.R. Hinniggs, C. Turner [1968, s. 65 i dalsze], ograniczono analizę do obszaru centralizacji i formalizacji organizacyjnej. Uznano je bowiem za najważniejsze z punktu widzenia sprawnego komunikowania się.

Realizację założonego celu przeprowadzono na podstawie studiów literaturowych oraz wyników badań empirycznych zrealizowanych w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej.

Centralizacja i formalizacja a proces komunikowania się

Centralizacja jest z reguły oceniana poprzez poziom koncentracji decyzji na naczelnym szczeblu zarządzania. Ta koncentracja może także występować na innych szczeblach zarządzania, a z drugiej strony wymiar ten ocenia się również poprzez poziom samodzielności poszczególnych stanowisk czy jednostek organizacyjnych podczas realizacji określonych celów. Centralizacja jest najczęściej więc związana z zakresem władzy i uprawnień decyzyjnych, aczkolwiek może ona dotyczyć także koncentracji zadań czy odpowiedzialności.

Z powyższych sformułowań wynika więc, że centralizacja jest wymiarem stopniowalnym. Z reguły rozpatruje się ją na pewnym continuum, na którym z jednej strony znajduje się wysoka centralizacja, a na drugim decentralizacja. Stąd też w wielu badaniach wskazuje się na potrzebę określenia właściwego poziomu centralizacji ze względu na typ organizacji, kompetencje personelu na średnich i niższych szczeblach oraz możliwość kontroli realizacji decyzji.

Zwolennicy niskiej centralizacji i decentralizowania decyzji na niższe szczeble wskazują na różnorodne zalety takiego podejścia. Przede wszystkim sprzyja to wzrostowi trafności decyzji poprzez lepszy dostęp do odpowiednich informacji oraz wzrost motywacji kierowników i pracowników posiadających szerszy zakres uprawnień czy pełnomocnictw. Następuje wówczas zbliżenie miejsca podejmowania decyzji do miejsc powstawania problemów i występowania informacji dotyczących tych problemów [Stewart 1998, s. 13 i dalsze]. Ważnym skutkiem jest także „odciążenie” kierownictwa naczelnego od spraw operacyjnych i możliwość koncentrowania się na celach strategicznych oraz koordynacyjnych. Lepsze jest również wykorzystanie

* Politechnika Łódzka

potencjału kadrowego na średnich i niższych szczeblach.

Decentralizacja może też wywoływać pewne skutki negatywne, takie jak np. nadmierna autonomizacja zdecentralizowanych części organizacji lub trudności w koordynacji pracy jednostek samodzielnych z uwagi na rozbieżności interesów pomiędzy centralą firmy a jej oddziałami (szerzej zob.: [Lachiewicz 2007, s. 54-55]).

Określony stopień centralizacji wpływa na przebieg procesu komunikowania się w organizacji. Szeroki zakres uprawnień decyzyjnych oddziałuje na dostęp do różnorodnych zasobów informacji oraz na możliwość ich wykorzystania. To z kolei określa formę komunikowania się. Nadmierna centralizacja na szczeblu naczelnym sprzyja z reguły komunikacji pionowej o charakterze hierarchicznym i ogranicza przepływ informacji zwrotnych (ze szczebli niższych do wyższych) oraz skalę wykorzystania innych kanałów informacji.

Decentralizacja sprzyja natomiast rozwojowi różnorodnych kanałów komunikacji oraz lepszemu wykorzystaniu informacji zwrotnych, a także przepływających w układach poziomych i ukośnych. Ustalenie odpowiedniego poziomu centralizacji jest więc warunkiem rozwoju różnorodnych form komunikowania się oraz wzrostu ich sprawności.

Główne bariery organizacyjne w procesie komunikowania się na tle niewłaściwie ustalonych zakresów centralizacji, można więc określić następująco:

- utrzymywanie nadmiernych zasobów informacji na szczeblu naczelnym i niechęć do dzielenia się informacjami ze stanowiskami pracy i komórkami organizacyjnymi na średnim oraz niższym szczeblu,
- brak odpowiednich informacji do działania na poziomach operacyjnych powoduje opóźnienia w realizacji zadań oraz wzrost skali ryzyka w podejmowanych działaniach,
- w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa pojawiają się sytuacje kryzysowe związane z niepełnym wykorzystaniem kapitału ludzkiego na średnich i niższych szczeblach organizacji,
- procesy komunikowania się ulegają zaburzeniom z uwagi na duży zakres informacji niepewnych, plotek, domysłów i zafałszowań informacyjnych,

- decyzje strategiczne i koordynacyjne na szczeblu centrali firmy są podejmowane zbyt wolno lub nietrafnie z uwagi na duże zaabsorbowanie centrali decyzjami operacyjnymi i drugorzędnymi,
- działalność przedsiębiorstwa charakteryzuje się małą adaptacyjnością oraz powolnością w dostosowaniu się do otoczenia rynkowego ze względu na niską samodzielność decyzyjno-organizacyjną jednostek szczebla podstawowego np. oddziałów czy filii.

Generalnie można więc za J. Stankiewicz [2006, s. 28] przyjąć, że w scentralizowanych sieciach komunikacyjnych pracownicy przekazują mniej informacji i rzadziej odczuwają satysfakcję z uczestnictwa w takich strukturach niż osoby funkcjonujące w sieciach zdecentralizowanych, w których przekazują więcej informacji i odczuwają większą satysfakcję z przynależności do grupy.

Formalizacja to drugi ważny wymiar struktury organizacyjnej. To opracowanie i wdrażanie określonych reguł (wzorców) zachowań związanych z funkcjonowaniem danej organizacji. Najczęstszymi przykładami takich reguł są statuty firm, regulaminy pracy, reguły dyscypliny i czasu pracy, instrukcje obiegu dokumentów i regulaminy wynagradzania, normy pracy oraz obsługi urządzeń itp.

Formalizacja jest warunkiem porządku i ładu organizacyjnego, regularnego przebiegu procesów i ustalenia odpowiednich form współpracy w przedsiębiorstwie oraz z podmiotami zewnętrznymi. Umożliwia także eliminację nadmiaru improwizacji i dowolności działania. Jest więc z drugiej strony również przyczyną ograniczenia swobody zachowań ludzi w przedsiębiorstwie i często przeciwstawia się ją wymiarowi jakim jest elastyczność organizacji.

Poziom formalizacji organizacyjnej jest uzależniony od wielu czynników. Przede wszystkim jest on związany z fazą rozwoju przedsiębiorstwa. Zgodnie ze znaną koncepcją L. Greinera [cyt. za: Lessem 1989, s. 436] po okresie spontanicznego wzrostu przedsiębiorstwa dzięki kreatywności, intuicji i zaangażowaniu właścicieli firmy następuje potrzeba sformalizowania procedur działania i wprowadzenia jednoznacznych reguł funkcjonowania oraz ograniczenia nadmiernej dowolności. Formalizacja także osiąga pewne optimum

i wyczerpują się jej atuty, a zbyt nadmiernie rozwijana może wywołać kryzysy związane z dużym biurokratyzmem i hierarchicznością (spadek roli relacji nieformalnych).

Istotną rolę odgrywa tu także przedmiot działalności oraz wielkość przedsiębiorstwa. Z badań A. Zakrzewskiej-Bielawskiej [2011, s. 255] wynika, że poziom formalizacji jest niższy w tych firmach i jednostkach organizacyjnych, które zajmują się eksploracją innowacji i wiedzy, natomiast jest stosunkowo wysoki w jednostkach zajmujących się eksploatacją innowacji i wiedzy. W analizach sektora małych i średnich przedsiębiorstw zauważono także, że wraz z powiększaniem się wielkości oraz złożoności firmy rośnie potrzeba formalizowania różnych rozwiązań organizacyjnych. O ile w ramach małego przedsiębiorstwa (np. 10-osobowego) można zarządzać efektywnie bez wyraźnych regulacji i formalnych instrukcji, o tyle w przypadku średniego przedsiębiorstwa (np. zatrudniającego 100 osób) groziłoby to bałaganem organizacyjnym i brakiem koncentracji na wyraźnie określonych celach i kierunkach działania.

Organizacyjne bariery komunikowania się związane ze sferą formalizacji można w świetle powyższych analiz określić następująco:

- nadmierny stopień sformalizowania różnych form komunikacji służbowej (np. zebrania z pracownikami, narady i spotkania kierownictwa firmy czy negocjacji), może utrudniać sprawny przepływ informacji z uwagi na większą rolę przypisywaną procedurom i instrukcjom niż merytorycznej zawartości informacji,
- wysoka formalizacja w organizacjach może wywoływać występowanie różnego rodzaju niezgodności i opóźnień w sferze komunikowania się z uwagi na małą dopuszczalność nieformalnego wyjaśnienia tych niezgodności i skłonność do opierania się tylko na rozwiązaniach dopuszczonych przez procedury, instrukcje i regulaminy,
- duża skala sformalizowanych reguł w zarządzaniu ogranicza możliwości transferu, rozwijania i wykorzystania wiedzy w organizacjach, a także tworzy bariery dla zmian oraz innowacji [Potocki 2007, s. 244 i dalsze],
- przeformalizowanie organizacji tworzy bariery dla integracji personelu i przez to ogranicza skalę współdziałania pracow-

ników i jednostek organizacyjnych w procesie komunikowania się (zatrzymywanie informacji dla siebie, obawa przed naruszeniem procedury oraz przewaga formy komunikatu nad jego treścią,

- nadmierna formalizacja ogranicza sprawność procesu komunikowania się z otoczeniem zewnętrznym z uwagi na dużą koncentrację na działaniach rutynowych w kontaktach z organizacjami zewnętrznymi (brak elastycznej reakcji), obawę przed stworzeniem różnych form adhocreakcyjnych (np. sieci przedsiębiorstw, mieszane zespoły projektowe) oraz tworzenie korzystnych warunków dla działań schematycznych i mało otwartych (lęk przed negatywnymi wpływami otoczenia).

Reasumując należy podkreślić za M. Bielskim [2002, s. 121-132], że stopień sformalizowania powinien być dostosowany nie tylko do charakteru organizacji i jej otoczenia, ale także obniżony lub podwyższony stosownie do zmian zachodzących wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Przykłady oddziaływania barier organizacyjnych na sprawność komunikowania się

Poruszone wyżej problemy były analizowane podczas różnych szerszych projektów badawczych, w których uczestniczył autor opracowania. Jedno z tych badań dotyczyło realizacji procesu zarządzania w układzie: właściciele (akcjonariusze) → rada nadzorcza → zarząd spółki → kierownicy niższych szczebli zarządzania. Były one prowadzone w dobranych celowo spółkach kapitałowych przez zespół pracowników Katedry Zarządzania Politechniki Łódzkiej w latach 2003-2004. Z badań tych wynika, że bariery w komunikowaniu się pomiędzy tymi organami, powstające na tle niewłaściwego rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych są jedną z głównych przyczyn konfliktów oraz niesprawności w kierowaniu analizowanymi firmami¹.

Przejawy centralizacji władzy wywołujące takie konflikty w procesie zarządzania badanymi firmami przedstawiono w tabeli 1.

¹ Badania objęły 58 spółek kapitałowych z terenu Polski Centralnej, Małopolski i Pomorza, w tym 26 spółek akcyjnych. Respondentami byli prezesi lub członkowie zarządu tych spółek. Badania te zrealizował zespół w składzie: S. Lachiewicz (kierownik), M. Matejun i J. Ziemiak-Ronke.

Tabela 1. Przyczyny konfliktów pomiędzy organami władzy w spółkach kapitałowych, wywołanych nadmierną centralizacją na szczeblu właścicielskim

| Lp. | Przyczyny konfliktów | Średni poziom wskazań na skali 1 – 5 |
|-----|---|--------------------------------------|
| 1 | Preferowanie interesów własnych przez poszczególnych akcjonariuszy (wspólników) | 3,18 |
| 2 | Dążenie niektórych akcjonariuszy (wspólników) do wywierania nacisku na decyzje zarządu środkami pozastatutowymi | 2,79 |
| 3 | Nadmierna ingerencja rady nadzorczej w operacyjne zarządzanie spółką | 2,69 |
| 4 | Ograniczenie decyzji zarządu w zakresie obsady stanowisk kierowniczych w spółce | 2,54 |

Źródło: badania własne.

Należy zwrócić uwagę na to, że podane w tabeli pierwszej przejawy centralizacji zarządzania ograniczają sprawność komunikowania się (brak konsultacji, narzucanie decyzji odgórnice), ale z drugiej strony określone bariery w komunikacji wewnętrznej skłaniają także do kolejnych tendencji centralizacyjnych. I tak na przykład respondenci wskazali na następujące nieprawidłowości w sferze komunikowania się pomiędzy organami spółki:

- brak pełnych informacji w pracy zarządu o przyczynach podjęcia określonych działań przez dominujących inwestorów (średnia wskazań na skali 1 – 5, wyniosła 2,92),
- brak pogłębionej wiedzy członków rady nadzorczej o sytuacji spółki i niewystarczające przygotowanie do dyskusji z zarządem (2,66),
- ograniczony dostęp akcjonariuszy (wspólników) do odpowiednich i rzetelnych informacji o sytuacji w spółce (2,38).

Szczegółowe analizy korelacji pomiędzy tymi zestawieniami pokazują, że występuje tu pewna spirala zależności. Centralizacja zarządzania na określonym poziomie władzy jest istotną barierą w procesie komunikowania się. Z kolei niedostatki w dostępie do odpowiednich zasobów informacji na tle barier komunikacyjnych wywołują następną presję na centralizowanie władzy.

Wpływ formalizacji na proces komunikowania się analizowano natomiast w trakcie realizacji projektu badawczego Komitetu Badań Naukowych pt. Komunikacja we-

wewnętrzna w organizacjach sieciowych, w latach 2007-2008².

Komunikowanie się pracowników w badanych organizacjach sieciowych opierało się przede wszystkim na wykorzystaniu poczty elektronicznej (84% wskazań) oraz rozmów telefonicznych (66%). Bardzo często wskazywano także na cykliczne spotkania przedstawicieli poszczególnych jednostek sieci (56%), oficjalne pisma (56%) oraz oprogramowanie komputerowe specjalnie przeznaczone do wymiany informacji pomiędzy członkami sieci (42%). Zaobserwowano skłonność do formalizowania procesu komunikowania się (formularze, raporty, zestawienia tabelaryczne, sprawozdania) w przypadku realizacji projektów typowych (powtarzalnych). Natomiast w przypadku działań niestandardowych występowała skłonność do bardziej elastycznych form komunikowania się (np. dyskusja *on-line* pomiędzy uczestnikami projektu).

W pierwszym okresie funkcjonowania analizowanych sieci firm zauważono dążenie do ustalania procedur i zasad komunikowania się. W znaczącej części firm (ok. 30%) nie określono jednak w sposób ścisły konieczności posługiwania się takimi samymi dokumenta-

² Badaniami prowadzonymi przy pomocy metody wywiadu kwestionariuszowego oraz ankiety objęto 50 organizacji pochodzących z 10 sieci opartych na franchisingu, na współpracy biznes – nauka oraz tworzonych w formie klasteringu i izb oraz stowarzyszeń gospodarczych. Zostały one zrealizowane przez zespół w składzie: S. Lachiewicz (kierownik), A. Pietras, P. Pietras i J. Wasiela-Jaroszewicz.

mi lecz raczej dopasowywano je każdorazowo do realizowanego zadania. W 22% podmiotów były stosowane bardzo „luźne” zasady w tym względzie i dotyczyło to przede wszystkim sieci funkcjonujących w formie izb czy stowarzyszeń gospodarczych.

Praktyki w zakresie formalizacji komunikowania się w badanych sieciach przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Przestrzeganie formalnych procedur wymiany informacji w badanych organizacjach sieciowych

| Lp. | Warianty odpowiedzi | % wskazań |
|-----|--|-----------|
| 1 | Zawsze zgodnie z przyjętą procedurą | 11,0 |
| 2 | Bardzo często | 44,0 |
| 3 | W zależności od projektu | 36,0 |
| 4 | Bardzo rzadko stosuje się te procedury | 9,0 |

Źródło: badania własne.

Pomimo – jak wskazano wyżej – deklaracji o pewnej niechęci do wprowadzania procedur dotyczących komunikowania się w badanych sieciach i podporządkowania się wynikającym z nich ustaleniom, w większości firm przestrzega się te procedury zawsze lub bardzo często (55%). Duża liczba wskazań (36%) dotyczy uzależnienia stosowania procedur formalnych od rodzaju realizowanego projektu.

W ramach analiz szczegółowych zauważono także, że wraz z rosnącym zakresem sformalizowanych zasad komunikowania się zwiększa się stopień poinformowania kierownictwa naczelnego o działaniach podejmowanych przez poszczególnych uczestników sieci. Te szczegółowe analizy potwierdzają tezę, że w organizacjach sieciowych, znajdujących się w początkowej fazie działalności, zakres pozytywnych skutków formalizacji dla sprawności komunikowania się przekracza skalę barier i utrudnień. Wprawdzie

pewne bariery formalizacji są dostrzegane (np. opóźnienia w przepływie informacji, nadmierne ujednoczenie sposobów przygotowania informacji i niemożliwość ich dostosowania do specyfiki uczestników sieci), to jednak siła ich oddziaływania nie jest znacząca.

Podsumowanie

Podjęta w opracowaniu próba identyfikacji barier organizacyjnych i określenia ich wpływu na sprawność procesu komunikowania się w przedsiębiorstwach doprowadziła do zróżnicowanych wniosków.

Wyniki badań prowadzonych w wybranych przedsiębiorstwach i organizacjach sieciowych wskazały z jednej strony na to, że centralizacja zarządzania (władzy) rodzi wiele barier dla procesu komunikowania się w strukturach kierowniczych. Co więcej nadmierny poziom centralizacji wywołuje pewną spiralę zależności, polegającą na tym, że mankamenty w procesie komunikowania się na tle centralizacji powodują nacisk na dalsze centralizowanie zarządzania. Brak odpowiednich zasobów informacyjnych i ograniczenia w sprawnym funkcjonowaniu kanałów komunikacyjnych skłaniają do podejmowania przez organy centralne określonych „wymuszeń” i nasilenia działań restrykcyjnych.

Z drugiej jednak strony badania przeprowadzone w 50 organizacjach wchodzących w skład 10 struktur sieciowych prowadzą do wniosku, że pewien poziom formalizacji może posiadać korzystne skutki dla procesu komunikowania się. Dotyczy to zwłaszcza organizacji mało dojrzałych i dążących do wzrostu wielkości oraz zróżnicowania przedmiotu działalności. Formalizacja wprowadza bowiem uporządkowanie przepływu informacji oraz sprzyja ujednoczeniu ich sporządzania. Umożliwia także łatwiejszą koordynację funkcjonowania uczestników sieci.

Pamiętając, więc o różnorodnych barierach nadmiernej formalizacji dla procesu komunikowania się należy wskazać, że skala ich występowania jest zależna od wielkości, dojrzałości i dywersyfikacji działalności poszczególnych organizacji.

Literatura:

1. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
2. Lachiewicz S., *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007.
3. Lessem R., *Global Management Principles*, Prentice Hall, New York 1988.
4. Potocki A., *Komunikacja jako instrument kształtowania zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie*, [w:] *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, (red.) A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
5. Pugh D.S., Hickson D.J., Hinniggs C.R., Turner C., *Dimensions of Organization*, "Administrative Science Quarterly" 1968, No 13.
6. Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 2006.
7. Stewart A.M., *Uprawnianie w biznesie*, Business Press, Warszawa 1998.
8. Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje pomiędzy strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.

ŹRÓDŁA BŁĘDÓW W KOMUNIKACJI WEWNĄTRZORGANIZACYJNEJ

*Sukces jest pochodną wielkości i stopnia wykorzystania
wiedzy w przedsiębiorstwie, a zatem zależy
od zorganizowania komunikowania się w organizacji.
Potocki A.*

Wprowadzenie

Komunikacja w organizacji nie bez przyczyny jest uważana za jeden z najważniejszych procesów [Konecki 2007, s. 269]. Jest ona bowiem nierozłącznym elementem funkcjonowania każdej organizacji i ma decydujący wpływ na jej efektywność [Baranowska 2008, s. 448], gdyż warunkiem wykonania przez pracowników zadań służbowych jest odpowiedni poziom przekazywania niezbędnych informacji.

Proces komunikacji jest procesem porozumiewania się poszczególnych jednostek, grup, a nawet instytucji przy użyciu zróżnicowanych metod i narzędzi, którego celem jest przekazywanie i/lub wymiana określonych informacji [Kozusznik 2002, s. 173]. Proces komunikacji w organizacji ma na celu umożliwienie pracownikom wykonywania zadań, wyrażanie określonych potrzeb oraz przekazanie skutków podjętych przez nich działań [Potocki 2011, s. 33].

Dlatego też równie istotne są oba jej rodzaje – komunikacja zewnętrzna oraz komunikacja wewnętrzna. Mimo to znaczna część przedsiębiorstw nadal przywiązuje uwagę wyłącznie do aspektów związanych z komunikacją zewnętrzną [Karaszewski, Józwiak, Skrzypczyńska 2008, s. 365], kierując swoje działania na naprawę lub usprawnienie przepływu informacji pomiędzy firmą a jej zewnętrznymi interesariuszami, klientami i kontrahentami.

Komunikacja wewnętrzna z kolei pełni wiele funkcji i co ważne stanowi istotny czynnik motywujący pracowników, który bezpośrednio wpływa na ich zaangażowanie w wykonywane obowiązki [Karaszewski, Józwiak, Skrzypczyńska 2008, s. 365-367]. Na specyfikę i sprawność

procesu komunikacji wewnętrznej w organizacji bezpośredni wpływ ma struktura organizacyjna, stopień hierarchii oraz zależności występujące pomiędzy stanowiskami, a także potencjał komunikacyjny zatrudnionych w niej pracowników.

Ogólnie komunikacje wewnętrzną można rozpatrywać w dwóch aspektach – formalnym i nieformalnym. Z komunikacją formalną mamy do czynienia wówczas, gdy odbywa się przepływ informacji pomiędzy stanowiskami i/lub jednostkami organizacyjnymi w ramach jednego przedsiębiorstwa, a proces ten przebiega na podstawie zasad i reguł przyjętych w przedsiębiorstwie. W tych przepisach ustalane są zazwyczaj sposób i zakres przekazywania określonych informacji, a w niektórych przypadkach źródła i metody komunikacji [Listwan 2005, s. 64-65].

O komunikacji nieformalnej mówi się natomiast, gdy inicjatywa przekazywania informacji wychodzi bezpośrednio od jednostki, a nie wynika z wymagań ujętych w wewnętrznych przepisach organizacji. W stosunku do komunikacji nieformalnej uwzględniane są dwa aspekty wpływające na skuteczność komunikacji wewnętrznej: indywidualne cechy pracowników [Gach 2011, s. 103] oraz nieformalne relacje zachodzące pomiędzy pracownikami tej samej lub różnych jednostek organizacyjnych biorących udział w procesie komunikacji [Karaszewski, Józwiak, Skrzypczyńska 2008, s. 368]. A zatem źródła problemów powstających w procesie komunikacji pomiędzy pracownikami różnych jednostek organizacyjnych są równie uzależnione od charakteru zachodzącej komunikacji.

Dobór instrumentów komunikacji wewnętrznej jest zazwyczaj uzależniony od specyfiki

* Uniwersytet Łódzki

i wielkości organizacji, możliwości materialnych i niematerialnych oraz kultury organizacyjnej firmy. Natomiast w każdej z organizacji, bez względu na rozmiar i rodzaj działalności proces komunikacji odbywa się za pomocą komunikacji ustnej lub/ oraz pisemnej [Potocki 2005, s. 58-59].

Rozważając nad problematyką komunikacji wewnętrznej należy skupić uwagę również na kierunku w którym ona zachodzi. W literaturze przedmiotu wyróżniane są jej trzy kierunki: komunikacja pionowa, pozioma oraz diagonalna [Listwan 2005, s. 59-63]. Kierunki te odzwierciedlają przepływ informacji względem zajmowanej przez odbiorcę i nadawcę pozycji w strukturze i hierarchii organizacyjnej.

Kierunek pionowy komunikacji (wertikalny) charakteryzuje się przebiegiem komunikacji pomiędzy jednostkami znajdującymi się na różnym poziomie w strukturze i hierarchii organizacyjnej. W tym kierunku komunikacji, w zależności od pozycji nadawcy i odbiorcy, wyodrębniane są dwa rodzaje przekazywania informacji:

- komunikacja skierowana w dół, kiedy to komunikat nadawany jest przez osobę zajmującą wyższą pozycję w strukturze i hierarchii organizacyjnej niż osoba odbierająca nadawany komunikat,
- komunikacja skierowana w górę, podczas której to właśnie osoba zajmująca niższą pozycję w hierarchii i strukturze organizacyjnej jest inicjatorem komunikacji.

Komunikacja pozioma (horyzontalna) występuje wówczas, gdy dochodzi do wymiany lub przekazywania informacji pomiędzy odbiorcą i nadawcą, którzy są pracownikami jednej komórki organizacyjnej, lub pracują na stanowiskach o tym samym poziomie w hierarchii struktury organizacyjnej, ale należą do różnych komórek organizacyjnych [Sikorski 1999, s. 210].

Kierunek diagonalny komunikacji (poprzeczny) dotyczy przekazywania informacji pomiędzy jednostkami zajmującymi różne pozycje w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz należącymi do różnych grup wewnętrznych (działów lub zespołów projektowych).

Komunikacja pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi funkcjonującymi w jednej firmie może odbywać się w każdym z wymienionych wyżej kierunków, jednak to komunikacja pozioma jest szczególnie istotnym, a zarazem nieodłącznym elementem ich współpracy. Właśnie dlatego autorka postanowiła skupić

swoją uwagę na źródłach problemów zachodzących podczas komunikacji poziomej pomiędzy różnymi działami przedsiębiorstwa zwaną też często komunikacją międzygrupową [Listwan 2005, s. 64-65].

Błędy w procesie komunikacji pomiędzy pracownikami różnych jednostek organizacyjnych w świetle wyników badań własnych

Metodologia badania

Badanie przeprowadzone przez autorkę wypracowania miało charakter inherentny [Chełpa 2000, s. 482] oraz eksploracyjny, ponieważ wnikliwa obserwacja i analiza poszczególnych studiów przypadku pozwala na uogólnienie uzyskanych wyników.

Podejście idiograficzne pozwoliło autorce na zbadanie zjawisk, które mogą być mocno uzależnione od specyfiki próby badawczej, jednocześnie umożliwiając na przedstawienie opisu i wyjaśnienie niektórych zaobserwowanych zdarzeń.

Na potrzeby przeprowadzenia badania autorka zastosowała celowy dobór próby, co było uzasadnione jej stanem wiedzy, celami badawczymi oraz zainteresowaniami naukowymi.

Jako metodę badawczą wybrano obserwację, celem której było spostrzeganie badanego zjawiska (procesów komunikacji pomiędzy pracownikami różnych jednostek organizacyjnych) oraz interpretacją zgromadzonych spostrzeżeń. Możliwość bezpośredniego uczestnictwa w niektórych zdarzeniach poddanych obserwacji, charakteryzuje zastosowanie obserwacji ukrytej mieszanej (uczestniczącej oraz biernej) [Chełpa 2000, s. 481, 488].

Próbę badawczą stanowili pracownicy dwóch firm usługowych. W badaniu wzięto pod uwagę 13 jednostek organizacyjnych firmy X (zatrudniającej około 250 pracowników) oraz 6 jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa Y (zatrudniającego około 60 pracowników). Podczas badania obserwowane były relacje poszczególnych jednostek organizacyjnych powstające w trakcie zachodzących pomiędzy nimi procesów komunikacyjnych. Istotne jest, że obserwatorka nie skupiała uwagi na poszczególnych osobach, lecz przynależności pracowników do konkretnej komórki organizacyjnej. Dlatego też nie możliwe jest określenie konkretnej liczby

pracowników objętych badaniem.

Badanie zostało przeprowadzone na przestrzeni dwóch lat – od 2013 do 2014 roku.

Wyniki obserwacji

Do najczęstszych problemów występujących w procesie komunikacji międzyoddziałowej zaliczane jest tzw. niedoinformowanie przejawiające się poprzez brak uzyskania określonych informacji lub też zbyt późne otrzymywanie komunikatu [Baranowska 2008, s. 448], co w większości zaobserwowanych podczas badania przypadków bezpośrednio wpływało na jakość pracy oraz słabsze wyniki pracowników będących w tym procesie komunikacji odbiorcami.

Jako pierwszą przyczynę występowania danego problemu można określić brak rozeznania pracowników w zakresie obowiązków i odpowiedzialności współpracowników z innych jednostek organizacyjnych. Przykładem tego zjawiska było zaobserwowanie przez badaczkę sytuacji w której jeden z koordynatorów projektu realizowanego przez firmę nie przekazał w odpowiednim czasie danych dotyczących projektu potrzebnych do informacji prasowej współpracownikowi z działu odpowiedzialnego za relacje z otoczeniem. Okazało się, że koordynator projektu nie wiedział, że od kilku miesięcy w przedsiębiorstwie jest zatrudniona osoba, zajmująca się utrzymywaniem kontaktów z mediami. Konsekwencją owej sytuacji było nieopublikowanie notki prasowej dotyczącej projektu w mediach, co negatywnie wpłynęło na ocenę pracownika działu utrzymania relacji z otoczeniem (będącego w tym przypadku docelowym odbiorcą nienadętanego komunikatu). Sytuacje o podobnym charakterze zdarzały się w obydwu badanych organizacjach, a w jednym z przypadków doprowadziły do powstania konfliktu pomiędzy pracownikami różnych działów (odbiorcą a nadawcą).

Często występującym zjawiskiem w obserwowanych organizacjach było ignorowanie komunikatu lub/i opóźnione sprzężenie zwrotne. W większości sytuacji powodem był deficyt informacyjny związany z działaniami podejmowanymi w komórce organizacyjnej odbiorcy, a w wyniku tego niemożność udzielenia oczekiwanej przez nadawcę komunikatu informacji zwrotnej.

Kolejną z przyczyn powstania problemów w procesie przekazywania informacji zaobser-

wowaną podczas przeprowadzonych badań był brak odpowiednich umiejętności komunikacyjnych u uczestników procesu komunikacji. Rozwiązanie tego problemu może stanowić zainicjowanie i zorganizowanie przez firmę programu doskonalenia tych umiejętności wśród pracowników mającego na celu nie tylko rozwój konkretnych umiejętności, ale również uświadomienie pracownikom wartości prawidłowego przepływu informacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi. Jednym z elementów tego programu może być zorganizowanie szkolenia np. z zakresu skutecznej komunikacji, czego podjęła się jedna z badanych instytucji. Efektem szkolenia miało być uświadomienie pracownikom różnych komórek organizacyjnych konieczności usprawnienia procesu komunikacji oraz przybliżenia metod i narzędzi rozwiązywania problemów powodujących błędny przepływ informacji. Opinia pracowników różnych działów biorących udział w szkoleniu nie była zbyt optymistyczna. Wyrażane były zdania na temat bezsensowności organizacji podobnych szkoleń oraz braku zastosowania zdobytej wiedzy przez pracowników innych działów. Mimo to, lecz z upływem pewnego czasu, obserwatorce udało się zauważyć nieznaczną poprawę w procesie komunikacji wewnętrznej. Szczególnie zmiany zostały zauważone podczas komunikacji nieformalnej, którą zaczęto stosować do rozwiązywania niektórych problemów służbowych (wcześniej nawet w przypadku drobnych spraw, nie wymagających ingerencji kierowników, pracownicy niektórych komórek organizacyjnych stosowali wyłącznie narzędzia służące do komunikacji formalnej, m.in. wysłanie maila z kopią do kierowników działu nadawcy i odbiorcy).

Kolejnym bardzo ważnym problemem występującym w procesie komunikacji w obserwowanych organizacjach była niewłaściwa interpretacja otrzymanego komunikatu. Jednym z źródeł tego typu problemów niewątpliwie było podejście odbiorcy do konsekwencji, które ma na nim wywołać otrzymanie danego komunikatu. Oznacza to, iż odbiorca dekodował komunikat w taki sposób, który wymagał od niego jak najmniejszego wysiłku intelektualnego, a zarazem interpretował uzyskaną informację w tym kontekście, który będzie wymagał podejmowania minimum działań w przyszłości [Gach 2011, s. 103]. Zdaniem autorki źródłem tego problemu jest brak jednolitego systemu oceny i rozliczania

pracowników różnych działów z wykonywanych zadań. Okazało się, że w jednej z badanych organizacji każdy z działów wewnętrznych we własnym zakresie opracowuje i ustala metody oceny efektywności pracowników. Na uwagę zasługuje fakt, iż w tym przedsiębiorstwie wykonywanie podstawowych czynności wymagało stałego kontaktu z pracownikami z innych komórek organizacyjnych. Ocenie natomiast podlegały zadania wyznaczone przez kierownika działu w którym dana osoba jest zatrudniona. Oczywistym jest, iż konsekwencją takiego podejścia stał się konflikt interesów powodujący, że pracownicy koncentrowali się w pierwszej kolejności na zadaniach wyznaczonych przez bezpośredniego przełożonego ignorując przy tym komunikaty przychodzące z zewnątrz komórki. Jednocześnie z powyższych obserwacji wynika, iż pracownicy, którzy zdawali sobie sprawę, że od sprawności procesu komunikacji zależą ich interesy, a dzięki uzyskanym informacjom będą mogli zaspokoić własne potrzeby (związane nie tylko z wykonywanymi obowiązkami w ramach organizacji) szybciej i skuteczniej przyswajali przekazywane informacje, a uzyskane komunikaty były przez nich w pełni akceptowane [Gach 2011, s. 103].

Kolejnym źródłem problemów komunikacyjnych w badanych organizacjach był bardzo niski poziom decentralizacji, mimo, iż podział władzy oraz delegowanie uprawnień decyzyjnych odgrywają istotną rolę w skuteczności funkcjonowania organizacji [Zakrzewska-Bielawska 2008, s. 719-737]. Problem centralizacji był zauważalny w obu obserwowanych przedsiębiorstwach nie tylko w odniesieniu do całej organizacji i poszczególnych komórek organizacyjnych, ale również w kontekście pracowników jednego działu. Brak możliwości podejmowania jakichkolwiek (nawet podstawowych) decyzji przez pracowników powodował zniechęcenie do przekazywania określonych informacji innym pracownikom. W tym kontekście rozpatrywać można sytuacje w których dochodziło do niewyrażania własnego zdania przez pracownika na temat wykonywanych lub powierzonych mu zadań, brak dzielenia się pomysłami, brak lub opóźnienie udzielenia informacji zwrotnej, a nawet celowe utajnienie pewnych informacji.

Za jedną z zalet organizacji mocno scentralizowanych uważany jest brak konfliktów kompetencyjnych oraz możliwość sprawowania pełnej kontroli nad przebiegiem poszczególnych

procesów organizacyjnych. Jednakże rozpatrując to zjawisko z punktu widzenia komunikacji wewnętrznej (a w szczególności komunikacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi) łatwo jest zauważyć problemy związane chociażby z opóźnieniem przekazywanych informacji, wydłużeniem czasu i obniżeniem jakości podejmowanych decyzji, a niekiedy nawet brakiem możliwości nawiązania bezpośredniej komunikacji z docelowym odbiorcą w wyniku czego początkowy komunikat może zostać niewłaściwie przekształcony.

Oprócz wymienionych powyżej błędów występujących w komunikacji pomiędzy pracownikami różnych jednostek organizacyjnych można podkreślić:

- niewłaściwy dobór metod i kanałów przekazywania informacji (nieuwzględniający specyfiki pracy i możliwości odbioru komunikatu przez pracownika innej jednostki organizacyjnej);
- brak odpowiedzialności za informacje przekazane w procesie komunikacji (najczęściej zaobserwowany w przypadku korzystania z komunikacji ustnej);
- błędna interpretacja komunikatu przez odbiorcę wywołana nie tylko niedostosowaniem komunikatu do możliwości percepcji odbiorcy, lecz także niewłaściwą komunikacją zwrotną udzieloną przez odbiorcę. Powodem tego typu problemów może być m.in. obawa przed dopytywaniem się o dodatkowe szczegóły lub przeciążenie informacyjne odbiorcy;
- brak inicjatywy, czyli niechęć do udzielenia określonych informacji z własnej intencji. Przykładem tego typu zachowania jest zaobserwowana w jednej z firm sytuacja w której do działu odpowiadającego za jakość świadczonych przez przedsiębiorstwo usług trafił raport z forum międzynarodowego dotyczący najlepszych praktyk rynkowych z zakresu usprawnienia obsługi klienta. Nikt z pracowników ww. działu nie przekazał o tym informacji osobom decyzyjnym w firmie, ani pracownikom działu obsługi klienta. Powodem do takiego zachowania mógł być brak zaufania lub niedocenianie innych jednostek organizacyjnych w kontekście konkretnych zadań;
- różnice percepcyjne oraz brak umiejętności, chęci lub możliwości indywidualizacji

Tabela 1. Źródła problemów w komunikacji wewnątrzorganizacyjnej oraz sposoby ich eliminacji

| Główne problemy komunikacyjne | Źródła problemów komunikacyjnych (błędy komunikacyjne) | | Sposoby eliminacji błędów komunikacyjnych | |
|---|--|---|---|---|
| | Szczegółowe | Ogólne | Szczegółowe | Ogólne |
| Niedoinformowanie – brak komunikacji | Brak rozeznania pracowników w zakresie obowiązków pracowników innych jednostek organizacyjnych | Brak umiejętności komunikacyjnych wśród pracowników różnych działów | Integracja pracowników | Wdrożenie programu doskonalenia umiejętności skutecznej komunikacji obejmujące działania skierowane do pracowników poszczególnych komórek organizacyjnych jak i działania wspólne dla wszystkich działów (np. szkolenia z zakresu skutecznego słuchania i udzielenia informacji zwrotnej, warsztaty rozwoju umiejętności pracy w grupie, coaching indywidualny i grupowy itd.). |
| | Niski poziom decentralizacji | | Zwiększenie poziomu decentralizacji poszczególnych jednostek organizacyjnych | |
| | Brak/zbyt mała decyzyjność wśród pracowników | | Delegowanie uprawnień | |
| Ignorowanie/niedowartościowywanie komunikatów | Brak poczucia odpowiedzialności za przekaz | Niechęć do podjęcia działań, które ma wywołać odbierany komunikat | Zastosowanie spójnego systemu oceniania dla pracowników wszystkich jednostek organizacyjnych | |
| | i odbiór komunikatów wśród pracowników | | Systematyczne spotkania organizacyjne z udziałem przedstawicieli wszystkich jednostek organizacyjnych | |
| Brak sprzeżenia zwrotnego lub jego opóźnienie | | | Integracja pracowników | |
| | Opóźnienie interpretacji komunikatów | Różnice percepcyjne pomiędzy odbiorcą a nadawcą komunikatu | Zastosowanie spójnego systemu komunikacji dla całej organizacji | |
| | | Niewłaściwy dobór metod i kanałów przekazywania informacji | Jasny, uzależniony od kompetencji, umiejętności i predyspozycji pracowników podział zadań | |
| | | Przeciążenie informacyjne | | |

Źródło: opracowanie własne.

przekazu po stronie nadawcy, a niekiedy nawet nadinterpretacja otrzymanego komunikatu przez odbiorcę.

Ponadto obserwacje wykazały, iż na skuteczność komunikacji wewnętrznej wpływa również informacja uzyskana w trakcie komunikacji zewnętrznej [Batko 2009, s. 82]. Sytuacje w której występują problemy w trakcie przekazywania informacji o preferencjach i uwagach klienta firmy od pracownika mającego bezpośredni kontakt z klientem (będącego nadawcą) do osób odpowiedzialnych za udoskonalenie usług firmy i dostosowanie jej do preferencji klienta zdarzyły się niemal kilkukrotnie w każdej z badanych firm. Wynikiem takich problemów komunikacyjnych stało się opóźnienie wprowadzenia nowej usługi na rynek, niezadowolenie klienta, a nawet rezygnacja z usług firmy.

Zakończenie

Zaobserwowane w trakcie badania problemy występujące podczas komunikacji pomiędzy pracownikami różnych jednostek organizacyjnych, a zarazem i ich źródła można podzielić na trzy główne kategorie:

- związane z nadawcą komunikatu (w tym z procesem kodowania informacji),

- związane z kanałem komunikacji (w tym z narzędziami i sposobami przekazu),
- związane z odbiorcą komunikatu (w tym z procesem dekodowania informacji).

W każdym z tych aspektów niezbędna jednak jest ingerencja pracodawcy, ponieważ to właśnie od sposobu zarządzania w organizacji, zdaniem autorki, zależy skuteczność procesu komunikacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi oraz to czy pracownicy nauczą się przekazywania informacji aktualnych oraz w sposób umożliwiający dotarcie komunikatu do właściwych odbiorców.

Określenie problemów komunikacyjnych i ich źródeł pozwala na sformułowanie sposobów przezwyciężenia barier powstających podczas przepływu informacji i umożliwia wdrożenie właściwego programu naprawczego (tabela 1).

Podsumowanie przeprowadzonych badań oraz analizy literatury przedmiotu, zdaniem autorki, doskonale odzwierciedla wypowiedź Sidney I. Harris o tym, że „*dobra komunikacja to proces dwustronny: nadawca daje odbiorcy szansę na zadawanie pytań i formułowanie komentarzy o tym, co zostało powiedziane, aby wyjaśnić niezrozumiałe kwestie*” [Kozusznik 2002, s. 173].

Literatura:

1. Baranowska K., *Oczekiwania pracowników w stosunku do komunikacji wewnętrznej (studium przypadku)*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 31, Seria: Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości, Wrocław 2008.
2. Batko R., *Zarządzanie jakością w urzędach gminy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.
3. Chełpa S., *Metody badań problematyki kadrowej*, [w:] *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, (red.) T. Listwan, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
4. Długosz-Truszkowska E., *Ocenianie pracowników*, [w:] *Zarządzanie pracownikami*, (red.) L. Zbiegień-Maciąg, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2003.
5. Gach D., *Komunikacja w pracy zespołowej jako narzędzie wykorzystania wiedzy*, [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, (red.) A. Potocki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
6. Karaszewski R., Józwiak B., Skrzypczyńska K., *Komunikacja wewnętrzna a zaangażowanie pracowników*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 31, Seria: Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości, Wrocław 2008.
7. Karczewska A., *Efektywna komunikacja w organizacji*, Zeszyty naukowe Politechniki Częstochowskiej, nr 3, Seria: Zarządzanie, Częstochowa 2011.
8. Konecki K.T., *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
9. Kożuszniak B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
10. Krokowska J., Kołodziejki S., *Badania opinii pracowników w praktyce zarządzania*, Imperia, Łódź 2007.
11. Listwan T. *Słownik zarządzania kadrami*, CH Beck, Warszawa 2005.
12. Potocki A., *Komunikacja jako proces zarządzania wiedzą*, [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, (red.) A. Potocki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
13. Potocki A., *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2005.
14. Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
15. Stor M., *Komunikowanie w organizacji*, [w:] *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, (red.) T. Listwan, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
16. Zakrzewska-Bielawska A., *Dylemat centralizacji w projektowaniu struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw produkcyjnych*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, (red.) A. Stabryła, „Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, tom 2, Kraków 2008.

CZŁOWIEK JAKO NAJWAŻNIEJSZY PODMIOT I PRZEDMIOT SYSTEMU ZARZĄDZANIA BEZPIECZEŃSTWEM INFORMACJI W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

Gospodarka oparta na wiedzy jako nowe wyzwanie dla bezpieczeństwa informacji

Ostatnie lata XX wieku, to czas urzeczywistnienia się w gospodarce światowej nowych, odmiennych od dotychczas występujących, uwarunkowań i tendencji. Gospodarka ta zaczęła charakteryzować się nowymi warunkami, stąd początkowo zaczęto ją określać, jako „nowa gospodarka”, aby później zastosować pojęcie, które zostało szeroko przyjęte w świecie gospodarczym, a mianowicie „gospodarka oparta na wiedzy” [Stefaniuk, Mikuła 2014, s. 64]. Prawdopodobnie po raz pierwszy pojęcie „gospodarki opartej na wiedzy” zdefiniowano w raporcie z badań przeprowadzonych przez OECD *The Knowledge-based Economy* w 1996 roku, uznając ją jako gospodarke „bezpośrednio bazującą na produkcji, dystrybucji i użyciu wiedzy oraz informacji” [Cielemęcki 2010, s. 95]. Obecnie zaś za jedno z najbardziej trafnych określeń gospodarki opartej na wiedzy przyjmuje się określenie sformułowane przez OECD wraz z Bankiem Światowym, gdzie uznaje się ją jako gospodarke, w której „wiedza jest tworzona, zdobywana, transmitowana i użyta efektywnie przez przedsiębiorstwa, organizacje, jednostki i wspólnoty. Nie jest wąsko skupiona na przemysłach zaawansowanych technologii lub na technologiach teleinformatycznych, ale raczej tworzy ramy analizowania zakresu opcji politycznych w edukacji, infrastrukturze i systemach innowacji, które mogą pomóc zapoczątkować gospodarke wiedzy [Cielemęcki 2010, s. 95].

Nastanie warunków gospodarki opartej na wiedzy (GOW) stało się dla wielu przedsiębiorstw szansą rozwojową, ale także przyniosło wiele nowych zagrożeń [Stefaniuk, Mikuła 2014, s. 64].

Poniżej zaprezentowano zagrożenia wynikające z podstawowych walorów GOW, a jednocześnie posiadające implikacje dla bezpieczeństwa danych.

- Uznanie wiedzy za główne źródło wartości i podstawowy czynnik wytwórczy [Mikuła 2006, s. 11], będący podstawą racjonalnego wykorzystania pozostałych czynników – pracy, ziemi i kapitału. Opieranie przewagi konkurencyjnej w każdej dziedzinie życia (zarówno w gospodarce, wojskowości, medycynie czy sporcie) na wiedzy skutkuje zwiększeniem jej wartości, a wzrost wartości prowadzi do większej ilości incydentów związanych próbą jej kradzieży. Ostatnie lata obfitują w medialne doniesienia związane z udanymi włamaniami i kradzieżami tysięcy danych w takich firmach jak Sony, Oracle, Adobe, Microsoft czy Google¹. Kradzieże te przyjmują często formę skoordynowanych przez konkretne państwo działań, co ujawniły dane z raportu Mandianta² dotyczącego włamań przedstawicieli Chińskiej Republiki Ludowej do baz danych organizacji działających

¹ Dla przykładu, atak na firmę Sony w roku 2013 skończył się wyciekiem danych o 70 milionach użytkowników, a włamanie do Adobe skutkowało ponad 150 milionami wierszy z danymi (listy kont, adresów e-mail i zabezpieczonych haseł), które dostały się w niepowołane ręce (cyt. za: [Największe zagrożenia dla bezpieczeństwa Internetu w roku 2013, s. 6-7]).

² W lutym 2013r. firma Mandiant zajmująca się analizą ruchu internetowego i cyberbezpieczeństwem w swoim raporcie opisała włamanie przedstawicieli Chińskiej Republiki Ludowej do baz danych organizacji działających głównie w USA, Kanadzie i Wielkiej Brytanii i wykradzenie z nich setek terabajtów danych. W raporcie opisano systematyczne kradzieże danych z co najmniej 141 firm skupionych w branżach uważanych przez chińczyków jako strategiczne: zbrojeniowej, energetycznej i medialnej (cyt. za: [Największe zagrożenia dla bezpieczeństwa Internetu w roku 2014, s. 6-7]).

* Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

głównie w USA, Kanadzie i Wielkiej Brytanii. W ostatnim roku liczba cyberataków notowanych na świecie wzrosła o 48% do ponad 117 tys. dziennie – wynika z najnowszego raportu PwC pt. „Zarządzanie ryzykiem w cyberprzestrzeni”. W sumie uczestnicy światowego badania odnotowali ok. 42,8 mln naruszeń cyberbezpieczeństwa. W Polsce w ostatnim roku mamy do czynienia ze wzrostem na poziomie 41%. Jak wynika z realizowanych badań, kradzież własności intelektualnej wzrosła rok do roku o 19%. Prawie jedna czwarta (24%) respondentów zgłosiła kradzież „miękkiej” własności intelektualnej, która obejmuje informacje na temat procesów i wiedzy instytucjonalnej. Mniej (15%) twierdzi, że ukradziono im „twardą” własność intelektualną, taką jak strategiczne biznesplany, dokumenty z transakcji kapitałowych oraz wrażliwe dokumenty finansowe [Zarządzanie ryzykiem w cyberprzestrzeni 2015, s. 15]. Niektórzy eksperci nazywają rok 2014 “rokiem kradzieży danych”. Nie powinno to nikogo dziwić – wystarczy wspomnieć głośne włamania, takie jak atak na Sony Pictures³ Ebay, JPMorgan⁴ AT&T, Korea Credit Bureau, Giełdę Papierów Wartościowych, Dropbox, Target, Michaels, P.F. Chang’s czy Home Depot i setki innych. Niestety rzeczywistość polskich firm w zakresie kradzieży danych i ochrony przed tym zjawiskiem również kształtuje się pesymistycznie. Z raportu firmy MediaRecovery i kancelarii Słęzak, Zapiór i Wspólnicy wynika,

że aż dwie trzecie polskich firm poniosło szkodę finansową z powodu wycieku danych. Według PwC, w 13% przypadków, firmy z tytułu cyberprzestępczości straciły od 150 tys. zł do nawet 15 mln zł. Chociaż polskie firmy się do tego nie przyznają, to są szpiegowane nie tylko przez Rosjan, ale również przez Chińczyków, przy czym najbardziej na ataki narażone są spółki chemiczne, IT oraz energetyczne [Braumberger, 2014]. Gazeta Rzeczpospolita, powołując się na firmę audytorską PwC, która przeprowadziła symulację ataków na kilkadziesiąt polskich firm obnażyła fakt, iż spółki nie mają odpowiednich zabezpieczeń, a ochrona strategicznych danych praktycznie nie istnieje. W trakcie zorganizowanego symulowanego ataku na systemy bezpieczeństwa polskich firm, w ciągu kilku godzin udało się wykraść informacje ze 100 proc. kontrolowanych firm [Rosja i Chiny okradają polskie spółki 2014].

- Globalizacja i sieciowość, które otwierają nowe rynki na świecie, tworzą konieczność identyfikowania powiązań i kształtowania relacji między uczestnikami rynku w skali globalnej [Mikuła 2006, s. 25], ale tworzą również nowe wymagania co do dostępności informacji i wiedzy poza siedzibą organizacji co z kolei rodzi zagrożenia dla jej bezpieczeństwa. Dane w organizacjach są coraz częściej rozproszone i współdzielone pomiędzy wielu partnerów, dostawców, zleceniobiorców oraz klientów. Wymaga to ich przechowywania w chmurze (*Cloud Computing*). Według międzynarodowego badania w którym wzięło 676 praktyków bezpieczeństwa informacji, to właśnie zwiększająca się ilość usług *cloud computing* została uznana za jedno z największych obecnie zagrożeń dla organizacji w dziedzinie bezpieczeństwa informacji, przy czym odsetek respondentów, którzy zidentyfikowali wykorzystanie zasobów *cloud computing* jako główny problem wzrósł w przeciągu roku z 28 do 44 procent [State of Endpoint Risk Report 2014, s. 4].
- Zinformatyzowany (*informational*) sposób rozwoju współczesnych społeczeństw kapitalistycznych (tzw. społeczeństw sieciowych) oparty na ekspansji ICT, stworzył

³ W wyniku tego ataku hakerzy opublikowali zestawienia finansowe, umowy, listy wynagrodzeń oraz haseł i innych danych logowania pracowników Sony Pictures z biur firmy z całego świata, poufną korespondencję zarządu firmy, a także kompletne certyfikaty bezpieczeństwa, które zresztą niebawem wykorzystano w kampanii malware’owej czy wewnętrzne prezentacje produktowe, numery telefonów hollywoodzkich aktorów i wreszcie kompletne cyfrowe wersje filmów, które dystrybutor zamierzał wprowadzić do kin w 2015 roku [Kulik 2015].

⁴ Dochodzenie wykazało, że atakiem objęte było aż 90 proc. serwerów JPMorgan. Szacuje się, że atakujący zdążyli wykraść dane ponad 76 milionów amerykańskich gospodarstw domowych, będących klientami JPMorgan Chase. Skala przedsięwzięcia jest więc ogromna, zwłaszcza że wg danych statystycznych, to prawie 65 proc. wszystkich zarejestrowanych w USA gospodarstw domowych [Kulik 2015].

podłoże dla gruntownej zmiany warunków i stylu życia społecznego [Castellas 1998, s. 23]. Ilustracją tych zmian może być stały wzrost wykorzystania urządzeń mobilnych (w roku 2014 na całym świecie sprzedano prawie miliard smartfonów tylko z systemem Android), czy fakt, że korzystanie z Internetu to obecnie najchętniej wybierana w Polsce forma spędzania wolnego czasu [Raport *m-commerce w praktyce*, 2013, s. 2]. W rezultacie, z miesiąca na miesiąc, coraz więcej sfer naszego życia przenosi się w przestrzeń wirtualną. Nie trzeba już wcale wychodzić z domu, żeby być w kontakcie ze znajomymi, wspólnie realizować projekt biznesowy, śledzić kursy walut akcji czy cen surowców na giełdach całego świata, załatwiać formalności w urzędzie, rezerwować bilet do kina lub na lot samolotem, czy wreszcie zrobić dowolne zakupy. Rodzi to zagrożenia uzależnień od Internetu, ale także stwarza wiele nowych zagrożeń związanych z bezpieczeństwem. Każde urządzenie, które wyposażone jest w jakiegokolwiek oprogramowanie jest potencjalnie narażone na ataki. Jeżeli dodatkowo posiada funkcję komunikacji np. wysyłania/odbierania danych, to zawsze istnieje możliwość przejścia nad nim zdalnej kontroli lub chociażby „podśluchania” informacji jakie przesyła. Jak łatwo się domyśleć, crackerzy chętnie wykorzystują fakt, że coraz więcej urządzeń łączy się z globalną siecią. Dla samego systemu android zidentyfikowano już ponad 1,2 milionów mobilnych wirusów [<http://kurs-na-funta.pl>]. Pomimo, że smartfony i tablety stały się wszechobecne, a informacje o zagrożeniach z nimi związanych są obecna w czołówkach serwisów informacyjnych, to organizacje nie spieszą się z wprowadzaniem zabezpieczeń mających przeciwdziałać zagrożeniom ze strony urządzeń przenośnych⁵. Na celownika cyberprzestępców znajdują się już nie tylko tablety, smartfony, czy smartwatch'e, ale także systemy automatyzacji domowej i zabezpieczania prywatnych domów i mieszkań (alarmy, monitoring).

- Tak jak jednostki, także i organizacje w gospodarce opartej na wiedzy wykorzystują technologię i wszechobecną łączność sieciową, aby współdzielić niespotykaną ilość wiedzy i informacji z klientami, dostawcami, usługodawcami, partnerami i pracownikami. W organizacjach XXI wieku technologie informatyczne wspomagają całą gamę procesów wytwórczych i usługowych [Zaskórski, Szwarz 2013, s. 51]. Nowinki technologiczne umożliwiają realizację różnorodnych zadań biznesowych z niespotykaną dotychczas efektywnością. Jednak zagrożenia związane z naruszeniem bezpieczeństwa informacji potrafią wstrzymać pracę linii produkcyjnych, całych fabryk, systemów ERP/SAP, elektrowni, systemów wykorzystywanych w zakładach opieki zdrowotnej oraz systemów zarządzania budynkami. Jeden tylko wirus o nazwie Shamoon spowodował kasowanie danych na 30 tys. komputerów światowego giganta w wydobywaniu ropy naftowej – Saudi Aramco. Inny, jeszcze groźniejszy wirus Stuxnet, który zaraził instalacje nuklearne Teheranu, opóźnił irański program nuklearny o dwa lata. Jak zauważają eksperci, ten atak cybernetyczny był tak skuteczny jak uderzenie militarne, a nawet lepszy, ponieważ nie spowodował strat w ludziach ani wybuchu wojny. Poziom skomplikowania tego wirusa wskazuje na to, że Stuxnet mógł powstać tylko dzięki współpracy kilku państw, a jego opracowanie trwało lata [<http://www.przeglad-tygodnik.pl/pl/artykul/podstepny-stuxnet>]. Inny program o podobnym stopniu złożoności – Energetic Bear, umożliwił w roku 2014 hakerom atak na operatorów sieci energetycznych, duże przedsiębiorstwa energii elektrycznej, operatorów rurociągów ropy naftowej i przemysłu energii, dostawców urządzeń przemysłowych. Wirus ten pozwolił na monitorowanie zużycia energii w czasie rzeczywistym, a także sabotowanie takich obiektów, jak turbiny wiatrowe, gazociągi i siłownie. Podmioty do których skierowane były ataki mają swoją siedzibę w Stanach Zjednoczonych, Hiszpanii, Francji, Włoszech, Niemczech, Turcji i Polsce [<http://www.4itsecurity.pl/index.php/kategorie/hacking/75-energetic-bear>].

⁵ Jedynie nieco ponad połowa organizacji na świecie (54%) wdrożyło strategię bezpieczeństwa dla urządzeń przenośnych [*The Global State of Information Security Survey* 2015, s. 25].

Pracownicy i kontrahenci – największe zagrożenie dla bezpieczeństwa informacji w organizacji

Już od wielu lat wszystkie badania poświęcone bezpieczeństwu informacji, wskazują na człowieka, jako głównego sprawcę incydentów zagrożających bezpieczeństwu informacji. Należy zauważyć, że aż 70% wszystkich nadużyć zostało w ubiegłym roku popełnionych przez pracowników organizacji (z czego 48% przez obecnych a 22% przez byłych pracowników) [*The Global State of Information Security® Survey 2015*, s. 16].

Zagrożenia wewnętrzne uznawane są za groźniejsze niż zewnętrzne, gdyż ich konsekwencje prowadzą do znacznie większych strat i komplikacji [Jabłoński, Mielus 2010 s. 31]. Część zdesperowanych i niezadowolonych pracowników próbowało celowo zdyskredytować lub wykorzystać firmy w których aktualnie lub w przeszłości pracowali. Doskonałym przykładem pokazującym co może osiągnąć zdeterminowany pracownik, chcący zaszkodzić firmie był w roku 2014 wyciek wrażliwych danych prawie połowy obywateli Korei Południowej posiadających rachunki w banku Korea Credit Bureau. Mając dostęp do wewnętrznych systemów, jeden z pracowników, najpierw wykrał dane klientów banku, a następnie sprzedał je firmie zajmującej się telemarketingiem [Kulik 2014].

Jednak w większości przypadków pracownicy są wykorzystywani jedynie jako środek do przenoszenia złośliwego oprogramowania, czy jako obiekt ataku phishingowego i wykorzystującego socjotechnikę, stając się w ten sposób narzędziem w ręku rzeczywistych sprawców. Zdecydowanie łatwiej bowiem cyberprzestępcom wykorzystać naiwność człowieka, niż złamać coraz to doskonalsze zabezpieczenia sprzętowo-programowe. Takich pracowników można podzielić na trzy kategorie: beztroskich i niedoświadczonych, wprowadzonych w błąd lub padających ofiarą ataków typu inżynierii społecznej. Tak było np. we wspomnianym wcześniej ataku na JPMorgan, gdzie włamywacze podszywając się pod zdalnych konsultantów banku uzyskali od nieświadomych pracowników wysokie uprawnienia administracyjne, otwierające drogę do infrastruktury informatycznej instytucji. Otrzymali także wgląd w oprogramowanie zainstalowane na komputerach pracowników banku. Prawdopodobnie więc przeanalizowali go pod kątem potencjalnych luk bezpieczeństwa i po-

zostawili sobie stosowne furtki w zabezpieczeniach [Kulik 2014]. Bardzo często pracownicy wykonują dużą część pracy cyberprzestępców, stosując np. te same loginy i hasła w różnych serwisach, które nie są równie dobrze zabezpieczone. Wystarczy więc, że włamywacz wydobędzie informacje z bazy danych z tego teoretycznie nieistotnego portalu, aby chwilę później, wykorzystując zdobyte dane zalogować się do naszej skrzynki pocztowej lub wykraść dane znajdujące się na przykład na firmowym dysku wirtualnym.

Wśród osób wchodzących w skład sieci powiązań firmy, na drugim miejscu pod względem generowania incydentów bezpieczeństwa w Polsce znaleźli się partnerzy biznesowi wskazywani przez 22% respondentów, dostawcy usług i konsultanci – 17% oraz klienci wskazani przez 9% badanych. Jest to zagrożenie bardzo często niezauważane przez organizacje, gdyż, tylko 50% respondentów przeprowadza ocenę ryzyka swoich dostawców [*Cyberbezpieczeństwo w Polsce i na świecie, materiały ze spotkania prasowego PWC*].

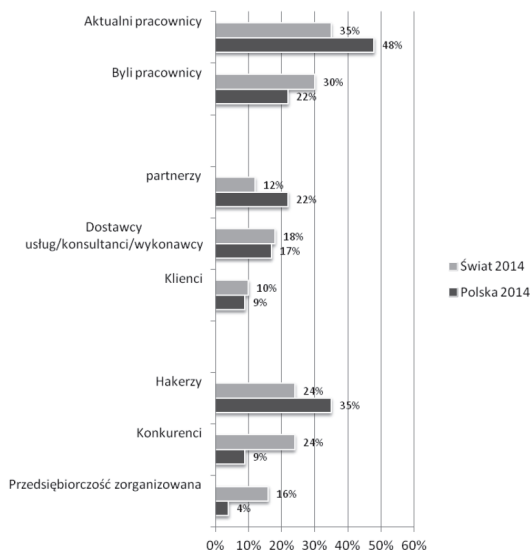
Przykładem kradzieży danych przez nieuczciwych podwykonawców był atak na AT&T. Aby umożliwić podwykonawcom zdalną realizację powierzonego przez AT&T zadania, przyznano im wysokie uprawnienia dostępu do infrastruktury IT operatora. Cyberprzestępcy wykorzystali otwarte w ten sposób drzwi, aby osiągnąć własne cele i wykraść daty urodzenia oraz numery ubezpieczenia społecznego klientów operatora. Dane te były im najprawdopodobniej potrzebne do zdjęcia blokady operatorskiej z telefonów sprzedawanych w sieci. Nie wiadomo jednak czy potem zebrane informacje nie posłużyłyby innym celom.

Z podmiotów zewnętrznych to hakerzy są najczęściej wskazywanym źródłem incydentów bezpieczeństwa – ok. 35% w Polsce (24% na świecie), podczas gdy konkurencja jest źródłem w 9% (na świecie 24%) przypadków [*Cyberbezpieczeństwo w Polsce i na świecie, materiały ze spotkania prasowego PWC*]. Zestawienie źródeł incydentów bezpieczeństwa w Polsce i na świecie w roku 2014 przedstawiono na rys. 1.

Pracownicy jako istotny obszar dla decydentów systemu bezpieczeństwa informacji

Ze względu na fakt, że to ludzie są najsłabszym ogniwem systemu bezpieczeństwa informacyjnego w organizacjach, niezwykle istotne

Rysunek 1. Źródła incydentów bezpieczeństwa w Polsce i na świecie w roku 2014



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [The Global State of Information Security® Survey 2015].

są działania skierowane właśnie w stronę pracowników i podwykonawców. Znaczenie powyższego obszaru zostało dostrzeżone przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO), która opracowując drugie wydanie normy ISO/IEC 27001 pt. *Technika informatyczna – Techniki bezpieczeństwa – Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji – Wymagania*, zawarła w niej nowe rozdziały poświęcone budowaniu świadomości i kompetencji pracowników w zakresie bezpieczeństwa informacji.

Osoby wykonujące prace na rzecz organizacji (zarówno pracownicy jak i partnerzy biznesowi) muszą bowiem posiadać świadomość ich wkładu w skuteczność systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji (SZBI).

Wykształcenie w organizacji właściwych zachowań odgrywa większą rolę w bezpieczeństwie organizacji niż jakiegokolwiek środki techniczne [Jabłoński, Mielus 2010 s. 33]. Przykładem może tutaj być podnoszenie zdolności firmy do wykrywania incydentów oraz szybkość reakcji na nie, która jest zależna głównie od reakcji poszczególnych pracowników na zaistniałą sytuację. Z drugiej strony, konieczna jest świadomość negatywnych konsekwencji niezachowania zgodności z wymaga-

mi SZBI. Oczywiście te negatywne konsekwencje muszą zostać opisane i w sposób klarowny zakomunikowane pracownikom.

Skuteczne uświadamianie kwestii bezpieczeństwa wymaga zaangażowania osób odpowiedzialnych za funkcjonowanie SZBI na wszystkich szczeblach organizacji. Konieczne jest zapewnienie szkoleń podnoszących poziom kompetencji związanych z bezpieczeństwem informacji wśród pracowników. Rozwój kompetencji jest jednym z ważniejszych zadań security manager'a, ponieważ poprzez szkolenia tworzy się nową jakość bezpieczeństwa i podnosi efektywność tego procesu [Grzechowiak 2010, s. 60]. Jak wynika z przeprowadzonych badań, spółki, które mają programy budowania świadomości w obszarze bezpieczeństwa, zgłaszają znacznie niższe straty finansowe z tytułu incydentów w sieci. Inwestowanie środków w kwalifikacje ludzi zmniejsza bowiem ryzyko oraz pozwala na szybkie reagowanie na incydenty i ograniczanie ich skutków [Zarządzanie ryzykiem w cyberprzestrzeni 2015, s. 26].

Utrzymanie bezpieczeństwa informacji wymaga również wiedzy na temat obecnych i przyszłych wrogów, łącznie z motywami, zasobami i metodami ataku, a do tego potrzebna jest analiza i monitorowanie zagrożeń oraz współpraca z pracownikami innych firm, organami porządku publicznego i innych podmiotów zewnętrznych.

Jednym z kluczowych aspektów ochrony jest także nadzór nad usługodawcami i partnerami biznesowymi, gdyż jak to zostało przedstawione wcześniej, zaufani dostawcy mają często dostęp do sieci wewnętrznej firmy. Decydenci mają w tym przypadku do dyspozycji szereg narzędzi, np.: dobrze skonstruowaną umowę prawną, stały monitoring i kontrolę do jakich zasobów ma dostęp strona trzecia, przy czym monitoring powinien obejmować zarówno własne systemy, jak i cykliczne audyty w lokalizacjach dostawcy [Zarządzanie ryzykiem w cyberprzestrzeni 2015, s. 15].

Podsumowanie

Powiększająca się z roku na rok ilość incydentów zagrażających bezpieczeństwu danych oraz rosnące ich koszty wymuszają na organizacjach konieczność wypracowania i stosowania polityki bezpieczeństwa informacji. O skali problemów związanych z zapewnianiem bezpieczeństwa informacji i wiedzy w organizacjach w naszym

kraju może świadczyć fakt, że prawie 40% polskich firm wskazuje, iż nie wie kto był sprawcą cyberataku, podczas gdy na świecie trudności z identyfikacją źródła naruszeń ma jedynie 18% respondentów. Dlatego koncentracja na czynni-

ku ludzkim i na uświadamianiu jego znaczenia w funkcjonowaniu całego SZBI, stanowi najlepszą formę odpowiedzi na współczesne zagrożenia bezpieczeństwa informacji.

Literatura:

1. *2014 State of Endpoint Risk Report*, Ponemon Institute LLC, Traverse City, 2014.
2. Braumberger A., *Nowy wymiar wojny międzynarodowej. Polskie koncerny na celowniku mocarstw*, <http://www.biztok.pl>, [16.10.2014].
3. Castells M., *The information age: economy, society and culture. The rise of network society*, Vol. 3, Blackwell Publishers, Oxford 1998.
4. Cielemecki M., *Gospodarka oparta na wiedzy jako nowy paradygmat rozwoju współczesnych organizacji*, [w:] *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw*, (red.) M. Cisek i B. Domańska-Szaruga, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2010.
5. Grzechowiak J., *Rola szkoleń w zarządzaniu bezpieczeństwem*, [w:] *Bezpieczeństwo informacji i biznesu. Zagadnienia wybrane*, (red.) M. Kwieciński, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Kraków 2010.
6. <http://kurs-na-funta.pl/security/wzrost-liczby-zagrozen-dla-systemu-android/?lang=pl>, [16.10.2014].
7. <http://www.4itsecurity.pl/index.php/kategorie/hacking/75-energetic-bear>, [16.10.2014].
8. <http://www.przegląd-tygodnik.pl/pl/artykul/podstepny-stuxnet>, [16.10.2014].
9. Jabłoński M., Mielus M., *Zagrożenia bezpieczeństwa informacji w organizacji gospodarczej*, [w:] *Bezpieczeństwo informacji i biznesu. Zagadnienia wybrane*, (red.) M. Kwieciński, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Kraków 2010.
10. Kulik W., *Największe i najdotkliwsze wycieki i włamania 2014 roku*, <http://www.benchmark.pl/aktualnosci/wheel-systems-najwiecej-wycieki-wlamania-2014.html>, [02.01.2015].
11. Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
12. *Największe zagrożenia dla bezpieczeństwa Internetu w roku 2013 – Raport*, Fundacja Bezpieczna Cyberprzestrzeń.
13. *Największe zagrożenia dla bezpieczeństwa Internetu w roku 2014 – Raport*, Fundacja Bezpieczna Cyberprzestrzeń.
14. PN-ISO/IEC 27001:2014-2. *Technika informatyczna - Techniki bezpieczeństwa - Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji – Wymagania*.
15. *Raport m-commerce w praktyce*, wrzesień 2013, http://mgenerator.pl/Raport_m-commerce_w_praktyce_wrzesie%202013_mGenerator.pdf, [02.01.2015].
16. *Rosja i Chiny okradają polskie spółki*, 2014, <http://wmeritum.pl/rzeczpospolita-rosja-chiny-okradaja-polskie-spolki/>, [02.01.2015].
17. Stefaniuk T., Mikuła B., *Information security in organization in the Knowledge-based Economy*, [in:] *Organization in changing environment. Conditions, methods and management practices*, (ed.) B. Domańska-Szaruga, T. Stefaniuk, StudioEMKA, Warszawa 2014.
18. *Zarządzanie ryzykiem w cyberprzestrzeni*, Kluczowe obserwacje z wyników ankiety „Globalny stan bezpieczeństwa informacji 2015”.
19. Zaskórski P., Szwarz K., *Bezpieczeństwo zasobów informacyjnych determinantą informatycznych technologii zarządzania*, [w:] *Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki* 2013, Nr 9.

SYSTEM INFORMACJI PERSONALNEJ W ŚWIETLE KONCEPCJI *PERFORMANCE MANAGEMENT*

Wprowadzenie

Koncepcja *Performance Management* (ang. PM; zarządzanie wynikami pracy) pojawiała się w ramach funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w latach siedemdziesiątych XX wieku, ale obecnie przeżywa niezwykły rozkwit. Początkowo dotyczyła ona, przede wszystkim, zarządzania wynikami na poziomie pracowników i zespołów, jednak obecnie ewoluuje w kierunku systemów wspomagania decyzji i zastosowania technologii informatycznych wykorzystujących rozwiązania klasy *Business Intelligence* oraz *Business Performance Management* – przedstawienia pełnego obrazu zarządzania wynikami całej organizacji [Ziębicki 2013, s. 55-56]. Niniejsze opracowanie dotyczy w głównej mierze całościowego spojrzenia na PM w świetle funkcji zsl. Takie rozumienie koncepcji PM nawiązuje do jego charakterystycznych cech, wymienianych przez S. Hutchinson [2013, s. 26-27], tj. strategicznego podejścia w osiągnięciu celów organizacji, integrowania celów indywidualnych i zespołowych z celami strategicznymi organizacji, rozumienia PM jako ciągłego procesu obejmującego formalne i nieformalne działania, uwzględniania kontekstu i specyfiki organizacji oraz odpowiedzialności kierowników liniowych za wdrożenie i realizację omawianej koncepcji. Cykl PM sprowadza się zasadniczo do trzech etapów: planowania, wzmacniania i oceny efektywności pracownika [Armstrong 2009, s. 9 i 309; Houldsworth *et al.*, 2006, s. 104; Williams 2002, s. 13-14], a wykorzystywane w tym względzie koncepcje obejmują okresowe ocenianie pracowników, systemy kompetencji pracowników, zarządzanie przez cele oraz metodę zdarzeń krytycznych [Ziębicki 2013, s. 57-58]. Jednakże celem opracowania nie jest omawianie szczegółowo rozwiązań PM, które zostały szeroko opisane w anglojęzycznej literaturze, i które także zaczynają pojawiać się w rodzimych opracowaniach. Celem opracowania jest zwrócenie uwagi: (1) na istotę,

możliwości i ograniczenia cyfrowych systemów informacji personalnej, stosowanego oprogramowania i rozwiązań internetowych, które stanowią wsparcie w zakresie zbierania informacji o wynikach pracy i służą do podejmowania na ich podstawie decyzji personalnych, (2) a także na zmieniające się nieustannie rozwiązania systemów pracy i ich powiązanie z PM.

System Informacji Personalnej (SIP) i bazujące na nim rozwiązania, jako źródła wspomagania decyzji w zakresie PM, na tle nowych wymogów systemów pracy

J. Kisielnicki [2006] wskazuje, że SIP to zintegrowany system oparty na technologiach informatycznych, zapewniający dostarczanie informacji niezbędnych przy podejmowaniu decyzji personalnych. System ten pozwala na strukturalizację zgromadzonych danych, ich przetwarzanie i przekazywanie informacji. Jest on odmianą lub częścią Systemu Informacji Menedżerskiej (SIM), przy czym jego funkcjonalność rozciąga się od zwykłego oprogramowania biurowego, poprzez bazy danych (dla potrzeb przygotowania statystyk i analiz personalnych), systemy informowania kierownictwa, aż po komputerowe systemy doradcze (tj. oprogramowanie wspomagające wnioskowanie i podejmowanie decyzji kierowniczych) [Kisielnicki 2006]. W nurt SIP dobrze wpisuje się podobna koncepcja zwana e-HRM (ang. electronic HRM), która bazuje na rozwiązaniach intranetu i Internetu. Główna funkcja e-HRM, to łączenie pracowników i kierowników z departamentem HR poprzez portale HR. Takie rozwiązanie ma obniżyć koszty, poprawić poziom usług personalnych i wspierać dział personalny we wdrażaniu koncepcji *business partnera* [Li *et al.* 2009, s. 1861; zob. Hutchinson 2013, s. 269]. Innymi słowy, kierownicy mają dostęp do wszelkich polityk, procedur i pomocy w wy-

* Uniwersytet Łódzki

pełnieniu formatek, otrzymywaniu danych i informacji personalnych, a także monitorowaniu pracy podwładnych [Hutchinson 2013, s. 90; Payne et al. 2009, s. 527]. Warto także zwrócić uwagę na pokrewne, ale bazujące na założeniach e-HRM, pojęcia, wykorzystywane w internetowej (tj. *online*) ocenie okresowej [Payne et al. 2009, s. 527-528]: *Employee-self service* (ang. ESS) oraz *Managerial Self-Service* (ang. MSS). W literaturze anglojęzycznej można także znaleźć odniesienia do komputerowego monitorowania wyników (ang. *Computerized Performance Monitoring*) lub zautomatyzowanego zarządzania wynikami (ang. *Automated Performance Management* [zob. Hawk 1994; Spinks et al. 1999; Potgieter 2004 i 2005], które – wraz z rozwojem technologii informatycznych i narzędzi komunikacyjnych – ustąpiły takim określeniom, jak *online performance management* [Armstrong 2009, s. 82]. Bez względu na nazwę, wszystkie one czerpią z założeń systemu SIP.

Nie wszystkie przedsiębiorstwa posiadają wspomniane systemy. Wprowadzenie SIP daje możliwość usprawnienia procesów biznesowych, usprawnia procedury i zmniejsza koszty HR. Planowane zmiany w zakresie SIP mogą spowodować to, że wspomniane przejście będzie mniej bolesne, a w rezultacie otrzymamy bardziej sprawny i dokładny system. Wszystkie zmiany, nawet te najbardziej skomplikowane, wymagają tych samych podstawowych kroków: (1) należy podjąć decyzję, które dane należy przenieść do nowego systemu, a których należy się pozbyć; (2) dane muszą być wcześniej przeanalizowane pod kątem znaczenia, tj. poddane korekcji lub usunięte; (3) nie należy zapominać o teście związanych z weryfikacją przesuwanych danych do nowego systemu [Arnold 2007, s. 125-126].

Warto przyjrzeć się omawianym rozwiązaniom PM z perspektywy zautomatyzowanego systemu, przy czym dostęp do danych i informacji „na żądanie”, na każdym z wymienionych etapów PM, stało się standardem i podstawą jego funkcjonalności (tabela 1) [Potgieter 2004, s. 1-5; Payne et al. 2009, s. 528]. W swojej najprostszej – jeszcze nie online – postaci komputerowej, monitorowanie wyników definiowano jako „użycie komputerów, oprogramowania i urządzeń zewnętrznych do pomiaru, zapisu, przechowywania i kompilowania danych na temat aktywności zawodowej pracowników” [Bates, Holton

1995, s. 267]. Obecnie internetowe PM obejmuje pozyskiwanie i obrazowanie standardów efektywności oraz wszelkie informacje dotyczące samego procesu oceny. Bardziej zaawansowane rozwiązania mogą nawet skłaniać kierowników i pracowników do podejmowania działań w zakresie PM, dostarczać odpowiednie dokumenty stronom procesu, np. w postaci formatek do wypełnienia czy generowanych automatycznie raportów wyników [Armstrong 2009, s. 82]. W takiej rzeczywistości kierownicy nie muszą stale uczyć się prowadzenia procesu PM i przeprowadzenia oceny, bowiem automatyzacja PM wymaga tej wiedzy i umiejętności „na bieżąco”, w ciągu całego roku. Poza tym pomoc *online* i przewodniki są w zasięgu każdego kierownika.

U schyłku lat 90. dwudziestego wieku Spinks et al. [1999, s. 97-9] opisywali trzy wiodące programy komputerowe na amerykańskim rynku, działające na bazie systemu Windows, które w pełni oferowały kierownikom możliwości przygotowania profesjonalnej dokumentacji w zakresie oceniania. Autorzy przytaczali entuzjastyczne opinie kilku menedżerów, choć sami zaznaczali, że oprogramowanie nie rozwiązuje wszystkich problemów związanych z oceną.

Obecnie, nawet niewielkie firmy IT, jak – przykładowa – amerykańska Capterra [<http://www.capterra.com/>, (15.1.2015)], pomagają swoim klientom dobrać odpowiednie dla nich oprogramowanie SIP przy pomocy wyszukiwarki i zadanych kryteriów wyszukiwania. W zakresie PM liczba oferowanych produktów (na początek stycznia 2015 roku) obejmowała 114 rozwiązań. Każde z nich charakteryzuje się zestawem licznych funkcjonalności, które dobrze odzwierciedlają założenia PM. Większość produktów proponuje funkcjonalność „pracy w chmurze” (ang. *Cloud-based PM service*). Warto w tym miejscu wspomnieć także o bardziej zaawansowanych rozwiązaniach niż SIP, czyli systemie ERP. Nie jest to zwykle narzędzie, ale raczej infrastruktura, która wspiera możliwości wszystkich innych narzędzi i procesów organizacji opartych na technologiach informatycznych (ang. *IT, Information Technology*) [Li et al. 2009, s. 1858]. Wszystkie obszary modułu HRM w systemie ERP wykorzystują dane zgromadzone w jednej centralnej bazie, co sprzyja integracji rozwiązań, np. system PM może być zintegrowany z modułem zarządzania czasem. W tym przypadku system ERP będzie dokonywał zapisu danych dla

Tabela 1. Cechy zautomatyzowanego Performance Management

| Etapy <i>Performance Management</i> | Funkcjonalność zautomatyzowanego <i>Performance Management</i> |
|-------------------------------------|---|
| Planowanie | <ul style="list-style-type: none"> • Poprzez zapisanie <i>online</i> w systemie informatycznym uzgodnionych celów, menedżerowie i pracownicy koncentrują się na ich realizacji. System podpowiada menedżerowi „co i jak zrobić” [Potgieter 2004, s. 1-5; Hutchinson 2013, s. 269]. • Istnieje możliwość pobrania informacji i danych z modułu dotyczącego opisu stanowiska pracy dla potrzeb przeprowadzenia przyszłej oceny okresowej, a także przechowywanie i porównywanie danych w czasie [Payne et al. 2009, s. 528]. |
| Wspieranie | <ul style="list-style-type: none"> • Raport ze stanu realizacji procesu PM dla menedżera i departamentu HR co do zgodności prowadzonego procesu [Potgieter 2005, s. 3]. • Wykorzystanie narzędzi takich jak <i>Performance Diary</i> pozwala pracownikom na wprowadzanie zapisów i komentowanie realizowanych celów przez cały rok. Takie zapisy pozwalają dobrze przygotować się pracownikom do oceny okresowej [Potgieter 2005, s. 3]. • Automatyczne przypominanie, przez system o celach, daje możliwość menedżerom prawdziwej realizacji funkcji trenera, co także ogranicza niepewność i stres pracowników [Potgieter 2004, s. 1-5]; system umożliwia śledzenie i porównywanie w czasie wyników pracownika [Hutchinson 2013, s. 269]. • Cele są dostosowywane do zmieniającego się otoczenia biznesowego, przez co pracownicy są stale skoncentrowani na osiąganiu zaktualizowanych celów. System informatyczny stale przypomina o ich realizacji [Potgieter 2004, s. 1-5]. • System zbiera informacje o absencji pracowników, monitoruje trendy i wskazuje problemy. Technologia <i>online</i> wspomaga proces uczenia się, szkoleń i rozwoju [Hutchinson 2013, s. 269]. |
| Ocenianie | <ul style="list-style-type: none"> • Dobrze zaprojektowany i zautomatyzowany system PM sprawdza, czy faktycznie odbyło się spotkanie w ramach oceny okresowej poprzez dostarczenie informacji zwrotnej przełożonemu menedżera. Taka informacja zwrotna wymaga odpowiedzi na pytania, czy ustalenie celów lub ocena okresowa faktycznie obyły się „twarzą w twarz”. Dotyczy więc jakości procesu PM. Wymagany jest w tym względzie podpis elektroniczny zarówno menedżera, jak i pracownika [Potgieter 2005, s. 3]. • Oceny wyników pracowników mogą odbywać się znacznie częściej, aniżeli raz na rok [Potgieter 2004, s. 1-5]; o dokonaniu przeglądów przypominają automatycznie wysyłane <i>e-maile</i> [Hutchinson 2013, s. 269], przy czym ocena 360 stopni (<i>online</i>, częściowo zautomatyzowana) pełni ważną funkcję [Farr et al. 2013, s. 77-98]. • Dział HR wykonuje mniejszą pracę administracyjną, co związane jest z automatycznym raportowaniem; więcej czasu oznacza koncentrację działu na towarzyszeniu menedżerom w prowadzeniu przeglądów, a nie zbieraniu danych i formatek [Potgieter 2004, s. 1-5; Payne et al. 2009, s. 528; Hutchinson 2013, s. 90]. • Lepsze przygotowanie stron do przeglądów i mniej stresu [Potgieter 2004, s. 1-5]. • System PM pozwala na rzeczywiste uwzględnienie wyników z wypłacanymi premiami [Hutchinson 2013, s. 269]. • Dostarcza informacji o mocnych i słabych stronach w zakresie L&D [Farr et al. 2013, s.77-98]. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury zawartej w tabeli.

potrzeb oceny pracy i pomagał w podejmowaniu strategicznych decyzji kierownikom. Dodatkowo system PM może być także zintegrowany z systemem wynagradzania dla potrzeb prowadzenia wyliczeń wynagrodzeń odmiennych regionów, departamentów czy stanowisk, uwzględniając przy tym dynamikę zmian poszczególnych elementów systemu [Li *et al.* 2009, s. 1858].

Możliwości informatyczne i komunikacyjne w zakresie opracowania i wdrożenia rozwiązań PM są obecnie ogromne. W przypadku nowych systemów pracy (np. pracy zdalnej) zmienia się jednak podstawowy paradygmat procesu PM, tj. relacji „tu i teraz” między kierownikiem i pracownikiem. Niektóre przykłady [zob. Khanna, New 2008, s. 795-808; zob. Blackwell 2012] wskazują na istotne zmiany w zakresie projektowania miejsc pracy tzw. pracowników wiedzy. Przykładem jest tutaj Capital One Financial Corporation w Wirginii, w której rozwiązaniach „nie chodzi o wypchnięcie pracowników poza biura – wprost przeciwnie: większość z nich nadal pokazuje się w biurze. Jednakże kluczem do sukcesu korporacji jest umożliwienie pracownikom dokonania wyboru, kiedy i gdzie są najbardziej efektywni” [Khanna, New 2008, s. 799]. Projektowanie tego typu stanowisk pracy nawiązuje do idei nowej kultury pracy, która jest propagowana przez C. Ressler i J. Thompson [2012, s.70], a sformułowana jest następująco: „każdy może robić co chce i kiedy chce, o ile tylko wykonuje swoją pracę”. Współczesnemu kierownikowi trudno jest bezpośrednio obserwować pracownika w miejscu pracy, jak i poświęcać wystarczającą ilość czasu na takie działania. Także sami pracownicy mają już odmienne oczekiwania, co do sposobów dostarczania informacji zwrotnej i rozwiązań *Performance Management*. Proces motywowania, a nawet zbierania i przekazywania informacji zwrotnej, może zostać przesunięty z odpowiedzialności menedżera na pracownika [Buchner 2007, s. 61-62].

Korzyści i zagrożenia wynikające ze stosowania zautomatyzowanych rozwiązań w zakresie PM

Jeśli system PM jest „ręcznie sterowany”, to wówczas największy problem menedżerowie ze wskazaniem miejsca procesu, w którym się obecnie znajdują. Oznacza to, że kierownicy nie wiedzą, komu wyznaczają cele, kto właśnie przeszedł ocenę okresową i właściwie jakie dzia-

łania należy wyznaczyć danemu pracownikowi w ramach jego rozwoju kompetencji. W konsekwencji menedżerowie zapominają wypełniać formatki, podejmować działania, co zmniejsza wartość rozwiązań PM [Potgieter 2005, s. 2]. Interesujący w tym względzie jest przykład eksperymentu przeprowadzonego w jednym z amerykańskich uniwersytetów przez zespół Payne *et al.* [2009, s. 538-539], a dotyczący porównania tradycyjnego systemu oceniania (ang. *Paper-and-Pencil system*; P&P) i oceniania *online*. Wyniki badań wskazały, że ocenianie online wzbudza zarówno pozytywne, jak i negatywne odczucia pracowników. Należy jednak podkreślić, że ocena *online* była związana z większym zaangażowaniem i partycypacją stron oceny, w porównaniu do systemu tradycyjnego. Ten ostatni jest postrzegany bardziej pozytywnie pod względem wykorzystywanych kryteriów jakościowych – czego natomiast brakuje ocenom *online* [zob. także Hawk 1994, s. 949-957]. W konkluzji autorzy stwierdzają, że szkolenie oceniających może podnieść odczucia ocenianych pracowników co do oceny ich jakości pracy. W badaniach Hawka [1994, s. 954], w dużej korporacji stwierdza się, że im częściej kierownicy dawali szansę pracownikom przedyskutowania komputerowo generowanych wyników ich pracy, tym mniejszy był ich stres, problemy zdrowotne, a pracownicy bardziej zadowoleni z procesu oceniania. Jednakże sama ocena jakości dobranych kryteriów oceny, w oczach pracowników, także była uważana za niesprawiedliwą i autor wskazywał na stosowanie dodatkowo innych wskaźników, które nie znajdowały się w systemie. Wskazywano także na zwiększenie świadomości kierowników co do ograniczeń komputerowych systemów oceny. W związku z powyższymi uwagami, warto prześledzić korzyści i zagrożenia wynikające z wdrożenia *online* PM (tabela 2).

Wnioski

Technologia informatyczna pomaga we wdrożeniu i realizacji procesu PM, „jeśli jest ona kontrolowana, a nie sama kontroluje” omawiany proces [Hutchinson 2013, s. 269]. Należy także pamiętać, że nie ma systemów SIP bez błędów, toteż zespół wdrażający taki system, powinien ustalić akceptowany poziom takich błędów [Arnold 2007, s. 130]. Tym niemniej SIP, jego oprogramowanie i cały wachlarz rozwiązań *online*, już stał się codziennością największych

Tabela 2. Korzyści i zagrożenia wynikające z wdrożenia zautomatyzowanego *Performance Management*

| Korzyści | Zagrożenia |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Zbierane automatycznie dane mogą zostać przetworzone w postaci gotowych dokumentów i raportów, zgodnie ze zdefiniowanymi uprzednio kryteriami, natomiast pytania i formatki kwestionariusza mogą zostać wypełniane na komputerze kierownika [Cardy, Miller 2005, s. 140-151]. • Większy zakres kontroli liczby podwładnych, nawet jeśli nie ma możliwości bezpośredniego monitorowania pracownika [Cardy, Miller 2005, s. 140-151]. • Większa liczba informacji zwrotnych, skierowanych ku pracownikowi, przy jednoczesnym obniżeniu kosztów i czasu ich przygotowania [Cardy, Miller 2005, s. 140-151]. • Redukcja uprzedzeń [Johnson, Gueutal 2011, s. 18], a nawet możliwość zwiększenia zaufania do generowanych przez system informacji, jeśli pracownicy sami ją generują [Cardy, Miller 2005, s. 140-151]. • Łączenie informacji o wynikach z innymi danymi personalnymi [Johnson, Gueutal 2011, s.18]. • Zbieranie informacji o pracownikach, których uzyskanie byłoby niemożliwe poprzez bezpośrednią obserwację, np. nieplanowane czasy przestoju pracy [Farr et al., 2013, s. 77-98]. • Anonimowość oceniających wyniki [Farr et al., 2013, s. 77-98]. • Wbudowanie samouczka lub szkolenia - ta funkcja wewnątrz systemu pozwoliłaby użytkownikom rozwiązywać problemy i zapoznać się z funkcjami systemu pracy [Farr et al., 2013, s. 77-98]. | <ul style="list-style-type: none"> • Zautomatyzowana ocena, na podstawie zbieranych na bieżąco danych, może nie gwarantować satysfakcji oceniającego (tj. kierownika). Dlatego opracowanie i wdrożenie systemu ocen musi uwzględniać wystąpienie demotywacji uczestników oceny [Cardy, Miller 2005, s. 152-163; Armstrong 2009, s. 84]. • Choć ilość pracy łatwo zmierzyć, to znacznie trudniej jest to zrobić w zakresie jakości pracy (np. wymaganych zachowań na stanowisku) [Cardy, Miller, 2005, s. 152-163; zob. Hawk 1994, s. 955]. • Anonimowość oceniających może prowadzić do zmniejszenia zaufania pracowników do systemu lub poczucia niesprawiedliwości [Cardy, Miller, 2005, s. 152-163]. • Będąc pod presją ciągłej obserwacji systemu, pracownicy zwracają uwagę wyłącznie na te kwestie pracy, które podlegają ocenie systemu (i są nagradzane), jednocześnie pomijając wszelkie pozostałe. Takie postępowanie prowadzi do obniżenia jakości pracy [Cardy, Miller 2005, s. 152-163]. • Wyniki ocen <i>online</i> są znacznie bardziej surowe, aniżeli prowadzone bezpośrednio między przełożonym i podwładnym [Hebert et al., 2003, s. 37]. • Prowadzenie monitoringu i zbieranie danych może powodować poczucie naruszania sfery prywatnej pracowników, np. w sferze redukcji autonomii, ograniczania wolności, poczucia możliwości zwolnienia z pracy, obawy przed odroczeniem w pracy itd. [Phillips et al., 2008]. • Ocena oparta wyłącznie na zbieranych automatycznie danych nie uwzględnia pomiaru kompleksowości pracy, a przez to pracownicy mogą zostać ocenieni słabiej [Johnson i Gueutal, 2011, s. 19-20]. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury zawartej w tabeli.

światowych przedsiębiorstw. *Computerized Performance Management (CPM)* sprawdza się w przypadku osoby „otwartej na doświadczenie”, czyli o szerszych horyzontach, która chętnie się uczy, nie odrzuca nowych idei [Cardy, Miller 2005, s. 146].

Wspomniane zagrożenia dotyczą w dużej mierze sposobu zbierania danych o wynikach pracy, jak i samej oceny okresowej. Te dwa integralne elementy systemu PM mogą wpływać na odbiór systemu jako całości. Należy jednak pamiętać, że to zaufanie między kierownikiem

a pracownikiem nadal ma olbrzymie znaczenie dla sukcesu systemu PM. Cardy et al. [2005, s. 151] podkreślają: „wdrożenie systemu, który nie bierze pod uwagę zaufania, sprawiedliwości, czynników systemowych, obiektywizmu, osobowości pracowników, a także umiejętności obsługi komputera i wymaganych w związku z tym szkoleń, niesie negatywne konsekwencje dla niepowtarzalnego składnika ludzkiego organizacji”. W związku z tym Farr et al. [2013, s. 77-98] sugerują, że systemy oceny powinny nadal opierać się na tradycyjnych przeglądach (tj.

bezpośrednich spotkaniach przełożonego i jego podwładnych), a systemy komputerowe powinny tylko wspierać ten proces. Dlatego kierownicy, którzy chcą zaprojektować i wdrożyć efektywny system komputerowego wspomaganie w zakresie oceniania powinni [Griffith 1993, s. 73]: (1) używać systemu wyłącznie do przekazywania informacji zwrotnej o pracy, a nie zbierać informacji zbędnych (np. ile czasu przebywa pracownik w toalecie) (zob. także: [Hawk 1994, s. 955]), (2) określić rodzaj danych, które pracownicy uważają za pomocne w ich pracy, co w konsekwencji pomoże zaakceptować system, (3) zaprojektować system, który pozwala zbierać takie dane,

które mogą być porównywane, (4) zdać sobie sprawę z tego, że komputerowy monitoring jest tak szkodliwy, jak same założenia systemu zarządzania. Wydaje się jednak, że najważniejsza jest zawartość samej koncepcji oceny, np. ocena wymaganych zachowań, a rozwiązania *online* mają pozostać wyłącznie ich wsparciem [Payne et al. 2009, s. 540]. Dlatego wdrażając rozwiązania informatyczne w zakresie PM należy przede wszystkim kierować się sprawdzonymi rozwiązaniami, nie szukając łatwych dróg – „na skróty”. Kierownicy, w świetle swoich obowiązków, niekiedy zapominają o tym fakcie.

Literatura:

1. Armstrong M., *Armstrong's handbook of performance management. An evidence-based guide to delivering high performance*, 4th edition, Kogan Page 2009.
2. Arnold J.T., *Moving to a New HRIS*, "HR Magazine" June 2007, vol. 52, Issue 6.
3. Bates R.A., Holton III E.F., *Computerized Performance Monitoring: A review of human resource issues*, "Human Resource Management Review" 1995, vol. 5, No 4.
4. Blackwell J., *Meeting the future of work*, Regus, 2012, http://www.regus.pl/images/RE0478_Whitepapers%20Meeting%20the%20future%20of%20work_JUN%202012%20V16_tcm133-50765.pdf, [8.4.2014].
5. Buchner T.W., *Performance management theory: a look from the performer's perspective with implications for HRD*, "Human Resource Development International", 2007, Volume: 10, Issue: 1.
6. Cardy R.L., Miller J. S., *e-HR and Performance Management. A consideration of positive potential and the dark side*, [in:] *The brave new world of eHR, A publication of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, (eds.) H.G. Gueutal, D.L. Stone Published by Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco, 2005.
7. Farr J.L., Fairchild J., and Cassidy S.E., *Technology and Performance Appraisal*, [in:] *The Psychology of Workplace Technology*, (ed.) M.D. Coovert, L.F. Thompson, New York Routledge Academic, 2013.
8. Griffith T.L., *Teaching Big Brother to Be a Team Player: Computer Monitoring and Quality*, "Academy of Management" 1993, Volume 7, Issue 1.
9. Hawk S.R., *The effects of computerized performance monitoring: An ethical perspective*, "Journal of Business Ethics" 1994, Volume 13, Issue 12.
10. Hebert, B.G., Vorauer, J.D., *Seeing through the screen: is evaluative feedback communicated more effectively in face-to-face or computer-mediated exchanges?*, "Computers in Human Behavior" 2003, vol.19, Issue 1.
11. Houldsworth E., Jirasinghe D., *Managing and Measuring Employee Performance*, KoganPage, London and Philadelphia 2006.
12. <http://www.capterra.com>, [15.1.2015].
13. Hutchinson S., *Performance Management. Theory and Practice*, Chartered Institute of Personnel & Development, London 2013.
14. Johnson R.D. and Gueutal H.G., *Transforming HR through Technology: The Use of E-HR and HRIS in Organizations*, VA: Society for Human Resource Management (SHRM) Foundation, Printed in the United States of America, 2011, <http://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/hr%20tech%20epg-%20final.pdf>, [30.01.2015].

15. Khanna S., New J.R., *Revolutionizing the workplace: a case study of the future of work program at Capital One*, "Human Resource Management" Winter 2008, vol. 47, No 4.
16. Kisielnicki J., *Informatyczne systemy wspomaganie ZZL*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, (red.) H. Król, A. Ludwicyński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
17. Li Z., Dan W., Lei Ch., *Implementation of ERP in Human Resource Management*, [in:] ed. M. Khosrow-Pour, *Encyclopedia of Information Science and Technology, Volume 1*, Second Edition, published in the UK by Information Science Reference, 2009.
18. Payne S.C., Horner M.T., Boswell W.R., Schroeder A.N., Stine-Cheyne K.J., *Comparison of online and traditional performance appraisal systems*, "Journal of Managerial Psychology" 2009, vol. 24, Issue 6.
19. Phillips T.N., Isenhour L.C., Stone D., *The Potentials for Privacy Violations in Electronic Human Resources Practices*, [in:] *Technology, Outsourcing & Transforming HR*, (ed.) G. Martin, M. Reddington, H. Alexander, MA: Elsevier, 2008.
20. Potgieter L., *Manual vs. Automated Performance Management*, Sep. 2004, <http://www.pmia.org.au/white/manvauto.pdf>, [30.01.2015].
21. Potgieter L., *Mistakes in Performance management*, Feb. 2005, <http://www.pmia.org.au/white/mistakes.pdf>, [30.01.2015].
22. Ressler C., Thompson J., *Nadgodziny są do bani! Pracuj dla efektu, a nie dla idei*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2012.
23. Spinks N., Wells B., Meche M., *Appraising the appraisals: computerized performance appraisal systems*, "Career Development International" 1999, vol. 4, Issue 2.
24. Williams, R.S., *Managing Employee Performance: Design and Implementation in organizations*, "Psychology@Work", Series Editor: Professor Clive Fletcher, Printed by Lightning Source, Cengage Learning EMEA, Hampshire, United Kingdom 2002.
25. Ziębicki B., *Performance management jako holistyczna koncepcja zarządzania organizacją*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Zarządzanie nr 905, Kraków 2013.

ISTOTA I ZNACZENIE KOMUNIKACJI W PROJEKCIE NA PRZYKŁADZIE ORGANIZACJI TURNIEJU PIŁKI RĘCZNEJ

Wstęp

Projekt jest to złożone przedsięwzięcie realizowane w ramach określonego czasu i budżetu. Jest to pewna sekwencja powiązanych ze sobą działań, których celem jest wykreowanie dla klienta projektu unikalnie rozumianej wartości. Wartość tą stanowić może niepowtarzalny produkt lub usługa. Cechą każdego projektu jest złożoność, unikalność oraz ograniczenia związane z czasem i kosztami. Każdy projekt posiada także specjalnie utworzoną, tymczasową strukturę [Hofman 2009, s. 146-148]. Projektem może być np. misja na Marsa, budowa metra, otwarcie nowego supermarketu, wprowadzenie nowego produktu na rynek lub organizacja imprezy sportowej. Jednym z czynników odgrywających kluczową rolę podczas przygotowania i realizacji projektu jest odbywająca się w nim komunikacja. Efektywna komunikacja, czyli udostępnianie właściwych informacji właściwym osobom we właściwym czasie i we właściwej formie uznana być może za klucz do sukcesu projektu [Trocki, Grucza, Ogonek 2003, s. 123-126].

Komunikacja, wywodząca się od łacińskich słów *communicare* i *communicatio* (przekazywanie informacji, porozumiewanie się), oznacza na ogół dwukierunkowy przepływ informacji [Mruk 2004, s. 17]. Potrzeba komunikacji jest naturalną potrzebą każdego człowieka. Komunikacja jest procesem, którego podstawowymi komponentami są: uczestnicy (nadawca i odbiorca), kontekst, komunikat (wiadomość), kanał, sprzężenie zwrotne oraz szumy [Stefaniuk 2014, s. 45]. Istotę komunikacji podkreśla A. Potocki, który stwierdza, że: „komunikowanie się jest w zasadzie esencją procesu zarządzania, bowiem za jego pośrednictwem menedżerowie realizują funkcje kierowania i w gruncie rzeczy jemu poświęcają największą część swojego czasu pracy” [Potocki 2000, s. 159].

W niniejszym opracowaniu zaprezentowana zostanie komunikacja w projekcie na przykładzie organizacji IX Ogólnopolskiego Turnieju Piłki Ręcznej Dziewcząt, który miał miejsce w dniach 4-6 kwietnia 2014 r. w Łukowie.

Ogólna charakterystyka IX Ogólnopolskiego Turnieju Piłki Ręcznej Dziewcząt

Piłka ręczna jest dyscypliną sportu, uprawianie której ma istotną rolę w systemie wychowania fizycznego. Jest to gra dla wszystkich kategorii wiekowych, ponieważ jej technika oparta jest na naturalnych formach ruchu takich jak bieg, skok, chwyt, podanie i rzut. Piłka ręczna powinna więc odgrywać dominującą rolę w procesie wychowania fizycznego, stanowiąc bazę do budowy innych dyscyplin [Walczyk, Skutnik 2005, s. 5].

Ogólnopolskie Turnieje Piłki Ręcznej Dziewcząt są organizowane w Łukowie od 10 lat. W 2014 roku odbyła się IX edycja Turnieju, nad którą patronat objęli Małgorzata Majerek, Małgorzata Rola, Burmistrz Miasta Łuków oraz Starostwo Powiatowe w Łukowie. Turniej przeznaczony był dla dziewcząt z roczników 2001, 2002, 2003 i odbył się w dniach 4-6 kwietnia 2014 r. Głównym organizatorem wszystkich edycji Turnieju jest Uczniowski Klub Sportowy „Jedynka” działający przy Szkole Podstawowej nr 1 im. ks. Grzegorza Piramowicza w Łukowie. W 2014 r. Turniej odbywał się na dwóch halach sportowych. Jedna hala zlokalizowana była w kompleksie Zespołu Szkolno-Przedszkolnego, Szkole Podstawowej nr 1. Druga hala znajdowała się natomiast przy oddalonym o około 400 m Gimnazjum nr 2.

Szkoła, przy której działa UKS „Jedynka” ma długoletnią tradycję związaną z piłką ręczną dziewcząt. Reprezentujące ją drużyny dziewcząt wielokrotnie zajmowały pierwsze miej-

* Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

sca w Wojewódzkich Igrzyskach Młodzieży Szkolnej w piłce ręcznej oraz medalowe miejsca w ogólnopolskich towarzyskich turniejach piłki ręcznej. Corocznie uczennice szkoły stanowią podstawowy trzon składu kadry województwa lubelskiego. Kończąc szkołę podstawową dziewczęta kontynuują grę w innych klubach oraz w dalszym ciągu zasilają kadrę województwa lubelskiego junierek i młodziczek.

Wychowanki szkoły występują w grających PGNiG Superlidze Kobiet zespołach piłki ręcznej - Małgorzata Majerek (MKS Selgros Lublin), Małgorzata Rola (MKS Selgros Lublin), Hanna Strzałkowska (Aussie Sambor Tczew), Emilia Galińska (Vistal Gdynia).

UKS „Jedynka” Łuków wielokrotnie organizował imprezy sportowe o zasięgu wojewódzkim i ogólnopolskim. Ogólnopolskie Turnieje Piłki Ręcznej Dziewcząt są imprezami cyklicznymi, które wpisały się już bardzo mocno w tradycje szkoły i miasta. Turnieje cieszą się ogromnym zainteresowaniem. Co roku do Łukowa przyjeżdżają bardzo dobre drużyny m.in. z Gdańska, Warszawy, Krakowa, Nowego Sącza, Mrągowa, Tychów, Torunia, Piotrkowa Trybunalskiego, Lublina. Dzięki Turniejom dziewczęta będące na początku swojej sportowej drogi bawiąc się rozwijają swoje umiejętności, mają możliwość podjęcia rywalizacji z koleżankami z innych klubów, wymiany doświadczeń sportowych oraz mogą nawiązać nowe znajomości i kontakty. Rywalizacja na boisku pozwala także na porównanie umiejętności oraz dostarcza trenerom i organizatorom wskazówek do dalszej pracy treningowej.

W edycji Turnieju w 2014 r. wzięło udział 25 zespołów - 357 osób, w tym 311 zawodniczek, 26 trenerów oraz 20 osób stanowiących bezpośrednią obsługę Turnieju. Rozgrywki przeprowadzone zostały systemem mieszanym, każdy zespół rozegrał co najmniej 6 spotkań. W całym turnieju odbyło się 70 meczów, 1252 minut na boisku, podczas których zdobyto 2159 bramek.

Rysunek 1. Logo Turnieju



Źródło: materiały prasowe Turnieju.

Wszystkie działania zrealizowane w projekcie organizacji Turnieju podzielić można na cztery fazy:

1. Faza definiowania projektu (styczeń 2014 r.):

- analiza założeń i określenie projektu,
- określenie celów,
- analiza ryzyka projektu,
- wyznaczenie komitetu sterującego,
- powołanie kierownika projektu,
- powołanie zespołu projektowego,
- określenie podziału zadań pomiędzy członków zespołu projektowego,
- ustalenie terminu - zsynchronizowanie terminu z możliwościami pałcówek wykorzystywanych w trakcie Turnieju i preferencjami potencjalnie zainteresowanych uczestników,
- opracowanie planu rzeczowo-finansowego kosztów zadania,
- zatwierdzenie celów, założeń i planu rzeczowo-finansowego projektu przez komitet sterujący.

2. Faza rozwoju projektu (luty-kwiecień 2014 r.):

- przygotowanie harmonogramu projektu,
- ustalenie patronów,
- ustalenie osoby upoważnionej do kontaktów z uczestnikami i sponsorami,
- pozyskiwanie sponsorów,
- przesłanie informacji o Turnieju do Związku Piłki Ręcznej w Polsce,
- rozesłanie zaproszeń do potencjalnych uczestników,
- przyjmowanie zgłoszeń,
- określenie zapotrzebowania na zasoby (nagrody, produkty spożywcze itp.):
 - zorientowanie się w otoczeniu,
 - opracowanie kryteriów selekcji,
 - zapytanie ofertowe,
 - negocjacje,
 - złożenie zamówień,
- przekazanie informacji do mediów,
- wynajem niezbędnych obiektów (hale sportowe, klasy w szkole, internat),
- zawieranie umów z obsługą (obsługa techniczna, obsługa kuchni, obsługa medyczna, sędziowie),
- zatwierdzenie podjętych działań przez komitet sterujący.

3. Faza wykonania projektu (kwiecień 2014 r.):

- przygotowanie regulaminu Turnieju oraz harmonogramu i systemu gier,
- odbieranie dostaw,

- realizacja Turnieju,
- odbiór całości projektu przez komitet sterujący.

4. Faza zakończenia projektu (kwiecień-maj 2014 r.):

- ocena projektu,
- w terminie do 2 tygodni po Turnieju przekazanie sprawozdania i rozliczenia finansowego do Związku Piłki Ręcznej w Polsce, Wydziału Promocji Urzędu Miasta Łuków i UKS,
- przekazanie notatek prasowych do mediów oraz na strony internetowe UKS, Szkoły i stronę Turnieju na Facebook'u,
- odbiór rezultatów projektu.

Projekt nadzorowany był przez komitet sterujący, w skład którego wchodził dyrektor Szkoły Podstawowej nr 1 i prezes UKS „Jedynka”. Osobą upoważnioną do zawierania umów był prezes UKS.

W skład zespołu projektowego wchodził: kierownik projektu, 3 nauczycieli wychowania fizycznego oraz 5 wolontariuszy. Kierownik projektu na co dzień również jest nauczycielem wychowania fizycznego.

Głównym celem projektu było zorganizowanie IX Ogólnopolskiego Turnieju Piłki Ręcznej Dziewcząt w dniach 4-6 kwietnia 2014 r. Zważywszy na kwalifikacje oraz wieloletnie doświadczenie członków zespołu projektowego uznać można, że cel ten został sformułowany prawidłowo i spełniał wymagania reguły SMART. SMART jest to akronim pochodzący od angielskich słów opisujących pożądane cechy każdego celu:

- *Specific (Konkretny)* – każdy cel musi być jasno i precyzyjnie zdefiniowany,
- *Measurable (Mierzalny)* – każdy cel musi być mierzalny, tak by można było stwierdzić, czy cel faktycznie został osiągnięty,
- *Attractive (Atrakcyjny)* – każdy cel musi być atrakcyjny, warty zrealizowania z punktu widzenia wykonawcy,
- *Realistic (Realny)* – każdy cel musi być realny do osiągnięcia w wyznaczonym czasie, przy dostępnych zasobach i kompetencjach,
- *Timed (Określony w czasie)* – każdy cel musi posiadać ramy czasowe, w których ma być zrealizowany.

Tabela 1. Skład zespołu projektowego

| Członek zespołu | Zakres obowiązków |
|---|--|
| Kierownik projektu | <ul style="list-style-type: none"> • przygotowanie: <ul style="list-style-type: none"> – dokumentacji Turnieju; – pism do sponsorów i patronów; – zamówień; • kontakty zewnętrzne; • organizacja biura Turnieju; • księgowość Turnieju. |
| Nauczyciel A | • sprawy związane z zakwaterowaniem uczestników Turnieju. |
| Nauczyciel B | • sprawy związane z wyżywieniem uczestników Turnieju. |
| Nauczyciel C | • sprawy związane z obsługą sanitarno-techniczną podczas Turnieju. |
| Wolontariusz A | <ul style="list-style-type: none"> • obsługa informatyczno-graficzna: <ul style="list-style-type: none"> – przygotowanie dyplomów, podziękowań, zaproszeń; – administrowanie stroną Turnieju na Facebook'u; • księgowość Turnieju; • obsługa biura Turnieju. |
| Wolontariusz B | • opieka nad halą przy Szkole Podstawowej nr 1 (Hala 1). |
| Wolontariusz C | • opieka nad halą przy Gimnazjum nr 2 (Hala 2). |
| Wolontariusz D | • obsługa stolika sędziowskiego Hala 1. |
| Wolontariusz E | • obsługa stolika sędziowskiego Hala 2. |
| Wszyscy członkowie zespołu | • pozyskiwanie sponsorów. |
| Wszyscy nauczyciele wchodzący w skład zespołu | • odbiór zamówień i zleceń. |

Źródło: opracowanie własne.

W projekcie zidentyfikowane zostały także cele poboczne, do których zaliczały się:

- promocja prozdrowotnych, społecznych, edukacyjnych i wychowawczych wartości sportu,
- przeciwdziałanie zjawiskom agresji i patologii wśród dzieci i młodzieży,
- popularyzacja piłki ręcznej wśród dzieci,
- dostarczanie pozytywnych emocji ze współzawodnictwa,
- wychowywanie zawodniczek w myśl sportowej rywalizacji fair play,
- wyłonienie najlepszych zespołów i zawodniczek,
- wdrażanie do kulturalnego kibicowania
- wymiana doświadczeń sportowych zawodników i trenerów,
- pozyskanie wskazówek do dalszej pracy treningowej,
- doskonalenie rozwiązań stosowanych przy organizacji imprez sportowych,
- promocja i organizacja wolontariatu wokół zadań kultury fizycznej i sportu,
- promocja ziemi lubelskiej, miasta Łuków i klubu na arenie ogólnopolskiej.

Realizowany projekt musiał spełniać określone przepisami ograniczenia prawne. Z ograniczeń tych wynikał m.in. obowiązek wystosowania do policji prośby o zabezpieczenie terenu oraz konieczność zapewnienia całodobowej opieki medycznej dla uczestników Turnieju. Ograniczenie prawne stanowiły również wymogi Związku Piłki Ręcznej w Polsce odnośnie organizacji Turnieju i przepisy dotyczące przebiegu rozgrywek. Organizatorzy byli także zobligowani do sporządzenia stosownych sprawozdań do Związku Piłki Ręcznej w Polsce, Wydziału Promocji Urzędu Miasta Łuków i Uczniowskiego Klubu Sportowego „Jedynka”. Podczas Turnieju przestrzegane były przepisy sanitarne i przeciwpożarowe.

W trakcie organizacji i trwania Turnieju priorytetem było zapewnienie bezpieczeństwa wszystkim jego uczestnikom. W związku z tym niezwykle istotne było odpowiednie przygotowanie hal do rozgrywek (nawierzchnia nie mogła być śliska lub brudna). Za utrzymanie stanu nawierzchni odpowiedzialni byli zatrudnieni podczas Turnieju pracownicy obsługi technicznej. O bezpieczeństwo uczestników Turnieju dbali również wolontariusze z obsługi technicznej. Podczas Turnieju obowiązywał specjalnie

przygotowany regulamin zakwaterowania i zachowania na terenie obiektów, w których uczestnicy byli zakwaterowani lub w których odbywały się rozgrywki. Każdy przybyły na Turniej zespół przechodził szkolenie, na którym zapoznawał się z regulaminem, drogami ewakuacyjnymi oraz sposobem postępowania w razie wystąpienia różnego rodzaju zdarzeń lub zagrożeń.

Szczególnie ważnym zagadnieniem podczas realizacji projektu było przeciwdziałanie kontuzjom zawodniczek. Tym samym niezwykle istotne było prawidłowe sporządzenie harmonogramu gier, który zapewniłby optymalne rozłożenie spotkań w czasie. Ważne było także zapewnienie odpowiednich posiłków regeneracyjnych dla zawodniczek. Ze względu na ogromną wagę zadania, za przygotowanie harmonogramu rozgrywek odpowiadał osobiście kierownik projektu. Za przygotowanie właściwych jadłospisów odpowiadał natomiast będący członkiem zespołu projektowego nauczyciel wychowania fizycznego, który równocześnie posiadał wiedzę z zakresu dietetyki.

Finansowanie Turnieju opierało się na pięciu źródłach:

- dofinansowanie ze Związku Piłki Ręcznej w Polsce – najważniejsze źródło finansowania, pozyskanie dofinansowania ze ZPRP podniosło prestiż Turnieju,
- dofinansowanie ze strony Urzędu Miasta Łuków i Starostwa Powiatowego w Łukowie,
- dofinansowanie przekazane przez pozostałych patronów Turnieju,
- środki przekazane przez sponsorów lokalnych – sponsoring miał postać zarówno finansową jak i rzeczową,
- wpłaty uczestników Turnieju.

Ogromne wsparcie dla organizacji Turnieju stanowiła nieodpłatna praca wolontariuszy, którzy zapewniali opiekę medyczną, obsługę logistyczną oraz inną szeroko rozumianą obsługę w trakcie trwania Turnieju.

Koszty Turnieju stanowiły wydatki związane z zakwaterowaniem i wyżywieniem uczestników Turnieju, zakupem nagród (puchary, medale, trofea, nagrody indywidualne i zespołowe), zatrudnieniem sędziów, obsługi technicznej, obsługi kuchni oraz obsługi medycznej.

Komunikacja w projekcie

Podczas realizacji projektu niezwykle ważną jest sprawna komunikacja, która stanowi klucz

do sukcesu projektu. Wiele przedsięwzięć nie udaje się z powodu braku dostatecznej lub właściwej komunikacji. Dobra i klarowna komunikacja to silne narzędzie w projekcie, jednak sztuką jest spowodować właściwy przepływ informacji pomiędzy wszystkimi osobami zaangażowanymi w projekcie [Kloze 2009, s. 71]. Brak płynnego przepływu informacji pomiędzy interesariuszami projektu może bardzo negatywnie wpłynąć na powodzenie projektu. W przypadku Turnieju nieprawidłowa komunikacja mogłaby skutkować np. występowaniem opóźnień w realizacji kolejnych faz projektu a nawet brakiem realizacji zaplanowanych działań; niepozyskaniem sponsorów a tym samym trudnościami w zbilansowaniu budżetu; niezgromadzeniem niezbędnych zasobów materialnych; udziałem niewystarczającej liczby drużyn lub niewłaściwą organizacją rozgrywek. Błędy w komunikacji mogłyby zatem utrudnić lub nawet uniemożliwić realizację Turnieju.

Komunikacja może odbywać się za pośrednictwem różnych kanałów. Zdaniem A. Potockiego podstawowymi kanałami komunikacji są [Potocki 2008, s. 17]:

- komunikowanie ustne:
 - bezpośrednie – podczas osobistej styczności nadawcy i odbiorcy, np. podczas rozmowy, dyskusji lub wywiadu,
 - pośrednie – za pośrednictwem różnorodnych mediów, np. telefonu, telewizji, sieci komputerowych,
- komunikowanie pisemne (np. notatki, teksty na ekranie komputera),
- komunikowanie wizualne (np. wykresy, schematy, fotografie, filmy wideo).

Komunikacja w projekcie obejmuje komunikację formalną i komunikację nieformalną, z których każda może przybierać formę komunikacji pisemnej lub ustnej [Kloze 2009, s. 70].

Wszystkie spośród wyróżnionych powyżej kanałów komunikacji wykorzystywane były podczas organizacji Turnieju, ale znaczenie poszczególnych z nich zmieniało się wraz kolejnymi fazami projektu. O wyborze kanału komunikacji i wykorzystywanych w komunikacji mediów decydowała specyfika podejmowanych działań, szybkość i efektywność komunikacji oraz preferencje interesariuszy w tym zakresie.

W projekcie został opracowany plan komunikacji, czyli dokument wyszczególniający wszystkie rodzaje komunikacji prowadzonej w ramach

projektu, jej docelowych odbiorców, treść i częstotliwość. Podczas organizacji Turnieju komunikacja przebiegała na kilku liniach, do których zaliczyć należy przede wszystkim:

- komunikację wewnątrz zespołu projektowego,
- komunikację zespołu projektowego z komitetem sterującym,
- komunikację zespołu projektowego ze sponsorami i patronami,
- komunikację zespołu projektowego z uczestnikami Turnieju,
- komunikację zespołu projektowego z dostawcami,
- komunikację zespołu projektowego z wolontariuszami i osobami zatrudnionymi podczas Turnieju,
- komunikację zespołu projektowego z kibicami.

W fazie definiowania projektu dominowała komunikacja bezpośrednia. Podczas formalnych spotkań zespołu projektowego ustalane były cele i założenia Turnieju, termin Turnieju, omawiana była formuła w jakiej Turniej ma się odbyć oraz przygotowywany był plan rzeczowo-finansowy Turnieju. Spotkania te odbywały się z częstotliwością przewidzianą w harmonogramie projektu. Członkowie zespołu przed spotkaniami otrzymywali drogą mailową niezbędne materiały. Wszystkie ustalenia poczynione podczas spotkań były zapisywane i przyjmowały postać dokumentacji Turnieju. Powstałe dokumenty kierownik projektu przysyłał członkom zespołu w wersji elektronicznej w ciągu 24 godzin od zakończenia spotkania. Podczas spotkań zespołu projektowego ich uczestnicy mogli sprawdzić, czy dobrze zrozumieli przekazywane im informacje poprzez zastosowanie technik komunikacyjnych takich jak np. parafraza oraz zadawanie pytań.

Podczas bezpośredniego spotkania kierownik projektu przedstawił członkom komitetu sterującego koncepcję Turnieju. Dokument potwierdzający akceptację przez komitet sterujący koncepcji został włączony do dokumentacji Turnieju.

W fazie rozwoju projektu podczas prac zespołu projektowego nadal dominowała komunikacja bezpośrednia. Organizacja Turnieju oparta była jednak w znacznym stopniu na pracy wolontariuszy, którzy ze względu na swoje miejsce zamieszkania w innym mieście oraz obowiązki zawodowe nie zawsze mogli być fizycznie

obecni na zebraniach zespołu, więc w tej fazie znaczenia nabrały narzędzia komunikacji wykorzystywane przez zespoły wirtualne. Fizyczne oddzielenie części członków zespołu sprawiło, że komunikacja w zespole wymagała wykorzystania nowoczesnych technologii teleinformatycznych. Brak możliwości komunikacji „twarzą w twarz” między wszystkimi członkami zespołu powodował, że musieli oni komunikować się przez telefon, e-mail lub komunikatory internetowe. Podczas zebrań zespołu jego członkowie, którzy nie mogli wziąć w nim fizycznego udziału, uczestniczyli w nim dzięki wykorzystaniu Skype’a oraz telefonów komórkowych z zestawem głośnomówiącym.

Komunikacja pomiędzy zespołem projektowym a potencjalnymi patronami i sponsorami przybierała postać zarówno komunikacji ustnej jak i komunikacji pisemnej. Do każdego z nich wystosowane zostało pismo, które do jego siedziby dostarczył upoważniony członek zespołu. Osoba ta miała również za zadanie wyjaśnić podczas bezpośredniego spotkania ewentualne wątpliwości. Podmioty, do których organizatorzy zwrócili się z prośbą o patronat, wyrażały zgodę na jego objęcie lub odmowę poprzez przesłanie stosownego pisma. Podmioty, do których organizatorzy zwrócili się z prośbą o sponsoring, wyrażały zgodę na jego udzielenie lub odmowę poprzez przesłanie stosownego pisma lub przekazanie decyzji drogą telefoniczną albo mailową. Dalsza komunikacja ze sponsorami i patronami przebiegała przede wszystkim drogą telefoniczną i mailową.

Do potencjalnych uczestników rozesłane zostały zaproszenia. Zaproszenia wysyłane były równoległe drogą mailową oraz pocztą tradycyjną. Zaproszenia przesłane zostały w pierwszej kolejności do klubów, które uczestniczyły w Turnieju w poprzednich jego edycjach oraz do innych klubów współpracujących z UKS. W razie wątpliwości osoby zainteresowane udziałem w Turnieju kontaktowały się drogą telefoniczną i mailową z upoważnionym do kontaktów z uczestnikami członkiem zespołu projektowego. Informacja o Turnieju wraz z zaproszeniem do udziału umieszczona była także w kalendarzu imprez sportowych znajdującym się na stronie internetowej Związku Piłki Ręcznej w Polsce. Kalendarz ten dostępny był dla wszystkich zainteresowanych użytkowników Internetu. Zgłoszenia przyjmowane były po-

przez przesłanie drogą mailową wypełnionego formularza zgłoszeniowego.

Szczególne znaczenie w przekazywaniu informacji o Turnieju i komunikacji z osobami nim zainteresowanymi miała strona Turnieju na portalu społecznościowym Facebook – www.facebook.com/TurniejWielkanocny. Na stronie tej publikowano wszelkie informacje o organizowanym Turnieju. Poprzez możliwość umieszczania postów na „osi czasu” oraz przesyłanie wiadomości wszyscy zainteresowani Turniejem mogli skontaktować się z organizatorami. Po zakończeniu Turnieju strona ta nadal funkcjonuje jako źródło informacji o kolejnych edycjach. Zgodnie ze stanem na dzień 11 stycznia 2015 r. profil Turnieju na Facebook’u posiadał 330 fanów pochodzących z miast z terenu całej Polski [www.facebook.com/TurniejWielkanocny].

Składanie zamówień na niezbędne przy organizacji Turnieju zasoby następowało po przeprowadzeniu analizy dostawców, którzy mogli je zaoferować. Do wybranych dostawców wysyłane były pisemne zapytania ofertowe. Następnie prowadzono z nimi negocjacje. Negocjacje prowadzone były, w zależności od oferenta, podczas rozmów bezpośrednich lub drogą pisemną. Po wyborze dostawcy i zakończeniu negocjacji składano pisemne zamówienie. W podobny sposób przebiegało zawieranie umów na wynajem obiektów (hal sportowych, budynku szkoły i internatu) oraz z obsługą.

W fazie rozwoju projektu istotne znaczenie miała komunikacja z przedstawicielami mediów, dla których przygotowano zostały specjalne pakiety materiałów. Opracowano także plakaty, które następnie rozwieszono zostały na terenie miasta. Działania te miały na celu przede wszystkim poinformowanie o Turnieju kibiców.

Fazę wykonania projektu podzielić można na dwa etapy – etap przed rozpoczęciem Turnieju oraz etap trwania Turnieju. W etapie przed Turniejem komunikacja przebiegała takimi samymi drogami jak w fazie rozwoju projektu.

Podczas trwania Turnieju komunikacja stanowiła podstawę jego sprawnego przebiegu. Zespół projektowy komunikował się między sobą przede wszystkim poprzez bezpośrednie rozmowy, poprzez rozmowy telefoniczne, poprzez informacje umieszczane na specjalnej tablicy oraz podczas sześciorozbitych zebrań. Zebrania odbywały się każdego z turniejowych dni rano przed rozpoczęciem rozgrywek oraz wieczorem

rem po ich zakończeniu. W praktyce zebrania wieczorne miały miejsce późną nocą. Turniej odbywał się na dwóch halach sportowych, więc w trakcie rozgrywek członkowie zespołu pracujący na różnych halach komunikowali się między sobą przede wszystkim telefonicznie lub za pomocą komunikatorów (np. Hangouts). Szczególnie istotne było jak najszybsze i dokładne przekazywanie wyników rozgrywanych spotkań do biura Turnieju, w którym sporządzano zestawienia wyników. Zestawienia te były następnie wywieszane na tablicach informacyjnych znajdujących się na obu halach. Wyniki publikowane były także na bieżąco na profilu Turnieju na Facebook'u. Do publikowania wyników wykorzystywane były podłączone do Internetu komputery w biurze Turnieju oraz smartfony. Wyniki dostarczane były do biura Turnieju przez wolontariuszy. Szybkość dostarczania informacji o wynikach miała szczególne znaczenie w końcowej części Turnieju kiedy drukowane były dyplomy. Po zakończeniu rozgrywek biuro Turnieju przygotowało ogólne podsumowanie Turnieju (klasyfikacja, liczba strzelonych bramek, najlepsze zawodniczki, królowie strzelców itp.), które odczytane zostało uczestnikom i przybyłym gościom przed dekoracjami medalowymi i wręczeniem nagród. W trakcie Turnieju zespół projektowy komunikował się także z trenerami przybyłych drużyn. Komunikacja ta odbywała się przede wszystkim podczas odpraw trenerskich, na których trenerzy otrzymywali wszelkie niezbędne materiały oraz doraźnie podczas rozmów bezpośrednich.

W fazie zakończenia projektu zespół komunikował się podobnie jak w fazach definiowania i rozwoju projektu. Sprawozdanie do Związku Piłki Ręcznej w Polsce wysłane zostało listem poleconym. Sprawozdania do Wydziału Promocji Urzędu Miasta Łuków oraz do UKS przekazał osobiście upoważniony członek zespołu. Notatki prasowe oraz materiały na strony internetowe przesłano za pośrednictwem poczty elektronicznej.

Na zakończenie każdej z faz projektu kierownik projektu sporządzał raport o postępach, który trafiał w ręce członków komitetu sterującego oraz członków zespołu projektowego.

Zakończenie

Komunikacja stanowi krwioobieg każdej organizacji oraz warunkuje prawidłową realizację każdego projektu. Nie inaczej sytuacja wyglądała podczas organizacji prezentowanego IX Ogólnopolskiego Turnieju Piłki Ręcznej Dziewcząt. Organizacja Turnieju była dużym przedsięwzięciem, w którym komunikacja odbywała się na wielu liniach z wykorzystaniem różnych kanałów. Przedstawiciele wszystkich przybyłych do Łukowa zespołów, patroni, sponsorzy oraz kibice wypowiadali się o Turnieju w samych superlatywach. Turniej można uznać za udany, nie tylko dlatego, że zapewnił zawodniczkom biorącym w nim udział oraz kibicom przeżycia sportowe na wysokim poziomie, ale też dzięki sprawnej organizacji, która nie byłaby możliwa bez sprawnej komunikacji.

Literatura:

1. Hofman M., *Projekt i zarządzanie projektami – przegląd literatury*, [w:] *Kreatywność i przedsiębiorczość w jakościowym myśleniu i działaniu*, (red.) E. Skrzypek, tom II, Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą UMCS, Lublin 2009.
2. <https://www.facebook.com/TurniejWielkanocny>, [11.01.2015].
3. Kłozę M., *Kluczowe aspekty zarządzania projektami*, [w:] *Akademia Konsultingu Deloitte - materiały szkoleniowe*, 4 grudnia 2009.
4. *Komunikowanie się w marketingu*, (red.) H. Mruk H., Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
5. Potocki A., *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008.
6. Potocki A., *Pozawerbalne metody wspomagania komunikowania się w organizacji*, [w:] *Prace naukowe nr 4*, WSPiM w Chrzanowie, Chrzanów 2000.
7. Stefaniuk T., *Komunikacja w zespole wirtualnym*, Difin, Warszawa 2014.
8. Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2003.
9. Trocki M., *Organizacja projektowa*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2014.
10. Walczyk L., Skutnik R., *Piłka ręczna. Zasób ćwiczeń dla dzieci i młodzieży*, Związek Piłki Ręcznej w Polsce, Warszawa 2005.

PRZYWÓDZTWO I KIEROWANIE

INTUICJA MENEDŻERSKA W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI – WYMYŚL CZY DOGMAT?

Wprowadzenie

Intuicja, zarówno przez wielu teoretyków, jak i praktyków zarządzania, traktowana jest wspólnie jako zdolność umysłu, którą można z powodzeniem wykorzystywać w procesach decyzyjnych w ramach organizacji. Jest postrzegana jako równoprawne źródło poznania [Galata 2004, s. 69]. Umożliwia nie tylko pozyskiwanie wiedzy, ale również jej tworzenie [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 73]. W literaturze zarządzania istnieje zgodność, że intuicja nie jest zjawiskiem nielogicznym, nieracjonalnym, ponieważ opiera się przede wszystkim na wieloletniej praktyce i doświadczeniu. Nabywana w ten sposób wiedza przechowywana jest zazwyczaj w podświadomości. Przypisuje jej się coraz większe znaczenie w zarządzaniu i kierowaniu organizacjami. Wielu badaczy wykazało, że intuicja jest regularnie wykorzystywana w prowadzeniu działalności biznesowej [Parikh 1994]. J. Maxwell [2001, s. 98-99] określając prawa przywództwa (dwadzieścia jeden), na ósmej pozycji wskazał prawo intuicji. T.J. Peters i R.H. Waterman [1982, s. 13] stwierdzili, że w coraz bardziej złożonym otoczeniu, wiele problemów będzie możliwych do rozwiązania jedynie przy pomocy intuicji. H. Leavitt [1975] intuicyjne podejście do rozwiązywania zadań problemowych przeciwstawia podejściu analitycznemu, które w przypadku zadań złożonych prowadzi to tzw. „paraliżu decyzyjnego”. Współcześnie podejścia te traktowane są jako komplementarne [Simon 2007, s. 162].

Nie oznacza to jednak, że opieranie się na intuicji w zarządzaniu organizacjami jest powszechnie aprobowane, czy uznane za dobrą praktykę menedżerską. Menedżerowie często podejmują starania, mające na celu udowodnienie, że podjęte przez nich decyzje opierały się na racjonalnych przesłankach. Sprzyja temu naturalna skłonność ludzka do podążania za rozumem, do wybierania rozwiązań najprostszych [Tepperwein 1993, s. 27]. Decydenci odczuwają

potrzebę argumentowania i uzasadniania poprzez racjonalizację. Przedstawiają swoje poglądy/stanowiska w taki sposób, aby wzbudzały jak najmniej obaw. Rzeczywiste motywy często ukrywają – świadomie bądź nieświadomie [Barnard 1997, s. 158]. Jest to podejście zachowawcze i zarazem bezpieczne – wśród wielu menedżerów nadal panuje przekonanie, że poleganie na intuicji w biznesie nie jest dobrą praktyką zarządzania. Pojęcie intuicji ma wydźwięk pejoratywny, a intuicyjne podejmowanie decyzji kojarzone jest z posiadaniem niepełnej wiedzy, brakiem systematyczności i rzetelności w myśleniu, brakiem racjonalnych przesłanek na temat rozwiązywanego problemu, metafizyką. Zdarza się, że intuicja sprzeciwia się rozumowi, uczuciu bądź przyzwyczajeniu, co stanowi dodatkową przeszkodę w odwoływaniu się do intuicji.

Zgodnie z tytułem, zasadniczym celem w niniejszym opracowaniu jest podjęcie próby odpowiedzi na pytanie: *Czy współcześnie istnieje potrzeba odwoływania się do intuicji w zarządzaniu organizacjami?* Aby odpowiedzieć na tak postawione pytanie badawcze przeprowadzono analizę teoriopoznawczą w oparciu o studia literaturowe w następujących obszarach:

1. Złożoność zarządzania organizacjami w kontekście uwarunkowań współczesnego biznesu.
2. Problematyka zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach, w szczególności zarządzania opartego na kompetencjach.
3. Zagadnienie kompetencji menedżerskich oczekiwanych we współczesnych organizacjach.

Wyróżnione obszary badawcze wymagają uwzględnienia zarówno „twardych” jak i „miękkich” aspektów procesu zarządzania. Analizy otoczenia organizacji, koncepcji zarządzania strategicznego, modeli biznesu, systemu zarządzania zasobami ludzkimi, koncepcji zarządza-

* Politechnika Częstochowska

nia opartego na kompetencjach, należy rozszerzyć o problematykę ludzkich zachowań – nurty behawioralne i zagadnienie intuicji.

Pojęcie intuicji menedżerskiej

Intuicja to jedna z tych własności ludzkiego umysłu, które w dalszym ciągu nie są do końca rozpoznane. Jest ona jednym z bardziej tajemniczych pojęć związanych z analizą kapitału ludzkiego. Naukowcy zgadzają się, że intuicja *de facto* istnieje, że jest niezwykle ważną zdolnością umysłu. Nie są natomiast zgodni w kwestii jej istoty, wyjaśniającej czym ta zdolność jest, jak również w kwestii przydatności intuicji w działaniach praktycznych [Clark 1973]. Z tej przyczyny brak w literaturze podmiotowej jednoznacznej definicji intuicji, różne jest jej pojmowanie i różna ocena przydatności.

Współczesne znaczenie terminu intuicja wywodzi się ze średniowiecznego łacińskiego słowa *intuitio*, które oznacza podszept, przeczucie. Intuicja najczęściej definiowana jest jako pewnego rodzaju olśnienie, przeczucie, wyczucie, proces bezpośredniego uzyskiwania wiedzy, pewność w jakiejś sprawie bez świadomego rozumowania [Kopaliński 2001, s. 235].

Intuicja jest zdolnością, którą można wykorzystywać w podejmowaniu praktycznych decyzji w ramach organizacji. W zarządzaniu intuicja powinna być traktowana jako sposób do uruchomienia zasobów wiedzy utajonej, zgromadzonej i przechowywanej w mózgu człowieka, której nie można wykorzystać w sposób zamierzony.

Trafność podejmowanych decyzji zależy w dużej mierze od zdolności umysłowych menedżera, jego intuicji, charyzmy oraz innych czynników, trudnych do określenia [Bogdanienko 2005, s. 394]. Znaczenie zdolności umysłowych jest wielokrotnie podkreślane w różnych koncepcjach zarządzania, np. w nurcie zarządzania strategicznego przez H. Mintzberga z zespołem (szkoła przedsiębiorczości) [Mintzberg, Ahlstrand, Lampel 1998, s. 124]. Wyróżnione zdolności umysłowe, należy traktować jako składowe kompetencji menedżerskich.

Ponadprzeciętną umiejętność praktycznego wykorzystania intuicji (zdolności intuicyjnych) przez menedżerów w procesie zarządzania określono mianem intuicji menedżerskiej, którą zdefiniowano jako: *osobliwość i cecha menedżera, które wspierane jego wiedzą i doświadczeniem oraz zachowaniem i nastawieniem, uzupełnionych o granicę swobody decyzyjnej, stanowią*

*wraz z odpowiednimi instrumentami platformę do podejmowania decyzji, służących poprawie ogólnie pojmowanej efektywności przedsiębiorstwa*¹. Głównym źródłem intuicji menedżerskiej, w świetle przyjętej definicji własnej, są określone zdolności umysłowe menedżera – preferowany podświadomie sposób rozumowania (zdolności intuicyjne), skumulowana nabyta wiedza, mająca znamiona wiedzy niejawnej, wieloletnie doświadczenie oraz bieżące wsparcie, w postaci różnych instrumentów wspomagania procesów zarządzania, w tym narzędzi informatycznych. Istnieją przesłanki, aby sądzić, że narzędzia informatyczne wzbogacają intuicję menedżerską.

Problematykę intuicji menedżerskiej należy rozpatrywać w kategorii „miękkich” kompetencji menedżerskich.

Złożoność zarządzania organizacjami w kontekście uwarunkowań współczesnego biznesu

Złożoność procesu zarządzania organizacjami determinowana jest w dużej mierze przez uwarunkowania prowadzenia biznesu. Celem określenia głównych właściwości uwarunkowań współczesnego biznesu przeprowadzono analizy obecnego otoczenia organizacji oraz trendów gospodarki światowej. Przeanalizowano:

- główne siły sprawcze przemian w gospodarce światowej, zasadnicze długofalowe trendy w otoczeniu organizacji,
- wyróżniki nowej ekonomii,
- wpływ czynników pozaekonomicznych na współczesną gospodarkę, w szczególności nurtów ekonomii behawioralnej oraz tzw. „zwierzęcych instynktów”.

Rozpatrywano problemy współczesnego biznesu, które w dalszym ciągu nurtują badaczy dziedzinowych. Najważniejsze wnioski wynikające z analizy uwarunkowań współczesnego biznesu są następujące²:

- współczesna gospodarka światowa nie funkcjonuje według racjonalnych i logicznych zasad rynkowych,

¹ Autorska definicja intuicji menedżerskiej została po raz pierwszy przedstawiona w monografii [Jędrzejczyk 2013, s. 118].

² Wnioski dotyczące uwarunkowań współczesnego biznesu sformułowano w oparciu o następujące pozycje literaturowe – publikacje podstawowe: [Akerlof, Shiller 2010; Borowiecki 2011; Mączyńska 2011; Oblój, 2010; Toffler, 2003].

- współczesne otoczenie organizacji jest coraz bardziej złożone, dynamiczne i trudno przewidywalne,
- przedsiębiorstwa są zmuszone do poszukiwania nowych sposobów umożliwiających długookresowe funkcjonowanie na rynku,
- nie istnieje uniwersalna koncepcja biznesu, która sprawdzałaby się zarówno w warunkach rozwoju, jak i kryzysu gospodarczego,
- podstawowym problemem teorii zasobowej jest unifikacja zasobów o charakterze niematerialnym oraz pomiar poziomów zasobów niematerialnych i ich wpływu na tworzenie różnych wartości w przedsiębiorstwie,
- w naukach o zarządzaniu coraz większe znaczenie przypisuje się pozaekonomicznym czynnikom rozwoju przedsiębiorstw, wśród których za dominujący wskazuje się czynnik ludzki,
- sukcesie przedsiębiorstwa w długim okresie czasu decydują w większym stopniu wewnętrzne, unikalne kompetencje przedsiębiorstwa niż czynniki zewnętrzne.

Zarządzanie jest współcześnie utożsamiane ze sztuką i będzie nią tak długo, dopóki istnieć będą czynniki sytuacyjne, których nie będzie można zmierzyć i przewidzieć. Przełomy cywilizacyjne, globalizacja, zmiany techniczno-technologiczne, rozwój gospodarki opartej na wiedzy, niepewność, duża dynamika zmian, a także kryzysy gospodarcze i finansowe, stanowią realia gospodarcze, w których muszą funkcjonować i z którymi muszą sobie radzić współczesne przedsiębiorstwa. Pomimo „wszechobecnej” nieracjonalności, przedsiębiorstwa powinny stanowić systemy racjonalne – dążyć do racjonalności, tak aby mogły osiągać zakładane cele biznesowe i przetrwać na konkurencyjnym rynku. Wymaga to od menedżerów pewnej dyscypliny i konsekwencji w procesie zarządzania. Jest to jednakże warunek konieczny, ale nie wystarczający. Menedżerowie nie mogą zapominać o intuicji, pasji i marzeniach, które w znacznym stopniu przyczyniają się do osiągnięcia sukcesów w dzisiejszym świecie.

Problematyka zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach

Złożoność procesu zarządzania organizacjami w dużym stopniu determinowana jest

również problematyką zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w organizacjach. Celem określenia zasadniczych problemów zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach, w szczególności zarządzania opartego na kompetencjach, przeprowadzono analizy obejmujące najważniejsze kwestie dotyczące ZZL w przedsiębiorstwach, zarówno w ujęciu zasobowym, jak i kapitałowym. Przeanalizowano:

- podmioty zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach,
- metody oceny wyników procesu zarządzania zasobami ludzkimi,
- symptomy marginalizacji znaczenia zasobów ludzkich w organizacjach,
- najważniejsze kwestie dotyczące rozumienia kapitału intelektualnego, jego struktury oraz wpływu na wartość i pozycję konkurencyjną organizacji,
- kapitał ludzki i strukturalny,
- społeczną koncepcję kapitału intelektualnego,
- istotę kompetencji,
- podstawowe podejścia do rozróżniania kompetencji,

oraz

- problematykę zarządzania kompetencjami w organizacjach.

Najważniejsze wnioski wynikające z przeprowadzonych analiz są następujące³:

1. W XX wieku dokonano odkrycia jednego z najważniejszych praw współczesnej ekonomii. Zrozumiano, że gospodarką, szeroko rozumianym biznesem rządzą ludzie, a nie żadne abstrakcyjne siły. Zasoby ludzkie/kapitał ludzki, niezależnie od pojawiających się trendów w zarządzaniu, stanowią najważniejszy element zarządzania.
2. Sposób rozwiązywania problemów personalnych w przedsiębiorstwie zależy od przyjętej w nim strategii personalnej. W największym stopniu warunkowany jest poglądami naczelnego kierownictwa nt. postrzegania i znaczenia zasobów ludzkich w kontekście podstawowych źródeł efektywności przedsiębiorstwa.

³ Wnioski dotyczące problematyki ZZL w przedsiębiorstwach sformułowano w oparciu o następujące pozycje literaturowe – publikacje podstawowe: [Adair 2007; *Czy polscy...* 2011; Mroziewski 2008; Oleksyn 2006; *Nowoczesne metody...*, 2004; *Zarządzanie zasobami...* 2008].

3. Zasadniczym celem strategii personalnej jest nie tylko pozyskiwanie, ocena i planowanie rozwoju pracowników, ale przede wszystkim dostosowanie posiadanych przez nich kompetencji do potrzeb obecnych i przewidywanych przedsiębiorstwa oraz ich wykorzystanie zgodne z tymi potrzebami.
4. Koncepcja kapitału intelektualnego ukazuje zagadnienia, które mają największy wpływ na kondycję przedsiębiorstwa na rynku.
5. Efektywny system zarządzania kompetencjami umożliwi dokonanie oceny potencjału ludzkiego przedsiębiorstwa – poprzez porównanie stanu faktycznego z pożądanym.
6. W niewielu polskich przedsiębiorstwach wykorzystuje się nowoczesne narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi, które są odpowiednie dla współczesnej koncepcji ZZL.
7. W większości polskich przedsiębiorstw działy personalne pełnią funkcję usługową lub administracyjną.
8. W większości polskich przedsiębiorstw stopień zaawansowania systemów zarządzania kompetencjami można uznać za niski. Oznacza to, że nie wykorzystuje się w nich w pełni możliwości zarządzania przez kompetencje.

Kapitał ludzki wraz z pozostałymi zasobami niematerialnymi stał się podstawą rynkowego sukcesu przedsiębiorstw. Przyczynkiem do odnoszenia sukcesów jest umiejętne wykorzystanie i właściwe zarządzanie kapitałem ludzkim. Nie jest to zadanie łatwe. Zarządzanie kapitałem ludzkim oznacza przede wszystkim zarządzanie wiedzą, umiejętnościami, doświadczeniami, zdolnościami i zachowaniami, zarówno na poziomie jednostki, jak i organizacji. Jedną z zasadniczych komponent kapitału ludzkiego są kompetencje, które należy traktować jako zasoby/kapitał organizacji o znaczeniu strategicznym. Są one wyróżnikiem organizacji na rynku, jednym z głównych czynników tworzącym przewagę konkurencyjną. Stanowią wartość niematerialną organizacji. Niewłaściwie dobrani pracownicy mogą popełniać błędy, w następstwie których przedsiębiorstwo ponosi straty. Odnosi się to w szczególności do kadry kierowniczej. Kompetentna i świadoma swojego postępowania

kadra kierownicza stanowi największą wartość przedsiębiorstwa.

Zagadnienie kompetencji menedżerskich oczekiwanych we współczesnych organizacjach

Efektywność procesu zarządzania organizacjami w największym stopniu determinowana jest poziomem kompetencji kadry kierowniczej, w szczególności ze sfer strategicznego zarządzania. Celem określenia najważniejszych kompetencji menedżerskich oczekiwanych we współczesnych organizacjach, przeprowadzono analizy obejmujące zasadnicze kwestie dotyczące zagadnienia kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej. Przeanalizowano:

- współczesne uwarunkowania pracy menedżerskiej,
 - problematykę kryteriów doboru na stanowiska kierownicze,
 - najbardziej oczekiwane kompetencje menedżerskie, z uwzględnieniem różnych kryteriów grupowania kompetencji,
 - zagadnienie doskonalenia kompetencji menedżerskich, zagadnienie wspomagania kadry kierowniczej w procesie doskonalenia kompetencji menedżerskich,
 - rolę działu personalnego w procesie doskonalenia kompetencji menedżerskich
- oraz
- modele komunikacji w organizacjach pomiędzy podmiotami zarządzania zasobami ludzkimi.

Najważniejsze wnioski wynikające z przeprowadzonych analiz są następujące⁴:

- we współczesnych warunkach prowadzenia biznesu zasady klasycznego zarządzania stają się coraz mniej przydatne, a postrzeganie organizacji przez pryzmat tradycyjnych zasobów jest niewystarczające. Zmianie ulegają także formy pracy, a wraz z nimi oczekiwania stawiane, zarówno menedżerom, jak i pracownikom;
- w praktyce gospodarczej kadra kierownicza poświęca zazwyczaj mało czasu na rozwijanie własnych umiejętności kierowniczych. Od menedżerów oczekuje się

⁴Wnioski dotyczące zagadnienia kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej sformułowano w oparciu o następujące pozycje literaturowe – publikacje podstawowe: [Adair 2007; Oleksyn 2006; *Kompetencje menedżerów...* 2008; Sidor-Rządkowska 2006; Thomas 2010].

ciągłego zwiększania wydajności, efektywności, obrotów i/lub zysków. Nie sprzyjają temu także procesy reorganizacji przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej złożone;

- wielu menedżerów cechują kompetencje, których poziom jest niższy od wymaganego na danym stanowisku;
- stopień znajomości zasad dobrej organizacji i metod efektywnej pracy kierowniczej wśród kadry menedżerskiej jest niewysoki. Do słabych stron pracy polskich menedżerów najczęściej zalicza się: złą organizację pracy, nieumiejętne komunikowanie się, stosowanie prostych metod motywowania, wywoływanie konfliktów oraz trawienie czasu, zarówno swojego, jak i podwładnych;
- istniejące teorie kierowania są mało przydatne dla praktyki gospodarczej. Nie zawierają precyzyjnych wskazówek metodologicznych doboru menedżerów na określone stanowiska menedżerskie/kierownicze.

Zagadnienie kompetencji menedżerskich jest problematyczne, zarówno z punktu widzenia teorii zarządzania, jak i praktyki organizacyjnej. W teorii zarządzania do tej pory nie udało się opracować „modelu wzorcowego” cech ani kompetencji, na podstawie którego można byłoby znaleźć wysoce skutecznych i sprawnych menedżerów na określone stanowiska kierownicze. W praktyce organizacyjnej kompetencje menedżerskie zwykle różnią się od wymagań nakreślonych w teorii zarządzania. W niewielu przedsiębiorstwach zarządza się kompetencjami w sposób właściwy. Wielu menedżerów cechują kompetencje, których poziom można uznać za niższy od wymaganego na danym stanowisku. Pomimo stosunkowo wysokiej świadomości konieczności doskonalenia własnych kompetencji menedżerskich, menedżerowie zazwyczaj nie poświęcają wiele czasu na doskonalenie i rozwijanie kompetencji.

Zmieniające się uwarunkowania pracy menedżerów wpływają na zmiany zachowań i ról menedżerskich. Ich analiza umożliwiłaby definiowanie nowych kompetencji, które są wymagane od współczesnych menedżerów oraz determinuje procesy doskonalenia kompetencji menedżerskich. Typowe kompetencje menedżerskie, takie jak np.: wiedza, umiejętność

współpracy, zdolność motywowania, umiejętność komunikowania, itp., we współczesnych realiach gospodarczych okazują się być niewystarczające. Od menedżerów coraz częściej wymaga się nowych kompetencji, m.in.: ponadprzeciętnych zdolności umysłowych czy umiejętności myślenia za pomocą paradoksu.

Podsumowanie

Przedstawione w niniejszym opracowaniu wyniki analizy teoriopoznawczej i badań eksploracyjnych, dotyczące uwarunkowań prowadzenia biznesu, problematyki zarządzania zasobami ludzkimi oraz kompetencji menedżerskich w organizacjach ukazały kontekst zarządzania współczesnymi organizacjami. Z zaprezentowanych wniosków wynika, że w zarządzaniu współczesnymi organizacjami nie tylko istnieje, ale permanentnie zwiększa się potrzeba odwoływania się do intuicji.

Przemiany zachodzące w otoczeniu już wielokrotnie przyczyniły się do transpozycji paradygmatów w zarządzaniu. Jedną z najbardziej znaczących zmian, która wywołała ewolucję w głównych nurtach i koncepcjach zarządzania, była zmiana w hierarchii dominujących zasobów. Zasoby materialne nie są współcześnie postrzegane jako zasoby o charakterze strategicznym. Znaczenie takie przypisuje się natomiast zasobom ludzkim i zasobom niematerialnym. Dokonujące się przełomy cywilizacyjne, przy narastającej turbulencji otoczenia przedsiębiorstw oraz coraz większe znaczenie w gospodarce i biznesie zasobów niematerialnych i czynników pozaekonomicznych, stanowią kluczowe aspekty dla procesów decyzyjnych w organizacjach XXI wieku.

Badania naukowe prowadzone przez ośrodki naukowo-badawcze na całym świecie dają podstawy do stwierdzenia, że intuicja jest konkretnym i efektywnym źródłem poznawczym oraz sposobem podejmowania decyzji. Jest zdolnością umysłu menedżera coraz bardziej przydatną we współczesnym zarządzaniu. Odgrywa istotne znaczenie w procesach podejmowania decyzji menedżerskich. Nie można jej z tych procesów wykluczyć.

W naukach o zarządzaniu intuicję należy traktować w kategorii kompetencji menedżerskich i również nią zarządzać, podobnie jak i innymi kompetencjami. Intuicja menedżerska może stanowić kluczowe źródło przewagi kon-

kurencyjnej, pod warunkiem racjonalnego podejścia do zagadnienia intuicji. Jest to zadanie bardzo trudne. Z uwagi na brak zupełnego rozpoznania, niewiele kwestii związanych z intuicją

ma charakter deterministyczny. Menedżerowie powinni zaakceptować nowe podejście do przydatności intuicji i mieć przekonanie, że ich intuicja jest częścią ich wiedzy biznesowej.

Literatura:

1. Adair J., *Rozwijanie umiejętności przywódczych. Szkolenia*, ABC Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
2. Akerlof G.A., Shiller R.J., *Zwierzęce instynkty. Czy ludzka psychika napędza globalną gospodarkę i jaki to ma wpływ na przemiany światowego kapitalizmu?* Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2010.
3. Barnard Ch.I., *Funkcje kierownicze*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1997.
4. Bogdanienko J., *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
5. Borowiecki R., *Change Management in a Company in the Times of Globalization*, [in:] *Global and Regional Challenges of the 21st Century Economy. Studies from Economics and Management*, (ed.) R. Borowiecki and A. Jaki, Cracow University of Economics, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2011.
6. Clark F., *Exploring intuition: prospects and possibilities*, „The Journal of Transpersonal Psychology” 1973, vol. 2.
7. *Czy polscy pracodawcy sprostać nowym wyzwaniom? Trendy HRM w Polsce*, Raport Deloitte oraz Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami, Wrzesień 2011.
8. Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*, Difin, Warszawa 2004.
9. Jędrzejczyk W., *Intuicja jako kompetencja menedżerska w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2013.
10. *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, (red.) A. Sajkiewicz, Difin, Warszawa 2008.
11. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Muza SA, Warszawa 2001.
12. Leavitt H.J., *Beyond the analytic manager*, „California Management Review” 1975, vol. 17, No 4.
13. Maxwell J., *Prawa przywództwa*, Studio Emka, Warszawa 2001.
14. Mączyńska E., *Dysfunkcje gospodarki w kontekście ekonomii kryzysu*, PTE, Wydawnictwo Ekonomia w dobrym wydaniu, Zeszyty Naukowe nr 9, Kraków 2011.
15. Miłkuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.
16. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Free Press, New York 1998.
17. Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa 2008.
18. *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, (red.) T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004.
19. Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
20. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
21. Parikh J., *Intuition: the new frontier of management*, Blackwell Business, Oxford 1994.
22. Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New York 1982.
23. Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer Polska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

24. Simon H.A., *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, Wydawnictwo Helion, Wydanie IV, Gliwice 2007.
25. Tepperwein K., *Superintuicja. Jak rozwinąć swoje ukryte zdolności duchowe?* Wydawnictwo Kos, Katowice 1993.
26. Thomas M., *Mistrzowskie zarządzanie ludźmi. Tworzenie skutecznego zespołu poprzez motywowanie, wspieranie i przywództwo*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
27. Toffler A., *Zmiana władzy. Wiedza, bogactwo i przemoc u progu XXI stulecia*, Zysk i S-ka, Poznań 2003.
28. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, (red.) A. Szałkowski Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2008.

KIEROWANIE LUDŹMI W WARUNKACH RYZYKA PERSONALNEGO

Wstęp

Fundamentalna rola efektywnego kierowania ludźmi w zarządzaniu organizacją nie jest obecnie kwestionowana. Wzrost zainteresowania kierowaniem ludźmi¹ w podnoszeniu konkurencyjności organizacji [Lewicka 2010, s. 29], wykazują aktualnie teoretycy i praktycy zarządzania. W literaturze z zakresu kierowania ludźmi, zarysowane są dwa podstawowe podejścia określające determinanty osiągania przez kadre kierowniczą sukcesów decyzyjnych.

Pierwsza dotyczy czynników zadaniowych, druga - osobowościowych.

Według orientacji funkcjonalnej (zadaniowej), osiągnięcie sukcesu decyzyjnego uzależnione jest od efektywnego realizowania powierzonych ról w zależności od posiadanych umiejętności. W obszarze podmiotowym zwraca się uwagę przede wszystkim na predyspozycje osobowościowe determinujące skłonność do skutecznego podejmowania decyzji. Przedstawiony w ten sposób podział nie jest jedynie metodologicznym zabiegiem porządkującym treść dyskusji nad efektywnością kierowania. Pozwala on również na pogłębiony opis treści zagadnień mieszczących się w obszarze kierowania ludźmi, przybliżając się w ten sposób do pełniejszej charakterystyki pracy kadry kierowniczej w zmieniającym się otoczeniu organizacji.

Ilekoć kierownik podejmuje jakieś decyzje, działa w warunkach ryzyka, a nawet niepewności. W każdej organizacji ryzyko pozostaje na innym poziomie. Okazuje się jednak, że na obecnym poziomie zmian społeczno-gospodarczych w Polsce wszystkie organizacje, a tym samym kadra nimi zarządzająca musi brać pod uwagę ryzyko w swojej działalności.

Pojawiające się w tych warunkach ryzyko działań decyzyjnych może mieć zatem znaczący wpływ na funkcjonowanie każdej organizacji, w tym również na obszar polityki personalnej. Wzrastający poziom ryzyka w funkcjonowaniu organizacji przyczynia się z jednej strony do szybszej implementacji rynkowych mechanizmów rozwoju. Z drugiej jednak strony taka sytuacja wywołuje wiele zjawisk, które zmniejszają w istotnym stopniu możliwości efektywnego wykorzystania kapitału ludzkiego, szczególnie w wymiarze długoterminowym. Tak zarysowany obraz znajduje swe główne źródło w niestabilności podstawowych parametrów funkcjonowania organizacji, co ogranicza personelowi zarządzającemu możliwości dokładnego określenia spodziewanych korzyści z inwestycji w swoich pracowników. Ryzyko wywiera zatem wiele nieprzewidzianych skutków, które mogą przyczynić się do obniżenia racjonalności procesu kadrowego, a w konsekwencji obniżenia poziomu jakości kierowania ludźmi.

Biorąc pod uwagę doświadczenie praktyczne oraz analizę koncepcji teoretycznych, postawiono za cel pracy wyjaśnienie istoty kierowania ludźmi w warunkach ryzyka personalnego, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki wyznaczania celu kadrowego organizacji.

Dla zweryfikowania przyjętego celu sformułowano dwa pytania badawcze:

1. W jaki sposób ryzyko personalne wpływa na kierowanie ludźmi w organizacji?
2. Czy i w jaki sposób ustalenie celu kierowania ludźmi wiąże się z ryzykiem personalnym?

Ryzyko personalne w kierowaniu ludźmi

Kierowanie ludźmi w organizacji realizowane na tle ciągle przekształcającej się gospodarki odbywa się w dwóch sferach: sferze określoności i sferze nieokreśloności. Zakres każdej ze sfer uzależniony jest od czynników, jakie oddziałują na działalność organizacji funkcyj-

* Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wlkp.

¹ J. M. Szaban sugeruje, aby zastąpić pojęcie „zarządzanie zasobami ludzkimi” terminem „kierowanie ludźmi” [Szaban 2011, s. 18].

nującej w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Szczególnie dużą wagę należy przywiązywać, w przypadku problematyki personalnej, do sfery nieokreśloności, której pole oddziaływania poszerza się wraz z wydłużaniem horyzontu czasowego. Przy podejmowaniu decyzji personalnych (i nie tylko) bierzemy pod uwagę ryzyko, a nawet niepewność, jaka może pojawić się w tym procesie.

Problematyka ryzyka i niepewności jest dość często opisywana w literaturze przedmiotu. Dotyczy to jednak głównie zagadnień związanych z funkcjonowaniem organizacji. Natomiast niewiele poświęca się miejsca analizie ryzyka personalnego w obszarze kierowania ludźmi. Konsekwencją zaistniałej sytuacji jest fakt, że kierowanie ludźmi jest trudno kwantyfikowalną kategorią naukową a samo wywieranie wpływu na podwładnego odbywa się często na podstawie obserwacji pośredniej

Niepewność określana jest zazwyczaj jako konieczność podjęcia przez decydenta decyzji dotyczącej działalności (w tym przypadku personalnej) bez pełnej informacji o rzeczywistości, w której będzie ono realizowane. Natomiast ze statystycznego punktu widzenia niepewność odnosi się do sytuacji o nieznanym rozkładzie prawdopodobieństwa przyszłych warunków funkcjonowania, a więc jest ono niemierzalne. Podobną interpretację pojęć ryzyka i niepewności doszukujemy się u A. H. Willet'a, który jako pierwszy dostrzegł różnicę między tymi pojęciami. A. H. Willet stwierdził, że ryzyko jest zjawiskiem obiektywnym, skorelowanym z subiektywną niepewnością wystąpienia niepożądanego [Wąsiewicz 1994, s. 13]. Za najistotniejszą możemy jednak uważać teorię niepewności mierzalnej i niemierzalnej F. Knighta, według którego ryzyko to niepewność mierzalna, a niepewność sensu stricte to niepewność niemierzalna.

Rozwinięciem teorii F. Knighta były poglądy G. Shackle, który na bazie rachunku prawdopodobieństwa uznanego przez F. Knighta jako kryterium rozróżniające pomiędzy ryzykiem i niepewnością wprowadził nowe ujęcie opierające się na tzw. kryterium eksperymentu.

G. Shackle dzieli eksperymenty na podzielne i niepodzielne, rozumiejąc przez eksperyment podzielny skończony szereg analogicznych zmian o dostatecznie dużej liczebności, których wynik może być mniej lub bardziej dokładnie przewidziany za pomocą dającego

zastosować się rachunku prawdopodobieństwa, natomiast poprzez eksperyment niepodzielny rozumie bądź zmiany analogiczne, ale występujące w odmiennych warunkach, bądź też zmiany unikalne, do których zastosowanie rachunku prawdopodobieństwa jest niemożliwe [Grzybowski 1991, s. 8].

W literaturze przedmiotu uznaje się, że konsekwencją prowadzenia działalności, w tym personalnej w warunkach niepewności jest ryzyko. Współcześnie ryzyko definiowane jest jako „niebezpieczeństwo niezrealizowania celu założonego przy podejmowaniu określonych decyzji” [Sierpińska, Jachna 1994, s. 232]. Idąc dalej można stwierdzić, że niepewność jest pojęciem szerszym, ryzyko jest jego pochodną i ma charakter wymierny. Oznacza to, że ryzyko możemy poddawać zarówno identyfikacji, jak i pomiarowi.

Z punktu widzenia istoty kierowania ludźmi A. Lipka ryzyko definiuje jako „angażowanie się w warunkach niepewności w działania dotyczące personelu, które zakończyć się mogą niepowodzeniem” [Lipka 2002, s. 24].

W związku z tym pojawiają się dwa rodzaje problemów. Po pierwsze - ryzyko zwiększa trudności w oszacowaniu efektów decyzji personalnych. Po drugie - ryzyko kadrowe na poziomie konceptualnym wpływa w sposób istotny na potencjalną wartość efektów związanych z kierowaniem ludźmi.

Oceniając efektywność działań personalnych w ramach kierowania ludźmi możemy przyjąć, że niepewność i ryzyko są funkcją obejmującą następujące czynniki:

- ilości i jakości informacji będących w dyspozycji kadry zarządzającej,
- zmienności warunków realizacji decyzji personalnych.

W związku z tym zagadnienia te należy rozpatrywać uwzględniając następujące fakty:

- niepewność działań personalnych organizacji ma wymiar informacyjny – przyczyną tego stanu rzeczy może być bariera dostępu do informacji;
- ryzyko personalne ma wymiar finansowy – wykorzystując aparat matematyczno-statystyczny możemy dokonywać jego pomiaru; dotyczy to sytuacji, gdy istnieją dostępne informacje umożliwiające ocenę strat i zysków związanych z kierowaniem ludźmi, czyli oczekiwanych skutków przyszłych decyzji i działań kadrowych.

Decyzje i działania personalne w organizacjach są determinowane przez zróżnicowane otoczenie. Na zróżnicowanie otoczenia, w którym realizowane mają być dane działania związane z kierowaniem ludźmi wpływają różnego rodzaju ryzyka. Podstawowy podział źródeł i rodzajów ryzyka personalnego przedstawia się następująco:

- czynniki otoczenia zewnętrznego – grupa tych czynników związana jest z otoczeniem bliższym i dalszym organizacji,
- czynniki otoczenia wewnętrznego – czynniki zawierające się w tej grupie mają związek z analizą endogeniczną organizacji,
- czynniki charakteryzujące personel kierowniczy działający w organizacji².

Wymienione powyżej czynniki są wyznacznikami różnych rodzajów ryzyka. A. Lipka wyróżnia kilka podstawowych klasyfikacji ryzyka kadrowego, których wystąpienie związane jest z:

- realizowanymi funkcjami kierowania ludźmi (ryzyko planowania personelu, doboru ludzi, podziału ról, oceniania pracowników, inwestowania w rozwój, motywacyjne i derekrutacyjne),
- zajmowanym stanowiskiem w strukturze organizacyjnej (ryzyko krótkowzroczności, taktyczne, dalekowzroczności),
- kulturą organizacyjną (ryzyko szoku kulturowego),
- zasięgiem konsekwencji ryzyka (ryzyko utraty wizerunku organizacji na rynku pracy),
- fazą cyklu życia zasobów ludzkich (np. ryzyko tworzenia zespołów),
- stosunkiem do innowacyjnego zarządzania zasobami ludzkimi (np. ryzyko związane z outsourcingiem, ryzyko fuzji organizacji, itp.),
- stylami kierowania ludźmi (np. ryzyko braku akceptacji zmian, ryzyko trudności w komunikowaniu się, ryzyko konfliktu, ryzyko różnic kulturowych, itp.) [tamże, s. 42-48].

W sferze kierowania ludźmi ryzyko kadrowe może determinować różne typy zachowań znaczących, że oszacowanie poziomu ryzyka zależy od subiektywnej oceny kadry kierowniczej.

Wynika to z faktu, że w przypadku ryzyka związanego z działaniami personalnymi, decydenci personalni podejmują swoje decyzje kadrowe (różnie obciążone ryzykiem) kierując się swoim stosunkiem do ryzyka³. Stosunek ten ma zazwyczaj charakter subiektywny.

Rozpatrując ryzyko personalne z perspektywy kierowania ludźmi możemy wyodrębnić trzy podstawowe typy zachowań wobec ryzyka:

- skłonność do ryzyka – decydent skłonny jest podjąć duże ryzyko licząc na ponad przeciętną korzyść z decyzji personalnej,
- neutralność wobec ryzyka – decydent podejmuje decyzję w oparciu o wartość oczekiwaną stopy zwrotu z decyzji personalnej,
- awersja do ryzyka – decydent preferuje minimalizację poczucia niepewności związanego z decyzjami kadrowymi.

Przedstawiona problematyka ryzyka towarzysząca działaniom personalnym organizacji skłania do poglądu, że w wielu przypadkach decydent podejmujący decyzję, co do alokacji kapitału ludzkiego ma do czynienia z problemem niepewności, a nie ryzyka.

Podobnego zdania jest A. Lipka, która uważa, że „właściwsze byłoby stosowanie zamiast pojęcia ryzyka personalnego organizacji określenia: niepewność działań personalnych organizacji” [tamże, s. 24].

Obserwacja otoczenia organizacji, szczególnie w kontekście sytuacji trwającej transformacji ustrojowej, skłania do konstatacji, że dla wielu decydentów może być to sytuacja nowa i nieznaną. Duża fluktuacja poszczególnych elementów otoczenia organizacji powoduje, że niepewność decyzji personalnych pozostaje na bardzo wysokim poziomie i utrudnia bez wątpienia proces dokonywania racjonalnych wyborów kadrowych w obszarze kierowania ludźmi.

Wyznaczenie celu personalnego w warunkach ryzyka

Problematyka ustalania celu działań personalnych jest jednym z podstawowych zagadnień związanych z ustaleniem strategii działania organizacji oraz opracowywaniem perspektywnych planów kierowania ludźmi, których realizacja odbywać się będzie w warunkach ryzyka czy niepewności.

² Mam tu na myśli wspomnianą we wstępie do opracowania sferę zadaniową i osobowościową kadry kierowniczej.

³ Zależy to od niepewności natury ludzkiej oraz awersji do ryzyka.

We współczesnej gospodarce rynkowej, przyjmuje się ogólnie, że podjęcie ważkich tematów związanych z kwestiami personalnymi jest podyktowane chęcią osiągnięcia wyższego poziomu rozwoju przez organizację.

Koniecznym zatem staje się przeanalizowanie sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej organizacji w wymiarze bieżącej i przyszłej działalności oraz postawienie na tej podstawie właściwego celu personalnego. Dokonanie tej czynności z perspektywy kierowania ludźmi należy do podstawowych zagadnień znajdujących się w gestii kompetencji kadry kierowniczej.

Pogląd taki wynika z faktu, że bez tego typu działań nie jest możliwe sprawne i skuteczne kierowanie ludźmi w organizacji. Przez cel rozumiemy „... przyszły stan określonego systemu, rzeczy, procesów, zjawisk, organizacji, postaw, zachowań, standardów oraz oczekiwanych wyników, rezultatów działania w określonych sferach gospodarczych lub pozagospodarczych” [Grzywacz 1998, s. 113].

Cel jest stanem antycypowanym i pożądanym dla podejmującego działanie. Umożliwia wyznaczenie kierunku i sposobu funkcjonowania, aby spowodować powstanie określonego stanu, w tym przypadku – personalnego. Cel także z jednej strony pokazuje pożądaną kierunek działań, a z drugiej oczekiwane efekty finalne. Określenie celu personalnego w ramach kierowania ludźmi jest niezbędne, ponieważ jeśli nie wiadomo do czego się dąży (jaki jest cel) nie można określić na czym polega racjonalność naszego działania. Wyznaczony cel wpływa motywująco na personel organizacji zwiększając siłę motoryczną ich postępowania. Sformułowany cel ma bowiem siłę wartościowania nakierowującego wolę działania sprawcy oraz jest modelem przyszłego rezultatu czy skutku działania [tamże].

Wyznaczenie celów kierowania ludźmi we współczesnej organizacji uwarunkowane jest wieloma czynnikami. Jednym z najważniejszych jest otoczenie organizacji. Nie może być bowiem mowy o przyjmowaniu celów personalnych (jeżeli założymy racjonalność działania) przez organizację pozostającą w logicznej sprzeczności z filozofią ładu panującego w środowisku tych organizacji. Odmienne cele bowiem przyswiecają organizacjom tkwiącym jeszcze mentalnie w gospodarce centralnie kierowanej, inne natomiast w gospodarce rynkowej, gdzie zmienność

otoczenia rodzi określone skutki w systemie funkcjonowania organizacji, a tym samym jakości kierowania ludźmi.

Definiowanie celów personalnych odbywa się głównie w formie postulatu czy modelu. Przełożenie treści celu na praktykę funkcjonowania polityki kadrowej wymaga ustalenia hierarchii celów. Wyróżnia się w związku z tym cel podstawowy (nadrzędny, pierwszorzędny), któremu podporządkowuje się cele cząstkowe służące realizacji celu podstawowego. W takim ujęciu pojawia się jednak problem polegający na konflikcie celów cząstkowych pomiędzy sobą, jak i celem podstawowym. W teorii nauk o kierowaniu ludźmi mówi się o wiązce celów (strukturze celów) np. cele związane z zadaniami rekrutacyjnymi, cele efektywnościowe, cele socjalne, cele motywacyjne i cele związane ze środowiskiem pracy. Występowanie wiązki celów wynika z istnienia celów cząstkowych wszystkich grup interesariuszy zaangażowanych w funkcjonowanie danej organizacji [Wachowiak 2013, s. 52-59]. Mogą to być np. konflikty dotyczące wzrostu wynagrodzeń pracowniczych wpływające negatywnie na wyniki finansowe organizacji.

Proces określenia celu zależy zasadniczo od rodzaju obowiązującej koncepcji kierowania ludźmi, która z kolei jest zdeterminowana poziomem rozwoju organizacji, a tym samym poziomem rozwoju funkcji personalnej. Ona to bowiem wyznacza zakres działania, stopień samodzielności oraz inne reguły i warunki, które determinują funkcjonowanie polityki personalnej.

Dzieląc generalnie cele z punktu widzenia kryterium rozwoju funkcji personalnej możemy wyróżnić cel działalności kadrowej oparty na tradycyjnym modelu kierowania ludźmi (dominuje zarządzanie bieżącymi operacjami) i cele kadrowe w nowoczesnym modelu kierowania ludźmi (obowiązują strategie działania na przyszłość) [Lewicka 2010, s. 27].

Przy takim rozróżnieniu podstawowe pytanie brzmi: co determinuje określenie celu personalnego w kierowaniu ludźmi? Odpowiedź tak naprawdę zawarta jest w samym kryterium różniącym. Jakie są zatem różnice pomiędzy tymi dwoma podejściami, które w tak zasadniczy sposób różnicują cele kadrowe?

W przypadku modelu tradycyjnego (klasycznego) kierowanie ludźmi podlega biurokratycznym regułom postępowania (brak elastyczności w zakresie kierowania kapitałem ludzkim).

Typowymi działaniami personalnymi podejmowanymi w organizacjach funkcjonujących zgodnie z regułami modelu klasycznego są działania adekwatne dla koncepcji administrowania zasobami ludzkimi [Czapla 2011, s. 41].

Sytuacja wygląda odmiennie w modelu współczesnym kierowania ludźmi. Prymat turbulentnego otoczenia, jako weryfikatora efektywności alokacyjnej kapitału ludzkiego powoduje, że w organizacjach obowiązuje paradygmat elastycznego zarządzania kapitałem ludzkim [Juchnowicz 2012, s. 16-21].

W modelu tym podstawowy cel personalny definiuje się jako maksymalizację wartości dla interesariuszy przez uzyskanie wysokiej efektywności pracy i podnoszenie parytetu kapitału ludzkiego zgodnie z przyjętymi celami organizacji [Pocztowski 2003, s. 34].

Oprócz celu ogólnego istnieją inne cele cząstkowe. We wcześniejszych rozważaniach wskazano, że w organizacjach mamy do czynienia z wiązką celów. Różne grupy zaangażowane w organizację (dyrekcja, kadra kierownicza, pracownicy, związki zawodowe, państwo itp.) mogą dążyć do realizacji swoich celów [Wachowiak 2013, s. 59]. Brak konsolidacji powoduje osłabienie skuteczności działań personalnych, co przy ograniczonych środkach może jeszcze ten efekt pogłębić. Konkurencyjne czy alternatywne cele personalne uznawane są więc za ważne ograniczenia w realizacji nie tylko funkcji kadrowej organizacji.

Zakończenie

Analizując problematykę kierowania ludźmi w modelu nowoczesnym z perspektywy celu personalnego zauważyć można konieczność zastosowania „specyficznego systemu procedur i działań względem pracowników, który umożliwia organizacji dostosowanie kapitału ludzkiego do zmian otoczenia” [Juchnowicz 2012, s. 18].

Rozszerzenie zakresu funkcjonowania organizacji w sferze personalnej o prorynkową zasadę opartą na elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim, powoduje zwrócenie szczególnej uwagi na kompetencyjność decyzyjną kadry zarządzającej w zakresie kształtowania poszczególnych procesów i subprocesów kadrowych.

Przyjmując bowiem, że decydenci podejmują szereg decyzji w oparciu o dane zewnętrzne, a więc takie, na które nie mają większej możliwości oddziaływania, uwaga powinna zostać skupiona na niesprzyjającym otoczeniu decyzji personalnych. Konsekwencją przyjętego założenia jest zwrócenie uwagi na narastającą niepewność, która nabiera fundamentalnego znaczenia w efektywnym alokowaniu zasobów ludzkich na poziomie danej organizacji. Czynnikiem ten jest szczególnie istotny w efektywnym kierowaniu ludźmi, gdyż każda podejmowana decyzja personalna jest wypadkową czynników, jakie wynikają z logiki danego punktu odniesienia.

Literatura:

1. Czapla T.P., *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011.
2. Grzybowski, W., *Rachunek ekonomiczny w warunkach ryzyka*, UMCS, Lublin 1991.
3. Grzywacz W., *Polityka gospodarcza. Istota i założenia metodyczne*, US, Szczecin 1998.
4. Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.
5. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2010.
6. Lipka A. , *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002.
7. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
8. Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 1994.
9. Szaban J.M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2011.
10. Wachowiak P., *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
11. Wąsiewicz A., *Ubezpieczenia w gospodarce rynkowej*, Brandta, Bydgoszcz 1994, t. II.

WYBRANE PODEJŚCIA DO ZARZĄDZANIA LUDŹMI W PRZEMYSŁACH KREATYWNYCH

Wprowadzenie

Zmienia się istota funkcjonowania przedsiębiorstwa, w którym współwystępują różnorodne procesy świadczące o jego postępującej intelektualizacji. W pierwszym widocznym procesie szerokie idee i ogólne koncepcje produktów i usług formułowane przez członków top-managementu są rozwijane przez wysokiej klasy inżynierów, technologów, konstruktorów czy programistów i następnie materializowane w postaci produktów i usług nasyconych wiedzą. W kolejnym procesie zdecydowana większość pracowników, zorientowana na wysoki poziom profesjonalizmu, bierze udział w procesie organizacyjnego uczenia się poprzez szkolenia, warsztaty, specjalistyczne programy komputerowe, dzielenie się wiedzą. W innym procesie gromadzone są i upowszechniane są z wykorzystaniem technik i narzędzi informacyjnych (bazy danych, intranet, poczta mailowa, fora dyskusyjne itd.) dotychczasowe doświadczenia zespołów i ludzi firmy, w postaci skodyfikowanych dobrych praktyk, procedur aplikacyjnych, rozwiązań technicznych. Stopniowo przedsiębiorstwo przekształca się z warsztatu produkcyjnego w konstrukcję, łączącą wiodącą do tej pory funkcję produkcyjną (względnie funkcję sprzedaży lub usług) z funkcją edukacyjną i badawczą. Taką firmę można zdefiniować jako złożoną całość, będącą jednocześnie warsztatem wytwórczym, uczelnią, jednostką badawczo-wdrożeniową, biblioteką, której mechanizm funkcjonowania opiera się na wiedzy organizacyjnej. Silna konkurencja w obszarze nowych technologii i ich wykorzystania w sferze nowych generacji produktów i usług zmusza firmy do stałej aktywności umysłowej w zakresie badań, rozwoju, eksperymentowania, postępu technicznego i technologicznego. Nie jest to możliwe bez specjalnego podejścia do ludzi, którzy dysponują potrzebną wiedzą i doświadczeniem. Potrzebne jest zarządzanie kapitałem ludzkim, zorientowane na mo-

bilnych, wszechstronnych, o wysokich kompetencjach specjalistów.

Zarysowany kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw to już nie futurologia, a rzeczywistość w przemyśle kreatywnych (określanych też, jako przemysły praw autorskich). W tabeli 1 niniejszego rozdziału umieszczono wybrane definicje pojęcia „przemysły kreatywne”. Rdzeniem przedsiębiorstw w tym sektorze są ludzie obdarzeni talentami, pomysłowością, kompetencjami pozwalającymi tworzyć nowe idee zawarte w technologiach i produktach: informatycy, projektanci mody, architekci, artyści teatralni i filmowi, muzycy. Ich wysiłek oparty jest na kreatywności [Florida 2010, s. 41-42]. Niezwykle interesującym problemem badawczym jest ustalenie specyfiki zarządzania ludźmi w przemyśle kreatywnych (PP). Niniejsze opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny i stanowi przyczynek do budowania koncepcji wyrażonej w tytule niniejszego rozdziału. Celem jest wskazanie podstawowych uwarunkowań zarządzania ludźmi w PP.

Przemysły kreatywne w polskich warunkach

Od lat 90. ubiegłego stulecia używa się terminu przemysły kreatywne. Łączy ono pojęcie kreatywności, czyli tworzenia koncepcji, idei i rozwiązań z pojęciem przedsiębiorczości, czyli umiejętności przekształcania idei, pomysłów w konkretne działania przynoszące wymierne zyski [Ulatowska 2012, s. 4]. PP stanowią najważniejszy obszar dla współczesnej globalnej gospodarki opartej na wiedzy. Przedsiębiorstwa, które działają w sektorach kreatywnych należą do najbardziej innowacyjnych przedstawicieli biznesu. Sektory te generują wzrost i zatrudnienie, sprzyjają rewitalizacji przestrzeni, sprzyjają innowacjom i wzrostowi dochodów [Klimczuk 2013, s. 76]. Sektory kreatywne

* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

mogą przyczynić się do tego, że zwiększy się innowacyjność innych dziedzin gospodarek, poprzez dostarczanie im pomysłów na nowy produkt czy usługę lub dostarczanie już gotowego projektu. Przykładem takiego działania jest np. działalność związana z wzornictwem, która zyskuje coraz większe znaczenie i stanowi o przewadze konkurencyjnej firm w wielu branżach, takich jak: odzieżowa, architektoniczna, bądź elektroniczna [Szultka 2012, s. 17]. Sektory kreatywne są w dużej mierze „dobrami doświadczalnymi”. Są to produkty bezgranicznie różnorodne, które wymagają zróżnicowanych umiejętności dziedzinowych, ale też doskonałego wyczucia zmiennych trendów, mód, aktualnych nastrojów, preferencji konsumentów. Należy bowiem zaspokajać potrzeby konsumentów, którzy posiadają zróżnicowane zainteresowania i oczekiwania [Mackiewicz i inni, 2009, s. 13 i 21]. Proces tworzenia produktów w obszarze przemysłów kreatywnych jest wysoce kontekstowy. Idee produktów, ich projektowanie, modelowanie i realizacja zależą od wpływu wielu czynników, w dużej mierze o charakterze symbolicznym, semantycznym, komunikacyjnym, a szerzej kulturowych i społecznym. Konieczność wyczuwania i niejako „skanowania” otoczenia przez pryzmat ulotnych i zmiennych upodobań, preferencji i nastrojów klientów jest wpisana w istotę tych sektorów. Duża wrażliwość na potrzeby klientów idzie w parze z baczną obserwacją i szybką reakcją na działania firm konkurencyjnych, które mogą być równie zaskakujące i nietypo-

we. Popyt klientów, zachowania konkurentów są właściwie nie do przewidzenia. Problemy terażniejszości w zarządzaniu przedsiębiorstwem muszą być rozwiązywane poprzez antycypowanie przyszłych trendów i zjawisk oraz projektowanie adekwatnych względem nich metod organizacyjnych, produkcyjnych, zarządczych. Teraźniejszość można zrozumieć dzięki posiadanej wiedzy o przewidywanej przyszłości. Wysoka niepewność oznacza podwyższone ryzyko produktowe, finansowe, organizacyjne.

Do sektora kreatywnego zalicza się zróżnicowane instytucje i przedsiębiorstwa [Mackiewicz i inni 2009, s. 8; Ulatowska 2012, s. 24-25]:

- agencje reklamowe,
- biura architektoniczne,
- firmy zajmujące się wystawiennictwem, pokazami i aukcjami dzieł sztuki i antyków,
- firmy tworzące gry komputerowe,
- firmy produkujące oprogramowanie,
- studia filmowe i wideo,
- studia muzyczne,
- studia telewizyjne i radiowe,
- teatry,
- wydawnictwa,
- firmy zajmujące się projektowaniem graficznym i wzornictwem przemysłowym,
- firmy zajmujące się projektowaniem ubioru.

W 2008 roku w Polsce w firmach przemysłu kreatywnego pracowało ponad 375,8 tys. osób [Lewandowski i inni 2010, s. 36]. Zlokalizowane są one głównie w środkowej, południowej

Tabela 1. Interpretacja pojęcia przemysły kreatywne

| Autor | Treść definicji |
|---|--|
| Zespół ds. Przemysłów Kreatywnych, Departament Kultury, Mediów i Sportu (DCMS) – instytucja rządowa w Wielkiej Brytanii powstała w 1997r. | działania, które biorą się z indywidualnej kreatywności, umiejętności i talentu i które mają zarazem potencjał tworzenia bogactwa i zatrudnienia poprzez wytwarzanie wykorzystywanie praw własności intelektualnej, |
| UNCTAD | sektory kreatywne to cykle kreacji, produkcji i dystrybucji dóbr i usług, które używają kreatywności i kapitału intelektualnego, jako podstawowego nakładu. Tworzą zestaw działań opartych na wiedzy, skoncentrowanych, ale nieograniczonych do sztuki, potencjalnie generujących przychody z handlu i praw własności intelektualnej. Obejmują produkty namacalne i nienamacalne, artystyczne usługi zawierające kreatywną treść, wartość ekonomiczną i cele marketingowe. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Newbiggin 2010, s. 17-18; Ulatowska 2012, s. 24-25].

i wschodniej części kraju. Udział Polski w 2007 roku kształtuje się na poziomie 2% w całej gospodarce w porównaniu do blisko 3% w Unii Europejskiej. Mimo wszystko, w Polsce zatrudnienie w sektorach kreatywnych wzrosło prawie dwukrotnie szybciej, o 26%, w porównaniu do przeciętnego wzrostu zatrudnienia, które wynosi 14% dla krajów Unii Europejskiej w okresie 2000-2007 [Szultka 2012, s. 24].

Autor przeprowadził badania w kilkunastu małych i średnich przedsiębiorstwach (zatrudniających do 250 pracowników) na terenie Polski południowej w na przełomie 2013 i 2014 roku. W badaniach wykorzystano kilka metod badawczych: rozmowy nieformalne z wybranymi pracownikami kluczowymi, wywiady strukturalizowane z menedżerami, obserwacje bezpośrednie, badanie dokumentacji organizacyjnej. Analiza zgromadzonych informacji pozwala stwierdzić [Morawski 2014, s. 708-715], że w badanych firmach talenty, kompetencje i pomysły na biznes łączą ludzi, którzy wyrastali i byli kształtowani przez te same środowiska miejskie, akademickie czy artystyczne. Wąskie grupy towarzyskie, przyjaciół i dobrych znajomych, którzy tworzą kreatyw-

ne firmy są ze sobą mocno emocjonalnie związane. Podłożem ich działalności biznesowej są silnie odczuwane wspólne wartości, związane ze stylem życia, postrzeganiem rzeczywistości, preferencjami i upodobaniami. Postawy i zachowania powstałe na fundamencie wspólnej przeszłości są silnie odczuwane i rzutują bezpośrednio na wzajemne relacje i kreatywnych przedsiębiorców oraz z kolei na ich relacje z otoczeniem firmy. Wiele cech, które można przypisać polskim firmom i polskim pracownikom wydaje się sprzyjać skutecznemu zarządzaniu informacją, wiedzą i innowacjami. Można do nich zaliczyć: pielęgnowanie bliskich kontaktów osobistych, dobre stosunki ze współpracownikami i przełożonymi, dążenie do stałej pracy i poczucie lojalności wobec firmy, przeradające się stopniowo w coraz większe zaangażowanie, wszechstronne motywowanie pracowników, tworzenie profesjonalnego środowiska pracy (wyposażenie, organizacja pracy, dostęp do informacji, inne).

Wyniki badań pozwalają na wskazanie kilku najważniejszych cech polskich firm funkcjonujących w sektorze przemysłów kreatywnych (tabela 2).

Tabela 2. Cechy polskich firm sektora przemysłów kreatywnych

| Wybrane cechy | Rozwinięcie sposobów przejawiania się wybranej cechy |
|---------------|--|
| Lokalizacja | <p>Ośrodki miejskie różnej wielkości, ale z rozwiniętymi instytucjami wysokiej kultury (muzea, filharmonie, teatry itd.), lokalnymi uczelniami, zagospodarowaną rozrywkowo-rekreacyjną przestrzenią publiczną (kluby, kawiarnie, wystawy, wifi, ścieżki rowerowe itd.).</p> <p>Wykorzystywanie biur, pracowni, sal konferencyjnych, przestrzeni wystawienniczych powstałych na skutek rewitalizacji obiektów po-fabrycznych i ich przekształcenia w obiekty i miejsca służące wypoczynkowi i szeroko rozumianej kulturze</p> <p>Usytuowanie siedziby blisko centrum, dobre skomunikowanie.</p> |
| Otoczenie | <p>Różnorodność i otwartość kulturowa, tolerancja.</p> <p>Bliskość, wzajemne przenikanie się i stymulowanie instytucji i środowisk naukowych, akademickich, artystycznych, kulturalnych.</p> <p>Ekosystem tworzony przez lokalne ośrodki edukacji: prestiżowe i aktywne szkoły i uczelnie wyższe, ośrodki wyższej kultury: galerie sztuki, muzea, sale koncertowe, a także miejsca spotkań: kawiarnie, puby, kluby.</p> <p>Współwystępowanie i przenikanie się wiedzy akademickiej, technicznej, społecznej, kulturalnej.</p> <p>Sieci nieformalnych: osobistych i cyfrowych kontaktów, towarzyskiej wymiany informacji i doświadczeń, dzielenia się wiedzą, relacji między profesjonalistami i amatorami, artystami i biznesmenami, kreatywnymi przedsiębiorcami.</p> |

| Wybrane cechy | Rozwinięcie sposobów przejawiania się wybranej cechy |
|-------------------|---|
| Procesy biznesowe | <p>Dominuje praca umysłowa w różnych jej formach i na różnych etapach rozwijania pomysłów, ich weryfikacji i implementowania. Liczy się pomysł i szybkość jego wdrożenia do fazy projektowania, testowania i materializacji w formie produktu/usługi. Produkty są nieustannie doskonalone, ich ciągły rozwój wynika z szybkiej weryfikacji ich użyteczności i atrakcyjności poprzez prezentacje, pokazy i spotkania z klientami, testowanie i udostępnianie próbnych wersji wyrobów użytkownikom, zbieranie cennych uwag poprzez portale społecznościowe, celowe zapraszanie klientów do współpracy przy tworzeniu produktu. Ciągła dyfuzja wiedzy poprzez jej upowszechnianie, procesy wzajemnego uczenia się i wparcia w procesie tworzenia wartości. Kluczowe znaczenie zdolności do zapewnienia przez firmę ochronę praw własności (prawa autorskie) jej pracowników.</p> |
| Kapitał ludzki | <p>Większość zaangażowanych współpracowników to osoby stosunkowo młode i posiadające wykształcenie wyższe. Pracownikom płaci się za to, że tworzą i przedstawiają różne pomysły oraz przekształcają je w produkty. Nowe wartości tworzone są głównie przez złożone zespoły. Pracownicy o najwyższych kompetencjach i reputacji dostarczają zróżnicowane wartości: wiedzę i kompetencje potrzebne do realizacji projektów i zadań, rozwiązywania problemów, eksploatacji urządzeń doświadczanie i praktyczne podejście do spraw i problemów przejmowane przez innych współpracowników poprzez obserwację, podpatrywanie, naśladowanie, wymianę informacji, reputację własnych dokonań. Wizerunek szanowanego znanego profesjonalisty przyciąga nowych klientów i pracowników, podtrzymuje relacje z dotychczasowymi.</p> |
| Kapitał relacyjny | <p>Zróżnicowane zespoły składające się ze specjalistów reprezentujących różne dziedziny i zawody (np. filmy: reżyserzy, scenarzyści, graficy komputerowi, oświetleniowcy, dekoratorzy, scenografowie, montażyści). Efekt synergiczny powstaje dzięki ciągłej, zazwyczaj spontanicznej i nieformalnej wymianie wiedzy dotyczącej sposobów rozwiązywania problemów i zadań. Kształtują się relacje oparte na wzajemnym zrozumieniu, szacunku i zaufaniu. Trudna do ustalenia, oszacowania część kapitału relacyjnego firmy kreatywnej rozwija się dzięki zewnętrznym (koleżeńskim, towarzyskim) kontaktom ze współpracownikami innych firm kreatywnych, czasowej współpracy z wynajętymi ekspertami, relacjom biznesowym z partnerami – dystrybutorzy, obsługa finansowo-prawna itd.</p> |

Źródło: opracowanie własne.

Firmy opisywanego sektora są nastawione na uruchamianie kreatywności indywidualnej i zespołowej. Kreatywność wymaga szerokiej i zróżnicowanej gamy czynników zakotwiczonych w najbliższym środowisku pracy: ekonomicznych, psychologicznych, społecznych, kultu-

rowych. Środowisko pracy musi dawać poczucie niezależności i autonomii, dopingować do wprowadzania niekonwencjonalnych rozwiązań, zachęcać do przełamywania stereotypów, umożliwiać swobodne nawiązywanie relacji z innymi partnerami w realizacji przedsięwzięć.

Firma komputerowa – case study

A. Przedmiot działalności

Firma komputerowa (FK) powstała 26 lat temu, w 1989 roku. Została założona w niewielkim polskim mieście wojewódzkim. Działalność firmy w tym czasie polegała na tworzeniu programów dla systemu DOS. Obecnie firma jest liderem w produkcji i wdrażaniu oprogramowania dla firm z różnych branż. Oprogramowanie dotyczy takich obszarów firm, jak: fakturowanie i magazynowanie, kadry i płace, księgowość. Oferta obejmuje systemy klasy ERP, systemy zintegrowane, programy dla mikro i małych firm – proste w obsłudze, niewymagające szkoleń. Firma, oprócz tworzenia oprogramowania, zajmuje się także doradztwem dla firm w doborze oprogramowania, instalacji, szkoleń z jego obsługi oraz wdrożeniami.

B. Współpraca z otoczeniem

FK stworzyła rozbudowany ekosystem współpracujących firm i innych organizacji, w tym naukowych. W ten sposób, budując bardziej trwałe kontakty z otoczeniem, w części niweluje niepewność i nieprzewidywalność. Współpracuje z ponad 200 niezależnymi firmami, z którymi podpisane są umowy partnerskie (31 partnerów sprzedających duże systemy ERP i 170 partnerów sprzedających systemy dla mikro i małych biznesów). Sieć współpracujących firm ma w swojej ofercie wszystkie produkty stworzone przez FK. Dzięki partnerom klienci mają stały dostęp do oferowanych produktów. Istnieje ciągła wymiana informacji i wiedzy między FK a jej partnerami. Polega ona na spotkaniach osobistych pracowników FK z przedstawicielami firm partnerskich, regularnych szkoleniach, obejmujących specyfikacje produktów, ich parametry i wartości użytkowe, korzyści z nich uzyskiwane. Prowadzone są również szkolenia, finansowane przez FK obejmujące zdobywanie „miękkich umiejętności”: komunikacja z klientem, sztuka prezentacji i sprzedaży, organizacja pokazów, itd. Od kilku lat FK współpracuje z lokalnym uniwersytetem, uczestnicząc – jako słuchacze, a często jako referenci – w seminariach i konferencjach organizowanych przez wewnętrzne jednostki naukowe. Menedżerowie FK są zapraszani do prowadzenia wykładów otwartych dla studentów. FK włącza się aktywnie z życia naukowego i społecznego środowiska naukowego:

sponsorując wybrane konferencje, zapraszając wybranych studentów na praktyki i staże w firmie, uczestnicząc w targach pracy. Niektórzy pracownicy przygotowują i wydają, poprzez czasopisma akademickie, opracowania naukowe. W ten sposób firma dzieli się wiedzą biznesową ze społecznością akademicką, ale sama czerpie z wiedzy, pomysłów, inspiracji studentów i naukowców.

C. Pracownicy

Zdecydowana większość pracowników FK, w tym wszyscy pracownicy merytoryczni posiadają wykształcenie wyższe. 80% rdzeń pracowników merytorycznych związany jest z firmą od momentu jej założenia. Między pracownikami istnieją silne więzi towarzysko-koleżeńskie. W większości są to zintegrowane grupy kolegów z tych samych działów i zespołów. Daje się zauważyć w tych grupach pozytywne wzajemne nastawienie, wsparcie merytoryczne, chęć dzielenia się wiedzą. Na tę sieć niewielkich grup społecznych nakładają się kilka większych społeczności, które można nazwać społecznościami praktyków. Samoorganizują się one wokół różnych praktycznych problemów. Na przykład w ostatnim czasie pracownicy o dłuższym stażu organizują spontaniczne, najczęściej po pracy spotkania z młodszymi kolegami, na których przekazują swoje uwagi, praktyczne rady i wypracowane rutyny. Jak stwierdził jeden z pytanych, doświadczonych pracowników, w ten sposób spłacają dług wobec firmy, która zapewniła im poczucie bezpieczeństwa, stabilizacji zawodowej i możliwości rozwoju.

Zakończenie

Bez wątplenia w polskich firmach należących do przemysłów kreatywnych daje się zidentyfikować wpływ specyficznych cech narodowych na procesy zarządzania, w tym zarządzanie wiedzą. Wiele cech, które można przypisać polskim firmom i polskiemu pracownikowi wydaje się sprzyjać skutecznemu zarządzaniu wiedzą. Można do nich zaliczyć: pielęgnowanie bliskich kontaktów osobistych, dobre stosunki ze współpracownikami i przełożonymi, dążenie do stałej pracy i poczucie lojalności wobec firmy, przerażające się stopniowo w coraz większe zaangażowanie. W najbliższym czasie autor zamierza przeprowadzić badania w znacznie szerszym zakresie, które objęłyby kilkadziesiąt firm kreatywnych.

Za istotną kwestię należy uznać oddziaływanie poprzez motywowanie, komunikowanie, zespołowość na procesy kreowania i dzielenia się wiedzą. Wydaje się, że podstawą sukcesu jest stosowanie metod zarządzania pracownikami wiedzy przy wykorzystaniu zespołowych form organiza-

cyjnych powiązanych z intensywnymi procesami komunikowania się. Oczywiście rdzeniem systemu zarządzania są odpowiednio umotywowaniu pracownicy o wysokich kompetencjach, podziеляjący wartości profesjonalnej firmy.

Literatura:

1. Florida R., *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
2. Klimczuk A., *Przemysły kultury i kreatywne w regionie zróżnicowanym kulturowo. Bariery i wyzwania z perspektywy polityki regionalnej*, [w:] *Przemysły kreatywne 2.0.12*, (red.) R. Ulatowska, Fundacja Rozwoju Kina, Kraków 2013.
3. Lewandowski P., Mućk J., Skrok Ł., *Znaczenie gospodarcze sektora kultury. Wstęp do analizy problemu. Raport końcowy*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2010.
4. Mackiewicz M., Michorowska B., Śliwka A., Grochowski M., *Analiza potrzeb i rozwojów przemysłów kreatywnych. Raport końcowy*, Ecorys, Warszawa 2009.
5. Morawski M., *Polish National Knowledge Management Styles. Studies in selected companies representing creative industries*, [in:] *Proceedings of the 15th European Conference on Knowledge Management*, (ed.) C. Vivas, P. Sequeira, Polytechnic Institute of Santarem, Santarem 2014
6. Newbigin J., *Kreatywna gospodarka i przemysły kultury*, British Council, Londyn-Warszawa 2010.
7. Szultka S., *Klastry w sektorach kreatywnych – motory rozwoju miast i regionów*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
8. Ulatowska R., *Innowacje i nowe technologie przemysłów kreatywnych. Perspektywy rozwoju rynku audiowizualnego w Małopolsce*, Fundacja Rozwoju Kina, Kraków 2012.

PRZYGOTOWANIE POTENCJALNEGO SUKCESORA ŚWIADECTWEM WIELKOŚCI PRZYWÓDCY FIRMY

Wprowadzenie

Od wieków ludzi interesowało jakie czynniki decydują o osiągnięciu sukcesu zarówno w biznesie, jak i polityce. Czynniki te na przestrzeni wieków w poszczególnych organizacjach różniły się skalą znaczenia. Czynnikiem, który w większości przypadków miał i ma istotny wpływ na sukces danej organizacji jest jakość przywództwa zarówno na najwyższym szczeblu, jak i na nieco niższych. Badaczy zajmujących się jakością przywództwa bardzo często interesuje, jak w konkretnym otoczeniu i przy ustalonych warunkach jakie cechy, umiejętności i zachowania przywódcy wpływają na sukces zarządzanej organizacji, a jakie na jej porażkę. Celem opracowania jest ukazanie działań przywódcy organizacji wobec potencjalnych sukcesorów, które w przyszłości mogłyby świadczyć o przezorności i wielkości danego przywódcy.

Czynniki świadczące o wielkości przywództwa prezesa firmy

W literaturze przedmiotu zauważyć można wiele publikacji dotyczących oceny poszczególnych przywódców w kwestii osiąganych przez nich sukcesów na rynku zarówno w ujęciu historycznym, jak i współczesnym. Przykłady postępowania niektórych przywódców w minionych latach i wiekach są nadal aktualne i mogą być wykorzystane przez współczesnych przywódców. Analizując zmiany zachodzące w gospodarce zauważyć można wiele wyzwań przed którymi stoją współcześni przywódcy. Do najważniejszych zaliczyć można: turbulencję otoczenia, globalizację, pojawiające się kryzysy, oczekiwania interesariuszy, wzrastające znaczenie wiedzy w gospodarce, wojnę o talenty, ogromną liczbę informacji i baz danych możliwych do wykorzystania tzw. big data, presję na osiągnięcie sukcesu¹.

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

¹ Wpływ poszczególnych wyzwań na zmiany organizacyjne przedsiębiorstw i postępowanie menedżerów w szerokim kontekście znaleźć można w pozycji [Globalizacja a ... 2009].

Sposób poradzenia sobie przywódców firm z poszczególnymi wyzwaniami oraz osiągnięcie przez nich wyniki w porównaniu z przeciętnymi świadczą o wielkości każdego z nich. Do najważniejszych czynników świadczących o wielkości przywództwa prezesa firmy (CEO) zalicza się:

- uzyskiwanie odpowiednich wskaźników pozwalających w przyszłości firmie rozwijać się w sposób zrównoważony,
- udziały w rynku,
- produkty i usługi firmy cieszące się zadowoleniem klientów,
- permanentny wzrost zatrudnienia w firmie,
- wzrost zadowolenia interesariuszy firmy ze współpracy z nią,
- wzrost społecznej odpowiedzialności biznesu firmy,
- uzyskiwane nagrody za jakość przywództwa przyznawane przez ekspertów,
- rozwój talentów pracowniczych w firmie,
- przygotowanie potencjalnych sukcesorów.

Ustalenie do oceny przywódców liczby wskaźników i ich optymalnych wyników w ustalonych granicach co jakiś czas ulega drobnym zmianom i korektom zaproponowanym przez autorów poszczególnych metod badających efektywność organizacji i jakość przywództwa. A. Wysokińska-Senkus stwierdza w tej kwestii: „Problem efektywności ewaluuje, podczas gdy jeszcze kilkadziesiąt lat temu najważniejszymi wskaźnikami efektywności były wielkość sprzedaży, wielkość poniesionych nakładów itp. Obecnie nacisk kładzie się na wskaźniki, które mierzą adekwatność i stopień realizacji celów strategicznych w wielu perspektywach, np.: finansów, procesów, zasobów, środowiska itp.” [Wysokińska-Senkus 2013, s. 176].

Uzyskiwanie dobrych wskaźników przez przywódcę na odpowiednim wg Rady Nadzorczej poziomie wiąże się też bardzo często z długością pracy na stanowisku CEO, która to długość świadczy również o wielkości przywództwa. M. Thomas, G. Miles i P. Fisk odwołując się do ana-

lizey PA Consulting Group podają: „oczywisty jest związek pomiędzy długością kadencji szefa przedsiębiorstwa i jego zdolnością do osiągnięcia wysokiego TSR (Total Shareholder Return – stopa zwrotu dla akcjonariuszy). Prezesi, którym udaje się osiągnąć TSR na poziomie wyższym niż średni, w granicach 20% i powyżej, mają szansę mieć co najmniej dziewięć lat na kształtowanie firmy, którą kierują. Z kolei średnioroczny TSR na poziomie 5% lub mniej oznacza, że taki lider raczej opuści firmę przed upływem sześciu lat” [Thomas, Miles, Fisk 2009, s. 29].

Satysfakcjonujące udziały rynkowe danej firmy na obszarze globalnym albo regionalnym czy też lokalnym świadczą o tym, że konsumenci są zadowoleni z oferowanych im produktów i świadczonych usług, a tym samym, że prezes firmy dobrze jej przewodzi.

Stały wzrost zatrudnienia w organizacji w okresie rozliczeniowym, a więc w ciągu roku i w latach poprzednich wskazuje analitykom i badaczom, że firma się rozwija i są perspektywy dalszego wzrostu i rozwoju przy jednoczesnych dobrych wskaźnikach ekonomiczno-finansowych i jest miernikiem wielkości przywódcy, który taką organizacją zarządza.

Przedsiębiorstwo i jego przywódca jest też oceniany dzięki przynoszonym wartościom dla poszczególnych interesariuszy firmy, a więc wszystkim podmiotom współpracującym z daną organizacją. W praktyce co prawda rzadko się zdarza, aby wszyscy interesariusze w równym stopniu byli zadowoleni zarówno z firmy, jak i jej prezesa. Wzrost kosztów funkcjonowania firmy spowodowany wzrostem wynagrodzenia pracowników i obniżką ceny produktów i usług czego oczekują klienci spowodować może obniżkę zysków. Tak więc wzrost zadowolenia jednych interesariuszy z działań firmy może przełożyć się na spadek zadowolenia u innych. Dlatego też umiejętne zoptymalizowanie wielkości zadowolenia ze współpracy z firmą przez poszczególnych interesariuszy jest ważnym osiągnięciem przywódcy organizacji i świadczy o jego wielkości.

Wielu interesariuszy zanim podejmie współpracę z daną firmą analizuje poprzez różne źródła, jak firma działa na niwie społecznej i czy realizuje koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu. Zdaniem J. Adamczyka: „Wzrost zainteresowania społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw jest konsekwencją:

- wzrostu oczekiwań społecznych wobec niezdolności instytucji państwowych do zapewnienia podstawowych potrzeb społecznych, socjalnych oraz ochrony środowiska,
- procesu globalizacji gospodarki, w którym występujące zjawisko homogeniczności produktów sprawia, że ważniejsza staje się marka firmy niż produktu, stąd tendencja do budowania przewagi konkurencyjnej opartej na wrażliwości społecznej przedsiębiorstwa,
- postępujących oczekiwań w zakresie przejrzystości prowadzenia działalności i poprawy wiarygodności przedsiębiorstw w obliczu afer gospodarczych znanych dzięki mediom,
- nieakceptacja agresywnego marketingu i poszukiwania nowych sposobów konkurencji opartych na zaufaniu” [Adamczyk 2009, s. 18].

Z kolei jak zauważa A. Sokołowska: „Można przypuszczać, że przedsiębiorstwo, które w sposób świadomy i zaplanowany podejmuje działania odpowiedzialne społecznie, zyska zaufanie i poparcie nie tylko swoich pracowników, czy akcjonariuszy, ale i klientów, dostawców, społeczności lokalnej itp., co może stać się istotnym czynnikiem jego konkurencyjności i rozwoju” [Sokołowska 2009, s. 404].

Prowadzenie przez firmę działań społecznie odpowiedzialnych ocenianych przez ekspertów i pozostałych interesariuszy na wysokim poziomie świadczy o wybitności przywódcy danej organizacji.

Naukowcy, eksperci gospodarczy, członkowie różnego rodzaju stowarzyszeń, firmy konsultingowe i dziennikarze tworzą rankingi najlepszych przywódców w poszczególnych obszarach zadaniowych. Otrzymywanie różnego rodzaju nagród, odznaczeń przez przywódców a nadawanych przez profesjonalistów świadczy o tym, że nagrodzony jest wybitnym przywódcą osiągnięciem ponadprzeciętne wyniki w danej dziedzinie ocenianej przez ekspertów.

Strategicznym działaniem każdego przywódcy świadczącym o jego wielkości jest rozwijanie talentów pracowniczych w firmie, albowiem dzięki nim w przyszłości będzie można osiągnąć przewagę konkurencyjną. U niektórych pracowników talenty są identyfikowane w procesie doboru kandydatów do pracy i na stanowisko. Inni z kolei wykazują się talentami w proce-

sie wykonywania danych zadań i obowiązków wcześniej nie wykonywanych. Część z pracowników w obszarze danej cechy, zaliczeni wcześniej do grupy talentów² w wyniku podejmowanych działań rozwojowych, motywacji do pracy, stworzonym korzystnym warunkom pracy i zdobywanego w praktyce doświadczenia rozwijają swoje talenty, a pozostali albo marnują talenty albo ich wyniki nie wzrastają. Postawy i zachowania przywódcy odnośnie rozwoju talentów u podwładnych są ważnym przykładem dla innych menedżerów i kierowników, jak mają dbać o rozwój talentów swoich podwładnych, a także mogą być ważnym czynnikiem przyciągającym inne talenty do pracy w danej firmie. Przywódcy chcąc osiągnąć sukces na rynku szczególnie nacisk odnośnie rozwoju talentów powinni położyć na grupę pracowników wiedzy. Jak zauważa B. Mikuła: „Pracownicy wiedzy stanowią centralną grupę zasobu ludzkiego ze względu na posiadanie kluczowego zasobu wiedzy spersonalizowanej pozwalającego działać i rozwijać się organizacji” [Mikuła 2012, s. 18].

O wielkości danego przywódcy świadczy też przygotowanie potencjalnego sukcesora. O tym kto nim zostanie w przyszłości bliższej lub dalszej decyduje rada nadzorcza i może ona lub też nie skorzystać z podpowiedzi odchodzącego prezesa firmy kogo na jego stanowisko powołać. W przypadku przedsiębiorstw, gdzie prezes firmy jest jednocześnie jego znaczącym udziałowcem to on wyznacza swojego następcę i z pewnością będzie chciał, aby sukcesor uwzględniał jego wartości i kontynuował jego działania.

Przygotowanie sukcesora

Postępowanie poszczególnych przywódców firm wobec potencjalnych sukcesorów jest uwarunkowane co najmniej kilkoma czynnikami tj.: wiekiem przywódcy, posiadaniem akcji firmy, bycie założycielem firmy, bycie zatrudnionym na kontrakt, własne ambicje, sytuacją rodzinną danego przywódcy i zaangażowaniem jego rodziny w działalność firmy. W praktyce gospodarczej zaobserwować można różne przypadki postępowania przywódców firmy odnośnie przyszłych sukcesorów. Jedni się w ten proces angażują, a inni przeszkadzają utalentowanym pracow-

nikom osiągającym ponadprzeciętne rezultaty. Dla przywódców chcących wychować sukcesora, który w przyszłości przejąłby ich stanowisko można zaproponować realizację procesu przygotowania przyszłego sukcesora do stanowiska CEO w trzech etapach, a mianowicie:

1. Etap – identyfikacja i ustalenie potencjalnych sukcesorów.
2. Etap – stworzenie planu rozwoju dla potencjalnych sukcesorów i wdrożenie go w życie.
3. Etap – monitoring postępowania i osiągniętych rezultatów przez potencjalnych kandydatów i modyfikacja dalszych planów rozwoju.

Identyfikacja potencjalnych kandydatów na sukcesora może zostać dokonana w wyniku prowadzenia odpowiednich działań. Po pierwsze poprzez ustalenie cech osobowych i umiejętności jakie w przyszłości będą pożądane od przyszłego przywódcy danej firmy. Wiele tutaj zależy od wielkości firmy, obszaru jej działania, oczekiwań rady nadzorczej.

Kompetencjami, które będą pożądane w przyszłości na stanowisku prezesa firmy to:

- kierowanie się ustalonymi wartościami,
- przedsiębiorczość,
- umiejętność zarządzania czasem pracy swoim i innych,
- umiejętności komunikacyjne,
- umiejętność podejmowania decyzji.
- umiejętność radzenia sobie z ogromną liczbą informacji i baz danych tzw. big data,
- umiejętność wyzwalania entuzjazmu u podwładnych i współpracowników,
- umiejętność rozwijania talentów swoich i innych,
- umiejętność wywierania wpływu na innych,
- umiejętność wprowadzania zmian,
- systematyczność w działaniu,

Po drugie do zbadania, który spośród dotychczasowych menedżerów spełnia w wysokim stopniu pożądane kompetencje można wykorzystać różne metody i techniki oceniania pracowników. Szczególnie przydatną metodą w tym przypadku jest metoda radaru personalnego, czyli metoda oceny przełożonego dokonywana przez podwładnych [Potocki 1993].

Wysokie wyniki uzyskiwane przez podwładnych danego menedżera również pozytywnie

² Szeroki przegląd literatury przedmiotu odnośnie tego kogo poszczególni autorzy zaliczają do grupy talentów znaleźć można w publikacji [Kopeć 2012b].

o nim świadczą chociaż wiele tutaj może zależeć albo od szczęścia albo od działań innych osób niż aktualny przełożony.

Oprócz analizy danych obiektywnych świadczących o posiadanych kompetencjach i osiągniętych wynikach potencjalnych sukcesorów prezes firmy przy identyfikacji przyszłych kandydatów na sukcesorów może również skorzystać z własnych obserwacji, notatek a czasami nawet intuicji.

Po identyfikacji osób wykazujących się talentami przywódczymi wskazanym byłoby, aby prezes firmy opracował plan rozwoju dla tych osób ustalając jakie działania powinni oni podjąć. Do ważnych zadań powierzanych do realizacji przez potencjalnych kandydatów na sukcesora, aby przygotować ich do objęcia w przyszłości stanowiska prezesa firmy zalicza się:

- powierzenie do realizacji nowych o innej niż do tej pory skali i strukturze zadań i projektów menedżerskich,
- zadawanie kandydatom trudnych zadań decyzyjnych, a w szczególności personalnych,
- rotację na stanowiskach menedżerskich i w oddziałach firmy w celu lepszego zorientowania się w aktywach i problemach firmy,
- opracowanie przez potencjalnych sukcesorów indywidualnego planu samorozwoju talentów i planów rozwoju dla swoich podwładnych,
- zorganizowanie i realizacja projektów społecznych i pro pracowniczych,
- opracowanie priorytetów kierowanej jednostki i całej firmy wraz z podaniem proponowanych narzędzi do wykorzystania podczas realizacji tych priorytetów i ich prezentacja przed zarządem firmy,
- udział w testach, szkoleniach i treningach organizowanych przez zewnętrznych ekspertów.

Monitoring postępowania i osiągniętych rezultatów przez potencjalnych sukcesorów pozwala zorientować się prezesowi firmy, którzy kandydaci rozwijają się, a którzy się nie nadają na przyszłych sukcesorów pomimo posiadania dużego potencjału. W procesie tego monitoringu szczególnie istotna jest ocena jakości komunikowania się potencjalnych sukcesorów z innymi. Jak zauważa A. Potocki: „...komunikowanie się jest esencją zarządzania... Bez odpowiedniej komunikacji w organizacji różne jej zasoby pozostają albo zupełnie bezużyteczne,

albo wykorzystane w sposób niewystarczający” [Potocki 2010, s. 619]. Prezes firmy oceniając jakość komunikowania się potencjalnych sukcesorów z innymi powinien zwrócić uwagę na ich umiejętność słuchania innych. W tej kwestii znany ekspert od komunikowania się Profesor Arkadiusz Potocki stwierdza: „Menedżerowie muszą zdawać sobie sprawę z faktu, że słuchanie to podstawowa umiejętność służąca tworzeniu i utrzymywaniu związków z podwładnymi i innymi osobami. Brak umiejętności słuchania powoduje, że rozmówcom umykają ważne informacje i nie zauważają ważnych problemów nurtujących inne osoby. Aby zrozumieć zachowania innych, musimy domyślać się i zgadywać, uzupełniając w ten sposób luki wynikające z braku umiejętności słuchania. Stąd umiejętność słuchania to angażowanie uwagi, aby zrozumieć jak czuje się rozmówca, w jaki sposób postrzega problemy będące przedmiotem komunikowania się. Dobry słuchacz wyzywa się swoich uprzedzeń i przekonań, próbuje spojrzeć na problem oczami rozmówcy” [Potocki 2011, s. 62].

W ocenie kandydatów na sukcesora ważne jest czy potrafią angażować wszystkich pracowników na rzecz sukcesów danej organizacji, czy umiejętnie wykorzystują talenty swoje i innych³, czy wykazują się cechami błyskotliwego menedżera?

B.K. Simerson i M.L. Venn w kwestii angażowania pracowników zauważają: „W środowisku biznesowym nacechowanym wysokimi oczekiwaniami ze strony interesariuszy (i akcjonariuszy), z wymagającym rynkiem i nieustannie kurczącymi się zasobami, dzisiejsi menedżerowie muszą angażować wszystkich pracowników organizacji (a jeżeli to możliwe, także przedstawicieli łańcucha dostaw i kanałów dystrybucji), by w coraz większym stopniu przyczyniali się do sukcesu firmy. Powinni dążyć do tego przez maksymalizację skuteczności działania, wykorzystując – najlepiej, jak można, i we właściwym czasie – posiadany potencjał techniczny i intelektualny” [Simerson, Venn 2010, s. 19].

Nic Peeling proponuje listę cech jakie powinni spełniać błyskotliwy menedżer [Peeling 2010, s. 185-186]:

1. „Świeć przykładem.
2. Twórz błyskotliwe strategie.

³ Odnośnie umiejętnego podejścia do talentów zob. m.in. [Morawski, Mikula 2009] oraz [Kopeć 2012a].

3. Naucz się czytać dane finansowe.
4. Postępuj etycznie.
5. Bądź odważny.
6. Bądź stanowczy.
7. Nie bądź tyranem.
8. Nie obwiniaj ludzi”.

Na podstawie oceny postępów kandydatów na sukcesorów można się zorientować, który z nich pozytywnie rokuje na przyszłość i dokonać ewentualnych modyfikacji dalszego planu rozwoju.

Chcąc dobrze przygotować potencjalnego sukcesora do objęcia najwyższego stanowiska w firmie jego dotychczasowy przywódca powinien być dla niego wymagającym opiekunem i mentorem, uczyć go pokory oraz dzielić się z nim wiedzą i doświadczeniem.

Podsumowanie

W pracach wielu naukowców i badaczy toczą się dyskusje co świadczy o wybitności przywódcy firmy. Świadectwem tej wybitności oprócz osiągniętych przez firmę przez lata wysokich wyników ekonomiczno-finansowych jest też umiejętne przygotowanie potencjalnego sukcesora do objęcia w przyszłości stanowiska prezesa firmy. W opracowaniu uwagę skupiono na ukazaniu działań podejmowanych wobec potencjalnych sukcesorów oraz wskazaniu jakie zadania w tym obszarze powinien pełnić dotychczasowy przywódca, aby w przyszłości po odejściu ze stanowiska inni mogli stwierdzić, że był wybitnym przywódcą.

Literatura:

1. Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
2. *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, (red.) A. Potocki, Difin, Warszawa 2009.
3. Kopeć J., *Przywódca umiejętnie kształtujący zachowania talentów*, [w:] *Historia i Perspektywy Nauk o Zarządzaniu, Księga Pamiątkowa dla Uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dr hab. Arkadiusza Potockiego*, (red.) B. Mikuła, Fundacja UEK, Kraków 2012a.
4. Kopeć J., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe UEK Seria Specjalna: Monografie nr 209, Wydawnictwo UEK, Kraków 2012b.
5. Mikuła B., *Nowy wymiar zachowań organizacyjnych*, [w:] *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, (red.) B. Mikuła, Fundacja UEK, Kraków 2012.
6. Morawski M., Mikuła B., *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009 nr 3-4.
7. Peeling N., *Błyskotliwy menedżer. Co dobry menedżer wie, robi i mówi*, PWE, Warszawa 2010.
8. Potocki A., *Aktywny przekaz jako instrument menedżera w zarządzaniu wiedzą w organizacji*, [w:] *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, (red.) T. Listwan, S.A. Witkowski, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 115, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.
9. Potocki A., *Elementy komunikacji interpersonalnej w przedsiębiorstwie*, [w:] Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2011.
10. Potocki A., *Radar personalny – metoda oceny przełożonego*, „Humanizacja Pracy” 1993 nr 5-6.
11. Simerson B.K., Venn M.L., *Menedżer jako lider*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
12. Sokołowska A., *Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie – specyficzne cechy, kluczowe obszary i wybrane sposoby*, [w:] *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*, (red.) A. Potocki, Difin, Warszawa 2009.
13. Thomas M., Miles G., Fisk P., *Kompetentny CEO. Metody efektywnego działania dla menedżerów najwyższego szczebla*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.
14. Wysokińska-Senkus A., *Doskonalenie systemowego zarządzania w kontekście sustainability*, Difin, Warszawa 2013.

WYBRANE ASPEKTY PRZYWÓDZTWA STRATEGICZNEGO A ORGANIZACJA ZWINNA

*Kto chce jednym spojrzeniem ująć wiele
jednocześnie przedmiotów, ten żadnego
z nich nie widzi wyraźnie [R. Descartes].*

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w błyskawicznie zmieniającym się otoczeniu, co pogłębia złożoność i niepewność funkcjonowania na wszystkich szczeblach ich organizacji. Struktura dynamiki zmian zachodzących jednocześnie oraz konieczność dostosowywania się do nich jest dużym wyzwaniem dla ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Zmiana warunków działania organizacji gospodarczych stawia duże wyzwania w tworzeniu relacji pomiędzy mikro, a makrootoczeniem podmiotów, w których decydującą rolę odgrywają relacje z klientem. Przedsiębiorstwo odznaczające się takimi kompetencjami, zostało nazwane zwinnym i jest traktowane jako nowy paradygmat przedsiębiorstwa [Trzciliński 2011, s. 5-6]. Zmiana jest immanentnym procesem rozwoju organizacji. Już J. Thompson stwierdził, iż kluczowym zadaniem organizacji jest radzenie sobie z niepewnością, a z kolei P.F. Drucker do najważniejszych zadań stojących przed przedsiębiorcą zaliczał: poszukiwanie zmian, reagowanie na zmiany, postrzeganie zmian jako okazji [Sharifi, Zhang 2001, s. 772].

Osiągnięcie sukcesu, to główne założenie, które towarzyszy wszystkim przedsiębiorstwom bez wyjątku. W teorii zarządzania, ale również w praktyce nie znajdziemy jednoznacznych odpowiedzi na nurtujące nas pytania. Można zatem zaryzykować stwierdzenie, iż owe poszukiwania doskonałości będą miały charakter względny, ale też filozoficzny. Jednym z istotnych warunków zmian i rozwoju będą innowacje. Najogólniej poprzez innowacje można rozumieć wprowadzenie do użytku nowych pomysłów, ale też metod postępowania. Zważywszy na współczesne

oczekiwania rynkowe, globalną presję ze strony konkurentów oraz zakres i tempo zmian strukturalnych, potrzeba innowacyjności nigdy nie była tak aktualna jak dzisiaj [Nagii, Tuff 2012, s. 45-55]. Nie mniej ważnym aspektem jest doskonalenie przywództwa strategicznego, które wciąż ewoluje. Przywództwo strategiczne jest jednym z podstawowych kierunków badawczych w ramach podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym [Polowczyk 2011, s. 3-7]. W organizacjach zwinnych jest ono kluczowym atrybutem determinującym efektywne i skuteczne adoptowanie organizacji do nieoczekiwanych zmian, wykorzystując pojawiające się okazje.

Celem opracowania jest przedstawienie filozofii przywództwa strategicznego w nowoczesnej organizacji jaką jest organizacja zwinna, wymagająca specyficznego, wręcz filozoficznego podejścia zarówno do samej organizacji, ale przede wszystkim do uczestników tego złożonego procesu.

Organizacja zwinna

Kluczowym elementem oddziaływania organizacji z otoczeniem są procesy biznesowe [Hall, Johnson 2009, s. 50-65]. Aby te procesy mogły zaistnieć, nowoczesne organizacje tworzą co raz to nowe koncepcje. Jedną z nich jest zwinność. Zwinność to umiejętność reakcji na zmiany, jednak nie należy jej utożsamiać z elastycznością. Zasadnicza różnica znaczeniowa polega na tym, iż elastyczność odnosi się do zmian w realizacji zadań w organizacji w sposób rutynowy. Zwinność natomiast polega na tworzeniu i wykorzystaniu nowoczesnych kompetencji, służących do zapewnienia elastyczności działania oraz szybkich reakcji na zmiany popytu i podaży

* Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna w Jarosławiu

na rynku. Zatem aby stać się zwinnym przedsiębiorstwo powinno radzić sobie z niespodziewanymi zmianami popytu rynkowego [Goldman, Nagel, Preiss 1995, s. 7]. Najistotniejsza różnica między elastycznością a zwinnością polega na szybkości reakcji w przypadku gwałtownych zmian rynkowych. G. Fliender i R. Vokurka zidentyfikowali kilka wewnętrznych i zewnętrznych inicjatyw strategicznych, które pobudzają zwinność przedsiębiorstwa [Vokurka, Fliender 1998, s. 165-171]:

- redukcja czasu cyklu produkcyjnego i czasu odpowiedzi na złożone zamówienie,
- partnerstwo,
- outsourcing,
- podział pracy,
- polepszenie wyników łańcucha dostaw,
- praca zespołowa, krzyżowo-funkcyjne zarządzanie zespołem,
- edukacja pracowników, trening, podnoszenie kwalifikacji, *empowerment*,
- *reengineering* procesów biznesowych.

Zmienność i nieprzewidywalność otoczenia organizacji narastają, powodując nieustanne poszukiwanie nowych rozwiązań i koncepcji, zarówno na gruncie nauki, ale też praktyki przemysłowej. Zostało zaproponowanych wiele różnych rozwiązań, takich jak: sieci, *reengineering*, organizacje modułowe, organizacje wirtualne, korporacje, *Just-In-Time* (JIT), itp. Wśród propozycji, w jaki sposób radzić sobie w niepewnym i nieprzewidywalnym środowisku są trzy pojęcia organizacji; adaptacyjnej i elastycznej, a nade wszystko zwinnej. Istnieją różne podejścia do definiowania każdego z tych terminów i jest wiele nieporozumień i niejasności dotyczących definicji i części każdego z tych pojęć. Niektórzy autorzy proponują ostre rozróżnienie między tymi pojęciami, podczas gdy inni proponują używać ich zamiennie. Jednakże, w zasadzie wszystkie koncepcje zostały uznane za posiadające zdolność modyfikowania i reagowania na zmiany. Prowadzono badania, w jaki sposób organizacje radzą sobie z niepewnością i zmieniają się przy użyciu koncepcji „adaptacyjności”, ponadto jak forma organizacji, jej struktura, stopień formalizacji wpływają na zdolność do adaptacji [Hage, Aiken 1969, s. 366-376, Hage, Dewar 1973, s. 279-290].

W 1980 roku, badania były bardziej skoncentrowane na elastyczności organizacyjnej. K. Reed [1998, 457-477] opisuje elastyczność

organizacyjną jako zdolność organizacji do skorygowania struktury i procesów wewnętrznych, jako odpowiedź na zmiany otoczenia. Przegląd badań nad elastycznością dokonany przez Volberda [1996, s. 359-374] pokazuje, że większość definicji organizacji elastycznej podkreśla zdolność do adaptacji i reagowania na zmiany. Na początku 1990, nowe rozwiązania względem zarządzania dynamicznego, w zmieniającym się środowisku wykreowały koncepcję zwinności. Twórcy zwinności – „*agility*”, koncepcji Instytutu Iacocca, z Lehigh University (USA), zdefiniowali ją jako: „system produkcji z możliwością realizacji (twardych i miękkich technologii) [Yusuf, Sarhadi, Gunasekaran 1999, s. 33-43].” Yusuf i in. zaproponowali, że sprawność należy rozumieć jako skuteczne stosowanie zasad konkurencji, takich jak szybkość, elastyczność, innowacyjność i jakość [Yusuf, Sarhadi, Gunasekaran 1999, s. 33-43]. Pomimo różnic, wszystkie definicje „*agility*” podkreślały szybkość i elastyczność jako podstawowe cechy organizacji.

Równie ważnym atrybutem zręczności jest skuteczna reakcja na zmiany i niepewność. Wydaje się, że te dwa terminy przedstawiają zmiany idei organizacji albo przedsiębiorstwa, które są w stanie dokonać samoregulacji. Zwinne przedsiębiorstwo/organizacja może stanowić ostatni etap rozwoju tej idei, która mogłaby połączyć wszystkie istotne pojęcia z adaptacyjnymi i elastycznymi koncepcjami organizacji. W organizacjach zwinnych, a więc organizacjach, które szybko reagują na zmiany rynkowe, kluczowego znaczenia nabiera poziom intelektualny pracowników. Chcąc zapewnić wysoką wydajność i efektywność projektowania, organizacje programują się na realizację celów. W organizacji *agile* występuje niezwykle płynny obieg informacji, który jest korzystny biorąc pod uwagę różnorodność i złożoność obszarów funkcyjnych. H.M. Hormozi [2009, s. 134] interpretuje istotę zwinnego podejścia, jako nowatorską metodę wytwarzania, która zdolna jest do stworzenia znacznej przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa, które ją zaimplementowały „produkcją wysokiej jakości i wolne od defektów produkty z krótkim czasem wprowadzania ich na rynek” [Hormozi 2009, s. 134]. Zasadniczym celem dystrybucji produktów jest pełne zaspokojenie potrzeb i oczekiwań klientów. Aby jednak taki stan rzeczy mógł za-

istnieć organizacje przechodzą drogę przejściową, jaką jest system produkcji odchudzonej. S. Trzciliński, za podstawę rozwoju koncepcji zwinnych przedsiębiorstw produkcyjnych wskazuje *lean manufacturing* wspierany przez zbiór narzędzi informatycznych, które znacznie skracają czas projektowania i wytworzenia produktu spełniającego oczekiwania klientów [Trzciliński 2011, s. 97].

Organizacje zwinne powinny realizować wewnętrzny rozwój, równocześnie poszukując okazji rynkowych pojawiających się w jej otoczeniu. „Okazja” jest pojęciem podstawowym w koncepcji przedsiębiorstwa zwinnego [Trzciliński 2011, s. 43]. W nauce o zarządzaniu strategicznym występuje pojęcie „szansa” (*opportunity*). Pojęcia „okazja” i „szansa” są związane ze:

- zdarzeniami, które zachodzą w otoczeniu podmiotu działającego,
- zamierzonym przez ten podmiot celem lub skutkiem działania,
- potencjałem, którym ten podmiot dysponuje, bądź może dysponować, a który jest niezbędny do podjęcia działania zmierzającego do tego celu [Tamże, s. 43].

Tworzenie nieustannych innowacji z równoległym poszukiwaniem okazji, kreuje wzrost potencjału organizacji, tym samym zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia większego rozwoju.

Poprzez działania innowacyjne, organizacyjne, tworzenie co raz to nowych produktów i procesów – organizacje osiągają wyższy stopień zwinności, co w konsekwencji sprawia że osiąga ją znacznie wyższą pozycję konkurencyjną.

Idea przywództwa strategicznego

Przywództwo strategiczne to sposób połączenia wizji organizacji z bieżącym zarządzaniem, inaczej ujmując propagowanie idei, z umiejętnościem ich wdrażaniem, przy uwzględnieniu różnego rodzaju przeszkód i ograniczeń. G. Rowe i M. Nejad [2009, s. 2-6] określają ten rodzaj przywództwa jako synergiczną kombinację przywództwa wizjonerskiego i menedżerskiego, uwzględniając zachowania etyczne. Budowanie oglądu w kwestii zwłaszcza etyki w biznesie, staje się niezmiernie trudne. Interdyscyplinarność dzisiejszego zarządzania, w tym etyki biznesu ma charakter eklektyczny, gdzie kryteria kompetencyjne mogą stanowić narzędzia badawcze, jak również poziom oceny różnych zjawisk społeczno ekonomicznych. Jeżeli etyka biznesu

ma zajmować się analizą reguł etycznych w świecie gospodarczym, a nie regułami działań w tej sferze, to powinna istnieć możliwość identyfikacji tych narzędzi, a także możliwość odróżniania reguł etycznych od prakseologicznych, reguł *de iure* jak i obyczajowych. Zatem przywództwo strategiczne wymaga ścisłego nadzoru operacyjnego, przygotowanie i implementację strategii dla zdarzeń, których nie możemy przewidzieć. D. Hambrick i A. Piettegreu [2001, s. 36-44] istotną różnicę postrzegają między przywództwem tradycyjnym a strategicznym w systemie hierarchii organizacji. K. Grzesik [2011, s. 89] wskazuje, że przywództwo strategiczne polega na umiejętności radzenia sobie w sytuacjach trudnych do przewidzenia i wobec ważnych zmian w otoczeniu.

Proces przywództwa strategicznego nie może być realizowany bez transferu informacji, która powinna znaleźć się w obiegu natychmiast po jej uzyskaniu. Te skomplikowane wewnętrzne procesy wartościowania informacji warunkuje szereg zmiennych osobowościowych (psychologicznych), społecznych, ekonomicznych i kulturowych, kształtujących mechanizm zachowań rynkowych [Blythe 2002, s. 24-25]. Decyzje menedżera zarządzającego oparte będą na natychmiastowej analizie informacji uzyskanych z zewnątrz organizacji. Organizacja, aby się rozwijać, musi odczytywać sygnały płynące z otoczenia, interpretować fakty i zdarzenia, budować użyteczną dla siebie wiedzę z danych i informacji pozyskanych ze źródeł zewnętrznych [Morawski 2009, s.17].

Tworzenie, nawet wirtualnych zasobów informacyjnych, kreuje warunki do nieoczekiwanego wykorzystania tej wiedzy, przede wszystkim w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. Nieustanne poszukiwanie nowoczesnych rozwiązań, lepszych sposobów komunikacji w organizacji, skutecznego wykorzystania doświadczeń dotyczących wiedzy, stworzy osnowę do rozwoju organizacji. Wyłam się i szukaj nowości, żeby uzyskać istotną przewagę na rynku [Hollins, 2009, s. 149].

W konsekwencji następuje konwersja informacji na wiedzę, zresztą nie jest możliwe stworzenie nowych wartości (*new values*) bez udziału i transferu wiedzy. Zarządzanie wiedzą ujęte w sposób ogólny polega na pozyskiwaniu odpowiednich środków, wypracowaniu i sterowaniu wykorzystaniem warunków, metod i technik

umożliwiających przebieg procesów związanych z wiedzą [Potocki 2011, s. 59]. Ten proces wewnętrznej kreatywności implikuje nieustanną optymalizację zasobów posiadanego systemu informacji. W wyniku tych działań uaktywniają się dodatkowo zasoby relacyjne, zarówno te formalne, jak i nieformalne. Przy udziale sprzężenia zwrotnego i procesów optymalizacji adaptatywnej posiadane zasoby informacyjne zostają w pełni wykorzystane.

Przywódca – strateg w sposób permanentny pozyskuje wiedzę o otoczeniu, tym samym linearyzuje kontyngencję różnych źródeł, tworząc racjonalną mapę relacji pomiędzy otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym organizacji. Takie stanowisko prowadzi do praktycznej realizacji planów i założeń, umożliwiających rozwój organizacji. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na stwierdzenie N. Bohra: „(..). Kompletnie wyjaśnienie cech jednego i tego samego obiektu może wymagać różnych punktów widzenia, które nie dają się jednoznacznie opisać [Bohr 1934, s. 102]”. Tym samym nasuwa się refleksja o interdyscyplinarności nauki o organizacji z wszystkimi jej uwarunkowaniami. Na szczególne podkreślenie zasługuje psychologia komunikowania intra i interpersonalnego. Z teorii informacji C. Shannona [1948, s. 379-423] wynika twierdzenie: „komunikat zawiera tym więcej informacji im mniejsze jest prawdopodobieństwo jego wystąpienia. Ilość informacji zależy tylko od prawdopodobieństwa wystąpienia komunikatu podającego ją [Shannon 1948, s. 379-423]”. Owe stwierdzenie może wskazywać nieustanne poszukiwanie względnej prawdy w poszczególnych sekwencjach informacyjnych. Brak wyraźnej selekcji informacji może prowadzić do wysokiego poziomu zjawiska redundancji ale też entropii. Dążenie do nowych prawd i rozwiązań tworzy wewnętrzny (*intra*) system przemyśleń, co pozwala na większą skuteczność.

Budujemy więc własną egzystencję poprzez porozumienie ze sobą, później z innymi. Nasza podmiotowość objawia się w trakcie rozmowy, która uaktywnia przestrzeń emocjonalną [Potocki, Winkler, Żbikowska 2003, s. 81]. Gdyby założyć, że ilość i jakość informacji stanowią wiedzę ontologiczną o charakterze konceptualnym logicznie wydaje się stwierdzenie, że istnieją cechy ontyczne informacji wraz z cechami, które je jednocześnie wartościują.

W związku z tym warto w tym miejscu odwołać się do pragmatyzmu. Pragmatyzm był pierwszą koncepcją filozoficzną, która zaistniała w XX wieku. Powstał jako reakcja przeciw idealizmowi racjonalistycznemu i metafizycznemu, usiłował przeciwstawić mu bardziej trzeźwy i praktyczny sposób myślenia [Tatarkiewicz 2003, s. 194]. Ten złożony system „filtruje” wynikające z przyjmowania tez skutki i ich użyteczność za kryterium prawdy. Pragmatyzm radzi nam, byśmy przetestowali wszystko to, co rokuje, że zadziała i co okazuje się użyteczne w procesie dopasowywania się umysłu do wymogów rzeczywistości [Diggins 2010, s. 17]. Potocznie pragmatyzmem nazywana jest także postawa, polegająca na realistycznej i racjonalnej ocenie rzeczywistości, analizowaniu możliwości i podejmowaniu takich działań i decyzji, które będą skuteczne. Pozwoli on na sensowne i praktyczne wykorzystanie informacji, bez względu na intuicyjne przekonanie przywódcy.

Skoro u podstaw tej koncepcji leży praktyczne i rozumowe postępowanie, to rozwój traktowany jako wzrost ekonomicznych aktywów, nie może obejść się bez koincydencji, rozumianej jako pewnego rodzaju zbieżny proces. Koincydencji teoria rozwoju, gdy tylko będzie odpowiednio rozwinięta, z jednej strony, i konkretnie ukierunkowana na poszczególne rodzaje wyzwań rozwojowych, z drugiej, stworzy znakomitą osnovę dla pragmatycznych działań ukierunkowanych na rozwiązywanie konkretnych problemów [Kołodko 2008, s. 321]. Realizacja tego procesu będzie możliwa, w przypadku zastosowania skrupulatnie zaplanowanych i skutecznie wprowadzonych zasad zarządzania, akceptowanych przez wszystkich uczestników tego procesu, opartych na kompromisach. Kompromis jest ceną cywilizacji, a nie odstępianiem od zasad [Greenspan 2008, s. 64].

Rozumienie zarządzania pragmatycznego będzie w zasadniczy sposób rzutowało na rozumienie postaw pracowniczych, czyli ocen – pozytywnych lub negatywnych – przedmiotów, ludzi, zdarzeń. Zwraca ono bowiem uwagę na sprawę zasadniczą, a mianowicie, iż spostrzeganie jest procesem obustronnym, który zachodzi między tym, kto spostrzega, i tym, co jest postrzegane. Nie funkcjonujemy w świecie rzeczy, ale w świecie znaczeń, co należy rozumieć, iż nie reagujemy, ani na przedmioty, ani na ludzi, ale na to, co one dla nas znaczą.

Treść łączona z przedmiotem, stanowi zależność pomiędzy tym, kto spostrzega przedmiot i okoliczności, a tym co stanowi wartość postrzeganego przedmiotu. W przypadku gdy nasze postrzeganie dotyczy człowieka, proces ten zostaje wzbogacony o najważniejszy czynnik jakim jest konstatacja, rozumiana jako potrzeba bycia zauważanym. Tworzy się tym samym specyficzny system, podlegający nieoczekiwanym i systematycznym turbulencjom, jednakże (...) system podlega działaniu reguły przekory - jest elastyczny. „Dla każdego działania w systemie istnieje przeciwdziałanie, podobnie do III zasady dynamiki Newton’a lub reguły przekory (...) Henry’ego Le´ Châtelier’a” [Hatta, s. 157-57]. Oznacza to, że oddziaływania pomiędzy systemem i jego otoczeniem są wzajemne, a system pozostaje w równowadze statycznej albo dynamicznej. M. Crocitto i M. Youssef [2003, s. 388-397] podkreślają znaczącą rolę przywództwa w organizacji zwinnej. Wprowadzają oni termin „zwinne zarządzanie” (*agile management*), a dotyczy ono twórczego kreowania misji i wizji organizacji. W rzeczywistym mechanizmie społecznym i gospodarczym decyduje o terażniejszości interakcja przeszłości i przyszłości [Kołodko 2008, s. 328].

Umiejętność ta wspierana jest poprzez organizacyjną zdolność do przewidywania zmian, ich akceptację oraz szybkie adaptowanie się do nowego otoczenia, a nawet wywołanie zmian warunków rynkowych w celu czerpania z nich korzyści [Crocitto, Youssef 2003, s. 388-397].

Wnioski końcowe

Zarządzanie powinno dysponować instrumentami pozwalającymi identyfikować poziom doskonałości na rynku i mieć charakter nieustannego poznawania. Związki różnych dziedzin nauki, a w szczególności nauk ekonomicznych będą wskazywać i analizować *ex ante* zapotrzebowanie przyszłych i obecnych konsumentów

na różnego rodzaju dobra i usługi, przed ich rzeczywistym wdrożeniem.

Każda epoka, towarzysząca ludzkości od zarania dziejów, niesie ze sobą coraz to nowe koncepcje. Bez względu na okres podlegający naszym rozważaniom, istnieje jeden zasadniczy, wspólny element, to proces nieustannego rozwoju ludzkiej cywilizacji. W opracowaniu podjęto próbę przedstawienia zależności występujących pomiędzy pragmatyzmem, a zarządzaniem w nowoczesnej organizacji, jaką jest organizacja zwinna. Ludzkie doświadczenie, wiedza, a nade wszystko intuicja, warunkowane dobrym i skutecznym działaniem poprzez synergię kreatywności i innowacyjności, to narzędzia do tworzenia takich rozwiązań. Należy jednak pamiętać, iż wszystkie decyzje podejmowane przez człowieka, stanowią efekt wyboru, również te dotyczące organizacji.

Umiejętność reakcji na zmiany, bycie elastycznym ale i zwinnym, będzie w sposób znaczny ułatwiać rozwój organizacji. Zarządzanie nowoczesnymi organizacjami, oparte na dogłębnej wiedzy interdyscyplinarnej, trzeba systematycznie udoskonalać, rozwijać i modyfikować. W teorii zarządzania ale również praktyce nie będzie oczywistych odpowiedzi na nurtujące nas od wieków pytania. Można zatem zaryzykować stwierdzenie, iż owe poszukiwania doskonałości będą miały charakter filozoficzny. Globalizacja gospodarki ogólnosiwiatowej, nieustannie wzrastająca konkurencja międzynarodowa oraz niespotykany dotąd rozwój nowych technologii sprawiają, że problemy przed którymi stają dzisiejsze organizacje, wymagają ze względu na stopień trudności poszukiwania nowych rozwiązań, jeśli chodzi o techniki zarządzania.

Rozdział ten miał na celu ukazanie filozofii przywództwa strategicznego w organizacji zwinnej, która może być odpowiedzią na potrzeby szybkiej i skutecznej adaptacji organizacji w trudnym i turbulentnym otoczeniu.

Literatura:

1. Blythe J., *Komunikacja marketingowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
2. Bohr N., 1934, cytat z Jammer, 1974.
3. Crocitto M., Youssef M., *The human side of organizational agility*, "Industrial Management & Data Systems" 2003, 103/6.
4. Diggins J., *Iluzje pragmatyzmu*, Oficyna Wydawnicza Łoś-graf, Warszawa 2010.
5. Goldman S. Nagel R., Preiss K., *Agile competitors and virtual organizations, strategies for enriching the customer*, Von Nostrand Reinhold, New York 1995.
6. Greenspan A., *Era zawirowań*, Wydawnictwo Muza, Warszawa, 2008.
7. Grzesik K., *Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, 2011.
8. Hage, J., Aiken, M., *Routine technology, social structure and organizational goals*, "Administrative Science Quarterly" 1969, No 14.
9. Hage, J., Dewar, R., *Elite values versus organizational structure in predicting innovation*, "Administrative Science Quarterly" 1973, No 18.
10. Hall J.M., Johnson M.E., *When Should Process Be Art, Not Science*, "Harvard Business Review" 2009, March.
11. Hambrick D., Piettiegrew A., *Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy*, Academy of Management Review, 2001, vol.15, no. 3.
12. Hatta T., *Le Chatelier principle*, The New Palgrave, A Dictionary of Economics 1987, vol. 3.
13. Hollins B., *Zarządzanie usługami. Projektowanie i wdrażanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
14. Hormozi A.M., *Agile manufacturing: the next logical step*, "Benchmarking" 2009, vol. 8, No 2.
15. Kołodko G., *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa, 2008.
16. Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
17. Nagi B., Tuff G., *Jak zarządzać portfelem innowacji*, „Harvard Business Review Polska” 2012.
18. Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
19. Polowczyk J., *Przywództwo strategiczne w świetle osiągnięć psychologii*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 1.
20. Potocki A., *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
21. Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003.
22. Reed K., *Organizational flexibility in Australia*, "International Journal of Human Resource Management" 1998, no. 9 (3).
23. Rowe G., Nejad H., *Strategic leadership: short term stability and long-term viability*, "Ivey Business Journal" 2009, vol. 1. no.1.
24. Rummler G., Brache A., *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
25. Shannon C.E., *A Mathematical Theory of Communication*, "The Bell System Technical Journal", 27, 1948.
26. Sharifi H., Zhang Z., *Agile manufacturing in practice: Application of methodology*, "International Journal of Operations & Production Management" 2001, No 21, 5/6.
27. Tatarkiewicz W., *Historia filozofii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
28. Trzciliński S., *Agile Enterprise. Concepts and Some Results of Research*, Poznań University of Technology, IEA Press 2007.
29. Trzciliński S., *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
30. Vokurka R., Fliender G., *The journey toward agility*, "Industrial Management & Data Systems" 1998. vol. 98, No 4.
31. Volberda, H.W., *Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments*, "Organization Science" 1996, 7 (4).
32. Yusuf, Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A., *Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes*, "International Journal of Production Economics" 1999, 62 (1/2).

POZIOM ZAANGAŻOWANIA KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ JAKO KRYTYCZNY ELEMENT W PROCESIE WDRAŻANIA STANDARDÓW ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI W ORGANIZACJI

Wprowadzenie

W aktywności organizacji można wyróżnić działania zarówno operacyjne jak również projektowe. Według A. Stabryły działalność operacyjną określa się jako aktywność odnoszącą się do bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa, charakteryzującą się utrwalonym trybem pracy [Stabryła 2009, s. 14]. Działania projektowe, Project Management Institute (PMI) definiuje jako przedsięwzięcie o charakterze tymczasowym, którego celem jest wytworzenie unikatowego produktu lub usługi bądź osiągnięcie unikatowego rezultatu [PMBOK 2006, s. 5]. Działania operacyjne obejmują zestaw powtarzalnych czynności takich jak produkcja, serwis podczas gdy projektowe odnoszą się do niepowtarzalnych inicjatyw jak uruchomienie nowej linii produkcyjnej, wdrożenie nowego produktu na rynek. Poprzez projekty wdrażane są innowacje i zmiany biznesowe.

W początkowych latach XX wieku organizacje dążyły do poprawy efektywności poprzez m.in. koncentrację na usprawnianiu działalności operacyjnej. Prekursorami w tym zakresie byli F. Taylor, który wskazał, że można znacznie podnieść wydajność pracy poprzez podzielenie jej na podstawowe elementy oraz H. Gantt projektując narzędzie do planowania i monitorowania zadań. Nowatorskie podejścia służyły poprawie działalności operacyjnej, natomiast obecnie stanowią istotne narzędzie w pracy projektowej. Równoległe wśród zarządzających rosło zainteresowanie liniowymi strukturami organizacyjnymi. Wraz z ich wprowadzeniem nastąpił wyraźny podział na zadania realizowane przez kadrę zarządzającą oraz na osoby koordynujące pracę, których zasadniczym obowiązkiem było dba-

nie o zachowanie dyscypliny pracy. Wysiłek kadry wyższego szczebla koncentrował się głównie na wdrażaniu coraz to nowszych koncepcji podnoszących wydajność operacyjną w organizacji, zachowując równocześnie wysoki poziom decyzyjności.

Wzrost zainteresowania podejściem projektowym można zaobserwować w okresie transformacji gospodarki z ery produkcyjnej do ery opartej na wiedzy [Trocki 2011, s. 7, 71-74]. Tradycyjne czynniki produkcji, takie jak praca, kapitał czy ziemia nie stanowią już jedynej determinanty rozwoju, ponieważ to dostęp do informacji i wiedzy przesądza o zajmowanej przez organizację pozycji na rynku. W dłuższej perspektywie, ciągłe podnoszenie efektywności operacyjnej w organizacji stało się niemożliwe bowiem koszty ponoszone na jej poprawę w wielu wypadkach znacznie przewyższały korzyści uzyskane z potencjalnego usprawnienia. Tak więc globalizacja oraz dostęp do nowej technologii miały zauważalny wpływ na tempo zmian zachodzących w środowisku społeczno-gospodarczym. Powyższe zmiany spowodowały konieczność poszukiwania nowych sposobów podnoszenia efektywności w organizacji, skutkiem czego był widoczny spadek zainteresowania dalszym usprawnianiem procesów na korzyść nowego projektowego podejścia.

Wdrożenie modelu zarządzania projektami stanowi dla organizacji zmianę systemową, swoim zakresem obejmuje zarówno zarządzających jak również pracowników i procesy organizacyjne. Przeprowadzenie jej jest procesem długotrwałym i pracochłonnym wymaga wysokiego poziomu zaangażowania i konsekwencji każdej ze stron. Przekonanie kadry zarządzającej w za-

* Prezes firmy Pm2pm Sp. z o.o.; doktorant, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

krześle spodziewanych korzyści jest kluczowe na etapie podjęcia decyzji o rozpoczęciu projektu a aktywny jej udział ma bezpośredni wpływ na ostateczny wynik projektu. Bez proaktywnej postawy zarządzających niemożliwym jest uzyskanie trwałych efektów z wdrożenia, „nie ma sposobu, aby kierownictwu wyższego szczebla udało się przeprowadzić transformację strategiczną bez głębokiego zaangażowania w zarządzanie projektem, obejmujące systemy organizacyjne oraz zachowania i terminologię niezbędną do jego wprowadzenia” [Morgan, Levitt, Malek 2010, s. 16].

Celem opracowania jest zwrócenie uwagi na szczególną rolę oraz wpływ jaki pełni kadra zarządzająca na każdym etapie wdrożenia zarządzania projektami, a tym samym wskazanie na istnienie silnego związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy poziomem zaangażowania zarządzających a skutecznym wdrożeniem zarządzania projektami.

Uzasadnienie implementacji podejścia projektowego

Pionierami w stosowaniu projektowego podejścia były branże militarna i kosmiczna [Nicholas, Steyn 2012, s. 30], które dostrzegły korzyści wynikające z utworzenia tymczasowej struktury projektowej, zaplanowania celu, zadań oraz powołania interdyscyplinarnego zespołu. Doświadczenia i wyniki uzyskane z wdrożenia podejścia projektowego nie od razu znalazły uznanie w innych dziedzinach gospodarki. Argumentem, który może stanowić wytłumaczenie takiego stanu rzeczy było przeświadczenie zarządzających, że techniki projektowe odnoszą się jedynie do usprawnień operacyjnych. Niewątpliwie brak kompletnej wiedzy osób decyzyjnych na temat czym jest podejście projektowe i jakie korzyści w dłuższej perspektywie może przynieść całej organizacji miały wpływ na niski poziom zainteresowania tym tematem.

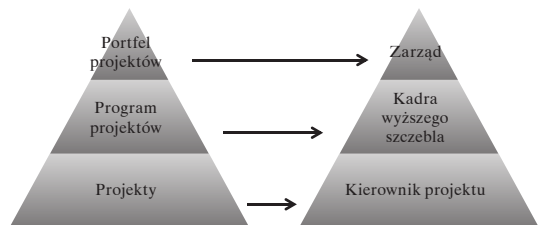
Zwiększenie świadomości wśród kadry zarządzającej co do istotności stosowania zarządzania projektami (zp) w organizacji ewoluowało z chwilą pojawienia się na świecie pierwszych stowarzyszeń promujących ideę zp. Jako pierwsze powstało w 1965 roku w Szwajcarii International Project Management Association (IPMA), kolejne w Stanach Zjednoczonych w 1969 roku PMI i dwadzieścia lat później w Wielkiej Brytanii w 1989 roku APMG, od tego czasu roz-

począł się nowy trend w podejściu do zarządzania. Stowarzyszenia przenosząc doświadczenia z różnych branż stworzyły model kompleksowego podejścia do prowadzenia projektów.

Dostęp do informacji znacząco przyspieszył proces internacjonalizacji zarządzania projektami przyczyniając się do otwarcia w Polsce stowarzyszenia IPMA Polska w 1999 roku i PMI w 2003 roku. Nowy trend nie zapoczątkował jednak równie szybkich zmian w organizacjach, w opinii autorki powodem takiego stanu jest wciąż niskie przekonanie wśród kadry zarządzającej co do zasadności stosowania podejścia projektowego. Z jednej strony wynika to z faktu, że zarządzający nie dostrzegają w podejściu projektowym potencjału zarządczego, a z drugiej zaś strony jest wynikiem obaw pracowników związanych ze zmianą podejścia do wykonywanej pracy.

W podejściu projektowym wyróżnia się podział na portfel projektów, programy oraz projekty (rysunek 1) [Sońta-Drączkowska 2012, s. 15]. Przedstawiona gradacja ma bezpośredni wpływ na poziom odpowiedzialności konkretnych osób w strukturze organizacyjnej. Jak zaprezentowano na rysunku 1, za zdefiniowanie portfela projektów w organizacji odpowiedzialny jest zarząd, to on wyznacza strategię organizacji, a więc zatwierdza zbiór projektów, które będą finansowane.

Rysunek 1. Organizacja pracy projektowej a struktura organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sońta-Drączkowska 2012, s. 12].

Za program projektów czyli zbiór projektów powiązanych ze sobą wspólnym celem odpowiada kadra wyższego szczebla zarządzania [MSP 2011, s. 37-41]. W organizacji często są to wyznaczeni przez zarząd, dyrektorzy działów, którzy odpowiadają bezpośrednio przed nim za osiągnięcie korzyści w ramach programu. Dyrektorzy programów (DP) nominują kierow-

ników projektów, którzy ponoszą odpowiedzialność za realizację konkretnych inicjatyw projektowych i dostarczają do DP rezultaty projektu. Takie podejście daje gwarancję wyboru odpowiednich inicjatyw projektowych czyli takich, z których organizacja uzyska największe korzyści. Właściwy dobór projektów przekłada się na realne oszczędności w organizacji w obszarze kosztów, czasu trwania projektu, a w rezultacie na zdobywanie przewagi konkurencyjnej.

Od momentu podjęcia decyzji w zakresie wdrożenia zarządzania projektami, zarządzający powinni być aktywnie zaangażowani w podejmowanie istotnych decyzji projektowych w zakresie przypisywania zasobów do aktywnych lub potencjalnych projektów. Istotne, aby menedżerskie zaangażowanie było na strategicznym poziomie, unikając mikrozarządzania ponieważ główną rolą zarządzających jest, aby projekty były dopasowane do strategii organizacji, co oznacza, że powinny być im nadawane priorytety oraz przydzielane osoby o odpowiednich kompetencjach. Kadra zarządzająca powinna zadbać o to, aby dostępne techniki i narzędzia umożliwiały dzielenie się informacją pomiędzy innymi kierownikami projektów, członkami zespołów oraz kluczowymi interesariuszami. Stąd też oczekują oni aktualnych informacji na temat stopnia wpływu wyników projektu na cele strategiczne organizacji [Dye 2006, s. 337].

Wybrane przez zarząd projekty mają na celu wprowadzenie zmian organizacyjnych, wdrożenie innowacji czy zapewnienie trwałego rozwoju w nowych obszarach. Ocena projektów odbywać się powinna poprzez postrzeganą przez zarządzających perspektywę sukcesu projektu i może być związana z:

- procesem prowadzenia projektu (czas, budżet, zakres),
- rezultatem projektu (użyteczność produktu, satysfakcja klienta, korzyści klienta),
- organizacją (korzyści biznesowe, korzyści strategiczne) [McLeod, Doolin, MacDonell 2012, s. 86].

Wdrożenie podejścia projektowego pozwala na wnikliwą analizę projektu pod kątem oczekiwanych korzyści jeszcze przed jego rozpoczęciem. Dzięki temu możliwy jest usystematyzowany rozwój nowego produktu lub usługi od fazy koncepcyjnej do wdrożeniowej.

W ujęciu długookresowym, poprzez wdrożenie standardów zarządzania projektami, organizacja odnosi konkretne korzyści, w szczególności oszczędność czasu, zdolność wpływania na cele, przejrzystą kolejność podejmowanych inicjatyw projektowych, usprawnienie procedur podejmowania decyzji, lepszą alokację zasobów. Nie można oczywiście zapominać o możliwych konsekwencjach wynikających z faktu zakładania tymczasowej, równoległej struktury organizacyjnej oraz możliwych utrudnieniach pomiędzy osobami pełniącymi konkretne role w projekcie a osobami znajdującymi się poza nim [*Zarządzanie projektami. Podręcznik* 2009, s. 40]. W tabeli 1 przedstawiono korzyści na poziomie portfela, programu i projektu jakie może uzyskać organizacja z wdrożenia zarządzania projektami.

Organizacje podejmują starania, aby realizować nowe przedsięwzięcia w skuteczny i efektywny sposób przy zachowaniu kontroli kosztów. W tym zakresie zarządzanie projektami odpowiada również na potrzeby organizacji przekłada się bowiem na trafność podejmowa-

Tabela 1. Korzyści dla organizacji w wyniku wdrożenia podejścia projektowego

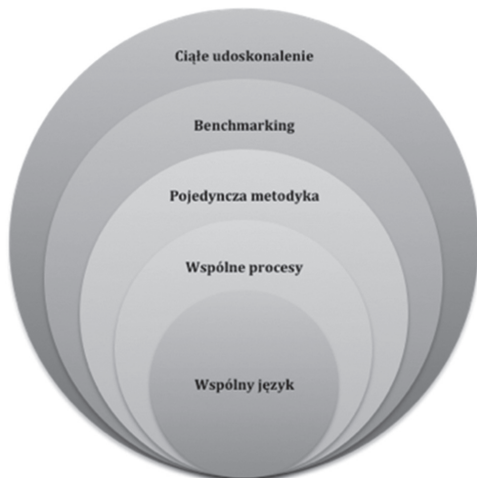
| Portfel projektów | Program projektów | Projekt |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Możliwość wybierania tylko tych projektów, które wygenerują konkretne rezultaty dla organizacji; • Możliwość szybkiego reagowania na projekty nieprzynoszące oczekiwanych korzyści; • Pełny dostęp do wiedzy na temat wszystkich projektów w organizacji. | <ul style="list-style-type: none"> • Posiadanie kompletnej wiedzy na temat wszystkich realizowanych projektów, w tym: ich celów, generowanych korzyści, kosztów, zasobów, ryzyka; • Kontrola projektów na każdym etapie i podejmowanie adekwatnych decyzji; • Jasny podział odpowiedzialności za realizowany program. | <ul style="list-style-type: none"> • Ujednolicony proces prowadzenia projektów; • Uczenie się organizacji z własnych doświadczeń projektowych. |

Źródło: opracowanie własne.

nych decyzji strategicznych oraz przejrzystość w prowadzeniu projektu. Jedynym sposobem na wdrożenie strategii, innowacji lub zdobycie przewagi konkurencyjnej jest droga przez projekty [Shenhar, Dvir 2007, s. 3]. Wysiłek zarządzających włożony we wdrożenie podejścia projektowego przynosi wymierne korzyści dla całej organizacji. Organizacje, które do tej pory w sposób usystematyzowany nie zarządzały projektowo muszą podjąć decyzję dotyczącą sposobu realizacji nowych przedsięwzięć. Wybór rozstrzyga się pomiędzy nieusystematyzowanymi zasadami a nowym, projektowym podejściem.

W praktyce, każda organizacja wykorzystuje w różnym zakresie narzędzia i techniki zarządzania projektami. Istnieje jednak bezpośredni związek pomiędzy świadomym wykorzystywaniem narzędzi projektowych a stopniem dojrzałości projektowej całej organizacji. Zgodnie z tym podejściem prezentowanym przez Kerznera organizacja niedojrzała projektowo to taka, w której zarządzanie przedsięwzięciami odbywa się w sposób nieusystematyzowany. Po przeciwnej stronie znajduje się organizacja dojrzała projektowo posiadająca w pełni zdefiniowane podejście do zarządzania projektami [Kerzner 2001, s. 42-43].

Rysunek 2. Poziomy dojrzałości projektowej wg PMMM



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kerzner 2001, s. 42-43].

Na najniższym poziomie na rysunku 2 znajdują się wszystkie niedojrzałe projektowo or-

ganizacje, natomiast na najwyższym te, które osiągnęły wysoki poziom dojrzałości. Można zauważyć, że organizacja musi przejść długą drogę, aby dotrzeć do najwyższego poziomu, od posługiwania się wspólną terminologią, przez zdefiniowane procesy i metodykę do ciągłego doskonalenia. W zależności od aktualnie zajmowanego poziomu dojrzałości projektowej, każda organizacja przed rozpoczęciem procesu wdrożenia określa spodziewane korzyści. Przejście z jednego etapu do drugiego uzależnione jest od właściwie zdefiniowanego celu oraz od zaangażowania kadry zarządzającej w proces ich osiągania. Aktywny udział zarządzających wzmacnia zaangażowanie całej organizacji oraz wyznacza kierunek oczekiwanych zmian organizacyjnych.

Jednym z argumentów niskiego poziomu zaangażowania kadry zarządzającej może być fakt, że zarządzający nie w pełni dostrzegają w podejściu projektowym potencjał zarządcy. Jednakże jak wskazano powyżej istnieje szereg argumentów natury ekonomicznej przemawiających za wdrożeniem podejścia projektowego w organizacji. W procesie edukacji, dużą rolę powinny spełniać stowarzyszenia, administracja rządowa, organizacje dojrzałe projektowo, które dla mniej świadomych organizacji powinny pełnić rolę mentorów w promowaniu podejścia projektowego jako skutecznego narzędzia zarządzania współczesną organizacją. Z drugiej strony warto zwrócić uwagę na inny czynnik powstrzymujący przed wdrożeniem, jakim są obawy pracowników związane z wdrożeniem projektowego podejścia, które wiążą się z:

- możliwymi nowymi, niekorzystnymi zasadami wynagradzania,
- przymusowym przejściem do projektu,
- możliwą utratą dobrych relacji w organizacji, w wyniku konieczności współpracy z osobami antypatycznymi,
- możliwym niekorzystnym rozwojem kariery zawodowej,
- ograniczeniem lub koniecznością podejmowania decyzji,
- wysokimi standardami pracy [Scheller, Ottmann, Pfeiffer 2006, s. 469].

Brak pełnej otwartości pracowników na nowe rozwiązania może być efektem posiadania niewystarczającej wiedzy na temat pozytywnych aspektów wprowadzonej zmiany, która przejawia się w:

- bezpośrednim wynagradzaniu za efekty pracy projektowej,
- możliwości sprawdzenia się w nowych przedsięwzięciach,
- możliwości pracy w różnych kulturach,
- uporządkowanym procesie pracy,
- możliwości wpływania na sukces projektu i organizacji.

Wdrożenie podejścia projektowego jest projektem organizacyjnym i ze względu na swoją specyfikę może budzić wśród zarządzających różne nastroje: od niechęci przed zmianą, po lęk wynikający z braku pewności co do ostatecznego wyniku wdrażanego rozwiązania. Każda zmiana może być postrzegana zarówno w sposób pozytywny jak również negatywny, to jaką przybierze formę w dużym stopniu zależy od postawy samych zarządzających, od tego w jaki sposób odpowiedzą sobie na następujące pytania: czy w zarządzaniu projektami dostrzegają szanse i możliwości czy raczej ryzyko i zagrożenie oraz w jaki sposób komunikują wewnątrz organizacji swoje podejście do zp. Dlatego dla skutecznego wdrożenia zmiany i uzyskania oczekiwanego efektu z wdrożenia istotne jest, aby kadra wyższego szczebla zarządzania od samego początku była przekonana i zaangażowana w proces implementacji.

Zaangażowanie zarządzających obejmuje wsparcie w następujących obszarach:

- zapewnienia odpowiednich zasobów (ludzkich, sprzętowych, finansowych) do implementacji,
- zachęcania do przestrzegania zdefiniowanych reguł i standardów postępowania oraz monitorowanie odchyłeń od nich,
- przestrzegania standardów w obszarze raportowania,
- nadawania autorytetu i wspierania kierowników projektów.

Osiągnięcie wysokiego poziomu zaangażowania jest możliwe tylko wówczas, gdy zarządzający nabiorą pewności, że stosowanie praktyk projektowych nie jest wynikiem tymczasowego trendu, a sprawdzoną metodą pracy w kierunku uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Wprowadzona zmiana pracy projektowej przeniknie każdy obszar działalności organizacji. Proces wdrożenia to coś więcej niż zdefiniowanie wzorów dokumentów, przeszkolenie kilku menedżerów z zakresu zarządzania projektami. Proces wdrożenia stanowi projekt, który wy-

maga dokładnej wizji jak organizacja będzie funkcjonowała w przyszłości i jakie korzyści osiągnie. Oznacza to, że kadra zarządzająca powinna stanowić zespół osób zaangażowanych w kierunku wprowadzenia zmiany. Wiązało się to będzie często z koniecznością zmiany zachowań oraz zaakceptowaniem nowego sposobu pracy [Verzuch 2003, s. 34].

Rola kadry zarządzającej w procesie wdrażania zarządzania projektami

W 1994 roku, wśród kadry zarządzającej zostały przeprowadzane badania mające na celu określenie powodów dla których projekty kończą się sukcesem bądź porażką. Zaprezentowany przez Standish Group raport wskazał dziesięć kryteriów sukcesu projektu według poziomu ich ważności:

- 1) wsparcie zarządzających,
- 2) zaangażowanie klienta,
- 3) doświadczony kierownik projektu,
- 4) jasne cele biznesowe,
- 5) ograniczony zakres,
- 6) infrastruktura IT,
- 7) podstawowe wymagania,
- 8) formalna metodyka,
- 9) wiarygodne szacunki,
- 10) utalentowany zespół [Wysocki 2004, s. 2-3].

Na podstawie wyników prowadzonych badań można wyciągnąć wniosek, że osoby zarządzające projektem oczekują wyraźnego wsparcia od osób zarządzających. Jak każdy projekt, również wdrożenie zarządzania projektami w organizacji stanowi duże przedsięwzięcie, którego interesariuszami są wszystkie osoby wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Wdrożenie standardów projektowych jest procesem długotrwałym, wymagającym kompleksowego podejścia uwzględniającego oczekiwania i potrzeby różnych interesariuszy. W trakcie realizacji dochodzi do konfrontacji różnych grup interesów. Dlatego krytyczną kwestią we wdrożeniu podejścia projektowego jest, aby wszyscy kluczowi interesariusze (zarząd, kierownik projektu, sponsor, kierownicy działów funkcjonalnych) posiadali zdefiniowane role, odpowiedzialność oraz w pełni współpracowali ze sobą w trakcie całego procesu. Z jednej strony proces wdrożenia powinien być świadomy na zmiany wynikające z rosnącej świadomości projektowej oraz uwarunkowań otoczenia organizacji, ale z drugiej strony od samego początku powinna zostać

wykształcona przejrzysta struktura realizacji projektu. Jeżeli role w projekcie wdrożeniowym nie zostaną jasno zdefiniowane lub jeżeli będą nieprzebrane, każdy z interesariuszy będzie mógł mieć negatywny wpływ na decyzje podejmowane w trakcie jego realizacji, obniżając tym samym szansę osiągnięcia sukcesu projektu.

W tabeli 2 został przedstawiony jeden z modeli prezentujący proces wdrożenia zarządzania projektami w organizacji, w której wskazano podział na fazy i rezultaty wdrożenia oraz rolę kadry zarządzającej w każdej fazie.

Nie sposób uzyskać pozytywne efekty z wdrożenia, bez wyraźnego zaangażowania kadry zarządzającej. Przeprowadzone badania wykazały, że dla sukcesu wdrożenia ważne jest posiadanie „wpływowych agentów zmian”, rozumianych jako kadra zarządzająca, której zadaniem jest utrzymywanie motywacji i pozytywnego klimatu wdrożenia oraz permanentne reagowanie na pojawiające się obawy. Zaangażowanie kadry wyższego szczebla pomaga nie tylko w przezwyciężaniu trudności w procesie wdrażania, ale przede wszystkim stanowi istotny sygnał dla oponentów na temat pożądanego kierunku zmian organizacyjnych [Scheller, Ottmann, Pfeiffer 2006, s. 467-478].

Z jednej strony zmiany ogólnie wprowadzane są niemożliwe do trwałego wdrożenia w całej organizacji, jeżeli nie ma również akceptacji na najniższym poziomie, którego zmiana będzie dotyczyła [Moore 2010, s. 128]. Z drugiej jednak strony brak aktywnego zaangażowania zarządu, z góry naraża projekt na niepowodzenie. Dlatego tak istotne jest wywiązywanie się zarządzających z ustalonych ról, stałe komunikowanie korzyści wynikających z wdrożenia oraz radzenie sobie z oponentami. Utrata na którymkolwiek etapie wdrożenia zaangażowania zarządzających, może skutkować powrotem pracowników do starych nawyków zaprzeczając przyszłe korzyści oraz czas i koszty włożone w pracę.

Wnioski i konkluzje

Opierając się na przedstawionych danych można stwierdzić, że organizacje funkcjonują w okresie, kiedy o ich jutrzejszym sukcesie decyduje profesjonalizm w zakresie wprowadzania nowych produktów i usług na rynek. Dlatego największym wyzwaniem jest zwiększenie świadomości wśród kadry zarządzającej w zakresie korzy-

ści wynikających z zarządzania projektowego. W wyniku wdrożenia powstanie nowy system pracy projektowej służący osiągnięciu lepszych wyników w wymiarze strategicznym i operacyjnym. Dlatego biorąc pod uwagę zdecydowaną przewagę korzyści wynikających z ustrukturyzowania pracy projektowej, implementacja nowych standardów pracy powinna wzmocnić pozytywne nastawienie i poziom zaangażowania osób zarządzających. Inwestycja w standaryzację pracy projektowej pomaga organizacjom zrozumieć wszystkie kroki, jakie mają zostać podjęte, aby projekt osiągnął sukces. Wdrożenie metodologicznego podejścia daje pewność, że każda osoba będzie realizowała projekt według ustalonych zasad. Dlatego im bardziej złożone projekty znajdują się w portfolio organizacji, tym procesy realizacji projektu powinny być dokładniej zdefiniowane i praktykowane.

Rekomendowana przez International Project Management Association procedura wdrażania zarządzania projektami wskazuje, że najistotniejszą kwestią jest przekonanie zarządu o spodziewanych korzyściach dla organizacji [Zarządzanie projektami. Podręcznik 2009, s. 41]. W większości organizacji, podjęcie odważnych kroków jest konieczne, aby rozwijać zarządzanie projektami. Osoby odpowiedzialne za wprowadzenie zmiany są postrzegane jako opozycjoniści przeciw tradycji organizacji, bezwładnie próbujący przezwyciężyć opór związany z wprowadzeniem zmiany. W wielu organizacjach bez powodzenia podejmuje się ciche próby włączenia zarządzania projektami do obowiązujących praktyk. Jednakże, aby odnieść pożądane rezultaty wymagane jest włączenie w ten proces zaangażowania kadry zarządzającej. W przeciwnym razie wskazywanych będzie wiele powodów dla których wprowadzenie zmiany będzie niemożliwe. Dlatego jeżeli w organizacji nie ma poparcia wśród kadry wyższego szczebla zarządzania dla inicjatywy wdrożenia zarządzania projektami, należy najlepiej powstrzymać się od jakiegokolwiek wdrażania [Verzuh 2003, s. 378-382].

Odpowiedzialność za podjęcie decyzji o wdrożeniu nowych standardów pracy projektowej spoczywa na zarządzających, a aktywny ich udział przekłada się na ostateczny sukces projektu. Ze względu na rolę jaką pełnią na każdym etapie wdrożenia, ich poparcie jest krytycznym elementem procesu wdrożenia i musi być widoczne dla całej organizacji.

Tabela 2. Model procesu wdrożenia zarządzania projektami w organizacji

| Numer fazy | Nazwa fazy | Rezultaty fazy | Rola kadry zarządzającej |
|------------|-----------------------|--|---|
| 0 | PRZYGOTOWANIE | <ul style="list-style-type: none"> Świadomość problemów istnieje, Inicjatywa rozpoczęta, Cel zatwierdzony, Decyzja podjęta. | <ul style="list-style-type: none"> Wzbudzenie świadomości, że organizacja potrzebuje (zp), Inicjatywa powinna wyjść od zarządzających, Podjęcie decyzji o wdrożeniu zp, Wybór kierownika projektu z organizacji, który odpowiedzialny będzie za projekt, Powołanie zespołu projektowego składającego się z przedstawicieli różnych działów, Zatwierdzenie rezultatów projektów ustalonych przez zespół projektowy, Organizacja spotkania z interesariuszami wraz z nadaniem wagi projektowi. |
| 1 | DOPRECYZOWANIE | <ul style="list-style-type: none"> Analiza zaimplementowana, Cele uzgodnione, Procedury zaplanowane, Organizacja projektu zdefiniowana. | <ul style="list-style-type: none"> Asystowanie w usuwaniu przeszkód pojawiających się wewnątrz organizacji, Zatwierdzenie etapu. |
| 2 | PROJEKTOWANIE | <ul style="list-style-type: none"> Szczegółowa analiza problemu zaimplementowana, Metody wypracowane, Powiązanie ze środowiskiem zakończone, Akceptacja uzyskana, Kultura projektowa utworzona. | <ul style="list-style-type: none"> Promocja projektu, Tworzenie klimatu akceptacji dla implementacji zp w organizacji, Zgodna na przejście do kolejnego etapu. |
| 3 | IMPLEMENTACJA | <ul style="list-style-type: none"> Pilotażowy projekt wybrany, Warsztat rozpoczynający projekt przeprowadzony, Szkolenie przeprowadzone, Wsparcie w zarządzaniu projektami ustrukturyzowane. | <ul style="list-style-type: none"> Udział w spotkaniach podsumowujących etapy projektu, Podjęcie decyzji o kontynuacji projektu. |
| 4 | OPTYMALIZACJA | <ul style="list-style-type: none"> Wymiana doświadczeń i wiedzy wewnątrz organizacji zainicjowana, Ciągłe doskonalenie usankcjonowane, Motywacja projektowa wykształcona. | <ul style="list-style-type: none"> Prezentacja nowego podejścia wśród klientów, dostawców, odbiorców. |
| 5 | EWALUACJA | <ul style="list-style-type: none"> Oczekiwane rezultaty zaimplementowane, Ewaluacja przeprowadzona. | <ul style="list-style-type: none"> Podsumowanie całego procesu wdrożenia, Podziękowanie zespołowi projektowemu. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Scheller, Ottmann, Pfeiffer 2006, s. 473].

Literatura:

1. Drucker P., *Praktyka zarządzania*, MTB Biznes, Warszawa 2005.
2. Dye L., *Managing multiple projects: balancing time, resources, and objectives*, [in:] *The AMA handbook of project management*, (eds.) P. Dinsmore, J. Cabanis-Brewin, Tricon consulting, AMACOM American Management Association, 2006.
3. Kerzner H., *Strategic planning for project management using a project management maturity model*, John Wiley & Sons inc., Kanada 2001.
4. McLeod L., Doolin B., MacDonell S.G., *A Perspective-Based Understanding of Project Success*, Project Management Journal, 2012.
5. Morgan M., Levitt R.E., Malek W., *Skuteczne wdrażanie strategii*, PWN, Warszawa 2010.
6. MSP. *Managing Successful Programmes*, TSO, Londyn 2011.
7. Nicholas J.M., Steyn H., *Zarządzanie projektami zastosowania w biznesie, inżynierii i nowoczesnych technologiach*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012.
8. PMI, *A guide to the project management body of knowledge – PMBOK® Guide. III edycja*, PMI-MT&DC, Warszawa 2006.
9. Scheller H., Ottmann R., Pfeiffer A., *Project Manager, German Association for Project Management*, Nuremberg 2006.
10. Shenhar J.A., Dvir D., *Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami*, APM Promise, Warszawa 2008.
11. Sońta-Dyczkowska E., *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa 2012.
12. Stabryła A., *Determinanty rozwoju gospodarczego. Aspekty mikro- i makroekonomiczne. Tom 2 Zarządzanie rozwojem organizacji*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Numer 2(13)/2009.
13. Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2012.
14. Trocki M., *Zarządzanie wiedzą w projektach. Metodyki, modele kompetencji i modele dojrzałości*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
15. Verzuh E., *Portable MBA in Project Management*, John Wiley & Sons inc., New Jersey 2003.
16. Wysocki R., *Project Management Process Improvement*, Artech House, Norwood 2004.
17. *Zarządzanie projektami. Podręcznik*, Tłumaczenie pm2pm, Stowarzyszenie Project Management Polska, Kraków 2009.

BADANIE I KSZTAŁTOWANIE KULTURY
ORGANIZACYJNEJ

PROINNOWACYJNA KULTURA ORGANIZACYJNA A INNOWACYJNOŚĆ TECHNOLOGICZNA PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

We współczesnych badaniach kultury organizacyjnej, zarówno w aspekcie teoretycznym, jak i empirycznym dostrzega się dużą różnorodność kierunków. Ważny nurt dociekań wyznaczają badania wpływu kultury na innowacyjność przedsiębiorstw. W badaniach tych zdaje się dominować zwłaszcza jedna metoda badania kultury – identyfikacji jej typów i ich oceny z punktu widzenia sprzyjania (bądź nie) zachowaniom innowacyjnym. W większości badań, dotyczących tej problematyki, wykorzystuje się model wartości konkurujących (*Competing Values Framework*) i wynikające z niego cztery typy kultur: hierarchii, rynku, klanu i adhokracji [Cameron, Quinn 2003]. Metodyka ta daje jednak dość ograniczone możliwości zarówno badania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej, jak i jej diagnozowania w aspekcie podnoszenia innowacyjności przedsiębiorstwa. W tym kontekście sformułowano następujący cel niniejszego opracowania: przedstawienie związków pomiędzy proinnowacyjną kulturą organizacyjną a innowacyjnością technologiczną przedsiębiorstw. Badania, których wyniki przedstawiono poniżej¹ miały także na celu zweryfikowanie obszernego narzędzia zaprojektowanego dla potrzeb badania/diagnozowania kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacjom przez C.B Dobni, które – według posiadanej przez autorkę wiedzy – nie było w Polsce stosowane.

* Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

¹ Prezentowane wyniki badań stanowią fragment szerszych badań realizowanych i finansowanych w ramach projektu NCN pt: Wpływ innowacji zarządczych na innowacyjność technologiczną i wyniki przedsiębiorstw, 2012/07/B/HS4/00314, Kierownik Projektu Prof. UE dr hab. Teresa Kraśnicka, wykonawcy: dr W. Głód, dr Martyna Wronka-Pośpiech.

Kultura organizacyjna – różnorodność perspektyw

Mimo pokaźnego dorobku dotyczącego kultury organizacyjnej nie ma pełnej zgody odnośnie tego czym ona jest – definicje kultury organizacyjnej zwykle uzależnione są od przyjętego przez badacza paradygmatu, a te przecież są odmienne [Sułkowski 2012, s. 39-47]. Analizę owej różnorodności definicji w powiązaniu z odmiennymi paradygmatami znajdujemy w bogatej literaturze przedmiotu [Sułkowski 2008, s. 10-11; Nogalski, Szpitter 2012, s. 227]. W prezentowanych poniżej rozważaniach kultura organizacyjna – w nawiązaniu do poglądów H. Schenpleina i E. Scheina – rozumiana jest jako zbiór podstawowych wartości, norm i przekonań powszechnie akceptowanych w danej organizacji [Sułkowski 2008, s. 13]. Należy mieć na względzie, że kulturę organizacyjną rozpatruje się w różnych ujęciach – jako zmienną niezależną, a więc wymiar otoczenia [Kostera, Śliwa 2012, s. 245], jako zmienną zależną – jeden z wewnętrznych czynników organizacji, czy też jeden z podstawowych elementów modelu organizacji – obok strategii, struktury, technologii i ludzi [Morgan 1997, s. 51]. Może też być utożsamiana z organizacją – według L. Smircich organizacja „jest” kulturą – tzw. „rdzenna metafora” [Kostera 1996, s. 62-65].

Stojąc na gruncie paradygmatu funkcjonalistycznego² autorka przyjmuje, że kultura organizacyjna jako zmienna wewnętrzna podlega kształtowaniu przez kadre zarządzającą oraz, że może pozytywnie wpływać na innowacyjność organizacji, w tym innowacje technologiczne – produktowe i procesowe. Ostatecznie – czy będzie to wpływ pozytywny czy raczej negatywny

² Ł. Sułkowski o tym paradygmacie pisze jako o „paradygmacie neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-sytemowym” [Sułkowski 2012, s. 40].

zależy od typu kultury i jej cech, które uwarunkowane są wieloma czynnikami.

Wyróżniki kultury innowacji

Kulturze innowacji inaczej – proinnowacyjnej czyli sprzyjającej innowacyjności organizacji poprzez stymulowanie m.in. zachowań innowacyjnych pracowników, przypisuje się szereg cech wskazywanych przez badaczy tej problematyki. Najczęściej zwraca się uwagę na takie kwestie regulowane przez kulturę jak: zaufanie i otwartość, podejmowanie wyzwań i zaangażowanie, wspieranie i przestrzeń dla nowych idei, podejście do konfliktów i sposoby ich rozwiązywania, podejmowanie ryzyka czy zakres swobody działania [Tidd, Bessant 2011, s. 196-231]. W ten sposób kultura organizacyjna może stymulować innowacyjne zachowania pracowników i stanowić kontekst dla powstawania nowych pomysłów oraz ich realizacji. Dzieje się to poprzez liczne funkcje jakie przypisuje się kulturze organizacyjnej – integrującą, koordynacyjną czy komunikacyjną [Martins, Terblanche 2003, s. 65; Koźmiński, Jemielniak 2008, s. 286-287]. Kultura może oddziaływać na zdolność pracowników do akceptowania innowacji jako podstawowej wartości organizacji, jak również na ich większe zaangażowanie w działania na rzecz organizacji [Hartmann 2006, s. 163]. Zatem może przyczyniać się do generowania nowych rozwiązań lub ich absorbowania z zewnątrz. Kultura organizacyjna określa bowiem zakres w jakim twórcze rozwiązania będą stymulowane, wspierane i implementowane. Podkreśla się, że większość pracowników może przejawiać zachowania innowacyjne jeśli tylko stworzy im się sprzyjające warunki/środowisko dla tego typu aktywności [van der Panne i in. 2003, s. 5].

Pojęcie innowacji i innowacyjności organizacji – metody pomiaru

Innowacyjność organizacji rozumiana jest jako skłonność i zdolność do wdrażania nowych rozwiązań zarówno o charakterze technologicznym, jak i nie-technologicznym [Innowacyjność...2010, s. 30]. Dla celów badawczych i analiz porównawczych w zakresie innowacyjności na poziomie przedsiębiorstw rekomendowana jest definicja (i klasyfikacja zarazem) innowacji zaproponowana przez specjalistów OECD, w tzw. Podręczniku Oslo (*Oslo Manual*). Definiuje się w nim innowację jako wdrożenie nowego lub znacząco

udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem [Podręcznik Oslo 2008, s. 48]. W Podręczniku Oslo wyodrębnia się cztery typy innowacji, obejmujących szeroki zakres zmian w działalności przedsiębiorstw: innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe [tamże, s. 49]³.

Badanie innowacyjności organizacji, niezależnie od kontekstu, wiąże się z pomiarem tego atrybutu, a więc wykorzystaniem określonych mierników. Pomiar innowacyjności przedsiębiorstwa napotyka na szereg trudności, związanych z doбором miar, co sprzyja poszukiwaniu różnych podejść do tego zagadnienia [Adams, Bessant, Phelps 2006, s. 26-38]. H. Salavou zestawia najbardziej powszechnie stosowane miary innowacyjności organizacyjnej m.in. takie jak: czas potrzebny do wdrożenia, poziom wydatków na B+R, ekonomiczna wartość innowacji, liczba wdrożonych innowacji i subiektywne miary [Salavou 2004, s.35]. W polskiej literaturze przedmiotu obszernego przeglądu stosowanych mierników innowacyjności dokonuje M. Pichlak [2012, s. 42-51].

Problemy pomiaru kultury organizacyjnej

Niezależnie od przyjętego paradygmatu kultury organizacyjnej jej złożona natura stwarza trudności w identyfikacji tego zjawiska, zwłaszcza w próbach jego pomiaru, dlatego też w badaniach nad kulturą wykorzystywane są różne jej wymiary, szeroko opisane w literaturze [Kostera, Śliwa 2012, s. 101-107; Cameron, Quinn 2003, s. 36-38]. Na poziomie organizacji prawdopodobnie najczęściej stosowany jest model wartości konkurujących [Büschgens, Bausch, Balkin 2013, s. 763-781], który uwzględnia dwa wymiary: elastyczność i swoboda działania versus stabilność i kontrola oraz orientacja na sprawy wewnętrzne i integracja versus orientacja na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie. W badaniach innowacyjności organizacji, które uwzględniają czynnik kultury organizacyjnej proponowane są także inne wymiary kultury [Wang, Ahmed 2004, s. 308; Malaviya, Wadhwa 2005, s. 8; Lee, Choi 2003, s. 215-220].

³Szerzej na temat koncepcji innowacji i innowacyjności oraz problemów pomiaru innowacji w: [Innowacyjność przedsiębiorstw... 2014].

Tabela 1. Struktura narzędzia do pomiaru kultury innowacyjnej

| Wymiar proinnowacyjnej kultury | Czynniki | Liczba stwierdzeń w kwestionariuszu |
|---|---|-------------------------------------|
| WK_1: Środowisko wdrażania innowacji (<i>Innovation Implementation</i>), | 1. Kontekst wdrożeniowy | 17 |
| WK_2: Intencje dotyczące innowacji (<i>Innovation Intention</i>); | 2. Skłonność do innowacji (<i>Innovation Propensity</i>) 3. Zaangażowanie w organizacji (<i>Organizational Constituency</i>) | 9 13 |
| WK_3: Infrastruktura dla innowacji (<i>Innovation Infrastructure</i>); | 4. Organizacyjne uczenie się (<i>Organisational Learning</i>) 5. Kreatywność pracowników i empowerment (<i>Creativity and Empowerment</i>) | 10 6 |
| WK_4: „Siły” ukierunkowujące uczestników organizacji na innowacje (<i>Innovation Influence</i>) | 6. Orientacja rynkowa (<i>Market Orientation</i>) 7. Orientacja na tworzenie wartości (<i>Value Orientation</i>) | 8 7 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Dobni 2008, s. 539-559].

Propozycja C.B. Dobni konceptualizacji i pomiaru kultury innowacji

Wśród koncepcji proinnowacyjnej kultury organizacyjnej (*innovation culture*), na uwagę zasługuje propozycja C.B. Dobni. Autor ten, w oparciu o rozległe studia literaturowe, zdefiniował kulturę innowacyjną jako wielowymiarowy konstrukt, na który składają się cztery wymiary [Dobni 2008, s. 540; Dobni 2010, s. 332-333]:

1. Środowisko dostarczające niezbędne wsparcie do wdrażania innowacji (*Innovation Implementation*).
2. Intencje uczestników organizacji (zamiary, chęci) dotyczące zachowań innowacyjnych (*Innovation Intention*).
3. Infrastruktura wspierająca zainicjowanie innowacji (*Innovation Infrastructure*).
4. „Siły” ukierunkowujące idee i działania uczestników organizacji na innowacje (*Innovation Influence*).

W wyniku przeprowadzonej weryfikacji empirycznej oraz statystycznych metod testujących poprawność zbudowanego modelu, Dobni zidentyfikował, w ramach wymienionych wyżej czterech wymiarów innowacyjnej kultury organizacyjnej, siedem jej składników⁴.

Jednocześnie C.B. Dobni [2008] zaprojektował narzędzie do pomiaru kultury innowacyjnej, które następnie przetestował wśród pracowników i menedżerów dużego przedsiębiorstwa usług finansowych w Kanadzie. Początkowo narzędzie składało się ze 117 stwierdzeń, jednak w wyniku przeprowadzonej przez C.B. Dobni walidacji liczba ta zmniejszyła się do 86 stwierdzeń, a następnie – do 70 (po odrzuceniu stwierdzeń, które miały współczynnik alfa Cronbacha poniżej 0,5). Testowanie modelu potwierdziło, że obejmuje on cztery wymiary, ale w ich ramach 7 czynników. Zaproponowane 70 stwierdzeń rozkładały się następująco – tab.1.

Stwierdzenia w kwestionariuszu opisują określone sytuacje w firmie lub zachowania, ewentualnie pewne cechy pracowników/zespołów, np.: „*W naszej organizacji występuje zaufanie i wzajemny szacunek między kierownictwem a pracownikami*” lub „*Uważam siebie za osobę twórczą, innowacyjną*”. Respondenci wykorzystując 7 – stopniową skalę Likerta oceniali zakres występowania danego zjawiska/ zachowań itp. (od 1 – „całkowicie się nie zgadzam” do 7 – „całkowicie się zgadzam”). Kwestionariusz C.B. Dobni prezentowany w publikacjach w języku angielskim został przetłumaczony na język polski⁵. Według wiedzy

⁴ Model C.B. Dobni i jego wymiary scharakteryzowano bardziej szczegółowo w: [Kraśnicka, Wronka 2014, s. 87-99].

⁵ W tłumaczeniu narzędzia uczestniczył cały zespół realizujący projekt badawczy, tj. T. Kraśnicka, W. Głód i M. Wronka-Pośpiech oraz profesjonalni tłumacze, celem zapewnienia jak największej wiarygodności.

autorki niniejszego opracowania w Polsce nie badano kultury organizacyjnej z zastosowaniem tego narzędzia.

Kultura organizacyjna a innowacje – niektóre wyniki badań

W literaturze przedmiotu prezentowane są wyniki badań empirycznych, dostarczających dowodów na istnienie związku pomiędzy kulturą organizacyjną a innowacjami, aczkolwiek nie są one zbyt liczne [Chang, Lee 2007, s. 298-300; Lau, Ngo 2004, s. 700; Miron i in. 2004, s. 180-190; Obenchain, Johnson 2004, s. 99]. Przedmiotem szczególnego zainteresowania badaczy jest określenie typu kultury, który faktycznie stymuluje bądź hamuje innowacyjność w oparciu o wspomniany model wartości konkurujących. Badania potwierdzają, że najbardziej sprzyja innowacyjności kultura adhokracji, charakterystyczna dla organizacji elastycznej, przedsiębiorczej i zorientowanej na otoczenie [Cameron, Quinn 2003, s. 47-48]. Takich wniosków dostarczają badania empiryczne przeprowadzone przez różnych badaczy [Jaskyte 2004, s. 160; Jaskyte, Kisieliene 2006 s. 168-172; Lau, Ngo 2004, s. 695; Obenchain, Johnson 2004, s. 106], także polskich [Pichlak 2012, s. 249]. Inne badania koncentrują się na badaniu wpływu proinnowacyjnej kultury – na wyniki firmy, mierzone z zastosowaniem zróżnicowanych mierników, w tym : innowacji [De Tienne, Mallette 2012; Terziovski 2010]. Dowodów na istnienie związku pomiędzy kulturą organizacyjną a innowacjami (w tym przypadku produktowymi) dostarczają badania przeprowadzone w Hiszpanii przez J.C Naranjo-Valencia i in. [2010, s. 471-475] czy M.J. Donate i F. Guadamillas [2013, s. 904].

Metodyka badań

Zarówno konieczność podnoszenia innowacyjności polskich przedsiębiorstw, zwłaszcza technologicznej, jak i względy metodologiczne skłaniają do kontynuowania badań dotyczących związków pomiędzy proinnowacyjną kulturą a poziomem innowacyjności przedsiębiorstwa. Studia teoretyczne, jak i dotąd przeprowadzone badania empiryczne w różnych krajach, uzasadniają sformułowanie następującej hipotezy: istnieje pozytywny związek pomiędzy proinnowacyjną kulturą organizacyjną a poziomem innowacyjności technologicznej przedsiębiorstw. Aby zweryfikować powyższą hipotezę podjęto następujące kroki badawcze:

1. Dokonano wyboru narzędzia pomiaru kultury innowacji (autorstwa C.B. Dobni) i przystosowano je do potrzeb badań (tłumaczenie, zaprojektowanie kwestionariusza ankiety skierowanego do pracowników przedsiębiorstw z co najmniej 3-letnim stażem).
2. Dokonano wyboru trzech miar innowacyjności technologicznej takich jak: ilość wdrożonych w ostatnich trzech latach innowacji produktowych i procesowych, zdefiniowanych następująco:
 - innowacje produktowe to nowe, dotąd nie oferowane produkty/usługi lub istotnie ulepszone/zmodyfikowane produkty/usługi,
 - innowacje procesowe to w szczególności całkowicie nowe lub istotnie ulepszone metody wytwarzania produktów/świadczenia usług – tzn. wprowadzenie do procesu produkcji lub działalności usługowej nowych elementów: materiałów, wyposażenia, strumieni informacji.
 Trzecia miara miała charakter subiektywnej oceny innowacyjności technologicznej przedsiębiorstwa – w stosunku do konkurentów (w skali 7-stopniowej)⁶. Źródłem informacji o ilości innowacji technologicznych oraz ocenie innowacyjności przedsiębiorstwa (w stosunku do konkurentów) byli przedstawiciele kadry kierowniczej badanych firm⁷.
3. Dobór próby badawczej przedsiębiorstw – próba ogólnopolska: badania przeprowadzono w 301 przedsiębiorstwach (z każdego przedsiębiorstwa zostało wybranych 4 pracowników, którzy odpowiadali na 70 pytań zawartych w kwestionariuszu ankiety dotyczącej kultury innowacji – łącznie 1204 osób, oraz jeden menedżer udzielający odpowiedzi na temat innowacji technologicznych – łącznie 301 respondentów).

⁶Pytanie brzmiało: Oceniając poziom wdrożonych innowacji produktowych (i/lub dotyczących usług) oraz procesowych - w stosunku do naszych konkurentów - jesteśmy: a/zdecydowanie mniej innowacyjni; b/mniej innowacyjni; c/raczej mniej innowacyjni; d/tak samo innowacyjni; e/raczej bardziej innowacyjni; f/bardziej innowacyjni; g/zdecydowanie bardziej innowacyjni.

⁷Pytania do menedżerów zawarte były w odrębnym kwestionariuszu skierowanym do kadry menedżerskiej – w ramach tego samego projektu badawczego NCN pt: Wpływ innowacji zarządczych na innowacyjność technologiczną i wyniki przedsiębiorstw, 2012/07/B/HS4/00314.

Tabela 2. Wartości współczynnika alfa Cronbacha dla poszczególnych wymiarów kultury

| Wymiary kultury | WK_1 | WK_2 | WK_3 | WK_4 |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|
| Alfa Cronbacha | 0,952 | 0,967 | 0,946 | 0,948 |

Źródło: opracowanie własne.

4. Realizacja badań ankietowych (wśród pracowników) i metodą wywiadu bezpośredniego (z menedżerami)⁸ oraz opracowanie ich wyników (w tym sprawdzenie wiarygodności narzędzi C.B. Dobni).

Wyniki oceny wiarygodności kwestionariusza C.B. Dobni

W celu sprawdzenia rzetelności zastosowanego narzędzia do pomiaru kultury organizacyjnej w polskich warunkach przeprowadzono analizę zgodności wewnętrznej z wykorzystaniem testu alfa Cronbacha oraz analizy czynnikowej. Warto zwrócić uwagę na wysoką wartość współczynników alfa Cronbacha w poszczególnych wymiarach, co wskazuje na bardzo wysoką zgodność odpowiedzi na poszczególne pytania i świadczy o spójności narzędzia badawczego. W tabeli 2 zaprezentowano wartości współczynnika alfa Cronbacha dla czterech wymiarów proinnowacyjnej kultury organizacyjnej.

Na podstawie przeprowadzonej analizy wyniku testu Keisera–Meiera–Olkina (K-M-O) uzyskano wartość 0,973. Bardzo wysoka wartość statystyki K-M-O wskazuje na możliwość zastosowania eksploracyjnej analizy czynnikowej, która potwierdziła strukturę narzędzia badawczego uwzględniającego 7 czynników (w czterech wymiarach), odpowiadających modelowi kultury innowacji Dobni.

Charakterystyka badanej próby

Badania przeprowadzono w 301 przedsiębiorstwach na terenie całego kraju, w 2014r., a ich dobór miał charakter losowy i uwzględniał liczebność populacji przedsiębiorstw w poszczególnych województwach (najwięcej, bo prawie 30% przedsiębiorstw zlokalizowanych było w woj. mazowieckim). Uwzględniając charakter działalności przedsiębiorstw (struktura PKD) należy zauważyć, że najwięcej badanych przedsiębiorstw, zalicza się do grupy G – Handel deta-

liczny i hurtowy (73 przedsiębiorstw, co stanowi około 25% całej próby). Drugą pod względem liczebności przedsiębiorstw są podmioty zaliczane do grupy C i S (Przetwórstwo przemysłowe i Pozostała działalność usługowa) – po 55 przedsiębiorstw. Jeśli idzie o strukturę własnościową badanych podmiotów przeważają przedsiębiorstwa ze 100% udziałem kapitału krajowego (76% ogółu badanych). Z kolei w strukturze badanych przedsiębiorstw według wielkości (mierzonej liczbą zatrudnionych pracowników) dominowały małe przedsiębiorstwa (blisko 52%) i średnie – 34,5% próby. Wśród badanych podmiotów większość to firmy będące na rynku powyżej 10 lat (63%), ponad 23% przedsiębiorstw funkcjonowało od 6-10 lat, a pozostałe – nie dłużej niż 5 lat.

Wyniki badań dotyczące związków kultury organizacyjnej z innowacyjnością technologiczną

W pierwszym etapie badań obliczono średnie wartości ocen poszczególnych wymiarów kultury organizacyjnej dla wszystkich przedsiębiorstw. Ocena 4 wymiarów kultury w przyjętej skali 7-stopniowej waha się w przedziale 4,68-4,81, a więc nieco powyżej średniej wartości. Relatywnie najslabiej oceniono wymiar wdrożeniowy, odzwierciedlający zdolności do wdrażania nowych rozwiązań, w tym niezbędne zasoby. Pozostałe 3 obszary oceniono na zbliżonym poziomie. Szczegółową ocenę uzyskanych wyników w zakresie 4 wymiarów kultury organizacyjnej przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Średnie ocen wymiarów kultury organizacyjnej

| Wymiar kultury | Średnia ocen |
|--|--------------|
| 1. Środowisko wdrażania innowacji | 4,68 |
| 2. Intencje dotyczące innowacji | 4,81 |
| 3. Infrastruktura dla innowacji | 4,79 |
| 4. „Siły” ukierunkowujące uczestników organizacji na innowacje | 4,78 |

Źródło: opracowanie własne.

⁸Badania zlecono Centrum Badań i Ekspertyz przy Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach.

Tabela 4. Ocena wymiarów kultury organizacyjnej według kryterium wielkości zatrudnienia

| Wymiary kultury/średnie ocen w poszczególnych kategoriach przedsiębiorstw (wg wielkości zatrudnienia) | 10-49 | 50-100 | 101-249 | 250-... |
|---|-------|--------|---------|---------|
| 1. Środowisko wdrażania innowacji | 4,70 | 4,74 | 4,91 | 4,36 |
| 2. Intencje dotyczące innowacji | 4,85 | 4,80 | 5,24 | 4,43 |
| 3. Infrastruktura dla innowacji | 4,81 | 4,78 | 5,12 | 4,54 |
| 4. „Siły” ukierunkowujące uczestników organizacji na innowacje | 4,81 | 4,77 | 5,10 | 4,48 |

Źródło: opracowanie własne.

Następnie dokonano analizy zróżnicowania ocen kultury organizacyjnej w zależności od wybranych charakterystyk badanych przedsiębiorstw – w pierwszej kolejności – wielkości zatrudnienia. Uzyskane wyniki wskazują, iż najwyższą kulturą organizacyjną (we wszystkich 4 wymiarach) została oceniona w przedsiębiorstwach zatrudniających od 101 do 249 pracowników. Przy czym najwyższą w tej grupie podmiotów oceniono wymiar intencji dotyczących innowacji – jako skłonności do innowacji i zaangażowania w ten rodzaj aktywności. Wraz ze wzrostem zatrudnienia (powyżej 250 osób) oceny kultury organizacyjnej w każdym wymiarze malały. Zestawienie ocen poszczególnych wymiarów kultury organizacyjnej ze względu na kryterium wielkości zatrudnienia przedstawia tabela 4.

Z dalszej analizy ocen kultury organizacyjnej w przekroju „wieku” przedsiębiorstw wynika, że oceny te są nieznacznie zróżnicowane i rosną wraz z „wiekiem” – w tym przekroju najwyższe oceny we wszystkich 4 wymiarach odnotowano w firmach, które funkcjonują na rynku co najmniej 11 lat.

Druga część wyników badań dotyczy liczby wdrożonych innowacji produktowych i procesowych. Na każde z badanych przedsiębiorstw przypada średnio 4,63 innowacji produktowych i 3,72 innowacji technologicznych, ale zróżnicowanie badanych firm w tej materii jest niestety znaczne (tabela 6, 7).

Tabela 5. Liczba innowacji technologicznych w badanych przedsiębiorstwach

| Innowacje technologiczne | Liczba innowacji |
|--------------------------|------------------|
| 1. Innowacje produktowe | 4,63 |
| 2. Innowacje procesowe | 3,72 |

Źródło: opracowanie własne.

Z danych w tabeli 6 wynika, że w ponad 18% przedsiębiorstw nie wprowadzono żadnej inno-

wacji produktowej. Zbliżony odsetek przedsiębiorstw wprowadził zaledwie 2 innowacje tego typu. W populacji badanych firm odnotowano także stosunkowo niewielki odsetek firm (6%), w których menedżerowie deklarowali wdrożenie (w ostatnich trzech latach) 12 i więcej (nawet kilkadziesiąt) innowacji produktowych.

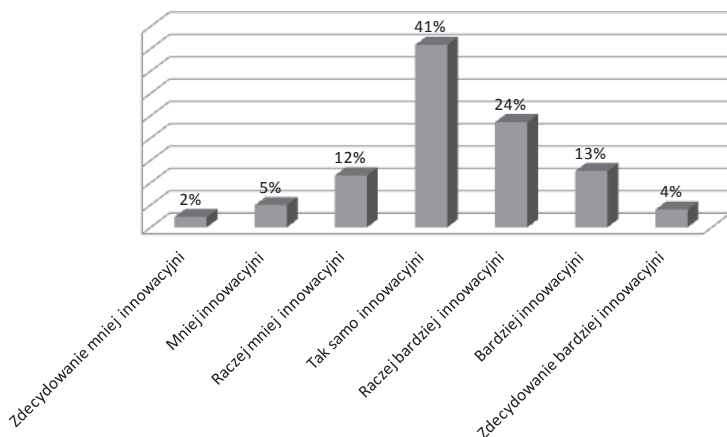
Tabela 6. Liczba innowacji produktowych w badanych przedsiębiorstwach

| Liczba innowacji produktowych | Liczba przedsiębiorstw | Udział % |
|-------------------------------|------------------------|----------|
| 0 | 55 | 18,3 |
| 1 | 37 | 12,3 |
| 2 | 56 | 18,6 |
| 3 | 50 | 16,6 |
| 4 | 33 | 11,0 |
| 5 | 15 | 5,0 |
| 6 | 9 | 3,0 |
| 7 | 10 | 3,3 |
| 8 | 3 | 1,0 |
| 9 | 1 | 0,3 |
| 10 | 12 | 4,0 |
| 11 | 2 | 0,7 |
| 12 i więcej | 17 | 6,0 |
| Ogółem | 301 | 100,0 |

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku innowacji o charakterze procesowym wyniki przedstawiają się dość podobnie jak w przypadku innowacji produktowych. W 63 przedsiębiorstwach (ponad 20% badanej próby), nie wprowadzono żadnej innowacji tego rodzaju. W 53 firmach (18%) wprowadzono zaledwie jedną innowację, podobnie – bo w 50 przedsiębiorstwach – 2 innowacje, a tylko w około 5% firm – wprowadzono więcej innowacji procesowych (13 i więcej, a nawet w pojedynczych przypadkach – kilkadziesiąt) – tabela 7.

Rysunek 1. Ocena innowacyjności przedsiębiorstw w stosunku do konkurentów



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Liczba innowacji procesowych w badanych przedsiębiorstwach

| Liczba innowacji procesowych | Liczba przedsiębiorstw | Udział% |
|------------------------------|------------------------|---------|
| 0 | 63 | 20,9 |
| 1 | 53 | 17,6 |
| 2 | 50 | 16,6 |
| 3 | 41 | 13,6 |
| 4 | 26 | 8,6 |
| 5 | 19 | 6,3 |
| 6 | 10 | 3,3 |
| 7 | 10 | 3,3 |
| 8 | 2 | 0,7 |
| 9 | 2 | 0,7 |
| 10 | 10 | 3,3 |
| 11 | 1 | 0,3 |
| 13 i więcej | 14 | 4,6 |
| Ogółem | 301 | 100,0 |

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci dokonali także ogólnej oceny innowacyjności przedsiębiorstwa – w stosunku do konkurentów (w skali 7-stopniowej). W 41% firm ich menedżerowie ocenili poziom innowacyjności przedsiębiorstw na zbliżonym poziomie jak konkurenci. Podobny odsetek przedstawicieli przedsiębiorstw ocenił innowacyjność swojej firmy wyżej niż konkurentów („raczej bardziej...”, „bardziej” lub „zdecydowanie bardziej...”). Szczegółowy procentowy rozkład ocen innowacyjności w stosunku do konkurentów zaprezentowano na rysunku 1.

Aby ocenić relacje pomiędzy kulturą sprzyjającą innowacjom a poziomem innowacji technologicznych porównano cztery wymiary kultury organizacyjnej – średnie wartości ocen – z ilością wdrożonych innowacji w określonych kategoriach przedsiębiorstw (tabela 8). W tym przypadku przedsiębiorstwa – ze względu na duże zróżnicowanie ich poziomu innowacyjności podzielono na trzy kategorie:

Tabela 8. Oceny kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach zróżnicowanych ze względu na ilość wdrożonych innowacji produktowych

| Wymiary kultury/średnie ocen w poszczególnych kategoriach przedsiębiorstw | 0 | od 1 do 10 | powyżej 11 |
|---|------|------------|------------|
| 1. Środowisko wdrażania innowacji | 4,42 | 4,74 | 4,71 |
| 2. Intencje dotyczące innowacji | 4,67 | 4,84 | 4,81 |
| 3. Infrastruktura dla innowacji | 4,63 | 4,83 | 4,78 |
| 4. „Siły” ukierunkowujące uczestników organizacji na innowacje | 4,57 | 4,83 | 4,84 |
| Liczba przedsiębiorstw | 55 | 226 | 20 |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 9. Oceny kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach zróżnicowanych ze względu na ilość wdrożonych innowacji procesowych

| Wymiary kultury/średnie ocen w poszczególnych kategoriach przedsiębiorstw | 0 | od 1 do 10 | powyżej 11 |
|---|------|------------|------------|
| 1. Środowisko wdrażania innowacji | 4,48 | 4,73 | 4,98 |
| 2. Intencje dotyczące innowacji | 4,63 | 4,85 | 4,99 |
| 3. Infrastruktura dla innowacji | 4,61 | 4,82 | 5,01 |
| 4. „Siły” ukierunkowujące uczestników organizacji na innowacje | 4,56 | 4,82 | 5,03 |
| Liczba przedsiębiorstw | 63 | 223 | 15 |

Źródło: opracowanie własne.

- pierwsza – nie wdrożyły w ogóle innowacji w ostatnich 3 latach,
- druga – wdrożyły od 1 do 10 innowacji produktowych,
- trzecia kategoria – wdrożyły 11 i więcej innowacji tego typu.

Z tabeli 8 wynika, iż w każdym wymiarze kultura organizacyjna została najniżej oceniona w firmach, które w ogóle nie wdrożyły innowacji produktowych. Nieco wyższe oceny kultury stwierdzono w firmach, które deklarowały wdrażanie tych innowacji, aczkolwiek nie można stwierdzić wyraźnej zależności pomiędzy rosnącą liczbą innowacji a ocenami kultury.

Zbliżone wyniki uzyskano jeśli idzie o związek pomiędzy innowacjami procesowych a kulturą organizacyjną, uwzględniając taką samą kategoryzację badanych przedsiębiorstw (tabela 9). W tym przypadku również najniższe oceny kultury organizacyjnej stwierdzono w tych przedsiębiorstwach, w których nie wdrożono innowacji procesowych. Przy czym w tym przypadku można zauważyć pewną zależność – im wyższe średnie ocen proinnowacyjnej kultury,

tym wyższa liczba deklarowanych innowacji procesowych.

Zróżnicowanie ocen kultury innowacyjnej znajduje także swoje odzwierciedlenie w subiektywnych ocenach poziomu innowacyjności badanych przedsiębiorstw – w stosunku do konkurentów. W tym przypadku dokonano również agregacji ocen innowacyjności tworząc trzy kategorie firm:

- pierwsza kategoria – przedsiębiorstwa, w których uznano, że są mniej innowacyjne (tzn. „zdecydowanie...”, „raczej...” lub „mniej innowacyjne ...”),
- druga kategoria – przedsiębiorstwa, w których uznano, że są tak samo innowacyjne – jak konkurenci,
- trzecia kategoria – przedsiębiorstwa, w których uznano, że są bardziej innowacyjne (tzn. „raczej...”, „bardziej...” lub „zdecydowanie...”).

Dane zawarte w tabeli 10 jednoznacznie wskazują na pozytywną zależność pomiędzy ocenami kultury organizacyjnej a ocenami innowacyjności własnej firmy, dokonanej przez menedżerów.

Tabela 10. Oceny kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach zróżnicowanych ze względu na poziom subiektywnej oceny innowacyjności – w stosunku do konkurentów

| Wymiary kultury/średnie ocen w poszczególnych kategoriach przedsiębiorstw | „jesteśmy mniej innowacyjni” | „tak samo innowacyjni” | „bardziej innowacyjni” |
|---|------------------------------|------------------------|------------------------|
| 1. Środowisko wdrażania innowacji | 4,29 | 4,59 | 4,95 |
| 2. Intencje dotyczące innowacji | 4,47 | 4,75 | 5,02 |
| 3. Infrastruktura dla innowacji | 4,46 | 4,72 | 5,00 |
| 4. „Siły” ukierunkowujące uczestników organizacji na innowacje | 4,42 | 4,67 | 5,05 |
| Liczba przedsiębiorstw | 57 | 123 | 121 |

Źródło: opracowanie własne.

Zależność ta nie jest zbyt silna, ale wyraźna (największe różnice ocen osiągnęły wartość 0,5 punktu)⁹.

Omówienie wyników badań i konkluzje

Sformułowana hipoteza o pozytywnym związku pomiędzy proinnowacyjną kulturą organizacyjną a poziomem innowacyjności technologicznej, mierzonej liczbą innowacji produktowych i procesowych oraz jej subiektywną oceną dokonaną przez przedstawiciela kadry menedżerskiej firmy, znalazła wsparcie w przeprowadzonych badaniach. Związki te nie są silne, ale wyraźne zwłaszcza w przypadku innowacji procesowych. Wyniki badań są zgodne z innymi badaniami przeprowadzonymi w tej dziedzinie w Polsce i na świecie, a przytoczonymi wyżej. W ten sposób prezentowane badania dostarczają kolejnego argumentu na rzecz konieczności kształtowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej, która może przyczynić się do zwiększania ilości wdrażanych innowacji technologicznych w przedsiębiorstwie i przełożyć na poprawę wyników oraz jego pozycji konkurencyjnej. Należy też zauważyć umiarkowany poziom ocen proinnowacyjnej kultury organizacji (przy stosunkowo niskim zróżnicowaniu ocen), który sugeruje, że nie jest ona w polskich firmach szczególnie silna. Badania potwierdziły także wysoką wiarygodność wykorzystanego narzędzia do badania czy diagnozowania kultury innowacji, co pozwala rekomendować to narzędzie do aplikacji.

Prezentowane wyniki badań mają swoje ograniczenia, które związane są w pierwszej kolejności z powszechnie znanymi słabościami badań ilościowych metodą ankietową. Przy licznej próbie badawczej przedsiębiorstw wybór respondentów wśród pracowników obwarowany był tylko jednym warunkiem – co najmniej 3-letni staż pracy w danej firmie. Można tu rozważać

uwzględnienie innych jeszcze kryteriów doboru tych prób cząstkowych. Autorka ma pełną świadomość słabości ilościowych mierników innowacyjności czy miary w postaci subiektywnej oceny poziomu innowacyjności organizacji. Przede wszystkim pomiar ilościowy nie odzwierciedla zakresu nowości, wartości dla klienta, zwłaszcza w kontekście innowacji radykalnych i inkrementalnych. Niestety każdy system pomiaru innowacyjności ma określone wady, jednakże wybrany przez autorkę jest powszechnie stosowany w badaniach tego zjawiska.

Zakończenie

Zaprezentowane wyżej wyniki badań własnych, jak i innych zespołów potwierdzają znaczenie wymiaru kulturowego dla rozwoju organizacji – w perspektywie innowacyjności – co oznacza, że bez głębokich przeobrażeń uwzględniających zmianę kultury organizacji szanse na rzeczywistą poprawę efektywności przedsiębiorstwa są niewielkie [Cameron, Quinn 2003, s. 19]. W tym kontekście, wśród wielu wyzwań, które się jawią przed kadrą menedżerską [Hamel 2009, s. 92-93], dominują te dotyczące zwiększenia innowacyjności organizacji, jej elastyczności poprzez budowanie takiej kultury organizacyjnej, która sprzyjałaby działalności innowacyjnej, także wśród ogółu pracowników. Przedsiębiorstwa, które traktują innowacje jako strategiczny priorytet muszą tworzyć i kultywować kulturę innowacji, gdyż jej brak może znacząco redukować prawdopodobieństwo sukcesu. Ważne jest aby dostrzec nie tylko rolę inwestowania w zasoby, w materialną infrastrukturę innowacji, w badania i rozwój, ale równolegle – rolę inwestowania w kulturę organizacyjną i systematycznie badać związki pomiędzy tymi „opcjami” inwestowania [Wang, Guidice, Tansky, Wang 2010, s. 767-792].

⁹Zależność ta jest też istotna statystycznie, ale ze względu na ograniczone ramy opracowania, wyników analiz statystycznych nie zamieszczono.

Literatura:

1. Adams R., Bessant J., Phelps R., *Innovation management measurement: A review.* "International Journal of Management Reviews" 2006, vol. 8, No 1.
2. Büschgens, T., Bausch A., Balkin D.B., *Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review*, "Journal of Product Innovation Management" 2013, vol. 30, No 4.
3. Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
4. Chang S.C., Lee M.S., *The effects of organizational culture and knowledge management mechanisms on organizational innovation: an empirical study in Taiwan*, "The Business Review" 2007, vol. 7, No. 1.
5. De Tienne D., Mallette P., *Antecedents and Outcomes of Innovation-Oriented Cultures* "International Journal of Business and Management" 2012, vol. 7, No. 18.
6. Dobni C.B., *Measuring innovation culture in Organizations. The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis*, "European Journal of Innovation Management" 2008, vol. 11, No 4.
7. Dobni C.B., *The Relationship Between an Innovation Orientation and Competitive Strategy*, "International Journal of Innovation Management" 2010, vol. 14, No 2.
8. Donate M.J., Guadamillas F., *Organizational factors to support knowledge management and innovation*", "Journal of Knowledge Management" 2011, vol. 15, No 6.
9. Hamel G., *Moon shots for management*, "Harvard Business Review" 2009, vol. 87, No 2.
10. Hartmann A., *The role of organizational culture in motivating innovative behavior in construction firms*, „Construction Innovation" 2006, vol. 6, No 3.
11. *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*, (red.) T. Kraśnicka, T. Ingram, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
12. *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, (red.) R. Nowacki, Difin, Warszawa 2010.
13. Jaskyte K., *Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations*, "Nonprofit Management & Leadership" 2004, vol. 15, No 2.
14. Jaskyte K., Kisieliene A., *Organizational innovation a comparison of nonprofit human-service organizations in Lithuania and the United States*, "International Social Work" 2006, vol. 49, No 2.
15. Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
16. Kostera, M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku: Jakość, twórczość, kultura*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
17. Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, WAiP, Warszawa 2008.
18. Kraśnicka T., Wronka M., *Kulturowy wymiar innowacji w zarządzaniu organizacją, [w:] Kulturowe uwarunkowania kreowania wiedzy i innowacji w organizacjach*, (red.) A. Zakrzewska-Bielawska, S. Flaszewska, Politechnika Łódzka, Łódź 2014.
19. Lau C.M., Ngo H.Y., *The HR system, organizational culture, and product innovation*, "International Business Review" 2004, vol. 13, No 6.
20. Lee H., Choi B., *Knowledge management enablers, processes, and organizational performance*, "Journal of Management Information Systems" 2003, vol. 20, No 1.
21. Malaviya P., Wadhwa S., *Innovation Management in Organizational Context: An Empirical Study*, "Global Journal of Flexible Systems Management" 2005, vol. 6, No 2.
22. Martins E.C., Terblanche F., *Building organizational culture that stimulates creativity and innovation*, "European Journal of Innovation Management" 2003, vol. 6, No 1.
23. Miron E., Erez M., Naveh E., *Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?*, "Journal of Organizational Behavior" 2004, vol. 25.
24. Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
25. Naranjo-Valencia J.C., Sanz-Valle R., Jiménez Jimenez D., *Organizational culture as determinant of product innovation*, "European Journal of Innovation Management" 2010, vol. 13, No 4.

26. Nogalski B., Szpitter A., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu organizacją wielokulturową*, [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, (red.) B. Mikuła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
27. Obenchain A., Johnson W., *Product and process innovation in service organizations: the influence of org.*, "Journal of Applied Management and Entrepreneurship" 2004, vol. 9, No 3.
28. Pichlak M., *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2012.
29. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. OECD/ Wspólnoty Europejskie 2005, PARP Warszawa 2008.
30. Salavou H., *The concept of innovativeness: should we need to focus?*, "European Journal of Innovation Management" 2004, vol. 7, No 1.
31. Sułkowski Ł., *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6.
32. Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012.
33. Terziovski M., *Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in manufacturing sector: a resources-based view*, "Strategic Management Journal" 2010, vol. 31.
34. Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
35. Van Der Panne G., Van Beers C., Kleinknecht A. *Success and failure of innovation: a literature review*, "International Journal of Innovation Management" 2003, vol. 7.
36. Wang C.L., Ahmed P.K., *The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis*, "European Journal of Innovation Management" 2004, vol. 7, No 4.
37. Wang S., Guidice R.M., Tansky J.W., Wang Z-M., *When R&D spending is not enough: the critical role of culture when you really want to innovate*, "Human Resource Management" 2010, vol. 49, No 4.

PRZEKONANIA NA TEMAT ISTOTY INNOWACJI I ORGANIZOWANIA PROCESU ICH KREOWANIA JAKO ELEMENT KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Wprowadzenie

Sposób postrzegania innowacji oraz procesu ich tworzenia i wdrażania uzależniony jest od istniejącej kultury organizacyjnej. Umożliwia ona podobną interpretację i ocenę rzeczywistości przez członków organizacji, tworząc wspólny system znaczeń i nić wzajemnego porozumienia między pracownikami. Celem publikacji jest analiza sposobu postrzegania innowacji w przedsiębiorstwach i podmiotach ekonomii społecznej. Zwrócono w niej także uwagę na konsekwencje wynikające z takiego ujęcia innowacji dla realizacji procesu ich kreowania w przedsiębiorstwie.

Istota innowacji we współczesnych naukach o zarządzaniu

Innowacja jest jednym z tych pojęć, które szczególnie wymykają się jednoznacznej definicji w naukach o zarządzaniu. *Słownik języka polskiego* podaje najbardziej lapidarną formułę, według której innowacja to „wprowadzenie czegoś nowego; też: rzecz nowo wprowadzona” [<http://sjp.pwn.pl/sjp/innowacja;2561627.html>]. Jednakże złożoność natury innowacji oraz procesu jej tworzenia i implementacji w organizacjach powoduje, że taka związłość definicji nie jest satysfakcjonująca w odniesieniu do zarządzania innowacjami. Jak zauważył P.F. Drucker [1992, s. 40]: „nie potrafimy jeszcze opracować teorii innowacji”, mimo że potrafimy je zauważyć w praktyce, tj. to, kiedy, gdzie i jak ich szukać.

Klasyczne ujęcie innowacji w zarządzaniu pochodzi od J. Schumpetera [1960, s. 104], który postrzegał innowacje jako wprowadzenie nowego towaru lub jego gatunku, zastosowanie nowej metody produkcji, otwarcie nowego rynku, zdo-

bycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów, wprowadzenie nowej organizacji przemysłu. Najpopularniejsza współcześnie definicja i kategoryzacja innowacji, stworzona przez OECD, zawarta w Podręczniku Oslo (*Oslo Manual*) odwołuje się do tej schumpeterowskiej koncepcji wskazując, że „innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem” [Podręcznik Oslo 2008, s. 48]. Przytoczone definicje w bardzo użyteczny sposób koncentrują się na tym, czego innowacja dotyczy. Niemniej jednak nawet w takim praktycznym ujęciu pojawia się dylemat pojęciowy, odnoszący się do tego, co w rzeczywistości oznacza przymiotnik „nowy”.

Problem definiowania innowacji komplikuje w swoisty sposób fakt, że we współczesnych naukach o zarządzaniu (i to dopiero teraz!) bardzo wyraźnie eksponowany jest społeczny wymiar i charakter zjawisk organizacyjnych. W związku z tym w spektrum zainteresowań teorii innowacji pojawia się dodatkowy ich obszar, jakim może być nowy fakt kulturowy w organizacji, na co zresztą zwracano już dawno uwagę w socjologii [Gawlak 1974, s. 516]. Ponadto, współczesne zarządzanie opiera się na głębokim przekonaniu o tym, że w innowacji równie ważny, jak techniczny czy organizacyjny, jest jej aspekt społeczno-kulturowy [Kwiatkowski 2000, s. 84]. Aspekt społeczny, stawiający w centrum zainteresowania ludzi i ich zachowania w organizacji, staje się głównym wyznacznikiem innowacji traktowanej jako proces [Pomykański 2001, s. 17], obejmujący całokształt działań zwią-

* Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

zanych z kreowaniem pomysłu, krystalizacją nowego rozwiązania, a następnie jego wdrożeniem. Ogólnie rzecz ujmując, proces innowacyjny jest wspólnym osiągnięciem członków danej organizacji [Delgado-Verde, Martin-de Castro, Navas-Lopez 2010, s. 5-19]. Dlatego w tak dużym stopniu uwarunkowany jest on kulturą organizacyjną, która kształtuje dynamikę zasobów wiedzy w organizacji poprzez dostarczanie wspólnego rozumienia innowacji i znaczenia ich procesu [Sackmann 1992, s. 140-161].

Kultura organizacyjna jako uwarunkowanie postrzegania i realizacji procesu innowacyjnego

Kultura organizacyjna pomaga jej członkom przystosować się do zmieniającego się świata zewnętrznego dzięki przyjętym wspólnie schematom wartościowania zjawisk i sposobów postępowania [Sikorski 1999, s. 247-249]. Schematy te rodzą się dzięki temu, że organizacja i jej otoczenie są interpretowane w określony sposób przez jej członków. Stąd jedną z głównych ról kultury organizacyjnej jest tworzenie wspólnego systemu znaczeń, który usprawnia komunikację i powoduje, że pracownicy lepiej rozumieją siebie nawzajem i otaczającą ich rzeczywistość [Furnham, Gunter 1993, za: Armstrong 2007, s. 250].

Kulturę organizacyjną zazwyczaj opisuje się przez pryzmat wartości, norm i artefaktów [Armstrong 2007, s. 251]. Wartości to etyczne kody, które determinują ocenę przez członków organizacji tego, co i jak powinno być zrobione [Brown 1998, s. 26]. Wartości mogą się zatem przejawiać i dotyczyć różnych obszarów funkcjonowania organizacji, takich jak: osiągnięte efekty, rozwijane kompetencje, jakość produktów, obsługa klienta, praca zespołowa czy właśnie innowacje [Armstrong 2007, s. 251]. Wartości organizacyjne powodują, że innowacja może być w organizacjach różnie rozumiana. Niekiedy może być ona traktowana bardzo szeroko, jako każdy przejaw ludzkiej kreatywności czy wyjście poza dotychczas przyjęte ramy rozumowania, innym razem jej pojmowanie zawężać się może do określenia celu innowacji, np. działania chroniące środowisko, poprawiające jakość życia ludzi czy warunków pracy lub jej typu, np. innowacje produktowe czy technologiczne.

Wartości organizacyjne przekładają się na działania praktyczne poprzez normy (tj. niepisane zasady postępowania) i artefakty (widoczne

aspekty kultury organizacyjnej) [tamże, s. 252]. W przypadku innowacji normy oraz artefakty dotyczą przyjętej praktyki jej tworzenia i wdrażania w organizacji. Wprowadzenie innowacji wymaga stworzenia odpowiedniego klimatu, który będzie stymulował innowacje poprzez zapewnianie odpowiednich umiejętności wśród personelu, wprowadzenie zachęt i usuwanie barier [Dixit, Nanda 2011, s. 472]. Wyposażenie personelu nie tylko w umiejętności techniczne, ale także w umiejętności miękkie, takie jak komunikacja i praca w zespole, może znacząco podnieść innowacyjność pracowników. W zależności od przyjętej swoistej 'filozofii' w danej organizacji innowacje mogą być tworzone przez zespoły (bez względu na to czy zostały powołane celowo do tworzenia innowacji, czy też zostały powołane do innego celu niż innowacje) oraz przez jednostki.

Rozumienie innowacji może być także uzależnione od rodzaju działalności prowadzonej przez organizację. Rodzaj działalności wpływa na typ kultury organizacyjnej [Deal, Kennedy 1988, s. 107] kształtując sposób postrzegania innowacji oraz proces jej tworzenia i wdrażania. Problem ten zostanie poddany weryfikacji w części empirycznej tego opracowania.

Hipotezy

Biorąc pod uwagę przedstawione rozważania teoretyczne postawione zostały następujące hipotezy:

H1: Innowacje w przedsiębiorstwach, w porównaniu z innym rodzajem organizacjami, definiowane są najczęściej jako tworzenie nowych lub ulepszonych technologii.

H2: Szerokie rozumienie innowacji w przedsiębiorstwach sprzyja zaangażowaniu pracowników w ich tworzenie.

Hipotezy te zostaną zweryfikowane w oparciu o wyniki badania przeprowadzonego w ramach projektu badawczego nt. *Innowacja między ludźmi. Analiza procesu powstawania i implementacji innowacji w przedsiębiorstwach i podmiotach ekonomii społecznej funkcjonujących w Polsce*. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00691.

Metodyka badań

Prezentowane w tym opracowaniu dane pochodzą z badania ankietowego przeprowadzonego

techniką CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*) na próbie 200 przedsiębiorstw (wylosowanych spośród „Gazel Biznesu” oraz „Deloitte Technology Fast 50 in Central Europe”) i 140 podmiotów ekonomii społecznej. Badanie to jest elementem realizacji projektu badawczego, którego głównym celem jest określenie społecznych mechanizmów towarzyszących i sprzyjających tworzeniu innowacji w zespołach pracowniczych w przedsiębiorstwach i podmiotach ekonomii społecznej. Jedno z pytań badawczych, postawionych w opisywanym tu etapie badań, odnosiło się do sposobu rozumienia innowacji w badanych organizacjach oraz do organizacji procesu innowacyjnego.

Respondentami w badaniu przedsiębiorstw byli menedżerowie HR (35%), menedżerowie marketingu (16,5%), samodzielni specjaliści (14%) i inni pracownicy zajmujący kierownicze stanowiska (13,5%). Ponadto wśród respondentów znaleźli się członkowie zarządu (6,5%), dyrektorzy naczelni (4,5%) i specjaliści ds. projektów (7,5%). Przedsiębiorstwa reprezentowały zróżnicowane branże: handel (98 przedsiębiorstw), przemysł (76), usługi (57), budownictwo (29), IT (6), transport (6), rolnictwo (9), energetykę i poligrafie (po 3). 46,5% badanych przedsiębiorstw działa na rynku krajowym, 32,5% na rynku UE, a 13,5% na rynku globalnym, a tylko 7,5% na rynku lokalnym.

W gronie badanych podmiotów ekonomii społecznej (PES), obejmujących 40 centrów in-

tegracji społecznej (CIS) i 100 spółdzielni społecznych, respondentami byli najczęściej prezesi spółdzielni (52,9%) i dyrektorzy CIS (13,6%), następnie osoby zajmujące niższe stanowiska kierownicze (7,1%), koordynatorzy projektów (3,6%) i inni pracownicy szeregowi. Większość badanych przedsiębiorstw społecznych prowadzi działalność usługową (106), następnie budowlaną (21) i handlową (18). Tylko 4 zajmują się działalnością przemysłową, 7 IT, a pozostałe określiły swoją działalność jako „inną”.

Zadaniem respondentów było określenie, w jakim stopniu zgadzają się z podanymi stwierdzeniami opisującymi ich przedsiębiorstwo, przy użyciu skali od 0% („całkowicie się nie zgadzam”) do 100% („całkowicie się zgadzam”). W niniejszej publikacji wykorzystane zostaną dane pozyskane poprzez pytania zawierające dwa zestawy zmiennych: odnoszące się do definicji innowacji w przedsiębiorstwie oraz do organizacji procesu innowacyjnego. Współczynnik alfa Cronbacha dla tych zestawów zmiennych wyniósł odpowiednio: 0,90 i 0,78 (dla przedsiębiorstw) oraz 0,71 i 0,81 (dla PES).

Wyniki

W tabeli 1 przedstawione zostały dane odnoszące się do sposobu definiowania innowacji w badanych organizacjach, uwzględniając podział na przedsiębiorstwa i podmioty ekonomii społecznej (PES).

Tabela 1. Średnie i odchylenia standardowe dla odpowiedzi na pytanie o definicję innowacji w organizacji (skala 0-100)

| Definicja innowacji | Przedsiębiorstwa | | PES | |
|---|------------------|-------|------|-------|
| | M | SD | M | SD |
| Przekraczanie dotychczasowych schematów myślenia i działania | 83,5 | 15,82 | 76,4 | 23,14 |
| Każdy efekt ludzkiej kreatywności | 75,2 | 18,61 | 67,3 | 23,55 |
| Działanie przyczyniające się do ochrony środowiska | 70,4 | 19,49 | 50,2 | 31,70 |
| Działanie przyczyniające się do poprawy jakości życia ludzi | 79,2 | 16,87 | 77,9 | 20,31 |
| Działanie skutkujące poprawą warunków pracy pracowników / beneficjentów | 79,2 | 16,87 | 71,9 | 22,87 |
| Nowe lub ulepszone produkty | 89,1 | 11,39 | 74,8 | 25,84 |
| Nowe lub ulepszone technologie | 92,1 | 10,23 | 72,8 | 29,73 |
| Każde działanie, które pozwala podmiotowi działać lepiej (efektywniej, skuteczniej) | 79,5 | 14,90 | 76,0 | 22,28 |
| Działanie wyróżniające dany podmiot od innych | 69,7 | 18,36 | 67,4 | 25,00 |

M=średnia; SD= odchylenie standardowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Zaprezentowane w tabeli 1 dane wskazują, że reprezentanci przedsiębiorstw wyraźnie identyfikują innowacje z nowymi/ulepszonymi technologiami lub produktami i tak też innowacje najczęściej definiują (istotność różnic śred-

nich zweryfikowana została testem Kruskala-Wallisa, $p=0.000$). W przypadku podmiotów ekonomii społecznej takiej prawidłowości nie daje się zauważyć. Respondenci częściej identyfikowali się z definicją innowacji jako dzia-

Tabela 2. Współczynniki korelacji Pearsona (r) dla definicji innowacji i realizacji procesu innowacyjnego w przedsiębiorstwach

| | Zarządzanie innowacjami jest centralnym elementem strategii naszego podmiotu | Funkcjonują zespoły powołane celowo do tworzenia innowacji | Powołane do tworzenia innowacji zespoły tworzą najważniejsze dla podmiotu innowacje | Innowacje tworzone są w zespołach pracowniczych powołanych do innych celów niż innowacje | Innowacje powstają w różnych zespołach | Innowacje powstają w różnych zespołach | Innowacje zgłaszane przez indywidualnych pracowników, którzy mają tworzenie innowacji w swoich kompetencjach | Innowacje są zgłaszane przez indywidualnych pracowników niezależnie od tego, jakie zajmują stanowisko | Istnieje formalnie określona droga składania projektów innowacji | Wdrażanie innowacji jest oddzielone od ich tworzenia |
|---|--|--|---|--|--|--|--|---|--|--|
| Przekraczanie dotychczasowych schematów myślenia i działania | .28** | .37** | .35** | .13 | .12 | .24** | .23** | .14 | .04 | |
| Każdy efekt ludzkiej kreatywności | .23** | .17* | .24** | .06 | .03 | .33** | .16* | .06 | .30** | |
| Działanie przyczyniające się do poprawy jakości życia ludzi | .21** | .15* | .24** | .22** | .17* | .26** | .23** | .07 | .26** | |
| Działanie przyczyniające się do ochrony środowiska | .22** | .10 | .18* | .10 | .10 | .18* | .10 | .22** | -.13 | |
| Działanie skutkujące poprawą warunków pracy pracowników | .09 | .09 | .17* | .17* | .19** | .26** | .25** | .10 | .25** | |
| Nowe lub ulepszone produkty | .24** | .31** | .32** | .22** | .18* | .27** | .28** | .21** | .12 | |
| Nowe lub ulepszone technologie | .17* | .24** | .22** | .19** | .16* | .24** | .26** | .13 | .14 | |
| Każde działanie, które pozwala podmiotowi działać lepiej (efektywniej, skuteczniej) | .10 | .07 | .12 | .11 | .10 | .29** | .11 | .15* | .01 | |
| Działanie wyróżniające dany podmiot od innych | .17* | .21** | .18* | -.03 | .03 | .13 | .10 | .13 | -.04 | |

** $p<0,01$; * $p<0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

łaniem przyczyniającym się do poprawy jakości życia ludzi, aczkolwiek różnica w stosunku do pozostałych definicji jest nieistotna. Wyższą wartość przyjmuje również odchylenie standardowe, wskazując na większą zmienność udzielanych odpowiedzi.

Opisane zależności wskazują, że nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy pierwszej (H1).

W tabeli 2 przedstawione zostały współczynniki korelacji pomiędzy opiniami dotyczącymi definiowania innowacji a filozofią realizacji procesu innowacyjnego w organizacji, w szczególności obejmującą zaangażowanie jednostek i zespołów w tworzenie innowacji. Dane dotyczą przedsiębiorstw.

Dane przedstawione w tabeli 2 inspirują do wielu interesujących wniosków i są przyczynkiem do dalszych pogłębionych badań. Z uwagi na ramy tego opracowania analiza zostanie ograniczona wyłącznie do najsilniejszych związków, w tym w szczególności związku założonego w hipotezie drugiej (H2). Dla związków tych obliczone zostały dodatkowo współczynniki regresji liniowej (b).

Hipoteza druga mówi, że szerokie rozumienie innowacji sprzyja zaangażowaniu pracowników w ich kreowanie w organizacji. Na korzyść takiego stwierdzenia przemawia fakt istotnych zależności pomiędzy definiowaniem innowacji jako przekraczanie dotychczasowych schematów myślenia i działania (manifestującym szerokie rozumienie innowacji) oraz szeregiem zmiennych odnoszących się do udziału pracowników w tworzeniu innowacji. Dotyczy to zarówno traktowania innowacji jako centralnego elementu strategii przedsiębiorstwa ($r = 0.28$, $b = 0.36$, $s.e. = 0.09$, $t(198) = 4.07$, $p = 0.000$), powstawania innowacji w celowo powołanych do tego zespołach ($r = 0.37$, $b = 0.88$, $s.e. = 0.16$, $t(198) = 5.53$, $p = 0.000$), jak i zgłaszania innowacji przez indywidualnych pracowników niezależnie od tego, jakie zajmują stanowisko ($r = 0.23$, $b = 0.35$, $s.e. = 0.11$, $t(198) = 3.24$, $p = 0.001$). Można zatem uznać, że nie ma podstaw do odrzucenia H2. Jednocześnie jednak nieistotne okazały się zależności pomiędzy szerokim rozumieniem innowacji a ich tworzeniem w różnych zespołach, niezależnie od przypisanych tym zespołom funkcji. Fakt ten, jak również to, że postrzeganie innowacji w kategoriach technologii/produktów istotnie i pozytywnie koreluje z wymienionymi powyżej zmiennymi (także tymi,

z którymi nie jest związane szerokie rozumienie innowacji) osłabia siłę zakładanych w hipotezie drugiej zależności.

Dyskusja i konkluzja

Innowacje mogą być i są definiowane rozmaicie w organizacjach, a definicje te należy traktować jako element kultury organizacyjnej. Jednym z czynników decydujących o typie kultury organizacyjnej jest rodzaj prowadzonej przez organizację działalności. Przedstawione w pracy wyniki badań dotyczą bardzo generalnej kategoryzacji organizacji (przedsiębiorstwa i podmioty ekonomii społecznej), jednakże wyraźnie pokazują, że definicja innowacji zależy od typu organizacji. Jest to zgodne z intuicyjnym postrzeganiem tego problemu; przedsiębiorstwa funkcjonują na rynku, sensem ich istnienia jest dostarczanie odbiorcom lepszych niż konkurenci produktów, zatem naturalne jest dla nich wiązanie innowacji z nowymi produktami i technologiami. Z kolei podmioty ekonomii społecznej tworzone są z misją poprawy jakości życia swoich beneficjentów, stąd też innowacje mają dla nich przede wszystkim taki właśnie wymiar. Jednocześnie jednak podmioty te funkcjonują również w warunkach gospodarki rynkowej i wydaje się, że właśnie tym można tłumaczyć fakt, że ich reprezentanci pojmują innowacje w bardziej zróżnicowany sposób, tj. niemal równie ważne jest dla nich ulepszanie produktów i technologii. Można na tej podstawie przypuszczać, że pracownicy PES-ów doświadczają swobodnego „rozdarcia” w obliczu ścierania się misji z realiami funkcjonowania na rynku. Dowodzi to, że podmioty tego rodzaju są bardzo interesującym obiektem badań, nie tylko w zakresie kultury organizacyjnej.

Przekonania na temat innowacji przekładają się na sposób organizacji procesu zarządzania innowacjami. Przedstawione wyniki badań wskazują na istnienie tego typu zależności, aczkolwiek uzyskane rezultaty nie pozwalają na bardziej jednoznaczne wskazania. Wynika to z ograniczeń przeprowadzonego badania, które jest w rzeczywistości pierwszym etapem realizacji projektu badawczego, w którym kolejne kroki obejmować będą badania etnograficzne oraz wywiady grupowe w przedsiębiorstwach i podmiotach ekonomii społecznej. W związku z tym uzyskane teraz wyniki traktowane są jako wstęp do pogłębionych analiz w dalszych eta-

pach. Istotnym ograniczeniem prezentowanych danych jest także to, że stanowią one jedynie wyraz opinii jednostek zatrudnionych w badanych podmiotach, a zatem należy je traktować w kontekście kultury organizacyjnej z dużą

ostrożnością. Tym bardziej jednak uzyskane wyniki będą podstawą do konstruowania narzędzi badawczych w dalszych etapach badań, a otrzymane wyniki – stanowić będą wskazówkę dla dalszych poszukiwań.

Literatura:

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
2. Brown A., *Organizational culture*, Pitman Publishing, London 1998.
3. Deal T., Kennedy A., *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books, London 1988.
4. Delgado-Verde M., Martin-de Castro G., Navas-Lopez J.E., *Organizational knowledge assets and innovation capability. Evidence from Spanish manufacturing firms*, „Journal of Intellectual Capital” 2010, vol. 12, No 1.
5. Dixit G.K., Nanda T., *Strategic alignment of organizational culture issues for stimulating creativity and innovations*, „International Journal of Applied Engineering Research” 2011, No 4.
6. Drucker P.F., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
7. Furnham A., Gunter B., *Corporate assessment*, Routledge, London 1993.
8. Gawlak R., *Niektóre typy ograniczeń działań innowacyjnych*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 1974, nr 4.
9. Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa 2000.
10. *Podręcznik Oslo: Zasady dotyczące gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. III, MNiSW, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008: <http://www.uwm.edu.pl/ciitt/wp-content/uploads/2013/10/Podrecznik-OSLO-MANUAL1.pdf>: [25.01.2015].
11. Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa-Łódź 2001.
12. Sackmann S., *Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge*. „Administrative Science Quarterly” 1992, vol. 37, No 1.
13. Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
14. Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa, 1999.
15. Słownik Języka Polskiego PWN: <http://sjp.pwn.pl/sjp/innowacja;2561627.html>: [15.01.2015].

KULTUROWE CZYNNIKI BUDOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ W E-BIZNESIE

Wprowadzenie

E-biznes jest jednym z prężnie rozwijających się sektorów polskiej gospodarki. Powstaje wiele nowych sklepów internetowych, portali czy agencji e-marketingowych, które stanowią przykłady przedsiębiorstw internetowych, operujących i czerpiących przychody poprzez przestrzeń wirtualną. Jednocześnie przestrzeń wirtualna cechuje się olbrzymią zmiennością w zakresie wykorzystania nowych rozwiązań technologicznych czy modeli biznesowych, co z kolei przekłada się na odmienne wzorce konkurowania w wirtualnym wymiarze.

Kultura organizacyjna pełni rolę swoistego DNA organizacji [Rokita 2008, s. 32]. Podzielane przez członków organizacji normy i wartości kształtują sposób działania, postrzegania otoczenia i własnych przewag (mocnych stron). Dlatego też kultura organizacyjna odgrywa dużą rolę w sektorach podlegających bezustannym zmianom. Przykładem takiego właśnie sektora jest bez wątpienia e-biznes [Horner-Long, Schoenberg 2002, s. 611]. Na tym tle rysuje się problem badawczy oddziaływania kultury organizacyjnej na zdolność konkurowania w e-biznesie.

Celem opracowania jest identyfikacja i analiza kulturowych przesłanek sukcesu w biznesie internetowym na przykładzie studium przypadku. Na podstawie obserwacji uczestniczącej trwającej ponad rok autor dokonał egzemplifikacji modelu Scheina oraz poddał analizie kulturowe uwarunkowania budowania przewagi konkurencyjnej w biznesie internetowym.

E-biznes – istota, geneza i znaczenie

E-biznes jest terminem używanym na określenie gospodarczego zastosowania technologii teleinformatycznych. Etymologia pojęcia e-biznes wywodzi się ze sformułowania „elektroniczny biznes”, jednak w praktycznym odbio-

rze e-biznes upowszechnił się wraz z rozwojem Internetu [Chmielarz 2007, s. 33]. Dlatego też w warstwie semantycznej przyjęto utożsamiać e-biznes z biznesem internetowym, biznesem w przestrzeni wirtualnej czy z przedsiębiorstwami internetowymi. W tym miejscu warto jednak podkreślić, że pojęcie e-biznesu nie doczekało się jednolitej definicji i ujmowane jest niejednolicie w literaturze przedmiotu. Można wskazać na dwie perspektywy spojrzenia na e-biznes.

Pierwsza z nich postrzega e-biznes poprzez wykorzystanie Internetu do celów gospodarczych. W tym ujęciu chodzi o zastosowanie Internetu do sprzedaży, marketingu czy wymiany informacji. Innymi słowy Internet jest narzędziem, które może być użyte zarówno przez przedsiębiorstwa tradycyjne, jak i przedsiębiorstwa internetowe.

Druga perspektywa odwołuje się do traktowania e-biznesu w sposób podmiotowy, czyli przez pryzmat funkcjonowania w przestrzeni wirtualnej. W tym znaczeniu przez e-biznes należy rozumieć podmioty gospodarcze, które funkcjonują w przestrzeni wirtualnej i poprzez nią czerpią większość swoich przychodów. W ujęciu podmiotowym e-biznes traktowany jest jako specyficzny sektor gospodarki, w którym przedsiębiorcy prowadzą biznes w przestrzeni wirtualnej [Moroz 2013, s. 86]. Ze względu na cele postawione przed niniejszym opracowaniem autor postrzegał będzie e-biznes w znaczeniu podmiotowym.

Geneza e-biznesu wiąże się z dostrzeżeniem gospodarczego potencjału Internetu. To z kolei miało swoje źródło w rosnącej roli informacji dla społeczeństwa postindustrialnego. W warunkach rosnącego znaczenia informacji, a przede wszystkim dematerializacji wielu czynności związanych z pozyskaniem, przetwarzaniem, przechowywaniem i rozdysponowaniem informacji, przydatność e-biznesu ujawniła się

* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

w całej pełni. Dzięki pojawieniu się wirtualnej przestrzeni ludzie uzyskali medium, które znalazło wiele zastosowań stricte gospodarczych. W tym kontekście należy wymienić zastosowania informacyjne (np. portale), komunikacyjne (np. e-mail, komunikatory), rozliczeniowe (e-bakowość) czy transakcyjne (zakupy on-line) [Anghern 1997, s. 362].

E-biznes w swojej istocie jest niejednorodny. Składa się z czterech głównych segmentów: serwisy internetowe i e-usługi, marketing internetowy, handel elektroniczny oraz obsługa na rzecz firm internetowych. Trzy z zaprezentowanych segmentów są nastawione na zaspakajanie potrzeb klientów e-biznesu. Czwarty sektor zajmuje się obsługą innych firm internetowych w specjalistycznych obszarach (hosting, płatności, oprogramowanie, itp.).

E-biznes od początku swego istnienia odnotowuje stały wzrost organiczny, przejawiający się w rosnących obrotach i ilości firm e-biznesowych, a bazujący na rosnącej liczbie internautów, z których coraz większy odsetek wykorzystuje Internet nie tylko do celów informacyjnych i komunikacyjnych, ale też transakcyjnych i rozliczeniowych. Według najnowszych szacunków z Internetu regularnie korzysta 63% Polaków [Polscy Internauci 2014]. W liczbach bezwzględnych oznacza to ponad 22 miliony potencjalnych klientów, a więc rynek o wysokim potencjale. Dla porównania w 2002 roku wykorzystanie Internetu deklarowało 17% społeczeństwa [tamże].

Przedsiębiorstwa internetowe odgrywają coraz większą gospodarczą rolę. Według szacunków firmy konsultingowej Deloitte gospodarcze zastosowania Internetu przyczyniają się do wykreowania 5,8% polskiego PKB [Szewczyk 2013]. Tym samym udział dochodu narodowego wytworzonego przez przedsięwzięcia internetowe prześcignęło niektóre bardziej znane branże, np. górnictwo. Co więcej, w opinii ekspertów wraz z wchodzeniem w wiek produkcyjny pokolenia Y i jego rosnącą siłą nabywczą, udział gospodarki internetowej będzie dalej się powiększał.

Cechy konkurowania w przestrzeni wirtualnej

E-biznes jest tym sektorem gospodarki, który podlega wysokiemu natężeniu walki konkurencyjnej. Oprócz przesłanek typowych dla przedsiębiorstw tradycyjnych, firmy interne-

towe muszą się zmierzyć z kolejnymi wyzwaniem konkurencyjnymi właściwymi dla sfery wirtualnej.

Na liście czynników decydujących o specyfice konkurowania wymienić należy:

1. Niematerialny łańcuch tworzenia wartości dodanej (relatywnie niskie bariery wejścia i wyjścia, łatwość kopiowania modelu biznesowego).
2. Szerszy zakres konkurowania – obejmujący swoim zasięgiem podmioty tradycyjne i wirtualne, w tym zagraniczne.
3. Łatwość porównania oferty przedsiębiorstwa w Internecie – wywołujące konkurencję cenową.
4. Odmienne wymogi prawne narzucone sprzedażą na odległość, związane głównie z większą ochroną e-konsumenta.
5. Wysoką dynamikę zmian technologicznych, rynkowych, prawnych i organizacyjnych.

Ad 1. Biznes internetowy opiera się na informacji jako podstawowym przedmiocie pracy. W zasadzie sensem istnienia firm internetowych jest propozycja wartości oparta w dużym stopniu o niematerialny łańcuch tworzenia wartości. Przykładowo porównywarka cen gromadzi w jednym miejscu informacje na temat parametrów wielu produktów (m.in. cena, oferujący sklep, termin dostawy, dostępność), a następnie prezentuje je internaucie w zagregowanej i uporządkowanej formie. Niestety z konkurencyjnego punktu widzenia powyższa właściwość oznacza łatwość kopiowania sprawdzających się modeli biznesowych [Janssen, Kuk, Wagenaar 2007, s. 202]. Łatwo jest też powielić sprawdzające się rozwiązania, co wprost wynika z możliwości podejrzenia działań konkurencji w przestrzeni wirtualnej. Jeżeli do tego obrazu dodamy relatywnie niskie – w porównaniu do tradycyjnych przedsiębiorstw – bariery wejścia i wyjścia, to okaże się, że liczba firm internetowych może przyrastać bardzo szybko [Moroz 2009, s. 169]. Tabela 1 prezentuje dynamikę przyrostu liczby przedsiębiorstw internetowych w oparciu o eksplorację rejestru urzędowego podmiotów gospodarki narodowej REGON pod kątem określenia liczności firm internetowych.

W ciągu 4 lat objętych analizą widać znaczący przyrost liczby firm, najmocniej odczuwalny w segmencie e-usług.

Tabela 1. Dynamika wzrostu liczby przedsiębiorstw internetowych w Polsce

| Klasa PKD 2007 | Charakterystyka danej klasy działalności | Liczba firm | | Dynamika |
|----------------|---|---------------|---------------|----------|
| | | IV kw. 2009r. | IV kw. 2013r. | |
| 4791Z | Sprzedaż detaliczna na odległość (poprzez pocztę, Internet, telewizję, radio, telefon) | 17994 | 32240 | 79,17% |
| 6312Z | Działanie witryn internetowych, takich jak portale, wyszukiwarki | 3675 | 7620 | 107,35% |
| 7312C | Pośrednictwo w sprzedaży miejsca na cele reklamowe w mediach elektronicznych (Internet) | 753 | 1031 | 36,92% |

Źródło: [Krajowy Rejestr... 2009-2013].

Ad 2. Globalny charakter Internetu powoduje, że konkurencja ma również charakter globalny. Wystarczy dopracować procedury obsługi klienta zagranicznego, aby z powodzeniem wejść poprzez Internet na rynki zagraniczne [Czubkowska, Otto 2014]. W przekroju poszczególnych segmentów może spowodować to istotny wzrost natężenia walki konkurencyjnej i problemy z uzyskaniem wystarczającej liczby obsługiwanych klientów. Co więcej, w dobie sprzedaży wielokanałowej firmy internetowe konkurują także z tradycyjnymi przedsiębiorstwami. Tym samym przedsiębiorstwa internetowe narażone są na zdecydowanie wyższy poziom interakcji konkurencyjnych.

Ad 3. Cechą charakterystyczną Internetu jest łatwość porównań informacji w nim zawartej, co wprost wynika z informacyjnego charakteru medium jakim jest Internet. Co więcej możliwość automatyzacji tego typu jednorodnych informacji pozwala na zaproponowanie odpowiednich aplikacji sieciowych – porównywarek cen. Z konkurencyjnego punktu widzenia oznacza to, że charakter konkurencji ewoluuje w kierunku konkurencji cenowej. Autorowi znane są przypadki, w których klient zdecydował o wyborze sklepu internetowego na podstawie niewielkiej przewagi cenowej (cena niższa o 10 groszy, przy poziomie cen danego produktu na poziomie 30 – 40 PLN, pozwalała wygrać walkę konkurencyjną i osiągnąć największy wolumen sprzedaży w danej kategorii produktowej). Ten rodzaj konkurowania jest bardzo groźny dla e-biznesu, ponieważ powoduje erozję marż, a przede wszystkim przyzwyczajają klienta do zwracania uwagi wyłącznie na cenę, a pomijanie innych instrumentów konkurowania.

Ad 4. Przy sprzedaży poza lokalem przedsiębiorstwa na przedsiębiorcę nałożone są określo-

ne obowiązki. Do głównych z nich należy prawo konsumenta do zwrotu w ciągu 14 dni od momentu zakupu. Oprócz tego na firmie internetowej spoczywa wiele wymogów informacyjnych – działająca od 25 grudnia 2014 roku ustawa o prawach konsumentów przewiduje ponad 20 kategorii informacji, które należy przedstawić internaucie. Oczywiście z powyższymi obowiązkami związane są wyższe koszty w porównaniu do porównywalnej działalności tradycyjnego podmiotu.

Ad 5. Wysoka dynamika zmian w przestrzeni wirtualnej ma swoje źródło w szybkości wprowadzania nowych rozwiązań technologicznych; pojawiania się nowych, obumierania starych oraz rekonfiguracji sprawdzonych modeli biznesowych; rosnących wymaganiach internautów. W konsekwencji biznes internetowy podlega dynamicznym zmianom. W sensie konkurencyjnym przekłada się to na konieczność ciągłego monitorowania otoczenia i sięgania po szybko pojawiające się okazje rynkowe [Feeny 2001, s. 43].

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa internetowego – studium przypadku kreowania przewagi konkurencyjnej

Przedstawione w poprzedniej sekcji opracowania argumenty wskazują na istotny poziom walki konkurencyjnej między przedsiębiorstwami internetowymi. Z uwagi na łatwość kopiowania sprawdzonych modeli biznesowych oraz niematerialny łańcuch tworzenia wartości, sposób konkurowania ma tendencję do upodabniania się w przekroju danego segmentu e-biznesu. Dlatego też ważne są te instrumenty konkurowania, które bez ponad przeciętnych nakładów pozwalają na dostrzegalne dla klienta wyróżnienie się od konkurentów. Niewątpliwie do takich posunięć należy wykreowanie i kultywowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej.

Badanie kultury organizacyjnej nie jest prostym przedsięwzięciem, ze względu na jej częściowo ukryty charakter, wewnętrzną dynamikę oraz kompleksowy charakter. Jedną z podstawowych metod badawczych kultury organizacyjnej jest obserwacja uczestnicząca [Kostera 2008, s. 116]. Metoda ta pozwala na rzeczywiste, a nie tylko deklaratywne określenie panujących norm i wartości podzielanych przez dany zespół.

Autor odbywał roczny staż w przedsiębiorstwie internetowym trudniącym się sprzedażą *on-line*. W trakcie stażu miał możliwość dogłębnego poznania zachowań i artefaktów właściwych dla tej organizacji. W trakcie wielu godzin rozmów z zarządem przedsiębiorstwa i pracownikami różnych komórek organizacyjnych (i różnych zespołów zadaniowych) oraz wspólnie wykonywanej pracy, udało się zidentyfikować przejawy istniejącej kultury organizacyjnej.

Analizowane przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku od 9 lat. W tym czasie systematycznie zwiększa skalę sprzedaży oraz liczbę pracowników (współpracowników). W momencie odbywania stażu w przedsiębiorstwie pracowało 11 osób, podzielonych na kilka tymczasowych zespołów zadaniowych. Nie stało to w sprzeczności z faktem, iż każdy zatrudniony posiadał wiodącą specjalizację, dzięki której znalazł się w zespole. W takiej też roli występował w poszczególnych zespołach zadaniowych. Wiele osób uczestniczyło w kilku zespołach zadaniowych równocześnie.

Obserwacja uczestnicząca w trakcie pracy, jak również rozmowy z pracownikami w sytuacjach formalnych i nieformalnych skłaniają do wniosku, iż z punktu widzenia klasyfikacji zaproponowanej przez Ch. Handego, analizowana organizacja spełniała kryteria kultury zadaniowej. Wynika to z następujących przesłanek:

1. W organizacji realizowanych było równocześnie kilka projektów. Projekty były odpowiedzią na pojawiające się szanse rynkowe; szanse które postrzegano jako mieszczące się w zakresie kompetencji załogi. W sytuacji, gdy kończył się jeden projekt, w niedługim okresie czasu pojawiały się kolejne, w następstwie dostrzeżonych okazji na wirtualnym rynku.
2. Pracownicy mieli swoją zawodową funkcję (np. pozycjoner), niemniej w praktyce realizowali się poprzez zespoły zadaniowe. Dana osoba pełniła funkcję project

managera w jednym z projektów, a w pozostałych występowała jako jedna z osób w zespole.

3. Na czele zespołów zadaniowych nigdy nie stał prezes, zostawiając sobie funkcję kontrolną. Jego ocena projektu nie była kwestionowana, co wynikało z wysokiej oceny jego kompetencji przez współpracowników.
4. Nadrzędną wartością był sukces rynkowy poszczególnych projektów. Sukces ten był określany za pomocą mierników analityki sieciowej (wsk. konwersji, liczba kliknięć, CPC). W sytuacji gdy brak było specjalistycznych kompetencji (lub dane osoby były zbyt zajęte innymi zadaniami), następowało kontraktowanie na rynku odpowiednich specjalistów (np. graficy).
5. Duży nacisk kładziony był na pracę grupową, na ułatwianie tej współpracy i usuwanie pojawiających się przeszkód. Liczyło się osiągnięcie zaplanowanego celu. Pracownicy byli świadomi kar, które mogą ich spotkać w razie nieosiągnięcia celu. W historii firmy miało miejsce zdarzenie polegające na rozwiązaniu umów z większością pracowników na skutek braku realizacji celu projektu.
6. W przedsiębiorstwie istniał sprawny system komunikacji, zarówno sformalizowany (komunikatory, system do zarządzania projektami), jak i nieformalny (wymiana poglądów przy wspólnych posiłkach, itp.).

Obserwacja uczestnicząca potwierdziła wspólnotę norm i wartości. Podzielane normy i wartości zostały zinternalizowane poprzez wspólną pracę i jej wyniki. Nie odbywały się specjalne zebrania czy szkolenia poświęcone tej problematyce. W oparciu o model kliniczny E.H. Scheina można zidentyfikować artefakty, wartości i założenia kultury organizacyjnej analizowanej firmy, co zaprezentowano w tabeli 2.

Widoczna jest spójność między poszczególnymi poziomami kultury organizacyjnej w badanym podmiocie, jak również oparcie się kultury organizacyjnej na różnorodnych aspektach: psychologicznych, rynkowych, technologicznych i ekonomicznych.

Podsumowanie

Kultura zadaniowa wpływała i wpływ pozytywnie na potencjał konkurencyjny analizowanej

Tabela 2. Model kliniczny E.H. Scheina w analizowanym przedsiębiorstwie

| Poziom kultury organizacyjnej | Zidentyfikowane elementy |
|-------------------------------|---|
| Symbole i artefakty | - corporate identity (logo, kolorystyka), - nieformalne stroje odbiciem niskiej formalizacji, - celebrowanie uruchomienia kolejnej usługi (projektu), - wspólne zwyczaje (wigilia firmowa, imprezy). |
| Normy i wartości | - ludzie kierują motywami ekonomicznymi, - należy skanować otoczenie pod kątem szans, - trzeba mieć kilka alternatyw/ nowych projektów w zapasie, - pracujemy wydajnie, „na full”. |
| Założenia podstawowe | - zawsze sobie poradzimy, - świat zmienia się dynamicznie, - postęp technologiczny jest bezustanny, - świat to Internet. |

Źródło: opracowanie własne.

firmy. Wynika to przede wszystkim z wykorzystania pojawiających się okazji rynkowych, co jest z kolei jedną z podstawowych strategii konkurencji w przestrzeni wirtualnej. Dzięki równoczesnemu realizowaniu wielu projektów przedsiębiorstwo mogło wygrywać walkę konkurencyjną, a w niektórych przypadkach być pierwsze na rynku (zgodnie z wzorcem konkurowania czasem). Akceptacja wartości i założeń przez załogę przedsiębiorstwa pozwoliły na sprawną współpracę w ramach danego zadania. Jednocześnie z drugiej strony, gdy dana osoba nie podzielała w pełni panujących wartości, prędzej czy później odchodziła z analizowanego przedsiębiorstwa.

Kultura zadaniowa sprawdziła się w wirtualnym środowisku, w którym ma znaczenie elastyczność i szybkość działania. Konkurencja w przestrzeni wirtualnej wymaga błyskawicznego dostosowania się do szybko zmieniających się realiów. W przypadku analizowanej firmy kultura organizacyjna sprzyjała skróceniu czasu podjęcia decyzji i wypracowania drogi od osiągnięcia celów. Tym niemniej należy odnotować, iż następowało duże obciążenie głównego menedżera (kwestie koordynacji, dysponowania zasobami, funkcje kontrolne), co niekiedy skutkowało krótkotrwałymi opóźnieniami w podej-

mowaniu decyzji. W żadnym razie nie był to jednak paraliż decyzyjny.

W badanym podmiocie czynniki kulturowe przyczyniają się do wykreowania przewagi konkurencyjnej. Dlatego też warto wskazać rozwiązania, które sprawdziły się w analizowanym podmiocie i mogą sprawdzić się w innych przedsiębiorstwach działających w Internecie. Wśród głównych czynników o „miękkim” charakterze wymienić należy:

- jasne komunikowanie priorytetów przez kierownictwo firmy,
- dzielenie wspólnych wartości przez załogę,
- elastyczność ról i funkcji, brak przywiązania dla formalnych stanowisk w organizacji,
- rzeczywiste docenianie pracy grupowej przez pracowników i współpracowników,
- uznawanie kompetencji kierownictwa,
- demokratyczny styl zarządzania, delegowanie uprawnień (np. na project managerów),
- wiara w dobre intencje pracownika,
- niska formalizacja procedur,
- różne kanały komunikacyjne poprzez równoległe wykorzystanie formalnych i nieformalnych dróg wymiany informacji.

Literatura:

1. Anghern A., *Design mature Internet business strategies: The ICDT model*, "European Management Journal" 1997, vol. 15, Iss. 4.
2. Chmielarz W., *Systemy biznesu elektronicznego*, Difin, Warszawa 2007.
3. Czubkowska S., Otto P., *Polacy szturmują globalne sklepy internetowe*, „Gazeta Prawna” 2014, <http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/781868,polacy-szturmuj-globalne-sklepy-internetowe-sprawdz-ile-mozna-zaoszczedzic.html>, [15.01.2015].
4. Feeny D., *Making Business Sense of the E-Opportunity*, "MIT Sloan Management Review" 2001, vol. 42, Iss. 2.
5. Szewczyk Ł., *E-commerce rośnie w Polsce szybciej niż cały sektor handlu*, Deloitte, <http://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/podcasty/articles/Podcast-E-commerce-rosnie-w-Polsce-szybciej-niz-caly-sektor-handlu.html>, [15.01.2015].
6. Horner-Long P., Schoenberg R., *Does e-Business Require Different Leadership Characteristics?: an Empirical Investigation*, "European Management Journal" 2002, vol. 20, Iss. 6.
7. Janssen M., Kuk G., Wagenaar R.W., *A survey of web-based business models*, "Government Information Quarterly" 2007, vol. 25, Iss. 2.
8. Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2008.
9. *Krajowy Rejestr Urzędowy Podmiotów Gospodarki Narodowej REGON*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009-2013.
10. Moroz M., *Analiza barier wejścia w biznesie internetowym – ujęcie retrospektywne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2009, Nr 49.
11. Moroz M., *Kształtowanie elastyczności przedsiębiorstw internetowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
12. *Polscy Internauci 2014 - Infografika*, Youngmedia, <http://www.youngmedia.pl/polscy-internauci-2014-infografika-blog-p1.html>, [15.01.2015].
13. Rokita J., *O paradygmacie nauk o zarządzaniu raz jeszcze*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, (red.) R. Krupski, WWSZiP, Wałbrzych 2008.

ZAANGAŻOWANIE I TYP KULTURY ORGANIZACYJNEJ PRACOWNIKÓW KORPORACJI

Wstęp

Zainteresowanie problematyką zaangażowania pracowników intensywnie rozwinęło się w latach 90. XX wieku. Badania pokazują, iż zaangażowanie pracowników zwiększa zyskowność przedsiębiorstwa i orientację na klienta, zwiększa lojalność wobec firmy, generuje mniejsze koszty wynikające z absencji i fluktuacji kadr [Rostek 2006; Świątek-Barylska 2013]. Wielu autorów podkreśla, że zaangażowanie pracowników jest istotnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej oraz sposobem na wykorzystanie rezerw tkwiących w pracownikach. Dowodzą, że źródła efektywności należy poszukiwać w zaangażowaniu pracowników, a nie we wdrażaniu nowych narzędzi (zob.: [Sheldon 1971; Bugdol 2006; Payne, Weber 2006]).

Prezentowane opracowanie przedstawia wyniki badań poświęconych identyfikacji kultury organizacyjnej oraz zaangażowaniu pracowników międzynarodowej korporacji świadczącej usługi finansowe. Głównym ich celem było wskazanie powiązań między kulturą organizacyjną a poziomem zaangażowania pracowników jej oddziałów we Wrocławiu, Londynie oraz w Pune (Indie).

Zaangażowanie organizacyjne – przegląd definicji

Około ćwierć wieku temu N.J. Allen i J.P. Meyer [1990] przedstawili trzyskładnikowy model zaangażowania organizacyjnego, zgodnie z którym przybiera ono trzy następujące formy:

- zaangażowanie afektywne – świadcząca o chęci pracownika do bycia częścią organizacji;
- zaangażowanie trwania, oznaczające potrzebę pracy w danej organizacji, podyktowaną lękiem przed odejściem i koniecznością poszukiwania nowego miejsca pracy;

- zaangażowanie normatywne – wynikające z norm społecznych kształtujących poczucie zobowiązania i lojalności; pokazuje ono jak bardzo pracownik czuje, że powinien być przywiązany do swojej organizacji [Meyer, Allen, Smith 1993].

Trzyskładnikową konceptualizację organizacyjnego zaangażowania można traktować jako dominujący model w badaniach nad zaangażowaniem, choć nie wszystkie dane empiryczne potwierdzają jego założenia teoretyczne. O.N. Solinger, W. van Olfen, R.A. Roe [2007, s. 4] podkreślają, że model ten łączy w sobie trzy zdecydowanie odmienne zjawiska, zaś istotę zaangażowania organizacyjnego wyraża jedynie jego aspekt afektywny. Dowodzą, że aspekty normatywny i trwania odnoszą się jedynie do form chęci pozostania bądź opuszczenia organizacji. Również J.-W. Ko, J.L. Price i C.W. Mueller [1997, s. 961-973] oraz R.T. Mowday, R.M. Steers i L.W. Porter [1982, s. 224-247] stoją na stanowisku, że organizacyjne zaangażowanie należy rozumieć w kategoriach emocjonalnego przywiązania. To ono najsilniej koreluje z szerokim zakresem wskaźników behawioralnych, wchodzących w skład zachowań obywatelskich, będących wyrazem zaangażowania pracowników [Meyer, Becker, Vandenberghe 2004, s. 991-1007].

Zaangażowanie emocjonalne jest przedstawiane jako kluczowy czynnik zaangażowania organizacyjnego przez wielu autorów [Brickman 1987; Brown, 1996; Buchanan 1974, Payne, Webber 2006; Sturges, Conway, Guest, Liefoghe 2005]. Powszechnie jest też przekonanie, że zaangażowanie organizacyjne jest postawą [Allen, Meyer 1990; Angle, Perry 1981; Buchanan 1974; O'Reilly, Chapman 1986]. Niektórzy autorzy definiują je jako więź, przywiązanie do organizacji [Mowday, Steers, Porter 1982], afektywne przywiązanie do jej celów i wartości [Buchanan 1974], czy niekonfliktowy stan wewnętrznej gotowości do dzia-

* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

łania na rzecz organizacji [Brickman, Janoff-Bullman, Rabinowitz 1987]. Ten wewnętrzny stan poprzedza i decyduje o działaniu, łączy uczucia, przekonania i zachowania, co określa jego istotę w sposób bliski psychologicznej definicji postawy [Ajzen 2001; Eagly, Chaiken 1993].

Zaangażowanie pracowników a funkcjonowanie organizacji

Według M. Bugdola [2006, s. 9] zaangażowanie jest nie tylko „... jednym z warunków osiągnięcia wysokiej jakości i produktywności”, lecz idzie w parze z zaufaniem i lojalnością, realną identyfikacją z organizacją oraz poczuciem odpowiedzialności. Autor ten zalicza do przejawów zaangażowania obronę organizacji przed krytyką, poczucie lojalności, długotrwałe przywiązanie do organizacji, gotowość poświęcenia wolnego czasu dla celów organizacyjnych, entuzjazm, determinację przy pokonywaniu przeszkód, odpowiedzialność oraz aktywność [tamże, s. 9]. Tak rozumiane zaangażowanie pracowników wpływa na efektywność całej organizacji, a jednocześnie zaangażowanie oznacza większą identyfikację z firmą i satysfakcję z pracy w niej [Schultz, Schultz 2008, s. 315].

Zaangażowanie może przyjmować inną formę i zakres w zależności od indywidualnych cech pracownika oraz zajmowanego stanowiska. Na zaangażowanie pracowników mają wpływ także zmienne takie, jak wiek, płeć i staż pracy. Starsi pracownicy, o stażu powyżej dwóch lat, są zazwyczaj bardziej zaangażowani, niż młodszy i krótko pracujący. Jednakże po pięciu latach pracy na tym samym stanowisku, bez wyraźnej możliwości awansu mężczyźni popadają w stagnację, a ich zaangażowanie się zmniejsza. Odwrotna tendencja występuje u kobiet, na których zaangażowanie organizacyjne pozytywny wpływ ma obecność mężczyzn w grupie pracowniczej (zob.: [Markowski, Rożnowski, Bryk, Konefał 2010, s. 7; Gajdzik 2009; Leik, Owens, Tallman 1999]). Ważnym czynnikiem wpływającym na postawę zaangażowania pracowników jest też zaangażowanie przełożonych [Schultz, Schultz 2008, s. 316].

Znaczenie kultury organizacyjnej

Ze względu na związek kultury organizacyjnej z wartościami i postawami pracowników, w prezentowanych badaniach empirycznych weryfikowano założenie, iż jednolita i silna kultura

organizacyjna niweluje różnice narodowościowe między pracownikami międzynarodowej korporacji.

Dla identyfikacji rodzaju kultury organizacyjnej posłużono się typologią zaproponowaną przez K. Camerona i R. Quinna, którzy uznają kulturę organizacyjną za źródło efektywności przedsiębiorstwa, wyróżnili jej cztery typy: kulturę hierarchii, rynku, klanu i adhokracji. Każdy oznacza inne postawy pracowników, inny styl przywództwa, inne sposoby skutecznego motywowania. Z badań R. Quinna i K. Camerona wynika, że w większości organizacji występuje co najmniej jeden z wymienionych typów kultur. Kultura adhokracji oznacza dominację nastawienia na zysk, a zarazem brak silnie sformalizowanej struktury. Kultura klanu kształtuje się, gdy pracownicy zaczynają odczuwać wspólnotę i przynależność, a organizacja odpowiada na ich społeczne potrzeby. Wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa powstaje konieczność stworzenia formalnej struktury, określenia wyraźnej hierarchii i wypracowanie jasnych procedur. Służy to uporządkowaniu chaosu, ale bywa przez pracowników odczytywane jako sygnał, że organizacja się od nich „odwraca”. Dominacja tego typu zjawisk oznacza rozwijanie się kultury hierarchii. Natomiast w dominującej kulturze rynku organizacja nastawiona jest na osiągnięcie jak najlepszych wyników i walkę z konkurencją [Cameron, Quinn 2003].

Zaangażowanie pracowników w wybranych oddziałach międzynarodowej korporacji – wyniki badań

Prezentowane wyniki są fragmentem szerszych badań empirycznych przeprowadzonych przez M. Kuźmierza [2014]. Celem głównym badań była identyfikacja dominującej kultury organizacyjnej oraz określenie związków między typem kultury organizacyjnej a poziomem zaangażowania pracowników różnych narodowości, zatrudnionych w trzech oddziałach korporacji (Londyn, Pune, Wrocław), dalej nazywanej „firmą X”. Firma prowadzi działalność finansową. Aktualnie zatrudnia ponad 45 tysięcy osób na całym świecie (stan z grudnia 2013). W ponad 50 krajach działają cztery tzw. Centra Doskonałości - jedno w USA, dwa w Indiach, jedno w Polsce. Oddział wrocławski otwarty w 2007 roku obecnie zatrudnia ponad 1500 osób.

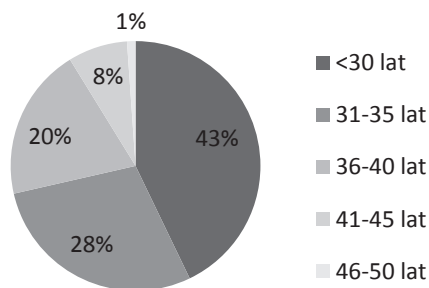
Tabela 1. Kultura organizacyjna firmy X

| Rodzaj kultury organizacyjnej | Kultura klanu | Kultura adhokracji | Kultura rynku | Kultura hierarchii |
|-------------------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|
| Stan obecny | 22,2 | 18,9 | 33,9 | 25 |
| Stan pożądany | 32,8 | 22,2 | 25 | 20 |

Źródło: opracowanie na podstawie badań ankietowych.

Badania przeprowadzono za pomocą ankiety badającej zaangażowanie oraz kwestionariusza *OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)*, który bada dominujący typ kultury organizacyjnej. W badaniach udział wzięło 92 pracowników firmy X, wśród których 31 z oddziału w Londynie, 31 z Indii i 30 z Wrocławia. Badani pracujący we Wrocławiu to 25 Polaków, dwóch Niemców, Ukrainka, Brazylijczyk oraz Australijczyk. W grupie 31 pracowników z Londynu znalazło się 20 Anglików, 8 Hindusów, jeden Polak i jeden Niemiec. W Indiach ankietę wypełniło 30 Hindusów i jeden Anglik. W równym stopniu w badaniach wzięli udział mężczyźni (49%) i kobiety (51% kobiety). Strukturę wiekową badanych prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1. Struktura wieku



Źródło: opracowanie na podstawie badań ankietowych.

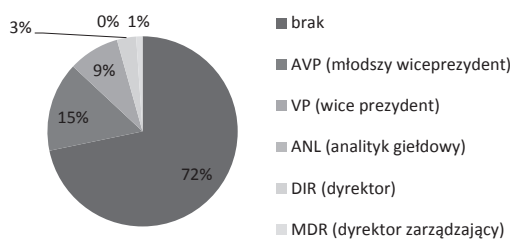
Tabela 2. Kultura organizacyjna w oddziałach

| | | Kultura klanu | Kultura adhokracji | Kultura rynku | Kultura hierarchii |
|---------------|---------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|
| Stan obecny | Wrocław | 22,5 | 15 | 33,3 | 29,2 |
| | Pune | 20,8 | 18,4 | 35 | 25,8 |
| | Londyn | 23,3 | 23,3 | 33,4 | 20 |
| Stan pożądany | Pune | 37,5 | 19,1 | 24,2 | 19,2 |
| | Wrocław | 38,3 | 15,9 | 24,2 | 21,6 |
| | Londyn | 22,5 | 31,6 | 26,7 | 19,2 |

Źródło: opracowanie na podstawie badań ankietowych.

Wśród badanych dominują osoby poniżej 30-go roku życia, a niemal trzy czwarte badanych to pracownicy do 35 roku życia. Stosunkowo najczęściej najmłodszych pracowników reprezentuje oddziały w Polsce i w Indiach. Respondenci z Anglii reprezentują wszystkie przedziały wiekowe.

Rysunek 2. Struktura stanowisk



Źródło: opracowanie na podstawie badań ankietowych.

Najliczniejsza reprezentacja badanych to osoby nie pełniące funkcji kierowniczych. Stanowiska menedżerskie zajmuje 28% badanych pracowników, wśród których przeważają osoby o niższej pozycji kierowniczej (wyższy szczebel to DIR – 3% oraz 1% - MDR, ANL – 0%). Stosunkowo najczęściej badanych na stanowiskach menedżerskich pracuje w Londynie (15 osób). Z oddziału wrocławskiego odpowiedziało 7 menedżerów,

a wśród ankietowanych z Pune znalazły się tylko dwie osoby na stanowiskach menedżerskich.

Zastosowanie kwestionariusza OCAI pozwoliło określić dominujący typ kultury w firmie oraz jej siłę i spójność. Wyniki pokazują, że kultura rynku dominuje w badanych oddziałach.

Badani jako pożądaną wskazali kulturę klanu (duża rozbieżność między kulturą aktualną a pożądaną). Rozkład wyników w zakresie poszczególnych typów kultur pozwala uznać kulturę rynku w firmie X za silną (wskazania trzech pozostałych typów kultur są wyraźnie niższe).

Pracownicy oddziału wrocławskiego chcieliby zmiany aktualnej kultury rynku na kulturę klanu. W ocenie stanu pożądanego menedżerowie przypisali kulturze klanu większą wartość niż pracownicy szeregowi. Pracujący we Wrocławiu obcokrajowcy odpowiadali podobnie jak Polacy zajmujący niższe pozycje w strukturze organizacji. Wszyscy pracownicy wskazali na potrzebę funkcjonowania w przyjaznym środowisku, ceniącym pracę zespołową, lojalność i zaangażowanie. Jednocześnie spostrzegają firmę jako nastawioną na zysk, w której miarą sukcesu jest wewnętrzna rywalizacja i efektywność działania. Przełożonych uważają za wymagających, preferujących profesjonalne kontakty. Pracownicy wrocławskiego oddziału chcieliby zmniejszenia formalizacji i osłabienia kultury hierarchii.

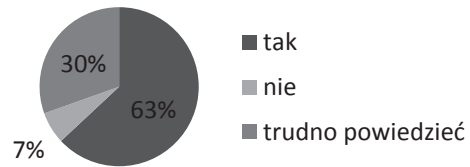
Wyniki pracowników z Pune są podobne do wyników oddziału wrocławskiego, z jeszcze większą potrzebą wzmocnienia kultury klanu. Hindusi również chcą zmniejszenia formalizacji - mają niską potrzebę traktowania przełożonych jako mentorów i opiekunów. Pragną pracować w zespole, w którym każdy troszczy się o innych - nie odpowiada im nastawienie na zysk i rywalizację, nie przekonuje dominacja na rynku jako główny cel firmy. Jedynie Anglicy zajmujący stanowiska menedżerskie opowiedzieli się zdecydowanie za kulturą rynku i hierarchii. Badani z Pune ujawnili największą rozbieżności między ocenami stanu obecnego i pożądanego.

Pracownicy zatrudnieni w Londynie ocenili kulturę firmy X odmiennie niż pozostali badani. Obecność kultury klanu oceniają jako wystarczającą, a nawet wymagającą osłabienia. Jednocześnie, podobnie jak pozostali, chcieliby osłabienia kultury rynku, za pożądaną uważając adhokrację. Nie szukają przyjaźni ani rodzinnej atmosfery - preferują nastawienie na cel i osiągnięcie wyników. Wskazują na potrzebę większej

dynamiki i kreatywności. Odpowiada im aktualny poziom hierarchizacji. Pragną wyzwania i nowatorskich rozwiązań, swobody w realizowaniu własnych pomysłów. Inaczej odpowiadali zatrudnieni w Londynie Hindusi, którzy podobnie jak badani z Wrocławia, chcieliby wzmocnienia kultury klanu. Pracownicy z Londynu wykazali największą jednorodność odpowiedzi w porównaniu z pozostałymi oddziałami.

Przygotowując badania przyjęto, że pozytywna ocena firmy jako miejsca pracy, znajomość celów strategicznych, poczucie więzi i identyfikacja z firmą, gotowość do poświęcenia czasu wolnego na rzecz firmy, pozytywna ocena możliwości rozwoju to wskaźniki zaangażowania pracowników. Rysunek 3 przedstawia wyniki uzyskane w badaniu ankietowym.

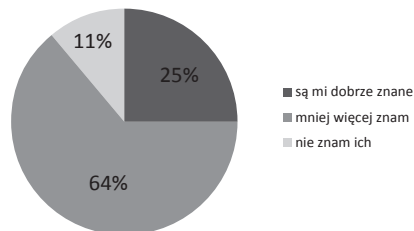
Rysunek 3. Ocena firmy jako miejsca pracy



Źródło: opracowanie na podstawie badań ankietowych.

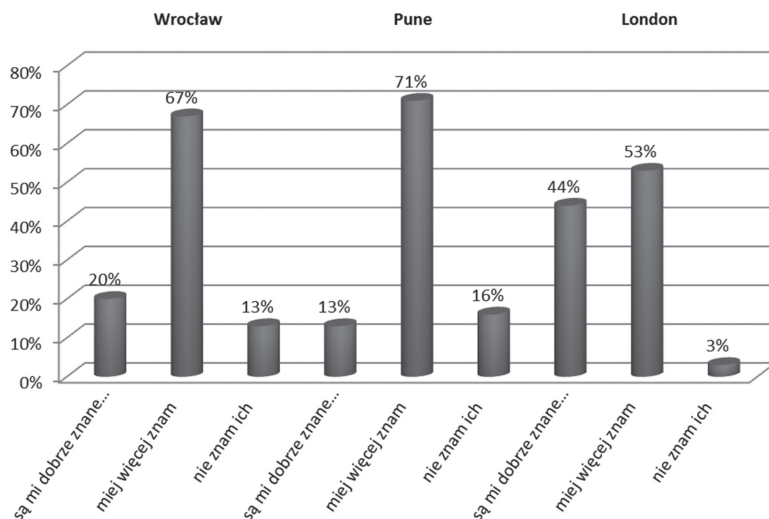
Większość ankietowanych pozytywnie oceniła firmę X jako miejsce pracy. Odpowiedziało tak większość pracowników oddziału w Londynie oraz obcokrajowcy zajmujący stanowiska kierownicze we Wrocławiu i Pune. Również Polacy najczęściej wybierali odpowiedź twierdzącą. Stosunkowo najwięcej wskazań negatywnych lub świadczących o ambiwalencji i neutralnych dali Hindusi oraz pracownicy starsi wiekiem, nie zajmujący stanowisk kierowniczych.

Rysunek 4. Znajomość celów firmy X



Źródło: opracowanie na podstawie badań ankietowych.

Rysunek 5. Znajomość celów w oddziałach

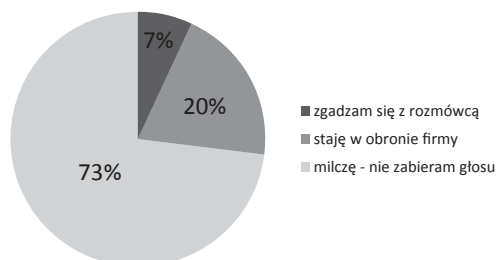


Źródło: opracowanie na podstawie badań ankietowych.

Stosunkowo najwięcej pracowników deklaruje, że zna cele strategiczne firmy w ogólnym zarysie. Zgodnie z oczekiwaniami, badani świadomi celów strategicznych firmy to głównie osoby na stanowiskach kierowniczych oraz pracownicy z Londynu. Największy odsetek ankietowanych nie znających celów firmy to pracownicy najniższego szczebla (rys. 4, rys. 5).

Jednym z elementów zaangażowania jest poczucie więzi z firmą i identyfikacja z nią. Wyniki wskazują, że dominują postawy konformistyczne (rys. 6). Większość badanych (73%) przyznaje, że zachowuje bierność (neutralność), gdy słyszą krytyczne opinie na jej temat, a 7% ankietowanych popiera krytyczne opinie na temat firmy. Czynniki takie, jak lokalizacja, stanowisko, wiek, płeć i narodowość nie różnicują odpowiedzi osób badanych.

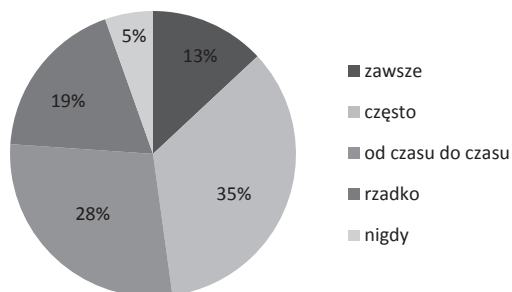
Rysunek 6. Reakcja na negatywne opinie



Źródło: opracowanie na podstawie badań ankietowych.

Gotowość do poświęcenia czasu wolnego na rzecz firmy to kolejny wskaźnik efektywnego zaangażowania (rys. 7). Pracownicy z Londynu stosunkowo najczęściej (87%) wskazywali na gotowość do poświęcenia czasu wolnego firmie. Podobnie badani z Wrocławia często (73%) wybierali odpowiedź pozytywną, bez względu na zajmowane stanowisko. Pracownicy z Pune wykazali nieco mniejszą skłonność do poświęcania firmie wolnego czasu (67%) - inaczej niż menedżerowie obcokrajowcy, deklarujący pełną gotowość do poświęcenia czasu wolnego firmie.

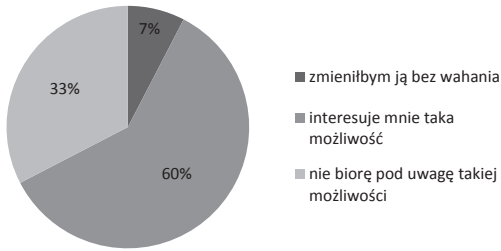
Rysunek 7. Gotowość do poświęcenia firmie wolnego czasu



Źródło: opracowanie na podstawie badań ankietowych.

W kwestii otwartości na zmianę pracy badani najczęściej (60%) wybierali zachowawczą odpowiedź (rys. 8).

Rysunek 8. Deklaracja otwartości wobec zmiany pracy



Źródło: opracowanie na podstawie badań ankietowych.

W najmniejszym zakresie gotowość do zmiany miejsca pracy deklarowali pracownicy powyżej 40-go roku życia, co można rozumieć jako realistyczną ocenę rynku pracy lub wyraz ostrożności (konserwatyizmu?) przypisywanych dojrzałości. Stosunkowo najbardziej przywiązani do firmy okazali się Anglicy oraz Hindusi. Dużą gotowość do zmiany miejsca pracy wykazali Polacy z najmłodszej grupy wiekowej. Zainteresowane zmianą są także osoby, które dobrze oceniają firmę X i deklarowały gotowość do poświęcania jej czasu wolnego. Niewielki odsetek badanych deklarował pełną otwartość na zmianę miejsca pracy (rys. 9).

Natomiast możliwości doskonalenia się i rozwoju najczęściej widzą obcokrajowcy w danym oddziale oraz menedżerowie wyższego szczebla.

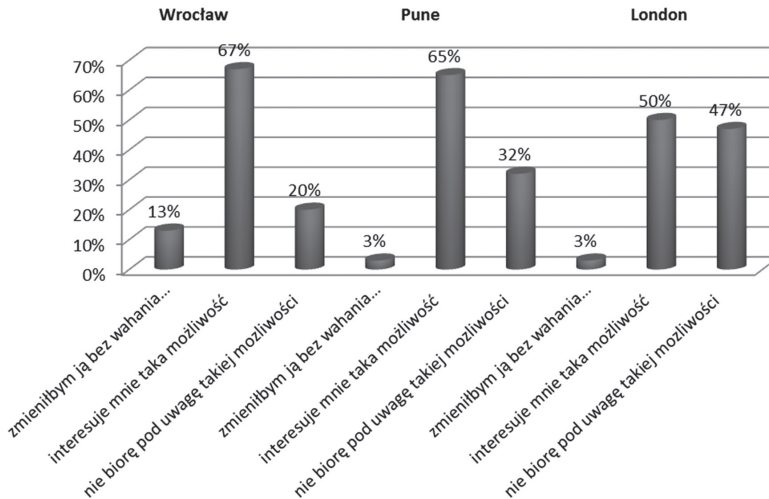
Pozostali pracownicy są znacznie mniej entuzjastyczni. Młody pracownik, poniżej 30-go roku życia, nie zajmujący stanowiska kierowniczego, widzi niewielkie możliwości na doskonalenie i rozwój.

Wnioski i konkluzje

Wyniki przeprowadzonych badań mówią o jednolitym charakterze kultury organizacyjnej w badanym przedsiębiorstwie. W trzech oddziałach firmy X badani wskazali na kulturę rynku jako kulturę dominującą, niezależnie od lokalizacji oddziału (Polska, Indie, Anglia). Jednocześnie pomimo spójności kultury organizacyjnej takie czynniki, jak narodowość, wiek, zajmowane stanowisko, różnicują poziom zaangażowania pracowników. Jednakże założenie, iż kultura organizacyjna jednoznacznie pozytywnie koreluje z poziomem zaangażowania pracowników znalazła jedynie częściowe potwierdzenie i wymaga dalszej weryfikacji.

W największym stopniu aktualny typ kultury organizacyjnej akceptują pracownicy oddziału w Londynie oraz menedżerowie wyższego szczebla pozostałych oddziałów. Deklarują oni także stosunkowo wysoki poziom zaangażowania w sprawy firmy. Najbardziej zaangażowani są pracownicy - obcokrajowcy w badanych oddziałach. Jedynie z dużą ostrożnością można mówić o związku między narodowością pracowników a poziomem zaangażowania. Pracownicy

Rysunek 9. Deklaracja otwartości wobec zmiany pracy w oddziałach



Źródło: opracowanie na podstawie badań ankietowych.

z Wrocławia, mimo krytycznego stosunku do dominującego w organizacji typu kultury, deklarują stosunkowo duże zaangażowanie, ale ujawniają małe przywiązanie do firmy. Pracownicy oddziału w Pune, choć również krytyczni wobec dominującego typu kultury, wykazują niski poziom zaangażowania, a jednocześnie deklarują stosunkowo duże zaangażowanie trwania. Wydaje się, że wyjaśnienia można szukać w możliwościach rozwoju zawodowego pracowników w oddziałach firmy, w znacznym stopniu uwarunkowanych czynnikami polityczno-geograficznymi. Pracownicy z Wrocławia i z Pune nisko oceniają możliwości rozwoju w firmie X, ale pierwsi de-

klarują wyraźnie mniejsze w porównaniu z pozostałymi przywiązanie do firmy, zaś drudzy wykazują duże zaangażowanie trwania.

Przedstawione wyniki nie pozwalają na jednoznaczne określenie związków między narodowością pracowników a postawą zaangażowania i typem kultury organizacyjnej. Różnice pomiędzy wynikami trzech oddziałów zachęcają jednak do kontynuacji tego typu badań, zwłaszcza w zakresie konsekwencji ujednolicania kultury organizacyjnej w firmach wielokulturowych oraz jej wpływu na zaangażowanie i lojalność pracowników różnych narodowości.

Literatura:

1. Ajzen I., *Nature and operation of attitudes*, Annual Review of Psychology, 2001, 52(1).
2. Allen N.J. and Meyer J.P., *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, Journal of Occupational Psychology, 1990, Vol. 63.
3. Angle H.L., Perry J.L., *An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness*, Administrative Science Quarterly, 1981.
4. Brickman P., *Commitment*, [w:] *Commitment, conflict, and caring*, (red.) C.B. Wortman, R. Sorrentino, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ 1987.
5. Brickman P., Janoff-Bullman R., Rabinowitz V.C., *Meaning and value*, [w:] *Commitment, conflict, and caring*, (red.) C.B. Wortman, R. Sorrentino, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ 1987.
6. Buchanan B., *Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations*, Administrative Science Quarterly, 1974, 19(4).
7. Bugdol M., *Wartości organizacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
8. Cameron K., Quinn R., *Kultura organizacyjna - diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
9. Eagly A.H., Chaiken S., *The psychology of attitudes*, Orlando, FL, Harcourt 1993.
10. Gajdzik B., *Zaangażowanie pracownicze w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem”, 2009, vol. 2, no 2.
11. Ko J.-W., Price J.L., Mueller C.W., *Assessment of Meyer and Allen's Three-component model of organizational commitment in South Korea*, „Journal of Applied Psychology”, 1997, 82(6).
12. Kuźmierz M., *Wpływ kultury organizacyjnej na zaangażowanie i lojalność pracowników na przykładzie organizacji XYZ*, niepublikowana praca magisterska, 2014.
13. Leik R.K., Owens T.J., Tallman I., *Interpersonal commitment: The interplay of social networks and individual identities*, [w:] *Handbook of interpersonal commitment and relationship stability*, (red.) J.M. Adams, W.M. Jones, Kluwer Academic/Plenum, New York 1999.
14. Markowski K., Roźnowski B., Bryk D., Konefał, K., *Pracownik w organizacji*, [w:] *Przedsiębiorcy wobec wyzwań i zagrożeń*, Europejski Dom Spotkań – Fundacja Nowy Staw, Lublin 2010.
15. Meyer J.P., Allen N.J., Smith C.A., *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization*, Journal of Applied Psychology, 1993, Vol. 78.
16. Meyer J.P., Becker T.E., Vandenberghe C., *Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model*, Journal of Applied Psychology, 2004, 89(6).
17. Mowday R.T., Steers R.M., Porter L.W., *The measurement of organizational Commitment*, Journal of Vocational Behavior, 1979.

18. O'Reilly C. A., Chatman J., *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization of prosocial behavior*, "Journal of Applied Psychology", 1986.
19. Payne S.C., Webber S.S., *Effects of service provider attitudes and employment statuses on citizenship behaviors and customers' attitudes and loyalty behavior*, "Journal of Applied Psychology", 2006, 91(2).
20. Rostek R., *Sposób na przewagę czyli budowanie zaangażowania pracowników*, „Personel i Zarządzanie”, nr 009/2006.
21. Schultz D., Schultz S. E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
22. Sheldon M. E., *Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization*, Administrative Science Quarterly, 1971.
23. Solinger O.N., van Olffen W., Roe R.A., *Beyond the three-component model of organizational commitment*, Maastricht University, March 2007.
24. Sturges J., Conway N., Guest D., Liefooghe A., *Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior*, "Journal of Organizational Behavior", 2005.
25. Świątek-Barylska I., *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.

KULTURA ORGANIZACYJNA A ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

Wprowadzenie

Ukierunkowanie rozwoju gospodarek na rozwój społeczeństw opartych na wiedzy, stanowiących motor napędowy wszelkiego postępu i rozwoju ekonomicznego współczesnej gospodarki światowej sprawia, że wiedza, umiejętności i kreatywność pracowników stają się kluczowym zasobem organizacji. Obserwowany jest w związku z tym systematyczny wzrost zainteresowania pracodawców poszukiwaniem na rynku pracy pracowników o najwyższych kwalifikacjach. Oni bowiem decydują o bardziej – w porównaniu do konkurencji – efektywnym wykorzystywaniu, będących w ich dyspozycji instrumentów, a tym samym – w sposób bezpośredni kształtują pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw oraz ich innowacyjny charakter. Zdaniem ekspertów, we współczesnej gospodarce coraz mniejsze znaczenie w tych dziedzinach może mieć zarządzanie zasobami finansowymi i materialnymi, zaś coraz większe – umiejętność wykorzystania aktywów niematerialnych [Barwacz 2005, s. 7; Strojny 2000].

Kultura organizacyjna postrzegana, jako problem niezwykle złożony, uwzględniający wyznawane przez ludzi wartości, przyjmowane przez nich wzorce myślenia i zachowań, a głównie wzajemne relacje oraz metody współdziałania [Walczak 2012], stanowi ważny instrument, wspierający sprawność i efektywność funkcjonowania organizacji. Jej uwzględnienie w procesach zarządzania wiedzą, jak wynika z literatury przedmiotu, wiąże się z budowaniem jej wartości rynkowej, co jest konsekwencją prawidłowego/umiejętnego wykorzystywania kapitału ludzkiego [Glińska-Noweś 2007; Gach 2007, s. 48-52; Walczak 2009, s. 188-189]. Należałoby podkreślić również, że kultura organizacyjna, a raczej podejście kulturowe do zarządzania wiedzą, skutkować powinno poszukiwaniem nowych sposobów rozumienia organizacji i życia gospodarczego w kontekście zarządzania, w tym zarządzania wiedzą, co wpływa na ulokowanie

tych procesów w zasięgu nauk społecznych i humanistycznych, zwłaszcza w sferze epistemologicznej i metodologicznej¹.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, celem opracowania jest prezentacja powiązań kultury organizacyjnej z zarządzaniem wiedzą w organizacji, ze szczególnym zwróceniem uwagi na zagadnienia metodologiczne. Tego rodzaju podejście powinno umożliwić zweryfikowanie przyjętej hipotezy badawczej o ważnym znaczeniu kultury organizacyjnej i jej elementów dla wzmacniania efektów zarządzania wiedzą w organizacjach.

Kultura organizacyjna i jej elementy

Kultura organizacyjna jest pojęciem wieloznacznym i obejmuje niejednorodne aspekty. Jej najbardziej ogólne rozumienie podkreśla ukształtowaną konfigurację formalnych i nieformalnych norm, wartości oraz przekonań i zachowań, które są powszechnie akceptowane przez większość członków organizacji [Walczak 2012]². Niezależnie jednak od sposobu rozu-

¹ Tego rodzaju pogląd wyraził Ł. Sułkowski, rozpatrując możliwość zajmowania się kulturą w zarządzaniu [Sułkowski 2012, s. 60].

² Wieloznaczność terminu „kultura organizacyjna” sprawa jednak, że można ją postrzegać, jako:

- system komunikacji międzyludzkiej, umożliwiającej porządkowanie reguł współżycia społecznego [Kostera 1999, s. 10],
- wzorzec podzielanych założeń, wynajdywanych, odkrywanych lub rozwijanych przez daną grupę, w miarę jak uczy się ona radzić sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji; w ujęciu tym podkreśla się oddziaływanie (zazwyczaj pośrednie) na zachowania członków organizacji w celu przewyżczenia określonych problemów [Kozłowski 2005, s. 181],
- zintegrowaną całość, w skład której wchodzi zachowania ludzkie uformowane według wspólnych dla danej zbiorowości wzorów, wykształconych i przyswojonych w toku interakcji, oraz wytwory tych zachowań [Kłoskowska 1980, s. 40; Kłoskowska 2007].
- rdzenną metaforę (być autonomiczny), czyli jako środowisko ludzi, stanowiące zbiór trwałych wartości i widocznych wzorców zachowań – akceptowanych

mienia kultury organizacyjnej, należy zgodzić się z tym, że kultura w organizacji istnieje, jest ona zazwyczaj niepowtarzalna oraz jest budulcem pożądanych zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej firmy i jej wizerunku zewnętrznego [Zbiegień-Maciąg 2002, s. 13].

Występujące w literaturze przedmiotu różnicowane podejście do kultury organizacyjnej spowodowało, że także określenie jej elementów nie ma charakteru jednorodnego. W wyniku adaptacji analizy kulturowej do praktyki biznesu wskazano na swoisty kanon elementów kultury organizacyjnej. Obejmuje on 13 elementów, wśród których pojawiają się takie, które stanowią jej rdzeń, występujący w wielu teoriach [Sułkowski 2012, s. 71-72]. Należą do nich:

- wartości kulturowe oraz deklarowana i przestrzegana ich hierarchia, jak również wynikające z nich normy społeczne i organizacyjne, kształtujące zachowania członków organizacji,
- podstawowe założenia, które obejmują fundamentalne pytania dotyczące tożsamości organizacji, człowieka w organizacji, natury otoczenia, itp.,

Pozostałe elementy, jak wynika z literatury przedmiotu, mają istotne znaczenie dla zwyryfikowania istoty kultury organizacyjnej, tym niemniej pojawiają się zdecydowanie rzadziej [Sułkowski 2012, s. 73 i nast.].

Sposoby komunikowania się, opisywane za pomocą opowieści, narracji, mitów oraz metafor, są nieformalnym sposobem komunikowania się pracowników, są nacechowane emocjami i dotyczą opisów sytuacji rzeczywistych lub zmyślonych (mity), dotyczących przeszłości organizacji. Rytuały zostały zaczerpnięte z antropologii kulturowej i socjologii i dotyczą zrutynizowanych, skostniałych sposobów działania, utrwalonych w organizacji. Ujawniają się one w powtarzalnych zachowaniach ludzi. Stereotypy organizacyjne, których nośnikiem jest kultura organizacyjna dotyczą tożsamości organizacji, relacji pracowniczych, czy współpracy z otoczeniem. Symbole stanowią odzwierciedlenie wartości kulturowych i ro-

zumiane są w sposób dwojaki: zawężony – logo, znak towarowy i poszerzony – wszystko, co w organizacji może mieć znaczenie symboliczne. Zwyczaje w organizacji są rodzajem powtarzalnych, spetryfikowanych praktyk społecznych, umożliwiających podtrzymanie w świadomości pracowników celowości danego działania społecznego. Bohaterowie organizacyjni – to osoby, których idee, pomysły stały się pierwotnym źródłem kultury organizacyjnej. Tabu w organizacji oznacza działanie społeczne ważne dla niej, a równocześnie nieporuszane (np. dyskryminacja). Wzorce kulturowe – to względnie utrwalone sposoby postępowania, które są wspólne dla wszystkich członków organizacji, wynikające z konfiguracji systemu wartości. Artefakty – to przejawy działania kultury organizacyjnej w postaci fizycznej (np. budynki), behawioralnej (np. komunikacja niewerbalna), czy językowej (np. konwencje językowe). Subkultury – to znajdujące się wewnątrz kultury organizacyjnej grupy, które integrują się na przeciwstawianiu się dominującej kulturze organizacyjnej lub koncentrują się na poszukiwaniu autonomii.

Pokrótce – z konieczności – zaprezentowany kanon elementów kultury organizacyjnej świadczy o tym, że w gruncie rzeczy mają one charakter nierozłączny i współzależny. Dotyczy to zwłaszcza pierwotnych składników kultury organizacyjnej, z których – po części – wywodzą się i pokrywają pod względem znaczenia pozostałe elementy tej kultury. Przyjmując za podstawę rozważań, związanych z analizą współzależności między kulturą organizacyjną i zarządzaniem wiedzą właśnie tego rodzaju systematyzację, wzięto pod uwagę to, że podejście takie pozwala na operacjonalizację i badanie praktyk organizacyjnych, umożliwiające oddzielenie jej od innych podsystemów organizacji, a przede wszystkim strategii i struktury organizacyjnej. Założenie takie stanowi dość oczywiste uproszczenie, ponieważ zarówno misja, wchodząca w skład strategii, jak i struktura władzy, stanowiąca element struktury organizacyjnej, mają charakter kulturowy. Przyjęcie jednak sposobu myślenia funkcjonalistycznie – systemowego, pozwala na wydzielenie kultury organizacyjnej spośród innych podsystemów organizacji przedsiębiorstwa, co może wpłynąć na większą czytelność prowadzonych analiz, jak również podporządkowa-

i uznawanych przez większość członków danej organizacji, które wyrażają się w rzeczywistych postawach, praktykach i zasadach postępowania, symbolach i mitach, zwyczajach oraz rutynowych codziennych działaniach [Kostera 2010, s. 29].

nie ich humanistycznemu podejściu do procesów zarządzania, w których podstawą analizy jest człowiek i jego miejsce w organizacji³. Nie oznacza to jednak, że w literaturze przedmiotu nie występują inne stanowiska w tej dziedzinie. Na przykład W. Walczak w swojej książce wskazuje na elementy kultury organizacyjnej⁴, których cechą charakterystyczną jest powiązanie z innymi systemami, funkcjonującymi w organizacji, np. systemem motywacyjnym, strukturą organizacyjną, strategią organizacji, itp. Jego zdaniem składniki kultury organizacyjnej wiążą się z głównymi celami i charakterem prowadzonej przez organizację działalności, wyznaczając tym samym określone ramy postępowania w relacjach wewnątrz organizacji, orientację na potrzeby klientów i sposób ich traktowania, jak również formy oraz sposoby komunikowania się z otoczeniem, co wskazuje na podstawowe uzależnienie postrzegania istoty kultury organizacyjnej od sposobów działania, mających znaczenie dla realizacji celów formalnych, wyróżniających daną organizację spośród innych. W takim ujęciu kultura organizacyjna ewoluje i może zmieniać się pod wpływem bieżących wydarzeń. Może być zatem świadomie i celowo kształtowana⁵. Ten sposób rozumienia kultury organizacyjnej ma raczej związek z podejściem ekonomicznym do procesów zarządzania, w których kultura organizacyjna jest czynnikiem osiągnięcia sukcesu podmiotu wyłącznie w wymiarze materialnym i traktowana jest podsystemem organizacyjnie równorzędny z innymi. W takim przypadku badanie zależności między podsystemami wydaje się bezprzedmiotowe.

W związku z takim założeniem, w kolejnej części opracowania wskazane zostaną zależności między kulturą organizacyjną i zarządza-

niem wiedzą w ujęciu humanistycznego podejścia do procesów zarządzania w organizacji.

Zależności między kulturą organizacyjną a zarządzaniem wiedzą

Bezdiskusyjność występowania – zdaniem badaczy [Walczak 2012] – zależności między kulturą organizacyjną a zarządzaniem wiedzą powodują, że niezbędne wydaje się dokonanie opisu wykorzystywanej w celu przeanalizowania tej zależności metodologii. W literaturze przedmiotu zaobserwowano bowiem różnorodne podejścia do tej kwestii. Między innymi K. Barwacz proponuje analizę tego zjawiska poprzez pryzmat ukazania kultury organizacyjnej, jako determinanty implementacji zarządzania wiedzą w organizacji [Barwacz 2005, s. 7]. Wskazane przez tego Autora zależności mają wpłynąć na zidentyfikowanie czynników, w tym także najbardziej istotnych, które mogą przyczynić się do uznania za konieczne wdrożenia w organizacji zarządzania wiedzą, jako procesu podwyższania jej konkurencyjności.

W prezentowanym opracowaniu skupiono się natomiast na dokonaniu identyfikacji zależności między poszczególnymi elementami kultury organizacyjnej i zarządzania wiedzą, co może również stanowić ważną informację z punktu widzenia wiedzy o przyszłości organizacji na rynku, jak również źródłach jej sukcesu, czy też porażki.

Na początek należałoby w związku z tym rozstrzygnąć, jakie podejście do elementów zarządzania wiedzą zostanie w tej analizie uwzględnione. W literaturze przedmiotu wyróżnia się bowiem wiele koncepcji tego procesu. Najprostsze spośród nich koncentrują się jedynie na trzech procesach, a mianowicie pozyskiwaniu (tworzeniu) wiedzy, jej rozpowszechnianiu (dzieleniu się wiedzą) oraz wykorzystaniu, które wiąże się również pokonywaniem barier [Morawski 2005, s. 80; Sarvay 1999, s. 96]. Natomiast A. Jashapara proponuje własną koncepcję, opartą na pięciu procesach pełnego cyklu zarządzania wiedzą, wśród których można wyróżnić wykorzystywanie wiedzy, upowszechnianie wiedzy, odkrywanie wiedzy, generowanie wiedzy oraz wartościowanie wiedzy [Jashapara 2006, s. 15]. Najbardziej rozbudowane koncepcje, charakteryzujące proces zarządzania wiedzą obejmują dodatkowo takie procesy, jak: lokalizowanie wiedzy, archiwizowanie wiedzy, ochronę wiedzy

³ Stanowisko takie jest również reprezentowane przez Ł. Sułkowskiego [Sułkowski 2012, s. 76].

⁴ Do elementów kultury organizacyjnej W. Walczak zaliczył: deklarowaną i przestrzeganą hierarchia wartości, wartościowanie pracy, sposoby wynagradzania, ścieżki kariery, systemy motywacyjne, poziom satysfakcji oraz lojalność pracowników, sposób sprawowania władzy, relacje pomiędzy kierownictwem a pracownikami oraz relacje pomiędzy pracującymi ludźmi (współuczestnictwo, rywalizacja), wzajemne komunikowanie się, otwartość na innowacje i zmiany organizacyjne [Walczak 2010, s. 187].

⁵ Stanowisko takie prezentował również C. Sikorski [Walczak 2012; Sikorski 2002, s. 4; Sikorski 2009].

oraz jej sprzedaż⁶. Uwzględniając zaś aspekty strategiczne i procesowy charakter zarządzania wiedzą, można wyróżnić w tym zarządzaniu następujące składowe [Gladstone 2004, s. 89]:

- identyfikacja strategicznej potrzeby dla nabycia określonej wiedzy,
- identyfikacja luki wiedzy, czyli ilościowej i jakościowej różnicy pomiędzy wiedzą potrzebną i dostępną w organizacji,
- redukcja luki wiedzy poprzez pozbycie się wiedzy przestarzałej, wytworzenie wiedzy nowej, udoskonalenie wiedzy istniejącej, pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz organizacji,
- rozpowszechnianie i zastosowanie wiedzy dostępnej.

Wydaje się, że na potrzeby niniejszego opracowania i przeprowadzanej analizy, najbardziej wartościowe będzie przyjęcie klasyfikacji elementów zarządzania wiedzą A. Jashapary, ponieważ umożliwia ona na wskazanie istotnych z punktu widzenia kształtowania pozycji konkurencyjnej organizacji zależności.

Przyglądając się tym zależnościom (schemat 1) należałoby podkreślić, że w większości przypadków mają one charakter wielowymiarowy. I tak:

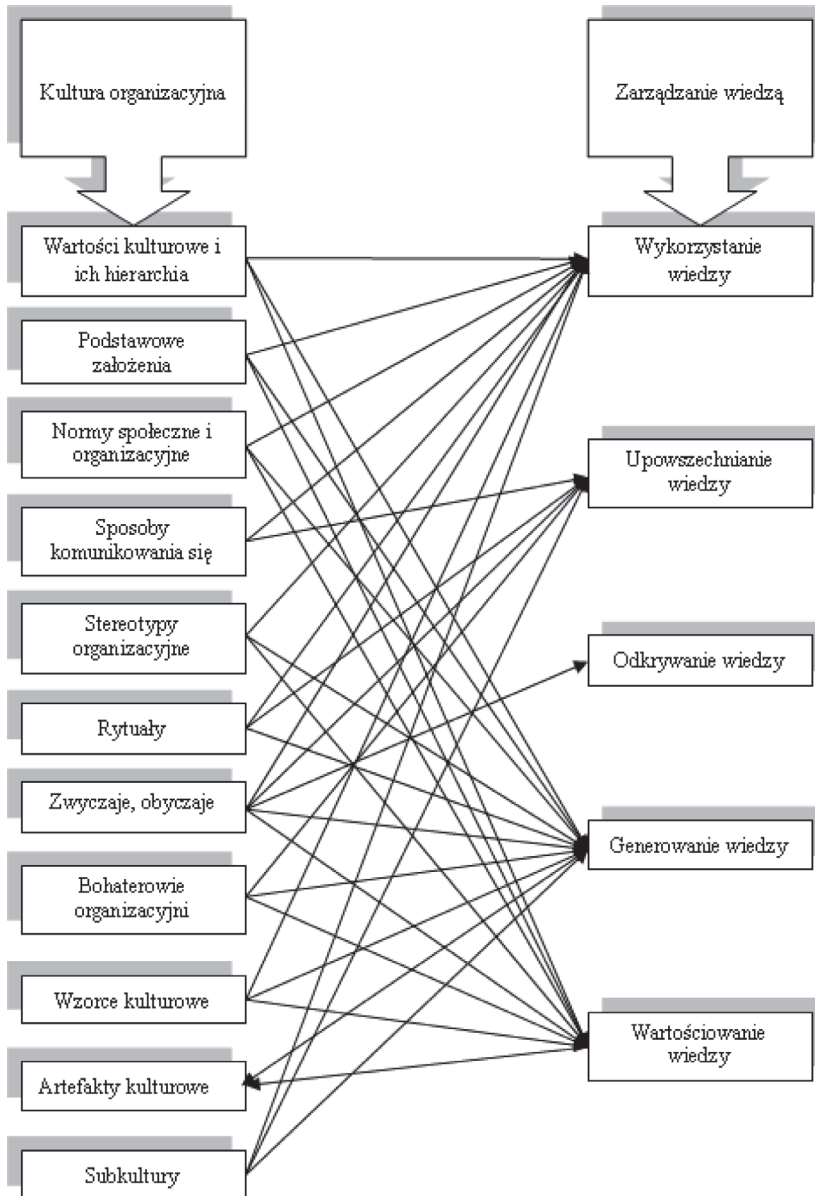
- wartości kulturowe odgrywają zasadniczą rolę w wartościowaniu wiedzy, jak również wpływają na jej generowanie i wykorzystywanie w procesach gospodarowania; to samo można powiedzieć o założeniach kultury organizacyjnej, jak również o normach społecznych i organizacyjnych; jeśli bowiem w kulturze organizacyjnej pojawia się wiedza, jako wartość z punktu widzenia jej konkurencyjności, to dostosowane do tego muszą zostać normy społeczne i organizacyjne; tym samym zachowania pracowników, kształtujące tożsamość organizacji, podporządkowane są wykorzystywaniu wiedzy oraz jej generowaniu, jako czynnikom, które umożliwiają zarówno ich samorealizację, jak i trwałe miejsce wśród załogi;
- sposoby komunikowania się mają przede wszystkim znaczenie dla wykorzystywania i upowszechniania wiedzy; zwłaszcza bowiem od sposobów komunikowania się

w organizacji zależy możliwość prowadzenia przez nią akcji promującej wykorzystanie nowych rozwiązań, jak również ich upowszechnianie; należałoby przy tym podkreślić, że procesy te są znacznie łatwiejsze, jeśli w kulturze organizacyjnej oprócz sformalizowanych sposobów komunikowania się są uwzględniane również sposoby nieformalne,

- stereotypy organizacyjne wpływają głównie na wykorzystywanie, wartościowanie oraz generowanie wiedzy; stereotyp nie uwzględniający w swoich założeniach potrzeby kształtowania zasobu wiedzy wśród pracowników, w sposób ograniczony lub wcale nie prowadzi działań, pozwalających tę wiedzę zarówno generować, jak i wykorzystać, ponieważ nie stanowi ona wartości kulturowej organizacji; tym bardziej również organizacja taka nie uznaje wiedzy, jako wartości, wpływającej na jakość wykorzystywanego kapitału ludzkiego;
- rytuały mają znaczenie dla wykorzystywania i generowania wiedzy, chociaż niewątpliwie mogą być również ważne dla upowszechnienia wiedzy; rozumiane w ten sposób mają podobne znaczenie do norm, funkcjonujących w organizacji; procedury/sposoby realizacji norm mogą bowiem wyraźnie utrudniać wykorzystanie nowych rozwiązań, jak również wpływać na ograniczenie skłonności do podejmowania działań, umożliwiających ich generowanie;
- zwyczaje, obyczaje ważne są dla kształtu wszystkich elementów zarządzania wiedzą, ponieważ w sposób bezpośredni wynikają z zachowań członków organizacji; ich znaczenie dla procesów zarządzania wiedzą odzwierciedlane jest przede wszystkim w sposobie postrzegania ich znaczenia przez pracowników dla utrwalania ich pozycji zawodowej, jak również konkurencyjności podmiotu;
- bohaterowie organizacyjni umożliwiają przede wszystkim realizowanie w procesach zarządzania wiedzą jej wartościowanie oraz generowanie; można jednak również uznać, że takie osoby mają znaczenie dla upowszechniania wiedzy w organizacji; osoby takie mogą bowiem stanowić przykład dla współpracowników, co może mieć znaczenie dla umieszczenia wiedzy

⁶Szerzej na ten temat pisali: M. Morawski, W Kotarba oraz W. R. Bukowicz i R. L. Williams [Morawski 2005, s. 80; Kotarba 2006, s. 88 i nast.; Bukowicz, R. L. Williams 2000].

Rysunek 1. Zależności między kulturą organizacyjną a zarządzaniem wiedzą



Źródło: opracowanie własne.

w zakresie wartości kultury organizacyjnej, jak również wskazywać na jej wartość w procesach gospodarowania; w konsekwencji może to wpłynąć na zwiększenie zainteresowania pracowników procesem generowania wiedzy;

- **wzorce kulturowe** odgrywają zasadniczą rolę w kształtowaniu wykorzystywania wiedzy, jak również jej generowaniu oraz war-

tościowaniu; zależność w tym przypadku polega przede wszystkim na uwzględnieniu w kulturze organizacyjnej przykładów „dobrych praktyk”, wzorców, które świadczą o wysokiej skuteczności zarządzania wiedzą dla funkcjonowania organizacji; tego rodzaju postępowanie może wpłynąć zarówno na podwyższenie akceptacji dla wykorzystywania wiedzy i nadawania jej

dużej wartości, jak również przyczynić się do zwiększenia zainteresowania pracowników w procesach kształcenia;

- tworzące się w organizacji subkultury, mające znaczenie dla zarządzania wiedzą – to zwłaszcza takie grupy pracowników, które są szczególnie zainteresowane generowaniem, wykorzystywaniem, upowszechnieniem wiedzy oraz nadawaniem jej dużego znaczenia (wartości) z punktu widzenia procesów gospodarowania.

Jak wynika z zaprezentowanego opisu, wśród elementów kultury organizacyjnej, których wpływ na zarządzanie wiedzą wydaje się niepodważalny, nie pojawiły się jedynie trzy, a mianowicie symbole, tabu oraz artefakty. Wydaje się bowiem, że te elementy kultury organizacyjnej są w większym stopniu konsekwencjami procesu zarządzania wiedzą, aniżeli mają na niego wpływ. Symbole są przede wszystkim związane z wizerunkiem firmy i jako takie mogą być postrzegane tylko, jako efekt ogólny procesu zarządzania wiedzą („dobre praktyki”). Podobną opinię można odnieść do artefaktów kulturowych, które mogą mieć przede wszystkim związek z wartościowaniem procesu zarządzania wiedzą, jak również jej generowaniem, przy czym związek ten dotyczyć może przede wszystkim postaci behawioralnej i językowej artefaktów. Zasób wiedzy pracownika może skutkować zmianą sposobu odnoszenia się innych pracowników wobec niego. Równocześnie wiedza i zarządzanie nią nie może być tabu, co oznacza, że bezprzedmiotowe byłoby zajmowanie się wzajemnymi relacjami.

Założenia metodologiczne badania

Przeprowadzenie analizy zależności między kulturą organizacyjną a zarządzaniem wiedzą w organizacji powinno umożliwić sformułowanie założeń, które przyczyniłyby się do zwiększenia akceptacji pracowników dla działań, podejmowanych w celu zwiększenia kapitału intelektualnego pracowników i wyeliminowania luk kompetencyjnych, stanowiących barierę podwyższania konkurencyjności firm. W literaturze przedmiotu obserwowane są różnorodne podejścia do metod analizy kultury organizacyjnej, w tym – metod identyfikacji jej wpływu na zarządzanie wiedzą [Barwacz 2005; Wojtowicz 2010, s. 161 i nast.]. Wydaje się jednak, że w analizie zależności między kulturą organizacyjną a zarządzaniem wiedzą można przyjąć zmo-

dyfikowaną metodykę badania, sformułowaną przez K. Barwacza, który wyróżnia w niej pięć faz [Barwacz 2005, s. 15]. Dla oceny zależności wydaje się, że w zupełności wystarczający jest podział na cztery fazy zwłaszcza, że – zgodnie z pierwotnym założeniem – traktujemy kulturę organizacyjną, jako wydzielony podsystem. Dlatego też w ramach badania należałoby uwzględnić tylko następujące fazy:

- przygotowawczą, w której niezbędne byłoby podjęcie decyzji, na jakiej podstawie zostanie przeprowadzona weryfikacja zależności między kulturą organizacyjną i zarządzaniem wiedzą; chodzi w tym przypadku o dokonanie wyboru elementów, jakie zostaną poddane badaniom;
- identyfikacji, w której należałoby doprecyzować wszystkie elementy zarówno kultury organizacyjnej, jak i zarządzania wiedzą, ze szczególnym uwzględnieniem ich specyfiki, z punktu widzenia rodzaju działalności, prowadzonej przez firmę; konieczne jest w tym przypadku modelu kultury organizacyjnej oraz sposobu wdrażania zarządzania wiedzą;
- analizy, w której niezbędne byłoby dookreślenie najbardziej ważących na kulturze organizacyjnej firmy elementów; rozpoznanie takie umożliwia wskazanie obszarów o najistotniejszym znaczeniu dla wspierania procesu zarządzania wiedzą; jak wynika bowiem z wcześniejszych rozważań, nie wszystkie elementy w jednakowym stopniu mogą przyczyniać się do prawidłowego i skutecznego realizowania tego procesu;
- zmiany, w której możliwe byłoby sformułowanie sposobów postępowania, zwiększających akceptowalność procesów zarządzania wiedzą przez członków organizacji.

Niezależnie jednak od przeprowadzonej modyfikacji faz postępowania badawczego, instrumenty, które mogą zostać w nim wykorzystane mogą pozostać bez zmian. Należec mogą do nich wystandardyzowane kwestionariusze wywiadu, obserwacje dokonywane na spotkaniach w firmie, wywiady indywidualne, analiza dokumentacji oraz kontrola [Wojtowicz 2010, s. 163].

Wnioski i konkluzje

Ukształtowany sposób porozumiewania się między ludźmi, przestrzegane normy i wartości,

przyjmowane określone wzory myślenia i zachowania członków danej organizacji utrwalają się właśnie w postaci jej odrębnej kultury organizacyjnej. Jest ona zatem tworem jednostek ludzkich, które ją świadomie i celowo kształtują jako pochodną swojej przynależności do organizacji. Jej założenia i fundamenty są przekazywane nowym członkom, stającym się członkami organizacji, a także znajdują swoje odzwierciedlenie w relacjach m.in. z klientami, kontrahentami, dostawcami, kooperantami, współpracownikami oraz grupami interesariuszy zewnętrznych. Oznacza to, że kultura jest tak naprawdę kształtowana i współtworzona w wyniku codziennych zdarzeń, co z jednej strony sprawia, że bardzo trudno jest zmienić utwalone od lat przyzwyczajenia i wzorce postępowania, z drugiej zaś strony oznacza, że możliwe jest zarządzanie zmianą kulturową. Zarządzanie wiedzą – jak wynika z przeprowadzonej analizy, uwzględniającej zarówno elementy kultury organizacyjnej, jak tegoż zarządzania – jest w sposób najistotniejszy powiązane z wykorzystaniem wiedzy, jak

i jej wartościowaniem. Niewiele mniejsze jest natężenie zależności, odnoszącej się do generowania wiedzy. Może to oznaczać, że kultura organizacyjna ma zasadnicze znaczenie właśnie dla tych elementów zarządzania wiedzą. Z uwagi na to, że elementy te w zasadniczym stopniu wpływają na jakość zarządzania wiedzą a tym samym skuteczność działania organizacji w oparciu o nowoczesne czynniki rozwoju, zarządzanie wiedzą musi być silnie zakorzenione w kulturze organizacyjnej każdej firmy. W innym przypadku w realizacji zamierzeń, związanych z wdrażaniem zarządzania wiedzą można mieć do czynienia z pojawianiem się barier, wynikających głównie z oporu pracowników (niechęć, brak wzorców, brak wiedzy w systemie wartości, itp.). Jest to tym ważniejsze, że ogólnie – w naukach o zarządzaniu – dominuje podejście instrumentalne, akcentujące potrzebę świadomego kształtowania kultury organizacyjnej [Sułkowski 2005, s. 149-155], co w opisywanym przypadku ma związek ze wspieraniem zarządzania wiedzą.

Literatura:

1. Barwacz K., *Znaczenie kultury organizacyjnej w procesie zarządzania wiedzą*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, nr 7/2005.
2. Bukowitz W.R., Williams R. L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times, Prentice Hall, London 2000.
3. Gach D., *Relacje między kulturą a realizacją procesów zarządzania wiedzą w organizacjach (cz. I)*, e – mentor nr 4/21/2007.
4. Gladstone B., *Zarządzanie wiedzą. Knowledge management*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 2004.
5. Glińska-Noweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2007.
6. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006.
7. Kłoskowska A., *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, PWN, Warszawa 1980.
8. Kłoskowska A., *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 2007.
9. Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2010.
10. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1999.
11. Kotarba W., *Istota i zakres ochrony wiedzy*, [w:] *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*, (red.) W. Kotarba, PWE, Warszawa 2006.
12. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2005,
13. Morawski M., *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, (red.) K. Perechuda, Warszawa 2005.
14. Sarvay M., *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, California Management Review, Vol. 41, No 2/1999.

15. Sikorski C., *Kształtowanie kultury organizacyjnej. Filozofia, strategie, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
16. Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, C. H. Beck, Warszawa 2002.
17. Strojny M., *Zarządzanie wiedzą jako czynnik zwiększania konkurencyjności organizacji gospodarczych*, „Przegląd Organizacji” nr 2/2000.
18. Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
19. Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012.
20. Walczak W., *Nauka o organizacji. Wybrane zagadnienia*, Warszawska Szkoła Zarządzania, Warszawa 2010.
21. Walczak W., *Rola kapitału ludzkiego w procesie rozwijania gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Kapitał ludzki jako czynnik przewagi konkurencyjnej*, (red.) D. Kopycińska, Katedra Mikroekonomii, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2009.
22. Walczak W., *Wpływ kultury organizacyjnej na skłonność do dzielenia się wiedzą*, e-mentor nr 1/43/2012, [10.01.2015].
23. Wojtowicz A., *Diagnosing methodology outline of the organisational culture*, The Małopolska School of Economics in Tarnów, Research Papers Collection, iss. 2(16)/2010, Tarnów 2010.
24. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2002.

PRZESŁANKI I SPOSOBY KSZTAŁCENIA KOMPETENCJI MIĘDZYKULTUROWEJ

Opracowanie porusza tematykę kompetencji międzykulturowej i sposobu jej kształtowania wśród kadry zarządzającej działającej w środowisku wielokulturowym. W opracowaniu postawiono hipotezę, że kompetencje interkulturowe są istotnym elementem struktury wykształcenia współczesnych menedżerów międzynarodowych. Celem publikacji jest ukazanie przesłanek przemawiających za kształceniem kompetencji interkulturowej międzynarodowej kadry zarządzającej na tle współczesnych uwarunkowań globalizacyjnych. Potrzeba rozwoju kompetencji międzykulturowej związana jest w dużej mierze ze zmianami społeczno-gospodarczymi zachodzącymi we współczesnym świecie oraz z oczekiwaniami rynku pracy, gdyż coraz więcej przedsiębiorstw działa na arenie międzynarodowej i oczekuje, że ich pracownicy będą swobodnie poruszać się i współpracować w zespołach międzynarodowych.

Międzynarodowy menedżer XXI wieku na tle uwarunkowań cywilizacyjnych

Postępująca internacjonalizacja i globalizacja gospodarki powoduje, że przedsiębiorstwa funkcjonują na rynku wielu państw i mają tam swe jednostki organizacyjne, a to pociąga za sobą komunikowanie się w wymiarze wielokulturowym [Potocki 2011, s. 9]. Kształtowanie właściwych relacji między podmiotami gospodarczymi w wielokulturowym środowisku należy niewątpliwie do wyzwań XXI wieku. Zadanie to leży przede wszystkim w rękach kadr zarządzających, menedżerów i koordynatorów projektów, pracujących dla korporacji transnarodowych, przedsiębiorstw wielonarodowych i międzynarodowych (por.: [Stening 2006]). Coraz częściej podkreśla się, że współczesny biznes międzynarodowy staje się biznesem międzykulturowym. Pojawia się więc *potrzeba zarządzania różnorodnością kulturową w warunkach wielokulturowo-*

ści lub też konieczność zarządzania kulturową różnorodnością w jej aspekcie pomiędzykulturowym (transnarodowym) czy też multikulturowym [Winkler 2003, s. 269]. Przed kadrami zarządzającą pojawiają się zatem nowe wyzwania.

Wzrastająca intensywność kontaktów międzynarodowych i międzykulturowych nie zawsze koreluje dodatnio z umiejętnością współpracy z przedstawicielami innych narodów i rozwojem ich kompetencji międzykulturowej. Czasem bywa wręcz odwrotnie. Inność partnerów biznesowych, ich odmienne wartości, normy, sposoby postrzegania świata, style zarządzania, style pracy oraz kryzys własnej tożsamości w konfrontacji z inną kulturą mogą być powodem licznych konfliktów w organizacjach, słabej efektywności zespołów międzynarodowych oraz przedwczesnych powrotów z delegacji zagranicznych [Black, Gregersen 1999; Harzing 2002; Harzing, Christensen 2004].

M. Bartosik-Purgat podkreśla, że *wśród wielu osób istnieje niska świadomość występowania różnic kulturowych. Nie zdają sobie sprawy z istnienia społeczeństw diametralnie odmiennych w wielu dziedzinach życia. Dlatego też nie przywiązują wagi do poszerzenia swojej wiedzy na temat kultury i kraju, do którego się wybierają* [Bartosik-Purgat 2010, s. 191]. Podobnie J. Mikułowski Pomorski zauważa, że kultura jest najpoważniejszym źródłem nieporozumień z otoczeniem [Mikułowski Pomorski 2003, s. 8]. To ona bowiem w dużym stopniu determinuje sposób, w jaki ludzie wzajemnie porozumiewają się, jak współpracują w grupie, jak negocjują, jak zarządzają zespołem, jak rozwiązują konflikty, jak wyrażają krytykę, jak traktują czas i co jest dla nich tematem tabu.

Te rozważania teoretyczne potwierdzają wyniki badań empirycznych. Z analiz dotyczących nieudanych fuzji przedsiębiorstw wynika że wg. 85% menedżerów głównym powodem niepowo-

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

dzienia były kulturowe różnice w sposobie zarządzania [Breidenbach, Zukriegl 2000, s. 20].

W literaturze przedmiotu podkreśla się niewystarczające przygotowanie pracowników do pracy w obcym kulturowo środowisku [Morley, Cerdin 2010] oraz ich niechęć do udziału w szkoleniach mających na celu rozwijanie kompetencji koniecznych do efektywnej pracy w środowisku interkulturowym [Grzymała-Moszczyńska 2009, s. 104-105]. Wielu z nich uważa, że dobra techniczna znajomość danego języka obcego, czy bardziej uniwersalnego języka angielskiego wystarczy do skutecznej komunikacji w środowisku międzynarodowym. Tymczasem okazuje się, że tak nie jest.

Stąd też pojawia się pytanie o taką cechę ludzką czy umiejętność, która byłaby gwarantem efektywnej pracy i współpracy w środowisku interkulturowym. Tą cechą, która umożliwia skuteczne działanie w środowisku wielokulturowym jest, jak się wydaje, kategoria kompetencji interkulturowej.

Oczekiwania rynku pracy – analiza raportów

O konieczności kształcenia kompetencji interkulturowej przekonują wyniki licznych raportów dotyczących zapotrzebowania rynku pracy. Jako przykład można przytoczyć wyniki takich raportów przeprowadzonych w Polsce i w Stanach Zjednoczonych.

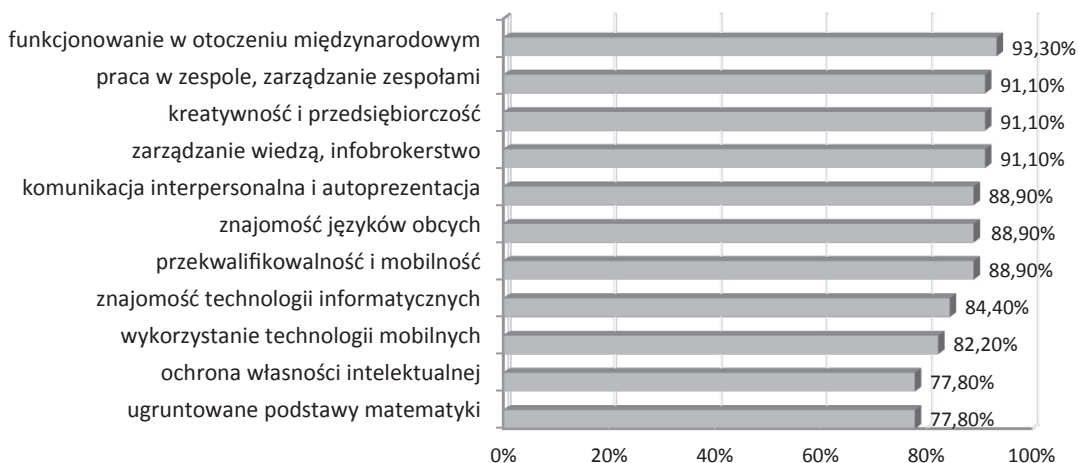
W 2009 roku na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przeprowadzono

w Polsce projekt pt. *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*. Podczas badania zidentyfikowano jedenaście kluczowych kompetencji, na które będzie istniało zapotrzebowanie w polskiej gospodarce w perspektywie 10-20 lat w odniesieniu do kadr zarządzających oraz pracowników przedsiębiorstw. Dla kadry kierowniczej ustalono kompetencje, które są przedstawione na rys. 1.

Jak wynika z powyższego wykresu poszukiwany menedżer gospodarki XXI wieku powinien znać języki obce i mieć dobrze ukształtowane kompetencje społeczne, w tym kompetencje interkulturowe, aby umiejętnie funkcjonować w środowisku międzykulturowym i międzynarodowym (wartości procentowe tych umiejętności wynoszą dla kadry kierowniczej 93,3%). Oczekiwania te potwierdzają wyniki badań opublikowanych w raporcie z projektu *Kwalifikacje dla potrzeb pracodawców* [Kwalifikacje dla potrzeb pracodawców 2010, s. 26], gdzie zaznacza się, że wyzwaniem przyszłości będzie praca w interdyscyplinarnych, często międzynarodowych zespołach. Efektywność takich zróżnicowanych zespołów zależy niewątpliwie od skutecznej komunikacji, gdyż jak podkreśla M. Makowiec *komunikowanie jest procesem, który leży u podstaw wszelkich procesów zachodzących w organizacji, wpływając na ich skuteczność* [Makowiec 2012, s. 91].

Z kolei w 2011 roku w Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute zrealizowano projekt pt. *Future work skills 2020*, w którym wskazano dziesięć najważniejszych kompetencji przyszłości, które będą cenione

Rysunek 1. Najważniejsze kompetencje kadry kierowniczej w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Foresight ... 2009, s. 129-130].

Tabela 1. Przegląd wybranych definicji kompetencji międzykulturowej

| Autor | Definicje i komponenty kompetencji międzykulturowej |
|--|---|
| A. Thomas (2003) | Kompetencja interkulturowa przejawia się w umiejętności pojmowania u siebie i innych uwarunkowań kulturowych i czynników wpływających na postrzeganie, wartościowanie, odczuwanie i działanie, jak również w umiejętności ich zrozumienia, respektowania, szanowania efektywnego wykorzystania w sensie wzajemnego dostosowania, tolerancji w stosunku do odmienności i skutecznych wzorców działania w zakresie współpracy i współżycia a także skutecznych wzorców działania w odniesieniu do kryteriów interpretacji i konstruowania świata. |
| J. Bolten (2005) | Kompetencja interkulturowa to skuteczne w kontekstach interkulturowych i kompleksowe działania indywidualne, społeczne, zawodowe oraz strategiczne. Zgodnie z powyższą definicją aspekty merytoryczne nie są oderwane od aspektów dotyczących stosunków międzyludzkich, lecz rozpatrywane są w ścisłym z nimi związku. |
| J. Stier (2006) | Jest zdolnością do refleksji o uwarunkowaniach kulturowych, zdolnością problematyzowania, rozumienia, uczenia się od przedstawicieli innych kultur, emocjonalnego radzenia sobie z problemami pojawiającymi się na styku kultur i efektywnego działania w międzykulturowych interakcjach. |
| A. Davies, D. Fidler, M. Gorbis (2011) | Zdolność działania w różnych uwarunkowaniach kulturowych. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Thomas 2003, s. 143; Bolten 2005, s. 37; Stier 2006; Davies i in. 2011, s. 8].

na światowym rynku pracy około roku 2020. Wśród najbardziej pożądanых kompetencji znalazła się inteligencja społeczna (2. miejsce) oraz kompetencja międzykulturowa (4. miejsce). W raporcie podkreśla się, że głównym wyzwaniem przyszłości będzie praca w przeróżnych grupach i konfiguracjach. Autorzy mocno akcentują, że organizacje coraz bardziej postrzegają różnorodność jako czynnik, który napędza innowacje. *Innowacyjność oznacza wdrażanie nowych rozwiązań organizacyjnych, technicznych i produktowych* [Łukasik 2011, s. 175], co w konsekwencji prowadzi do przewagi konkurencyjnej. Chodzi więc o zebranie wewnątrz jednej organizacji/zespołu osób w różnym wieku, reprezentujących różne dyscypliny, o odmiennych umiejętnościach, stylach pracy oraz sposobach myślenia. W związku z tym efektywni pracownicy, wchodzący w skład takich zespołów mają być w stanie osiągnąć synergię grupową przekraczając swe indywidualne odmienności [Davies i in. 2011, s. 8].

Istota i morfologia kompetencji interkulturowej

W dyskursie dotyczącym kategorii kompetencji międzykulturowej brak jest zgodności w definiowaniu tego pojęcia [Johnson 2006, Rathje 2006].

Kompetencję tę J. Bolten określa słowem *fuzzy* [Bolten 2011, s. 2]. Niewątpliwie ma to związek z jej interdyscyplinarnością oraz faktem, iż kategorie *kultury, międzykulturowości i kompetencji* leżące u podstaw tej kompetencji są rozmyte i niejednoznaczne. Przegląd wybranych sposobów definiowania kompetencji międzykulturowej znajduje się w tabeli 1.

Poszczególne definicje są komplementarne i po uważnym przeanalizowaniu uogólniając można stwierdzić, że kompetencja interkulturowa to zdolność efektywnego działania w środowisku interkulturowym, przekraczania barier w komunikowaniu stwarzanych przez różnice kulturowe, dostrzegania u siebie i u innych uwarunkowań kulturowych, rozumienia przedstawicieli innych kultur oraz umiejętnego wyrażania własnych sądów.

W literaturze przedmiotu kompetencja międzykulturowa przedstawiana jest najczęściej w postaci trójwymiarowego modelu, składającego się z trzech obszarów kompetencji: kognitywnego, emocjonalnego i behawioralnego (por.: tab. 2).

Poszczególne obszary kompetencji międzykulturowej są silnie współzależne i dynamicznie na siebie oddziałują, również jej komponenty (kompetencje szczegółowe) są silnie ze sobą

Tabela 2. Wymiary kompetencji międzykulturowej według M. C. Gertsena

| Kognitywny | Emocjonalny | Behawioralny |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - rozumienie zjawiska kultury w odniesieniu do sposobu postrzegania rzeczywistości, myślenia, wartości, sposobu zachowania i działania, - rozumienie kontekstów działania w kulturze własnej i obcej, - rozumienie różnic kulturowych partnerów interakcji, - rozumienie specyfiki procesów komunikacji międzykulturowej - zdolność do metakomunikacji. | <ul style="list-style-type: none"> - tolerancja dwuznaczności, - tolerancja frustracji, - zdolność do opanowania stresu i redukcji złożoności, - wiara we własne siły, - elastyczność, - empatia, - dystans roli, - niestereotypowe myślenie, otwartość, tolerancja, - niski etnocentryzm, - akceptacja, respekt dla innych kultur, - gotowość do interkulturowej edukacji. | <ul style="list-style-type: none"> - wola i gotowość do komunikacji, - zdolności komunikacyjne, - kompetencje społeczne (umiejętności budowania relacji opartych na zaufaniu do partnerów reprezentujących obcą kulturę). |

Źródło: [Gertsen 1990, s. 341-362].

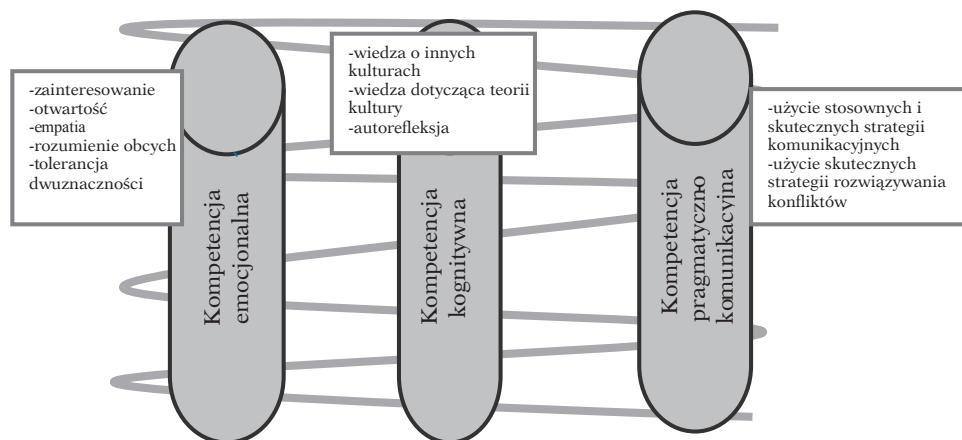
powiązane. Umożliwia to jednostce skuteczne radzenie sobie w kontaktach z przedstawicielami innych kultur [Erl, Gymnich 2013, s. 11]. W związku z tym, kompetencje międzykulturową należy traktować nie jako syntezę tych trzech wymiarów/obszarów, lecz jako *synergiczny produkt niustannego wzajemnego oddziaływania poszczególnych subwymiarów* [Bolten 2007, s. 25].

Kształcenie kompetencji interkulturowych

W szkoleniu kompetencji interkulturowej istotna jest integracja czynników „twardych” i „miękkich”, wiedzy merytorycznej oraz umie-

jętności interpersonalnych. Podział na trzy wyżej zdefiniowane obszary – kognitywny, afektywny i behawioralny jest tylko podziałem teoretyczno-metodycznym. W praktyce chodzi o skuteczne działanie i umiejętne wykorzystanie nabytej wiedzy, w interakcji w warunkach kulturowo odmiennych. Kompetencja interkulturowa kształtuje się przez całe życie, a jej rozwój można przedstawić w postaci modelu spirali (por.: rys. 2). Odpowiada ona modelowi cyklu uczenia się według D. Kolba, zgodnie z którym proces uczenia się składa się z czterech elementów: doświadczenia, przemyślenia (refleksji), wnioskowania i planowania [Rae 1999, s. 72].

Rysunek 2. Spirala rozwijania/nabywania kompetencji interkulturowej



Źródło: [Erl, Gymnich 2013, s. 149].

Funkcjonowanie spirali rozwijania kompetencji interkulturowej A. Erll i M. Gymnich obrazują na przykładzie doświadczenia pobytu zagranicznego. Podczas takiego pobytu jednostka działa w określony sposób (kompetencja pragmatyczno-komunikacyjna) doświadczając pozytywnych i negatywnych sytuacji w interakcji z obcokrajowcami. Aby z tych doświadczeń wydobyć konkretną interkulturową wiedzę, konieczna jest zarówno autorefleksja (a więc przejście z obszaru pragmatyczno-komunikacyjnego na kompetencję z obszaru kognitywnego), jak i transformacja właśnie zdobytej ukrytej wiedzy dotyczącej działania w danej sytuacji w świadomą wiedzę o innej kulturze. W procesie autorefleksji pomocne mogą być: znajomość języka obcego, wiedza z zakresu kultury własnej, obcej i procesów interkulturowych oraz wiedza z obszaru komunikacji społecznej i międzykulturowej. Po etapie świadomej refleksji dochodzi do kolejnego spotkania międzykulturowego, w którym zdobyta wcześniej lub świeżo zdobyta wiedza jest praktycznie testowana w konkretnej sytuacji, w której świadomy interlokutor stawia sobie pytania typu: *Jak myśli i czuje mój partner i ja?, Dlaczego jest to typowe dla naszych kultur?* [Erll, Gymnich 2013, s. 148]. Warunkiem zaistnienia komunikacji międzykulturowej oraz rozwoju kompetencji komunikacji w środowisku międzykulturowym są kompetencje z obszaru afektywnego, takie jak tolerancja, otwartość, empatia, zainteresowanie, a więc motywacja do podjęcia wysiłku rozmowy i zrozumienia innych. Kompetencja interkulturowa jest rozwijana podczas bezpośredniego kontaktu, interakcji z przedstawicielem obcej kultury. Rozwojowi jej towarzyszy nieustanny proces autorefleksji, nabywania nowej wiedzy oraz konfrontowania dotychczasowych doświadczeń i wiedzy po to, by ostatecznie praktycznie wykorzystać je w konkretnej sytuacji na styku kultur.

Kształcenie kompetencji interkulturowej odbywa się w trzech fazach: *uświadomienia, wiedzy i umiejętności* [Hofstede 2007, s. 372]. Punktem wyjścia jest uświadomienie uczestnikom szkolenia, że każdy został wychowany w innej kulturze i ma *inne zaprogramowanie umysłu*. Zdobycie wiedzy jest poznaniem tego *zaprogramowania umysłu*, czyli kultury, tj. poznaniem języka, symboli, wartości i sposobu komunikacji. Umiejętności będą dotyczyły zdolności rozpoznawania i używania symboli danej kultury

w interakcji, umiejętnego stosowania strategii komunikacyjnych i rozwiązywania konfliktów. Chodzi zatem o rozwijanie wrażliwości kulturowej i właściwe rozumienie przedstawicieli obcych kultur [Beier 2006, s. 5].

Zasadniczo szkolenia interkulturowe można podzielić na szkolenia odbywające się poza miejscem pracy, tzw. treningi *off the job* i treningi w nowym kulturowo miejscu pracy, tzw. treningi *on the job* [Bolten 2003, s. 89]. Te drugie obejmują m. in. interkulturowy coaching, mediacje i budowanie zespołu. Szkolenia poza miejscem pracy można podzielić na cztery rodzaje: na szkolenia uwrażliwiające na różnice kulturowe w ogóle i specyficzne dla określonej kultury oraz szkolenia informacyjne i skupione na interakcji [Bolten 2006, s. 67]. Podział ten został przedstawiony w tab. 3.

Jak można powyżej zauważyć literatura fachowa proponuje szereg zróżnicowanych rodzajów szkoleń. Szkolenia te należy umiejętnie dostosować do danej sytuacji organizacyjnej, konstruując konkretny program przedsięwzięcia szkoleniowego.

Zakończenie

Kompetencja interkulturowa należy do kluczowych kompetencji przyszłości. Zmiany społeczno-gospodarcze we współczesnym, zglobalizowanym, wielokulturowym świecie będą wymagały jeszcze większych niż dziś umiejętności komunikacyjnych przyszłych menedżerów. Zarówno studium literatury przedmiotu, jak i zaprezentowane wyniki badań i prognoz zapotrzebowania rynku pracy pozwalają potwierdzić postawioną we wstępie hipotezę, że kompetencje interkulturowe są istotnym elementem struktury wykształcenia współczesnych menedżerów międzynarodowych. Ukazują również potrzebę kształtowania kompetencji interkulturowej wśród kadry kierowniczej. W opracowaniu zaprezentowano, że menedżerowie dostrzegają, iż różnice kulturowe są głównym powodem niepowodzeń w środowisku międzynarodowym. Mimo to niechętnie biorą udział w szkoleniach interkulturowych. A to w konsekwencji prowadzi do niskiej efektywności, bądź przedwczesnych powrotów z delegacji.

Jak wskazano w opracowaniu, kompetencja interkulturowa jest kategorią złożoną i kompleksową. Nie jest ona jedynie produktem ubocznym wymian studenckich, służbowych podróży zagra-

Tabela 3. Typy szkoleń interkulturowych

| | |
|---|--|
| Metakulturowe szkolenia nastawione na przekazanie wiedzy na temat istoty kultury i różnic kulturowych | Szkolenia nastawione na przekazanie wiedzy/informacji szkolenia o konkretnych kulturach (jak żyć w konkretnym kraju) |
| <ul style="list-style-type: none"> • asymilator kulturowy (<i>Culture-general Assimilator</i>)¹, • seminaria dotyczące teorii komunikacji międzykulturowej, antropologii i psychologii porównawczej kultur, • filmy, • szkolenia oparte na dyskursie analitycznym, • studia przypadków. | <ul style="list-style-type: none"> • asymilator kulturowy (<i>Culture-specific Assimilator</i>), • zajęcia z języków obcych, • seminaria dotyczące historii, dnia codziennego, zmian hierarchii wartości w danym obszarze kulturowym, • studia przypadków. |
| metakulturowe szkolenia zorientowane na interakcję. | szkolenia dotyczące konkretnych kultur zorientowane na interakcję. |
| <ul style="list-style-type: none"> • warsztaty interkulturowe (grupy multikulturowe), • symulacje, gry ról służące uwrażliwianiu na elementy interkulturowe, • ankiety samooceny. | <ul style="list-style-type: none"> • dwukulturowe warsztaty dotyczące komunikacji, • symulacje typowych dla danej kultury zachowań, • gry ról dotyczące negocjacji, • treningi wrażliwości. |

Źródło: [Bolten 2006, s. 67].

nicznych czy biznesowych spotkań interkulturowych – nie jest nabywana automatycznie. Nie jest również umiejętnością, którą można wykształcić w wyniku wysłuchania odpowiedniej ilości wykładów, prelekcji czy przeczytania książek.

Jest ona cechą ludzką, którą wymaga świadomej pracy. Obok wiedzy merytorycznej, wymaga autorefleksji, doświadczenia, obycia w kontaktach interpersonalnych i wrażliwości na drugiego

¹Jest to zestaw edukacyjny, w którym przedstawione są przypadki zachowań osób z innej kultury w z zetknięciu z obcą kulturą [Hofstede 2007, s. 374].

człowieka i jego zachowanie, czyli tego, co S. Ang i Ch. Earley określili mianem inteligencji kulturowej. Kompleksowość oraz ścisły związek aspektów merytorycznych i interpersonalnych powoduje, że istnieje wiele możliwości i sposobów jej kształcenia. Celem szkoleń powinny być jednak kompleksowe koncepcje edukacyjne integrujące obszar kognitywny, emocjonalny i pragmatyczno-komunikacyjny. Niemniej jednak nie należy zapominać, że praktyczna kompetencja interkulturowa może ujawnić się dopiero w bezpośrednim działaniu i kontakcie z obcą kulturą.

Literatura:

1. Bartosik-Purgat M., *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa 2010.
2. Beier C., *Was ist interkulturelle Kompetenz? Trainingsziele interkultureller Seminare*, [w:] *Interkulturelle Kompetenz: Methoden in der MBA-Ausbildung und Strategien für die Managementpraxis*, (red.) C. Beier, MA Akademie Verlag, Essen 2006.
3. Black J.S., Gregersen H.B., *The right way to manage expats*, „Harvard Business Review” 1999, 77 (2).
4. Bolten J., *Interkulturelle Trainingsformen*, Landeszentrale für Politische Bildung, Erfurt 2003.
5. Bolten J., *Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkafungen entsandter Führungskräfte*, [w:] *Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training*, (red.) K. Götz, Mering 2006.
6. Bolten J., *Kompetencja interkulturowa a kształcenie kompleksowe. Teoria i praktyka przekazu kompetencji interkulturowej w biznesie*, [w:] *Dydaktyka języków obcych a kompetencja kulturowa i komunikacja interkulturowa*, (red.) M. Mackiewicz, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2005.
7. Bolten J., *Unschärfe und Mehrwertigkeit. Interkulturelle Kompetenz vor dem Hintergrund eines offenen Kulturbegriffs*, [w:] *Perspektiven interkultureller Kompetenz*, (red.) U. Höblier, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2011.
8. Bolten J., *Was heißt Interkulturelle Kompetenz? Perspektiven für die internationale Personalentwicklung*, [w:] *Wirtschaft als interkulturelle Herausforderung*, (red.) V. Künzer, J. Berninghausen, Frankfurt, IKO-Verlag für Interkulturelle Kommunikation, 2007.
9. Breidenbach J., Nyiri P., *Interkulturelle Kompetenz als Business*, „Organisationsentwicklung“ 4/2001.
10. Breidenbach J., Zukrigl I., *Tanz der Kulturen: Kulturelle Identität in einer globalisierten Welt*, Rowohlt, Hamburg 2000.
11. Davies A., Fidler D., Gorbis M., *Future Work Skills 2020*, Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute, Phoenix 2011.
12. Erll A., Gymnich M., *Interkulturelle Kompetenzen*, Klett, Stuttgart 2013.
13. *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, (red.) A. Gryzik, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.
14. Gertsen, M.C., *Intercultural competence and expatriates*, „The international Journal of Human Resource Management” 1990, no. 1(3).
15. Grzymała-Moszczyńska M., *Treningi kulturowe w biznesie*, „Problemy Zarządzania”, 2009, nr 3.
16. Harzing A. W., *Are our referencing errors undermining our scholarship and credibility? The case of expatriate failure rates*, „Journal of Organizational Behavior”, 2002, no. 23(1).
17. Harzing A.W., Christensen C., *Expatriate failure: Time to abandon the concept?*, „Career Development International” 2004, no. 9(7).
18. Johnson J.P., Lenartowicz T., Apud S., *Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model*, „Journal of International Business Studies” 2006, no. 37.
19. *Kwalifikacje dla potrzeb pracodawców. Raport końcowy*, (red.) U. Sztandar-Sztanderska, 2010, http://konfederacja.lewiatan.pl/wydawnictwa/_files/publikacje/Kwalifikacje_dla_potrzeb_pracodawc_w_web.pdf, [07.04.2015].
20. Łukasik P., *Komunikacja a innowacyjność*, [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, (red.) A. Potocki, UEK i Fundacja UEK, Kraków 2011.
21. Makowiec M., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, [w:] *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, (red.) B. Mikuła, UEK i Fundacja UEK, Kraków 2012.
22. Mikułowski Pomorski J. *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*, Wydawnictwo AE, Kraków 2003.
23. Morley M.J., Cerdin J.L., *Intercultural competence in the international business arena*, „Journal of Managerial Psychology” 2010, no. 25(8).

24. Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2011.
25. Rae L., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa- Kraków 1999.
26. Rathje S., *Interkulturelle Kompetenz. Zustand und Zukunft eines umstrittenen Konzepts*, „Zeitschrift für interkulturellen Fremdsprachenunterricht“ 2006, no. (11) 3.
27. Stening B. W., *Cultural Intelligence: Put it (High) on the Asian HRM Agenda*, „Research and Practice in Human Resource Management” 2006, 14/2.
28. Stier J., *Internationalisation, intercultural communication and intercultural competence*, „Journal of Intercultural Communication” 2006/11, www.immigrantinstitutet.se/immi.se/intercultural/nr11/stier.pdf, [07.04.2015].
29. Thomas A., *Interkulturelle Kompetenz – Grundlagen, Probleme und Konzepte*, „Erwägen, Wissen, Ethik“ 2003/14(1).
30. Winkler R., *Komunikacja interkulturowa w przedsiębiorstwie*, [w:] *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, (red.) A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, Difin, Warszawa 2003.

ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI
W ŚWIETLE ZACHOWAŃ
ORGANIZACYJNYCH

ROLA INNOWACJI SPOŁECZNYCH W ROZWOJU GOSPODARKI

Wprowadzenie

Innowacje były do niedawna traktowane przez praktyków i teoretyków jedynie jako zmiany w obrębie techniki i technologii. Nie podkreślano raczej faktu wpływu ich oddziaływania na społeczeństwo (wpływ ten oczywiście występował). Raczej pojmowano innowacje jako coś zachodzącego poza społeczeństwem. Ten społeczny wymiar innowacji zaczął być postrzegany stosunkowo niedawno. Pod koniec drugiej dekady XXI w. termin innowacje społeczne zaczął robić wielką karierę, ale warto pamiętać że już w pracy np.: P. Druckera wspomniano o innowacjach społecznych (jako zmianie społecznej) [Drucker 1992, s. 44].

Celem opracowania jest próba wskazania roli innowacji społecznych w rozwoju współczesnej gospodarki. Ma ono charakter teoretyczny, składa się z trzech części: w pierwszej przedstawiono istotę innowacji społecznych, w drugiej nakreślono wybrane wyzwania (problemy) rozwoju współczesnej gospodarki, a w ostatniej skupiono się na podkreśleniu roli innowacji społecznych w rozwoju gospodarki (przykłady).

Istota innowacji społecznych

O fenomenie innowacji społecznych mówi się i pisze dopiero w ostatnich latach. Czy zatem innowacje społeczne nie występowały 100 czy 1000 lat temu? Oczywiście że istniały. Jakże inaczej można nazwać innowacje techniczne typu: wynalezienie koła, papieru, druku, prochu, kolei, elektryczności, samochodu czy samolotu, jak nie innowacjami społecznymi, o ogromnym oddziaływaniu na społeczeństwo?

Stąd należy podkreślić, że innowacje społeczne występowały zawsze, od zarania dziejów. Nie były tylko w większości przypadków postrzegane jako innowacje społeczne.

Obecnie zmienił się kontekst rozumienia i postrzegania innowacji i innowacyjności. Jedną

z przyczyn są problemy społeczne, obejmujące cały współczesny świat, które spowodowały zmianę rozumienia innowacji.

Próbując stworzyć definicję innowacji społecznej, można przyjąć, że innowacją społeczną może być każda innowacja techniczna, z faktu jej wpływu na społeczeństwo (mniejszy lub większy wpływ). Dlatego należy mieć na uwadze, że granica między innowacjami technicznymi a społecznymi jest nieraz trudna do ustalenia. Na ogół przyjmuje się, że współczesne innowacje społeczne są przeciwwagą dla tradycyjnego inwestowania w sferę badawczo-rozwojową. Główną różnicą jest to, że współczesna innowacja społeczna nie polega na inwestowaniu wielkich pieniędzy i drogich zasobów w produkty dostępne dla bardzo wąskiego grona odbiorców, ale jej celem jest dotarcie do jak największej liczby odbiorców przy wykorzystaniu mniejszych zasobów. Innowacje społeczne nie mają tylko przynosić zyski przedsiębiorstwom (korporacjom), korzyści klientom, ale także korzystnie oddziaływać na całe społeczeństwo.

W definicji Komisji Europejskiej, innowacje społeczne są innowacjami, które są społeczne zarówno w warstwie celów, jak i środków, pozostając otwartymi na zróżnicowanie terytorialne, kulturalne itp. Innowacje społeczne są obecne w szeregu inicjatyw politycznych Komisji Europejskiej: Europejski program walki z ubóstwem i wykluczeniem społecznym, Unia innowacji, Inicjatywa na rzecz przedsiębiorczości społecznej, Pakiety zatrudnienia i inwestycji społecznych, Agenda Cyfrowa, nowa polityka przemysłowa [Przewodnik po innowacjach społecznych 2013, s. 1-8]

W innej definicji innowacji społecznych [TEPSIE 2012, s. 4] zwraca się uwagę właśnie na bardziej efektywne niż ich alternatywy zaspokojenie potrzeb społecznych i tworzenie nowych społecznych relacji lub współpracy

* Uniwersytet Szczeciński

w społeczeństwie. Są to innowacje korzystne dla społeczeństwa, które podnoszą zdolność społeczeństwa do działania. Bardzo ważne cechy innowacji społecznych wynikają z definicji zaproponowanej przez Centrum przy Uniwersytecie Stanforda: „Innowacją społeczną jest każde pozytywne rozwiązanie społecznej potrzeby bądź problemu, które jest lepsze niż aktualnie stosowane podejścia (w znaczeniu: bardziej efektywne, wydajne, trwałe lub sprawiedliwe), i kreujące wartość (korzyść) płynącą przede wszystkim dla społeczeństwa jako całości niż prywatnych jednostek” [Świt... 2013, s. 75].

Innowacje społeczne są także zjawiskiem w skali makro. Są to eksperymentalne działania społeczne mające na celu polepszenie jakości życia osób, społeczności, narodów, firm, środowisk czy grup społecznych. Ich eksperymentalny charakter wynika z faktu wprowadzania bardzo unikalnych i jednorazowych rozwiązań na wielką skalę, których efekt końcowy często trudno w pełni przewidzieć [Innowacje... , s. 16]. Skupiając się na cechach charakterystycznych innowacji społecznych, można wymienić najważniejsze z nich [Wizja 2050... 2013, s. 13-14]:

- społeczny charakter innowacji społecznych – uczestnictwo członków społeczeństwa w kreowaniu tych innowacji oraz ich konsumowaniu,
- społeczny cel innowacji społecznych – celem tych innowacji jest poprawa jakości życia społeczeństwa, rozumiana jako stopień satysfakcji człowieka z całokształtu egzystencji, innym celem jest tworzenie nowych relacji społecznych,
- uczestnictwo licznych grup społecznych w procesie tworzenia i realizacji innowacji społecznych,
- procesowy charakter zmian,
- zmiany (innowacje społeczne) o charakterze stałym,
- oparcie innowacji społecznych na nowej filozofii rozwoju, która uznaje człowieka i jego wiedzę za siłę sprawczą społecznego rozwoju,
- związek innowacji społecznych ze zrównoważonym rozwojem.

Nawiązując do tej ostatniej cechy innowacji społecznych można dodać, że termin innowacja społeczna jest znaczeniowo bliski rozumieniu koncepcji odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa (CSR). Ujmując innowację społecz-

ną w koncepcji CSR za ich wspólne cechy można uznać [Kroik, Skonieczny 2013, s. 166]:

- działalność firmy ukierunkowana jest nie tylko na zysk, ale także na aspekty społeczne, ekologiczne czy etyczne,
- strategia oparta jest na zaangażowaniu społecznym, wykraczającym poza minimalne zobowiązania prawne i mającym na celu dobro wszystkich obywateli, zgodnie z normami etycznymi,
- współpraca z pracownikami, społecznościami lokalnymi, regionalnymi i globalnymi mająca na celu podnoszenie jakości życia wszystkich obywateli,
- przyjęcie odpowiedzialności za otoczenie, w którym działa przedsiębiorstwo,
- dbanie o wszechstronny rozwój pracowników.

Problemy (wyzwania) rozwoju współczesnej gospodarki

Społeczeństwa, państwa (i także przedsiębiorcy) szukają nowych dróg rozwoju wobec problemów ekonomicznych, społecznych czy politycznych. Jedną z nich mogą być innowacje społeczne. Innowacje, które wykorzystują współpracę między sektorem publicznym, prywatnym i społeczeństwem obywatelskim. Dlatego, zdaniem autorów raportu: *Wizja 2050. Innowacje społeczne dla przyszłego rozwoju Polski* [2013, s. 5] kluczowe znaczenie mają dwa zjawiska: współpraca i innowacje społeczne.

W „*Wizji zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050*” [2012, s. 10], wyróżniono sześć podstawowych obszarów, w których muszą nastąpić zmiany, aby Polska mogła zrealizować swoje ambitne cele rozwojowe. Są to:

- kapitał społeczny,
- kapitał ludzki,
- infrastruktura,
- zasoby naturalne,
- energia,
- jakość instytucji.

We wszystkich tych obszarach większy bądź mniejszy nacisk będzie położony na rozwiązywanie problemów natury społecznej – co wymagać będzie właśnie innowacji społecznych. W związku z tym, ważną będzie skuteczna współpraca pomiędzy instytucjami państwa, biznesu i społeczeństwa obywatelskiego, służąca wypracowaniu najlepszych i zaakceptowanych przez interesariuszy rozwiązań.

Różne dokumenty, próbujące nakreślić wizję rozwoju Polski w ciągu najbliższych dekad, wskazują na najważniejsze wyzwania (problemy), które stoją przed Polską. Raport „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe” [2009] wymienia dziesięć najważniejszych wyzwań, jakie stoją przed Polską w najbliższym czasie. Są to: stabilny, wysoki wzrost i konkurencyjność gospodarki, sytuacja demograficzna, wysoka aktywność zawodowa oraz adaptacyjność zasobów pracy, odpowiedni potencjał infrastruktury, bezpieczeństwo energetyczno-klimatyczne, gospodarka oparta na wiedzy oraz rozwój kapitału intelektualnego, solidarność i spójność regionalna, poprawa spójności społecznej, sprawne państwo i wzrost kapitału społecznego.

Od odpowiedzi na te wyzwania zależy rozwój kraju, tempo wzrostu gospodarczego, sytuacja Polaków oraz miejsce Polski na gospodarczej i społecznej mapie Europy. Dokument wymienia pięć kluczowych czynników, które pomogą sprostać tym wyzwaniom: stworzenie warunków dla szybkiego wzrostu inwestycji, wzrost aktywności zawodowej i mobilności Polaków, rozwój produktywności i innowacyjności, efektywna dyfuzja w wymiarze regionalnym i społecznym oraz wzmocnienie kapitału społecznego i sprawności państwa. Można zauważyć, że wymieniono wzrost innowacyjności, jako czynnik rozwoju. Należy obecnie traktować innowacyjność, jako nie tylko wprowadzanie innowacji o charakterze technologicznym, ale także innowacji społecznych.

Wdrażając innowacje społeczne, wykorzystuje się w największym stopniu kapitał ludzki. Wiedza człowieka, jego umiejętności, kompetencje są podstawą rozwoju społeczeństwa. Także w raporcie położono akcent na wzmocnienie roli kapitału społecznego w Polsce. Społeczeństwo jako całość tworzy kapitał społeczny, którego wartość opiera się na wzajemnych relacjach społecznych i zaufaniu jednostek, więzach współpracy, wiedzy i doświadczeniu członków społeczeństwa.

Można przyjąć, że innowacje społeczne z założenia, ze swej istoty przyczyniają się do budowy lub wzmocnienia kapitału ludzkiego. Może to oznaczać, że poprzez wdrażanie innowacji społecznych, poprzez angażowanie się w nie wielu jednostek, zespołów, sieci, firm, instytucji na różnych poziomach współpracy, będzie możliwe przyczynienie się do rozwiązania czy osła-

bienia głównych barier rozwoju cywilizacyjnego Polski, jak np.: braku zaufania do państwa czy braku zaufania w społeczeństwie [Raport Polska 2030, 2011]. Wynika z tego, że innowacje społeczne w Polsce mają szerokie perspektywy rozwoju.

Przykłady innowacji społecznych w rozwoju społeczeństwa i gospodarki

Można przyjąć, że innowacje społeczne służą nie tylko podnoszeniu jakości życia społeczeństwa, ale jednocześnie spełniają wyzwania (społeczne czy gospodarcze). Pełnią one ważną rolę w rozwoju krajów i ich gospodarek. W tej części referatu zostaną przedstawione przykłady innowacji społecznych wpływających na rozwój społeczeństw i w związku z tym gospodarki.

Jedną z odmian innowacji społecznych są skromne innowacje. Idea skromnych (oszczędnych, *jugaad innovation*) innowacji zrodziła się w krajach azjatyckich (Indie) i Ameryce Południowej (Brazylia). Oszczędne innowacje zaczęły przyciągać większą uwagę po publikacji w 2009 r. artykułu J. R. Immelta, V. Govindarajana i Ch. Trimble [2009, s. 56-65] z General Electric w Harvard Business Review. W ich artykule oszczędne innowacje określono pojęciem „odwrotna innowacyjność”. Pomysł oszczędnych innowacji jest przeciwieństwem tradycyjnego podejścia do innowacji, które jest stosowane w krajach wysokorozwiniętych. Polega ono na radzeniu sobie z problemami w dostępny i tani sposób, przy użyciu znanych już rozwiązań i zastosowań. Badania nad innowacjami są realizowane w krajach biednych, rozwijających się, co kosztuje nieporównywalnie mniej niż w przypadku laboratoriów w krajach rozwiniętych. Następnie zachodzi przeniesienie produktu i jego adaptacja, później zastosowanie i rozpowszechnienie na rynkach wysoko rozwiniętych.

Oszczędne innowacje nakazują zastanowić się nad naturą innowacji. Zamiast „więcej”, celem powinno być coraz częściej pojawiające się dążenie do „mniej”. Oszczędne innowacje powodują, że nie tylko produkt jest innowacyjny, ale też zmieniający się cały łańcuch dostaw [Jakie będą... 2011, s. 2]. „Oszczędność” musi stać się stałym elementem myślenia każdej firmy o innowacjach. Cechuje je otwartość, elastyczność i przystępność, zarówno dla firm, jak i dla ich klientów. Są to innowacje, które przyczyniają się do rozwoju gospodarczego.

Dobrymi przykładami skromnych innowacji są kieszonkowy elektrokardiograf GE, lodówki sprzedawane przez firmy Godrej czy domowe systemy oświetleniowe dla obszarów pozbawionych elektryczności. Elektrokardiograf produkowany przez General Electric w USA kosztuje ok. 10 000 USD za sztukę. Inżynierowie General Electric (GE) w centrum badawczo-rozwojowym koncernu GE w Indiach dostali zgodę na zastosowanie metody „*jugaad*” i zbudowali w pełni funkcjonalny elektrokardiograf, który można opłacalnie sprzedawać za 1500 USD [McGregor 2008, s. 1]. Na taki elektrokardiograf stać nie tylko instytucję medyczną, ale także pojedynczego lekarza. Produkt obecnie jest wytwarzany w dwóch miejscach: w Indiach i Chinach, oraz został dopuszczony do sprzedaży w 113 krajach na całym świecie [Świt... 2013, s. 104].

Innym, dobrym przykładem innowacji społecznych przyczyniających się do dostępności do usług medycznych, ich wysokiej jakości, poprawiających stan zdrowia pacjentów są budowane w Indiach tzw. *medicitys*, czyli „miasteczka medyczne”, w których funkcjonują mega-szpitala: pięcio-, a nawet dziesięciokrotnie większe od tych spotykanych w krajach zachodnich. Efekt skali pozwala zaofiarować najnowocześniejszą opiekę zdrowotną po przystępnych cenach. Według rankingu agencji Bloomberg z 2013 r. – najpopularniejszych celów turystyki medycznej – Indie są na piątym miejscu na świecie. Zachęcają turystów medycznych przede wszystkim niskimi cenami, tanią infrastrukturą i dobrze wyszkolonymi specjalistami. Operacja, np. zakładania *bypass*ów na tętnice wieńcowe jest nawet o 90 proc. tańsza niż w Stanach Zjednoczonych. W 2012 roku Indie odwiedziło 400 tys. turystów medycznych, a w ostatnich latach ok. 6 milionów Amerykanów rocznie wyjechało za granicę w poszukiwaniu niedrożej opieki zdrowotnej [8 *najpopularniejszych*... 2014, s. 1].

Nie można zapomnieć o sztandarowym przykładzie innowacji społecznych – czyli systemie mikropożyczek w Bangladeszu, który odmienił życie setek tysięcy mieszkańców tego kraju. Działalność tą rozwinął Muhammad Yunus, za co w 2006 roku otrzymał Pokojową Nagrodę Nobla.

Komisja Europejska już dwukrotnie (2012, 2013) zorganizowała konkurs na najlepsze europejskie innowacje społeczne. Konkurs

jest organizowany, aby uczcić pamięć Diogo Vasconcelosa. Celem konkursu jest wyróżnienie najlepszych rozwiązań – innowacji społecznych umożliwiających walkę z bezrobociem. Oceniane są nowe rozwiązania zapewniające redukcję związanych z bezrobociem negatywnych zjawisk społecznych i ekonomicznych, jego destrukcyjnego wpływu na gospodarkę i społeczeństwo. Rezultatem innowacji ma być wymierny wpływ na gospodarkę – ograniczenie bezrobocia. Świadczy to o tym, że Komisja zauważyła i doceniła wpływ innowacji społecznych na rozwój gospodarczy.

W pierwszej edycji spośród zakwalifikowanych zgłoszeń trzy najlepsze – Copmmunity Catalyst (projekt brytyjski, platforma on-line dla wsparcia mikroprzedsiębiorstw), Economy App (projekt niemiecki, aplikacja na telefon dostarczająca wsparcie bezrobotnym) i MITWIN.NET (projekt hiszpański, sieć współpracy między osobami doświadczonymi a dopiero wchodzącymi na rynek pracy) – zostały wyróżnione nagrodami po 20 tys. euro.

W drugiej edycji trzy zwycięskie projekty otrzymały wsparcie finansowe w wysokości 30 tys. euro: *From waste to wow!* QUID project (projekt włoski, oferujący miejsca pracy dla kobiet w trudnej sytuacji), *Urban Farm Lease* (projekt belgijski, zapewnienie miejsca pracy w Brukseli poprzez uprawy w mieście) i *Voidstarter* (projekt irlandzki, polegający na przekształcenie pustostanów w tymczasowe biura i sklepy, miejsca pracy i treningu dla osób bezrobotnych) oraz projekt Europejskie innowacje społeczne.

W Polsce prowadzony jest program „Innowacje społeczne” (NCBiR), który ma na celu wsparcie sektora nauki, otoczenia gospodarczego oraz organizacji pozarządowych w zakresie podejmowania i realizacji innowacyjnych działań lub inicjatyw społecznych, bazujących na osiągnięciach nauki i techniki. Program adresowany jest do konsorcjów, w skład których wchodzi co najmniej jedna jednostka naukowa oraz co najmniej jeden przedsiębiorca z obowiązkowym udziałem organizacji pozarządowej. [*Innowacje społeczne*, <http://www.ncbir.pl...>].

Innowacje społeczne opierają się na pomysłowości obywateli, organizacji pozarządowych, lokalnych społeczności czy przedsiębiorstw. Poniżej przedstawiono przykłady polskich innowacji społecznych, które przyczyniają się do roz-

wiązywania problemów w polskiej gospodarce, ale także jak w przypadku syntezatora mowy, także światowej.

Popularną na świecie innowacją o charakterze społecznym jest syntezator mowy IVONA Text-to-Speech. Opracowana przez polską firmę IVONA Software¹ wyjątkowa technologia text-to-speech wyróżnia się naturalnością, dokładnością wymowy oraz łatwością wykorzystania. Aktualna oferta obejmuje 44 różnych głosów mówiących w 17 językach, z gotowymi rozwiązaniami przygotowywanymi m.in. dla: telekomunikacji, producentów urządzeń mobilnych, twórców aplikacji i technologii wspomagających osoby niepełnosprawne.

Syntezator mowy jest ważnym elementem interfejsu w urządzeniach i aplikacjach przeznaczonych dla osób ze specjalnymi potrzebami. Odczytując na głos komunikaty pomagają niewidomym, niedowidzącym, czy osobom z trudnościami mowy korzystać z komputerów i urządzeń przenośnych, umożliwia komunikację z innymi ludźmi i ułatwia dostęp do informacji [www.ivona.com/pl]. Dzięki temu rozwiązaniu osoby niewidome czy niedowidzące mogą swobodnie korzystać z komputera i urządzeń przenośnych.

W Polsce od lat 90. XX wieku działają banki żywności, których misją jest przeciwdziałanie marnowaniu żywności oraz zmniejszanie obszarów niedożywienia w Polsce [www.bankizywnosci.pl]. Inną innowacją społeczną w Polsce są banki czasu, które polegają na bezpłatnej wymianie usług pomiędzy jej członkami. Działają zgodnie z zasadą „Pomóż mi, a ja pomogę Tobie” [bankezasu.org].

¹ Firma IVONA Software powstała w 2001 r. w Gdyni, do 2011 r. istniała pod nazwą IVO Software. Założyli ją dwaj absolwenci Politechniki Gdańskiej. W 2013 r. firmę kupił Amazon. Syntezator mowy IVONA jest przez Amazon wykorzystywany w czytniku e-booków Kindle Fire [www.ivona.com/pl].

Kolejnym przykładem pomysłowości obywateli jest serwis inkantor.pl, stworzony przez kredytobiorców zadłużonych w walutach obcych – założycieli inicjatywy społecznej kupfranki.pl. Jest to serwis bezgotówkowej wymiany walut online [www.inkantor.pl]. Innym przykładem jest Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy, która dzięki datkom obywateli już od lat wspiera polską służbę zdrowia.

Można więc przyjąć, że innowacje społeczne w Polsce mają w Polsce szerokie perspektywy rozwoju, szczególnie że mamy w tym zakresie doświadczenia: ruch społeczny „Solidarność” został określony przez francuskiego socjologa A. Touraine’a z zespołem [1989, s. 5-7], największą innowacją społeczną drugiej połowy XX wieku.

Zakończenie

Zmiany zachodzące w światowych gospodarkach spowodowały zmianę uwarunkowań i rozwoju innowacji, jedna z dróg rozwoju mogą być właśnie innowacje społeczne. Są one alternatywą dla tradycyjnego inwestowania w sferę badawczo-rozwojową. Innowacje społeczne promują oddolne działania, bazują na kreatywności i pomysłowości człowieka i na niewystarczających zasobach.

W opracowaniu ukazano rolę innowacji społecznych w rozwoju gospodarek i społeczeństw w kontekście zmieniających się wyzwań rozwojowych. Wskazano, w jaki sposób innowacje społeczne mają wpływ na rozwiązywanie problemów społecznych i wzrost współpracy między jednostkami czy przedsiębiorstwami. Można zatem uznać, że innowacje społeczne są jedną z dróg do rozwiązywania współczesnych problemów w gospodarce.

Ważne jest zatem lepsze poznanie roli innowacji społecznych we współczesnej gospodarce i ich realnego wpływu na rozwiązywanie problemów społecznych, a także mechanizmów ich powstawania i efektywnego wdrażania.

Literatura:

1. *8 najpopularniejszych celów turystyki medycznej 2014*, http://etraveler.pl/8-najpopularniejszych-celow-turystyki-medycznej,artykul.html?material_id=52e000d39a22dd7f08c8c497, [2.01.2015].
2. bankczasu.org, [2.01.2015].
3. Drucker P., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
4. *Europejskie innowacje społeczne*, 2014, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/social-innovation/competition/index_pl.htm, [2.01.2015].
5. Immelt J. R., Govindarajana, V., Trimble Ch., *How GE Is Disrupting Itself*, "Harvard Business Review" 2009, October.
6. *Innowacje z ludzką twarzą*, www.pi.gov.pl, [2.01.2015].
7. *Jakie będą innowacje za 10 lat?* http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=6DE-E9379178441DF8864D3F47CB63E5C, [20.12.2014].
8. Kroik J., Skonieczny J., *Innowacja społeczna a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p014.pdf: [2.01.2015].
9. McGregor J., *GE: Reinventing tech for the Emerging World*, "Bloomberg Businessweek" 2008, nr 5.
10. *Przewodnik po innowacjach społecznych*, Komisja Europejska, Bruksela 2013.
11. Raport „*Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*”, Kancelaria Prezesa Rady Ministra, Warszawa 2009.
12. Raport *Polska 2050*, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus”, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2011.
13. *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*, PARP, Warszawa 2013.
14. *TEPSIE, 7 PR*, 2012, http://www.eitplus.pl/pl/eu_7pr_tepsie/2350, [13.10.2014].
15. Touraine A., Strzelecki J., Dubet F., Wiewiorka M., *Solidarność. Analiza ruchu społecznego 1980-81*, Warszawa 1989.
16. *Wizja 2050. Innowacje społeczne. Podsumowanie prac grupy roboczej w 2013 r.*, PwC, Ministerstwo Gospodarki, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2013.
17. *Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050*, PwC, Ministerstwo Gospodarki, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2012.
18. www.inkantor.pl, [30.03.2015].
19. www.bankizywnosci.pl, [30.03.2015].
20. www.ivona.com/pl, [2.01.2015].

ROLA WIEDZY W PROCESACH TWORZENIA I WDRAŻANIA INNOWACJI

Wstęp

W ostatnich latach rola wiedzy w zarządzaniu przedsiębiorstwami systematycznie rośnie, szczególnie w kontekście jej związku z działalnością innowacyjną. Wcześniej kwestie te prezentowano oddzielnie, traktując wiedzę i zarządzanie wiedzą, innowacje i zarządzanie innowacjami jako niezależne zjawiska i procesy. W konsekwencji pojawiło się zjawisko luki wiedzy, którą należy wypełnić. Zasadne jest więc nowe podejście menedżerów do zarządzania wiedzą i innowacjami polegające na integracji wiedzy i wykorzystania jej w procesach tworzenia innowacji w sposób systemowy, zwłaszcza w kontekście ograniczonego dostępu do tradycyjnych zasobów oraz coraz powszechniejszego paradygmatu zarządzania polegającego na współtworzeniu wartości materializowanej w innowacjach, przy wykorzystaniu wiedzy i doświadczenia indywidualnych klientów.

Należy pamiętać, że wiedza i doświadczenie początkowo należą do poszczególnych osób, a nie do przedsiębiorstwa, co wynika z natury wiedzy [Gavrilova, Andreeva 2012, s. 532]. Wiedza pojawia się w bezpośrednim kontakcie tej osoby z danym kontekstem sytuacyjnym, dlatego należy ją przekształcić w wiedzę dostępną i racjonalnie wykorzystywać w procesach współtworzenia wartości materializowanej w innowacji.

Celem publikacji jest więc prezentacja wybranych podejść do tworzenia wartości, zaproponowanie koncepcji wspomagania procesu tworzenia innowacji wiedzą oraz ujęcia integratywnego spojrzenia na wiedzę i innowacje dostarczające klientom oczekiwaną wartość.

Koncepcje tworzenia wartości

Podejmując działalność gospodarczą zarządy przedsiębiorstw mogą kierować się chęcią realizacji następujących celów: 1) maksymalizacja

zysku, 2) rozwój przedsiębiorstwa, 3) tworzenie wartości, 4) współtworzenie wartości.

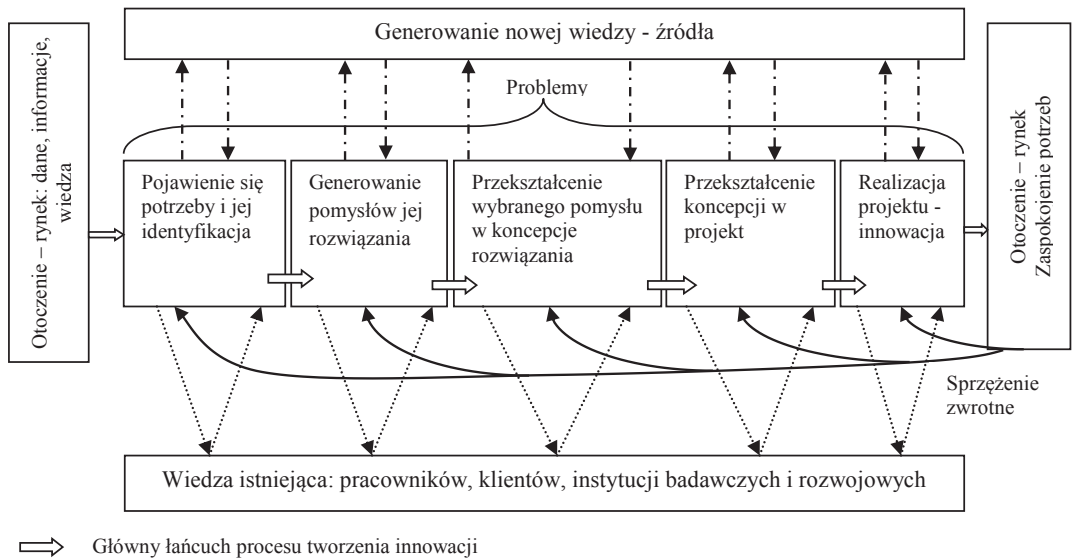
Dwa pierwsze cele są konsekwencją tradycyjnego podejścia do zarządzania, natomiast dwa kolejne charakteryzują podejście nowoczesne, ukierunkowane na klienta, wykorzystanie jego wiedzy i doświadczenia w procesie tworzenia innowacji. Wiedza i doświadczenie pracowników połączone z wiedzą i doświadczeniem klientów stanowią podstawę tworzenia wartości zmaterializowanej w innowacjach.

W działalności gospodarczej przedsiębiorstwa można wyodrębnić dwie koncepcje tworzenia wartości [Prahalad, Ramaswamy 2005, s. 23-26]:

1. Tradycyjną - opartą na założeniu, że przedsiębiorstwo tworzy wartość, którą dostarcza klientom w produktach. Klienci ujawniają popyt na produkty oferowane im przez przedsiębiorstwo, dostarczają firmie wartość ekonomiczną, zachowują bierność w jej tworzeniu. W tradycyjnym sposobie tworzenia wartości proces jej powstawania przebiega niezależnie od rynku. Rynek jest miejscem wymiany tej wartości.
2. Nowoczesną - opartą na założeniu, że przedsiębiorstwo współtworzy wartość z klientem. Przesłanką nowoczesnego podejścia jest twierdzenie, że wartość współtworzą klienci i pracownicy przedsiębiorstwa, a podstawę wartości stanowią doświadczenia współtworzenia. Ponieważ źródłem tworzenia wartości staje się interakcja między klientem i przedsiębiorstwem, wykorzystująca indywidualizację doświadczenia we współtworzeniu, zasadne jest skoncentrowanie uwagi na jakości tej interakcji i wykorzystanie różnorodności doświadczeń w zakresie współtworzenia wartości poprzez wielość interakcji, którym mogą sprzyjać sieci doświadczeń. W konsekwencji

* Emerytowany pracownik Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Rysunek 1. Koncepcja wspomagania wiedzą procesu tworzenia innowacji



Źródło: opracowanie własne.

następuje zogniskowanie uwagi zarządzających na tworzeniu i wprowadzaniu innowacji do środowisk doświadczeń w ramach elastycznej „sieci doświadczeń”. Według tej koncepcji, zmienia się też rola rynku, który przekształca się z biernych stref popytu na oferty przedsiębiorstwa w fora organizowane wokół indywidualnych osób i ich doświadczeń w zakresie współtworzenia wartości.

Tworzenie lub współtworzenie wartości materializowanej w innowacjach wymaga systemowego wykorzystywania wiedzy istniejącej lub systemowego tworzenia nowej wiedzy, pozwalającej rozwiązywać wszystkie problemy pojawiające się na poszczególnych etapach procesu kreowania innowacji.

Proces ten może obejmować następujące etapy: pojawienie się potrzeby i jej identyfikację, generowanie pomysłów rozwiązania problemu, przekształcenie wybranego pomysłu w koncepcję rozwiązania problemu, wybór koncepcji najlepszej i przekształcenie jej w projekt, realizacja projektu – innowacja, dostarczenie nowego produktu na rynek. W każdym z tych etapów pojawiają się problemy, które należy rozwiązać poprzez wykorzystanie wiedzy dotychczasowej, albo wytworzenie i wykorzystanie wiedzy nowej, co zaprezentowano na rys 1.

Przyjmując, że każda innowacja stanowi re-kombinację dotychczasowej wiedzy (innowacje usprawniające) lub zastosowanie zupełnie nowej wiedzy do rozwiązania określonego problemu (innowacje radykalne), można zrozumieć rolę wiedzy w tworzeniu innowacji.

Pojęcie wiedzy i jej klasyfikacja

W ogólnym ujęciu wiedza może być traktowana jako podstawowa potrzeba, zdolność człowieka, wyróżniająca go spośród innych jednostek, pozwalająca mu budować i interpretować otoczenie, zmniejszać niepewność towarzyszącą jego życiu zawodowemu, kształtować i wyrażać jego stosunek do otaczającej go rzeczywistości, identyfikować otaczające go problemy i kreować rozwiązania tych problemów, w tym posiadające cechy innowacji [Baruk 2011, s. 114].

W literaturze przedmiotu interpretacja wiedzy jest zróżnicowana¹.

Wiedza to potwierdzone przekonanie, to dynamiczny i głęboko humanistyczny proces sprawdzania prawdziwości osobistych wyobrażeń, to wytwór strumienia wiadomości, zakorzeniony w przekonaniach i oczekiwaniach odbiorcy [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 80-81].

¹ Konstatacja ta jest potwierdzona, między innymi, przez B. Mikulę: [2011, s. 12-15].

Wiedza to płynne połączenie ukształtowanego doświadczenia, wartości, kontekstualnej informacji i specjalistycznej intuicji, stanowiących podbudowę dla oceny i włączenia nowych doświadczeń i informacji [Davenport, Prusak 2000, s. 17-21].

Wiedza jest skodyfikowaną informacją przy wysokim udziale wartości dodanej, wnoszonej przez ludzi poprzez intuicję, interpretację, doświadczenie, mądrość, informację o klientach, konkurentach i partnerach w biznesie [Davenport, Völpel 2001, s. 212].

Wiedza to informacja, zdolność do interpretowania danych i informacji w procesie nadawania znaczenia tym danym i informacjom po to, aby osiągnąć założony cel. W konsekwencji powstaje nowa informacja i nowa wiedza, umożliwiająca wykonanie określonego zadania [Beijerse 1999, s. 100].

Przedstawione definicje wskazują, że wiedza to coś więcej niż informacje, to umiejętność nadawania informacjom określonego znaczenia w kontekście przyjętego celu. Dlatego w niniejszej publikacji wiedza rozumiana jest jako umiejętność twórczego interpretowania informacji i nadawania im określonego znaczenia w procesie rozwiązywania pojawiających się problemów, w procesach tworzenia i wdrażania innowacji.

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele różnorodnych klasyfikacji wiedzy. Dla potrzeb niniejszej publikacji wiedzę można podzielić na następujące kategorie [Clarke 2001, s. 190]²:

- 1) wiedzieć - co?,
- 2) wiedzieć - dlaczego?,
- 3) wiedzieć - jak?,
- 4) wiedzieć - kto?,

Propozycję tę można wzbogacić o kolejne rodzaje wiedzy:

- 5) wiedzieć - kiedy?,
- 6) wiedzieć - z czego?,
- 7) wiedzieć - gdzie?,
- 8) wiedzieć - czym?

Pozycje 1, 2, 5, 6, 7, 8, oznaczają rodzaje wiedzy posiadającej cechy towarów rynkowych, natomiast wiedza typu „wiedzieć - kto” oraz „wiedzieć - jak”, posiada charakter wiedzy

ukrytej, trudno mierzalnej, ale bardzo wartościowej. Wiedza typu „wiedzieć - kto” wskazuje osoby posiadające wiedzę. Stanowi ona podstawę tworzenia struktur zapewniających dostęp do ekspertów, których wiedzę można wykorzystać do rozwiązywania pojawiających problemów. Wiedza typu „wiedzieć - jak” sugeruje możliwość wykorzystania wiedzy opracowanej i przechowywanej wewnątrz przedsiębiorstwa. Stanowi więc podstawę tworzenia sieci umożliwiających firmom dzielenie się wiedzą cząstkową typu „wiedzieć - jak” i łączenia jej w organiczne całości.

Wiedza typu „wiedzieć - co”, „wiedzieć - gdzie”, „wiedzieć - kiedy” itp. obrazuje zbiór faktów, więc odnosi się do informacji. Natomiast wiedza typu „wiedzieć - dlaczego” dotyczy wiedzy naukowej o zasadach i prawach rządzących przyrodą, stanowiących podstawę technologicznego rozwoju.

Wyjaśniając rolę wiedzy w procesach tworzenia innowacji, zwłaszcza w pracy zespołowej, zasadne jest analizowanie wiedzy ukrytej i dostępnej, powstających w wyniku interakcji między członkami zespołu. Proces ten, zwany „przekształcaniem wiedzy”, odbywa się na cztery sposoby [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 82]:

- 1) od wiedzy ukrytej do ukrytej - przystosowanie,
- 2) od wiedzy ukrytej do dostępnej - uzewnętrznianie,
- 3) od wiedzy dostępnej do dostępnej - łączenie,
- 4) od wiedzy dostępnej do ukrytej - uwewnętrznianie.

Wiedza ukryta powiększana jest w procesie przystosowania pod wpływem dzielenia się „modelami myślowymi”, umiejętnościami technicznymi itp. W kolejnym etapie procesu tworzenia wiedzy, zasoby wiedzy ukrytej przekształcane są w wiedzę dostępną, podlegającą utrwalaniu i przechowywaniu w postaci różnego rodzaju dokumentów, programów komputerowych, wynalazków itp.

Powiększanie wiedzy dostępnej odbywa się poprzez łączenie różnych jej postaci i rodzajów drogą zamiany danych w informacje, a następnie informacji w wiedzę. Konwersja wiedzy obejmuje również działania praktyczne prowadzące do przekształcania wiedzy dostępnej w wiedzę ukrytą (proces uwewnętrzniania). Cały proces konwersji wiedzy prowadzi do zwiększenia

² Clarke wyodrębnia cztery pierwsze z wymienionych rodzajów wiedzy, jakie pojawiły się w gospodarce opartej na wiedzy. Pozostałe stanowią rozwinięcie autora niniejszej publikacji.

całkowitego zasobu wiedzy, będącej impulsem do podejmowania wszelkiej działalności innowacyjnej.

Z punktu widzenia racjonalności podejścia do zarządzania działalnością innowacyjną i współtworzenia wartości zasadne jest wyodrębnienie następujących kategorii wiedzy: rynkowej, ludzkiej, technologicznej i proceduralnej [Fu, Chui, Helander 2006, s. 53-54].

Wiedza rynkowa to wiedza o wzajemnych oddziaływaniach między przedsiębiorstwem a elementami jego otoczenia: o indywidualnych potrzebach klientów, o kanałach zbytu, lojalności klientów i ich stałości, sposobach postrzegania danego przedsiębiorstwa przez klientów i jego produktów, stosunkach między klientami itp. Wiedza ta stanowi podstawę do określenia celu tworzenia określonej innowacji i wprowadzenia jej na rynek.

Wiedza ludzka to wiedza tkwiąca w pracownikach danego przedsiębiorstwa i jego klientach. Przejawia się ona kwalifikacjami, kreatywnością, doświadczeniem, kompetencjami itp. Stanowi ona podstawę tworzenia kolejnej wiedzy i innowacji.

W procesie tworzenia wartości i materializowania jej w innowacjach niezbędna jest też wiedza technologiczna, obejmująca: wiedzę o wynalazkach, patentach, znakach handlowych, publikacjach, procedurach itp. Opracowanie innowacji wymaga ujawnienia i harmonizacji takiej wiedzy, będącej w dyspozycji wielu ekspertów.

Natomiast wiedza proceduralna, podpowiadająca jak osiągnąć założony cel, powinna być traktowana jako wsparcie dla infrastruktury pozostałych kategorii wiedzy, bowiem dotyczy ona mechanizmów i rozwiązań strukturalnych [Baruk 2012, s. 16-17].

Koncepcja integratywnego spojrzenia na wiedzę i innowacje

Innowacje rozumiane jako celowo zaprojektowane przez człowieka zmiany dotyczące produktów (wprowadzenie do produkcji i na rynek wyrobów lub usług nowych bądź istotnie udoskonalonych), metod wytwarzania (zastosowanie w produkcji metod nowych lub istotnie udoskonalonych), organizacji pracy lub produkcji (nowe rozwiązania organizacyjne w znaczeniu strukturalnym i procesowym lub istotnie udoskonalenie już istniejących), metod zarządzania, marketingu, po raz pierwszy zastosowane w danej społeczności (najmniejszą społecznością jest

organizacja) celem osiągnięcia korzyści społeczno-gospodarczych, spełniające określone kryteria technologiczne, ekonomiczne i społeczne, można postrzegać jako wynik interaktywnego procesu tworzenia wiedzy, jej dyfuzji i zastosowania [Baruk 2014, s. 235].

Znaczenie interakcji wiedzy i innowacji podkreślane jest w literaturze dotyczącej: innowacyjnego otoczenia, rozprzestrzeniania się wiedzy (knowledge spillovers), sieci innowacji i systemów innowacji [Tödtling, Lehner, Kaufmann 2009, s. 59]. Podstawą do wyodrębniania rodzajów innowacji mogą być źródła wiedzy i jej powiązania. Według tego kryterium wyróżnia się:

- 1) innowacje radykalne, powstałe na bazie nowej wiedzy naukowej wygenerowanej w uniwersytetach i organizacjach badawczych. Konieczna jest w tym przypadku wymiana wiedzy naukowej, wymagająca intensywnych personalnych interakcji,
- 2) innowacje przyrostowe, pojawiające się w wyniku interakcji między pracownikami przedsiębiorstwa i klientami.

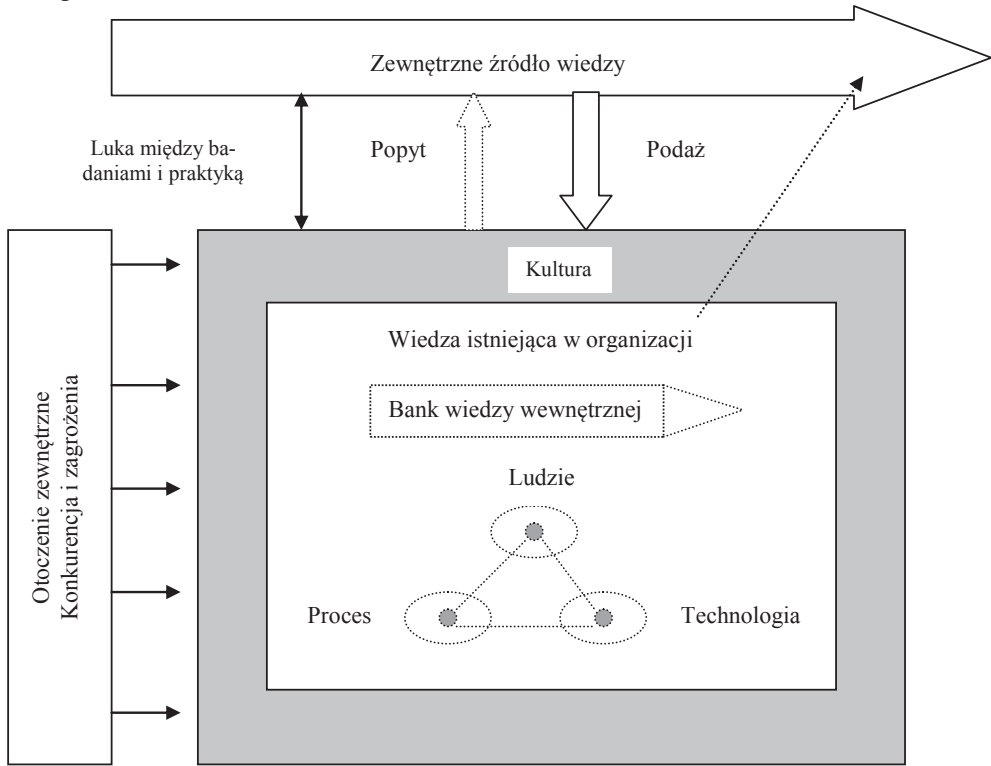
Takie innowacje mogą powstawać w przedsiębiorstwach, których elementami charakteryzującymi ich innowacyjne zachowania są (rys. 2) [Maqsood, Finegan 2009, s. 302-303]:

- 1) wyraźny rozdział między ludźmi, procesem i technologią,
- 2) kultura,
- 3) połączenie z zewnętrznymi źródłami wiedzy (popyt kontra podaż),
- 4) otoczenie zewnętrzne,
- 5) luka między badaniami i praktyką,
- 6) sprzężenie zwrotne z zewnętrznymi źródłami innowacji,
- 7) istniejąca wiedza w organizacji i bank wewnętrznej wiedzy.

Ze względu na ograniczoną objętość publikacji, akcent położono na wyjaśnienie istoty pierwszego elementu, tj. rozdział między ludźmi, procesem i technologią, tak typowe dla wielu firm.

Pracownicy wykonujący swoją pracę często omijają dostępną wiedzę o procesach i technologii, co może wynikać z istniejącej w przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej. W ograniczonym stopniu wykorzystują wiedzę istniejącą wewnątrz organizacji w postaci wiedzy dostępnej, proceduralnej lub wiedzy ukrytej. Brak wykorzystania dostępnej wiedzy wewnętrznej z powodu ukształtowanej kultury powstrzymującej przepływ każdej nowej wiedzy, również przy-

Rysunek 2. Model typowego przedsiębiorstwa bez systemowej integracji pracowników, procesów i technologii



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Maqsood, Finegan 2009, s. 302].

czynia się do powstania luki między aktualnymi badaniami i praktyką.

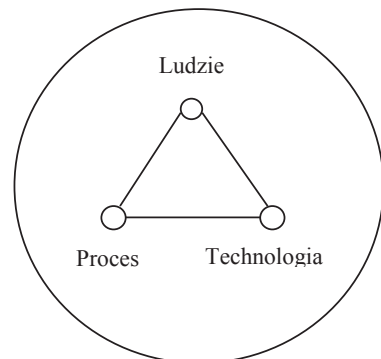
Próba likwidacji takich nieprawidłowości może polegać na racjonalnym podejściu do zarządzania wiedzą, innowacjami, kulturą - ukierunkowaną na integrację pracowników z realizowanymi procesami i stosowanymi technologiami według koncepcji przedstawionej na rysunku 3.

Integracja tych elementów sprzyja metodycznemu kształtowaniu wyższego poziomu kultury innowacyjnej, wiedzy, innowacyjnych zachowań, uczenia się. Wymaga ona podejmowania inicjatyw zmierzających do likwidacji kulturowego oporu przez celowo ukierunkowaną: wizję rozwoju przedsiębiorstwa, przywództwo, zapewnienie środków i sposobów dla efektywnej integracji ludzi, procesów i technologii.

Takie zarządzanie prowadzi do optymalnego wykorzystania wiedzy dostępnej wewnątrz organizacji, inspiracji dalszego poszukiwania sposobów doskonalenia procesów pracy i wykorzystywanych w nich technologii. Działania te wymagają zinte-

gowanego cyklu pozyskiwania wiedzy ze świata zewnętrznego i wiedzy rozwijanej wewnątrz organizacji oraz systemowego uczenia się ułatwiającego tworzenie i wdrażanie innowacji.

Rysunek 3. Schemat integracji pracowników, procesów i technologii, sprzyjającej wykorzystaniu wiedzy w procesach tworzenia innowacji



Źródło: opracowanie własne.

Tego rodzaju postępowanie powinno stać się regularnym zjawiskiem obejmującym wykorzystanie racjonalnych procesów zarządzania wiedzą, innowacjami, dostarczającym przedsiębiorstwu zdolności do przekształcania się w organizację uczącą się, wykorzystującą nową wiedzę do urzeczywistniania wizji ciągłego doskonalenia swojego funkcjonowania i rozwoju poprzez innowacje.

Zakończenie

Przedstawione podejście do zarządzania, ukierunkowane na systemową integrację zarządzania wiedzą i innowacjami, na współtworzenie wartości, na integrację ludźmi, procesów i technologii, ułatwia identyfikację: 1) problemów występujących w aktualnie realizowanych procesach, 2) słabych stron pracowników realizujących te procesy, 3) nieprawidłowości wykorzystywanych technologii.

Działania prowadzące do integracji pracowników, procesów i technologii, wymagają identyfikacji problemów pojawiających się w każdym z tych elementów, zasobów wiedzy wewnętrznej, luki wiedzy niezbędnej do ich rozwiązania, źródeł wiedzy zewnętrznej i sposobów jej pozyskiwania, pozwalających na likwidację luki wiedzy lub przynajmniej jej zmniejszenie.

Działania te wymagają uczenia się pracowników, skutkującego wzbogaceniem wiedzy niezbędnej do tworzenia i wdrażania innowacji, stanowiących istotny czynnik rozwoju każdego przedsiębiorstwa.

Stworzenie systemu integrującego zarządzanie wiedzą z działalnością innowacyjną oraz uczeniem się stanowi wyzwanie dla współczesnych kierowników. Racjonalne zarządzanie wiedzą i innowacjami w przedsiębiorstwie może przekształcić go w organizację uczącą się, organizację bardziej innowacyjną w porównaniu z organizacją nie uczącą się.

Literatura:

1. Baruk J., *Model racjonalnego przebiegu procesu innowacyjnego opartego na wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 5.
2. Baruk J., *Wiedza w procesach tworzenia innowacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 4.
3. Baruk J., *Wspomaganie działalności innowacyjnej wiedzą*, [w:] *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, praca zbiorowa pod red. A. Stabryły, T. Małkusa, Mfiles.pl, Kraków 2014.
4. Beijerse R. P., *Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon*, “Journal of Knowledge Management” 1999, No. 2.
5. Clarke Th., *The knowledge economy*, „Education + Training” 2001, No. 4/5.
6. Davenport Th. H., Prusak L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998, MA
7. Davenport Th. H., Völpel S. C., *The rise of knowledge towards attention management*, “Journal of Knowledge Management” 2001, No. 3.
8. Fu Q. Y., Chui Y. P., Helander M. G., *Knowledge and management in product design*, „Journal of Knowledge Management” 2006, No. 6.
9. Gavrilova T., Andreeva T., *Knowledge elicitation techniques in a knowledge management context*, “Journal of Knowledge Management” 2012, No. 4.
10. Gupta B., Iyer L. S., Aronson J. E., *Knowledge management: practices and challenges*, “Industrial Management & Data Systems” 2000, No. 1.
11. Maqsood T., Finegan A. D., *A knowledge management approach to innovation and learning in the construction industry*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2009, No. 2.
12. Mikuła B., *Istota zarządzania wiedzą w organizacji*, [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, (red.) A. Potocki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
13. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
14. Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.
15. Tödtling F., Lehner P., Kaufmann A., *Do different types of innovation rely on specific kinds of knowledge interactions?*, „Technovation” 2009, No. 29.

ISTOTA „CO-INNOVATION”, CZYLI NOWEGO PODEJŚCIA DO ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI¹

Wprowadzenie

Współcześnie w centrum zainteresowań praktyków i teoretyków zarządzania znajdują się innowacje, które w ostatnim czasie nabrały nowego wymiaru - wymiaru współpracy [Di Maria i Paiola 2011, s. 216]. Stosunkowo nowym obszarem rozważań prowadzonych w kontekście innowacji jest koncepcja „*co-innovation*” (współ-innowacji, ko-innowacji) balansująca na pograniczu teorii sieci, współdziałania międzyorganizacyjnego, modelu otwartych innowacji oraz koncepcji wspólnego tworzenia wartości dla klienta. W najprostszym ujęciu pojęcie „*co-innovation*” można sprowadzić do wspólnego tworzenia innowacji przy jednoczesnym założeniu wspólnego tworzenia wartości dla ogółu partycypujących podmiotów, w tym dla użytkowników końcowych. Zagłębiając się w problematykę współ-innowacji okazuje się, że w literaturze występuje nie tylko mnogość podejść w zakresie postrzegania oraz definiowania samego pojęcia, ale widoczny jest także brak zgodności autorów w kwestii odróżnienia jego znaczenia od istoty pojęć pokrewnych takich jak innowacje kooperacyjne, czy innowacje otwarte. Dlatego też celem opracowania jest integracja oraz synteza dotychczasowego dorobku naukowego nawiązującego do koncepcji współ-innowacji określanej mianem nowego modelu, a nawet nowego paradygmatu zarządzania innowacjami.

„Co-Innovation” – konceptualizacja pojęcia

Tematyka dotycząca innowacji przyciąga uwagę szerokiego grona podmiotów reprezentujących zarówno świat nauki jak i biznesu. Z jednej strony,

w literaturze widoczny jest stały wzrost ilości publikacji, w tym badań naukowych dedykowanych innowacjom. Z drugiej, w praktyce gospodarczej obserwowany jest wzrost zainteresowania innowacjami, które postrzegane są jako swoisty filar współczesnej konkurencyjności [Pomykański 2009, s. 7-16; Crossan i Apaydin 2010, s. 1154]. Stosunkowo nowym pojęciem w przedmiotowym obszarze współ-innowacje odnoszące się do wspólnego tworzenia innowacji. Generalnie idea ko-innowacji eksponuje potrzebę współpracy w zakresie tworzenia i wdrażania nowości, przy założeniu całkowitego podporządkowania zarządzania innowacjami działaniom ukierunkowanym na zewnątrz. Rdzeniem koncepcji jest zarządzanie innowacjami poprzez nawiązywanie oraz wykorzystywanie eksploracyjnych partnerstw pozwalających integrować, wspólnie przekształcać i tworzyć informacje oraz wiedzę w ramach wspólnoty innowacji [Gillier, Piat, Roussel i Truchot 2010, s. 883].

W zależności od przyjętego podejścia współ-innowacje można rozumieć dość wąsko, jako jeden z wariantów strategii rozwojowej współczesnych organizacji [Bossink 2002, s. 311], nieco szerzej, jako nową koncepcję w podejściu do innowacji [Bonney, Clark, Collins i Feame 2007, s. 399], czy wreszcie szeroko, jako nowy paradygmat zarządzania innowacjami [Odenthal, Tovstiga, Tambe i Van Oene 2004, s. 41; van Blokland, Verhagen i Santema 2008, s. 3; Lee, Olson i Trimi 2012, s. 817]. W literaturze widoczny jest brak zgodności autorów odnośnie do przyjmowanego zakresu pojęcia współ-innowacji, a także brak jednomyślności w kwestii jego definicji. Istniejące rozbieżności konceptualno-poznawcze utrudniają zrozumienie istoty ko-innowacji [Royer i Bijman 2009, s. 1-3], ale także stanowią czynnik spowalniający rozwój wiedzy w ich obszarze. Brak wspólnego stanowiska w kwestiach definicyjnych skutkuje pluralizmem założeń teoretycznych przyjmowanych w badaniach empirycznych, co nie tylko utrud-

* Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

¹ Wyniki zaprezentowanych badań literaturowych stanowią jeden z efektów realizowanego przez autorkę projektu badawczego pt. „Relacje współtworzenia, a innowacyjność - perspektywa sektora gier video”. Projekt finansowany ze środków Narodowego Centrum nauki przyznanych na podstawie umowy numer UMO-2013/11/D/HS4/04045.

nia, ale uniemożliwia wręcz porównywanie wyników oraz formułowanie wniosków natury ogólnej. Występujące w literaturze rozbieżności konceptualne można uznać za przesłankę potrzeby zintegrowania, uporządkowania oraz syntezy dotychczasowego dorobku z zakresu koncepcji współ-innowacji.

Przegląd dotychczasowych publikacji pozwolił wyłonić zaledwie trzy definicje współ-innowacji². Najstarszą jest definicja przedstawiona przez holenderskich badaczy określająca „*co-innovation*” jako tworzenie partnerstwa pomiędzy przedsiębiorstwami i/lub instytucjami i/lub klientami służącego dzieleniu wiedzy, kosztów oraz korzyści w celu tworzenia unikalnej wartości dla klienta [van Blokland, Verhagen i Santema 2008, s. 3]. Ograniczeniem przedstawionej definicji jest zawężenie grona odbiorców nowotworzonej wartości jedynie do klientów. W takim ujęciu współ-innowacje ograniczają się do tworzenia innowacji podporządkowanych potrzebom klientów (tzw. podejście *User-Driven Innovation, User-Led Innovation*) pomijając m.in. innowacje organizacyjne i zarządcze. Ponadto przedstawiona definicja nawiązuje do pierwotnej wersji koncepcji współtworzenia wartości koncentrującej się jedynie na wartości dla klienta [Pralhad i Ramaswamy 2004, s. 8], podczas gdy najnowsza literatura wskazuje potrzebę wielopodmiotowego spojrzenia na procesy współtworzenia wartości, których efektem powinien być wzrost wartości dla wszystkich (lub prawie wszystkich) zaangażowanych i/lub zainteresowanych stron [Ramaswamy i Gouillart 2010, s. 4].

Kolejna definicja przedstawiona przez L.B. Bonney [Bonney 2011, s. 15] zakłada, iż o współ-innowacjach mówimy, gdy dwie lub więcej organizacji współpracuje ze sobą w celu wykreowania innowacji w obszarze produktów, procesów, pozyskiwanych i wykorzystywanych surowców, rynków lub procesów zarządzania. W proponowanym ujęciu współ-innowacje mają służyć po-

prawie sprawności i (lub) efektywności dostarczania wartości klientom przy jednoczesnym podnoszeniu poziomu przewagi konkurencyjnej całego łańcucha wartości. Powyższa definicja, podobnie jak jej poprzedniczka, wskazuje potrzebę skupienia się na tworzeniu wartości dla klienta, aczkolwiek podkreśla dodatkowo orientację organizacji na tworzenie przewagi konkurencyjnej. Warto zauważyć, iż Autor wskazuje na powiązanie ko-innowacji z przewagą konkurencyjną nie tylko danej organizacji, ale także innych podmiotów wchodzących w skład łańcucha wartości, co ukazuje różnicę pomiędzy współ-innowacjami, a innowacjami otwartymi silnie eksponującymi tworzenie wartości jedynie dla organizacji [Di Gangi i Wasko 2009, s. 303]. Należy jednak zaznaczyć, iż powyższa definicja ogranicza procesy współdziałania do współdziałania międzyorganizacyjnego, wykluczając tym samym procesy współpracy realizowane z podmiotami indywidualnymi takimi jak klienci, reprezentanci wspólnot poznawczych.

Chronologicznie ostatnia, ale przedmiotowo najszersza definicja określa „*co-innovation*” jako podejście opierające się na bieżącym i nieprzerwanym wykorzystywaniu wewnętrznych, zewnętrznych, kooperacyjnych i współ-twórczych pomysłów w celu tworzenia organizacyjnej i dzielonej wartości [Lee, Olson i Trimi 2012, s. 818]. Z jednej strony definicja ta wskazuje na angażowanie – nieograniczonych rodzajem, typem, czy specyfiką – podmiotów pozostających poza granicami organizacji wraz z zasobami zasobów będącymi w ich dyspozycji. Z drugiej, nawiązuje do wspólnego tworzenia innowacji przy jednoczesnym założeniu wspólnej kreacji wartości dla ogółu partycypujących podmiotów, w tym dla użytkowników końcowych oraz dla samej organizacji. Zatem przyjęta za S.M. Lee, D.L. Olson oraz S. Trimi [Lee, Olson i Trimi 2012, s.818] definicja adaptuje najnowsze podejście do procesów współtworzenia wartości [Ramaswamy i Gouillart 2010, s. 5]. Należy dodać, że w przyjętym podejściu współ-innowacje mają charakter interaktywnego procesu rozwojowego [Bossink 2002, s. 314-316] realizowanego w sposób ciągły z efektem sprzężenia zwrotnego w postaci bieżącego gromadzenia oraz wykorzystywania informacji zwrotnych napływających z otoczenia [Dawson, Young, Tu i Chongyi 2014, s. 500] Jak wskazują A. Royer oraz J. Bijman [Royer i Bijman 2009, s. 3] współ-innowacje odnoszą się

²Identyfikacja prac dotyczących współ-innowacji została przeprowadzona z wykorzystaniem elektronicznych baz danych: BazEcon, CEEOL, Ebsco, Emerald, ISI Web of Knowledge, Proquest, Scopus oraz uzupełniająco www.scholar.google.com. Kryterium wyszukiwania publikacji: „*co-innovation*”, „*coinnovation*”, „współ-innowacje”, „*ko-innowacje*” w tytule, abstrakcie, przedmiocie lub słowach kluczowych. Łączna ilość wyodrębnionych prac po usunięciu publikacji dublujących się: 32. Prace, w których autorzy przedstawili definicję współ-innowacji: 3.

do komplementarności innowacji generowanych jednocześnie przez różnych uczestników łańcucha wartości, organizacji i/lub metaorganizacji (np. sieci międzyorganizacyjnych) uwzględniając jednocześnie komplementarność różnego typu innowacji, których tworzenie wymaga nie tylko współpracy między różnymi aktorami, ale także współpracy na różnych poziomach analizy, w różnych segmentach rynku, czy ogniwach łańcucha tworzenia wartości. Znaczące dla zrozumienia idei ko-innowacji staje się określenie podmiotów zewnętrznych uczestniczących we wspólnym tworzeniu innowacji oraz w realizacji procesów współtworzenia wartości. W tym zakresie literatura wskazuje dwa podejścia. Pierwsze, wąskie uwzględniające tylko jeden typ podmiotów zewnętrznych tj. inne organizacje [np. Bossink 2002, s. 311-320; Westerlund i Rajala 2010, s. 437] lub klientów [np. Löfgren 2014, s. 164; Parmantier i Mangematin 2014, s. 40]. Drugie, szerokie uwzględniające różnego rodzaju partnerów zewnętrznych takich jak przedsiębiorstwa, instytucje, uczelnie, klientów i konkurentów [Odenthal, Tovstiga, Tambe i Van Oene 2004, s. 44; Bonney, Clark, Collins i Feame 2007, s. 397, ale także wszystkich innych potencjalnych interesariuszy, nawet jeśli nie są bezpośrednio związani z produktem dostarczaniem przez organizację na rynek [Dinesen, Seeman i Gustawson 2011, s. 6]³. Zgodnie z przyjętym tutaj podejściem, zakłada się że właściwym jest podejście drugie.

Teoretyczne korzenie koncepcji współ-innowacji

Próbując określić teorie referencyjne dla koncepcji współ-innowacji można stwierdzić, że swoiste teoretyczne zaplecze stanowią teoria sieci i współdziałania międzyorganizacyjnego [Dinesen, Seeman i Gustawson 2011, s. 4], model otwartych innowacji [Di Gangi i Wasko 2009, s. 303-305], ale także koncepcja współtworzenia wartości [Prahalad i Ramaswamy 2004, s. 7-9; Ramaswamy i Guillard 2010, s. 2-6].

³ Warto dodać, że niektórzy autorzy jako współ-innowacje rozumieją także innowacje powstające w wyniku interakcji pomiędzy różnymi departamentami tej samej organizacji [Royer i Bijman 2009, s. 3; Dinesen, Seeman i Gustawson 2011, s. 6]. Przyjmując jednak, że współ-innowacje tworzone są w wyniku współpracy na linii organizacja-podmioty jej otoczenia takie podejście nie jest uzasadnione gdyż proces tworzenia innowacji nie wykracza poza granice organizacji.

Na gruncie zarządzania strategicznego przyjmuje się, że współpraca międzyorganizacyjna przyspiesza i rozwija działalność innowacyjną [de Faria, Lima i Santos 2010, s. 1082], wzmacnia bazę oraz potencjał innowacyjny przedsiębiorstw, a także podnosi poziom innowacyjności [Crossan i Apaydin 2010, s. 1174]. Koncepcja współ-innowacji także zakłada, że realizacja procesów innowacji następuje w wyniku w kooperacji z innymi podmiotami [Bossink 2002, s. 311] opierając się na założeniu, że to innowacje spoza granic organizacji są kluczowe dla współczesnej przewagi konkurencyjnej [Powell, Koput i Smith-Doerr 1996, s. 116; Dawson, Young, Tu i Chongyi 2014, s. 500]. Jednakże koncepcja współ-innowacji nie jest tożsama z innowacjami kooperacyjnymi [Lee, Olson i Trimi 2012, s. 823]⁴, do których zawiąże się zwykle literatura poruszająca problematykę współpracy międzyorganizacyjnej. Po pierwsze, w proponowanym tutaj podejściu współ-innowacje sięgają dalej aniżeli współpraca międzyorganizacyjna zorientowana na innowacje kooperacyjne, gdyż wymaga reorientacji organizacji w kwestii podejścia do innowacji ujmowanych jako kombinacja i dopełnienie wewnętrznych wysiłków innowacyjnych z zewnętrznymi źródłami innowacji poprzez szeroki wachlarz relacji partnerskich od aliansów strategicznych po konkurencję między sieciami, czy współdziałanie z podmiotami indywidualnymi [Odenthal, Tovstiga, Tambe i Van Oene 2004, s. 42-45; Bonney, Clark, Collins i Feame 2007, s. 395; Dinesen, Seeman i Gustawson 2011, s. 5-6]. Po drugie, w koncepcji współ-innowacji fundamentalnym jest, że nie chodzi o to żeby innowacje osiągać szybciej, czy taniej w wyniku współpracy lecz żeby innowacje robić po prostu inaczej [Odenthal, Tovstiga, Tambe i Van Oene 2004, s. 52] koncentrując się na tworzeniu wartości nie tylko dla organizacji, ale wszystkich potencjalnie i realnie zaangażowanych stron [Lee, Olson i Trimi 2012, s. 824-828]. Po trzecie, koncepcja współ-innowacji opiera się na założeniu wykorzystywania różnego typu relacji współtworzenia nastawionych na wspólne tworzenie innowacji w wyniku ciągłych, długoterminowych, ale także jednorazo-

⁴ Warto zauważyć, iż niektórzy autorzy utożsamiają innowacje kooperacyjne i współ-innowacje, np. L.B. Bonney Bonney 2011, s. 14], czy H. Bremmers i A. SabidussiBremmers i Sabidussi 2008, s. 29-30.

wych i krótkookresowych interakcji. Natomiast w przypadku współpracy międzyorganizacyjnej podejmowanej na rzecz tworzenia innowacji zakres relacji zawęża się jedynie więzi międzyorganizacyjnych zakładających długookresowy charakter [Powell, Koput i Smith-Doerr1996, s. 116; Czakon 2007, s. 45].

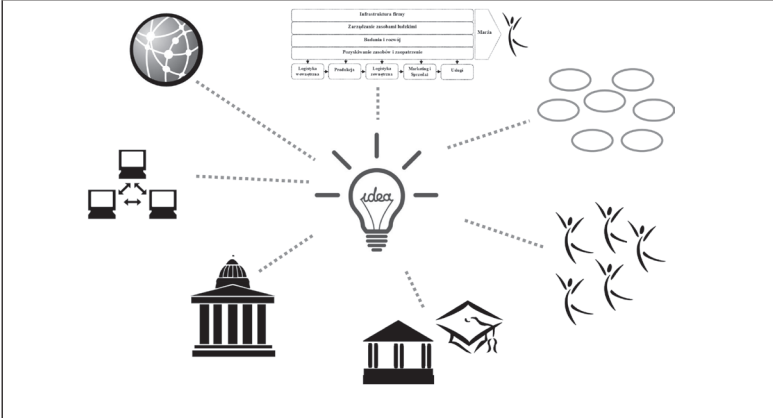
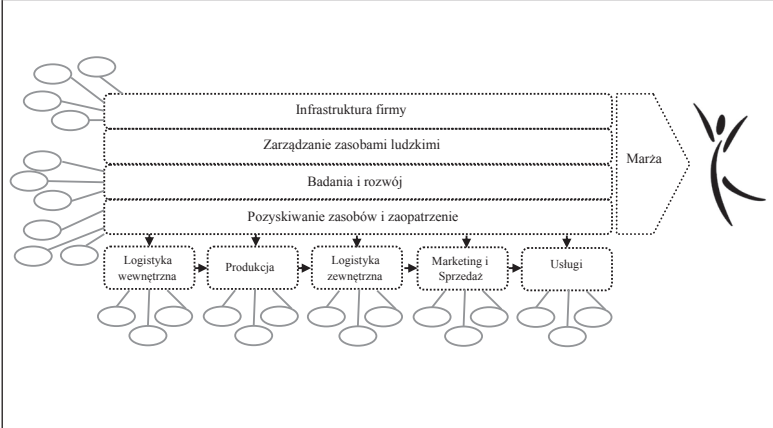
Koncepcja współ-innowacji czerpie nie tylko z dorobku zarządzania strategicznego. W zasadzie jej teoretyczne zaplecze stanowi przede wszystkim dorobek z zakresu teorii innowacji. Na przestrzeni czasu podejście do innowacji

ewoluowało. Literatura wskazuje, że organizacje zmieniały swoje podejście do innowacji stopniowo przechodząc od koncentracji na eksploatacji zasobów wyłącznie wewnętrznych do skupienia uwagi na zasobach pozostających poza granicami organizacji. Stopniowe przechodzenie od modeli zamkniętych do modeli zakładających coraz intensywniejsze interakcje z otoczeniem poskutkowało stopniową zmianą podejścia do postrzegania łańcucha tworzenia wartości, a także wyłanianiem się kolejnych modeli innowacji – tabela 1.

Tabela 1. Przegląd modeli innowacji – ujęcie chronologiczne

| Charakterystyka i podstawowe założenia poszczególnych modeli innowacji | | Wyróżniki względem współinnowacji |
|--|---|--|
| Innowacje zamknięte (<i>closed innovation</i>) | <p>Zasoby i kompetencje wewnętrzne jako źródło przewagi konkurencyjnej. Współpraca wewnątrzorganizacyjna pomiędzy pracownikami. Kluczowa rola działu B+R. Niezależność łańcucha wartości organizacji oraz procesu innowacji od otoczenia zewnętrznego.</p> | <p>Brak udziału podmiotów zewnętrznych w procesach innowacji.</p> |
| Innowacje kooperacyjne (<i>collaborative innovation</i>) | <p>Kombinacja wewnętrznych i zewnętrznych zasobów oraz kompetencji jako źródło przewagi konkurencyjnej. Współpraca z partnerami biznesowymi posiadającymi kluczowe (także światowego poziomu) kompetencje. Różnorodność form współpracy m.in. aliansy, joint venture, umowy o dzieleniu patentów/technologii.</p> | <p>Ograniczenie do więzi jako specyficznego typu relacji międzyorganizacyjnych. Nacisk na współtworzenie międzyorganizacyjne, brak udziału (nieznaczna partycypacja) jednostek indywidualnych. Współpraca w zakresie innowacji traktowana jako komplementarne, dodatkowe źródło innowacji,</p> |

| | | |
|---|--|--|
| <p>Innowacje otwarte (open-innovation)</p> | <p>Kombinacja wewnętrznych zasobów i kompetencji z zewnętrzną wiedzą ekspercką jako źródło przewagi konkurencyjnej (zwykle równowaga znaczenia aspektów wewnętrznych i zewnętrznych). Współpraca z różnorodnymi partnerami w tym z: przedsiębiorstwami, instytutami badawczymi, uczelniami, wspólnotami praktyków, podmiotami indywidualnymi. Współpraca podmiotów poszukujących konkretnych rozwiązań z podmiotami zdolnymi do rozwiązania konkretnych problemów.</p> | <p>Poszukiwanie rozwiązań zidentyfikowanych problemów. Asymetria w procesach innowacji z dominującą rolą organizacji pełniące rolę koordynatora oraz decydenta o największej sile oddziaływania. Nacisk na wzrost wartości dla organizacji, tworzenie oraz poprawę jej przewagi konkurencyjnej. Selektywność w procesach innowacji, których tylko część realizowana jest we współpracy z otoczeniem.</p> |
| <p>Współ-innowacje (co-innovation)</p> | <p>Kombinacja wewnętrznych i zewnętrznych zasobów wiedzy i doświadczeń jako źródło przewagi konkurencyjnej – prócz konwergencji pomysłów oraz umów (projektów) o współpracy istotne jest wspólne tworzenie nowych doświadczeń ze wszystkimi interesariuszami. Współpraca z różnorodnymi partnerami wykorzystująca nie tylko formalne porozumienia, ale także sieci społeczne i kontakty nieformalne. Tworzenie nowej wartości dla wszystkich interesariuszy, w tym także dla klientów.</p> | <p>Pierwotnym bodźcem nie jest potrzeba sięgania po zasoby pozostające poza granicami organizacji. Organizacja nie musi mieć zidentyfikowanego problemu, wyzwania, do którego rozwiązania potrzebuje „pomocy” z zewnątrz, co więcej nie oczekuje się otrzymania gotowego/prawie gotowego rozwiązania. Istotą jest wzajemna wymiana oraz wspólne tworzenie doświadczeń.</p> |



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Di Gangi i Wasko 2009, s. 303-305; Gillier, Piat, Roussel i Truchot 2010, s. 883-888; Bonney 2011, s. 14; 29-32; Badani 2011; Lee, Olson i Trimi 2012, s. 822-828; Parmantier i Mangematin 2014, s. 49-52; Wazoku 2014].

Przegląd literatury wskazuje, że najczęściej niejednoznaczności występuje w kwestii utożsamiania (rozdzielania) współ-innowacji z innowacjami otwartymi. Biorąc jednak pod uwagę dotychczasowe rozważania, w tym przyjętą definicję współ-innowacji [za: Lee, Olson

i Trimi 2012, s. 818] synonimiczne traktowanie otwartych innowacji oraz współ-innowacji nie jest uzasadnione. Po pierwsze, model otwartych innowacji zakłada, że końcowi użytkownicy produktu mogą być źródłem nowych pomysłów i innowacji, ale priorytetowe znaczenie mają

endogeniczne zdolności organizacji. W podstawowym ujęciu zaproponowanym przez Chesbrouha to właśnie wewnętrzne zdolności organizacji do wykorzystywania, integrowania i wzajemnego stymulowania wewnętrznych oraz zewnętrznych źródeł innowacji stanowią podstawę tworzenia przewagi konkurencyjnej [Di Gangi i Wasko 2009, s. 303]. Co prawda, w modelu współ-innowacji strategia innowacji także zakłada integrację wewnętrznych i zewnętrznych źródeł innowacji, ale to źródła zewnętrzne są zdecydowanie bardziej eksploatowane [Odenthal, Tovstiga, Tambe i Van Oene 2004, s. 54]. Po drugie, jak wskazują G. Parmantier i V. Mangematin [Parmantier i Mangematin 2014, s. 51], w modelu otwartym mamy do czynienia selektywnością charakteru realizowanych procesów innowacji, gdyż nie wszystkie innowacje są tworzone w wyniku procesów współpracy. Natomiast w przypadku współ-innowacji podkreśla się konieczność ukierunkowania filozofii formułowania oraz realizacji strategii innowacji czynnikiem zewnętrznym decydując się na całkowite zatarcie granic pomiędzy organizacją, a otoczeniem w obszarze działalności innowacyjnej. Po trzecie, w przypadku modelu otwartych innowacji procesy tworzenia innowacji realizowane są z wykorzystaniem asymetrycznych relacji, w których rolę uprzywilejowanego podmiotu pełni organizacja zainteresowana rozwiązaniem – mniej lub bardziej – sprecyzowanego problemu. W przypadku koncepcji współ-innowacji relacje mają charakter zdecydowanie bardziej symetryczny [Parmantier i Mangematin 2014, s. 52], dotyczą wszystkich funkcji, typów oraz obszarów działalności innowacyjnej, a także nie są ukierunkowane na rozwiązanie określonych problemów [Badani 2011]. Po czwarte, w przypadku współ-innowacji przedmiotem zainteresowania organizacji jest wspólne tworzenie

innowacji oraz wartości wraz z partnerami otoczenia. Jednakże w odróżnieniu od modelu otwartych innowacji organizacja nie kieruje się wyłącznie własnym interesem, ale także wewnętrzną chęcią rozpoznania preferencji i zaspokojenia potrzeb podmiotów zewnętrznych [Gillier i in. 2010], co istotne nie tylko klientów.

Podsumowanie

Skokowo narastająca turbulentność otoczenia, przyśpieszająca globalizacja, a także pogłębiające się luki kompetencyjno-zasobowe przyczyniły się do nadania innowacjom nowego wymiaru – wymiaru współpracy (*collaborative dimension of innovation* [Di Maria i Paiola 2011, s. 216]). Coraz częściej tworzenie i absorbowanie innowacji umacniających pozycję rynkową, ale także dających przewagę konkurencyjną odbywa się przy wykorzystaniu relacji zewnętrznych. Najnowszym modelem innowacji, który w największym stopniu wykorzystuje potencjał drzemiący w relacjach oraz zasobach zewnętrznych jest model współ-innowacji.

Koncepcja współ-innowacji jest stosunkowo nowym obszarem eksploracji naukowej, który w dużej mierze pozostaje słabo ustrukturyzowany, a jednocześnie charakteryzuje się wysokim poziomem conceptualnego pluralizmu. W opinii autorki integracja oraz synteza dotychczasowego dorobku naukowego nawiązującego do koncepcji „*co-innovation*” pozwoliły go uporządkować, ale nie wyczerpały możliwości dalszej eksploracji naukowej. Wśród możliwych kierunków dalszych dociekań można wskazać kwestie operacjonalizacji oraz metodyki pomiaru procesów innowacji realizowanych z wykorzystaniem omawianego podejścia. Ciekawym obszarem dalszych badań mogą być także czynniki sukcesu oraz bariery wdrażania i bieżącego stosowania modelu współ-innowacji.

Literatura:

1. Badani J., *Open Innovation Vs. Co-creation*: <http://blog.ideaken.com/2011/03/open-innovation-vs-co-creation.html>: [14.01.2015].
2. Bonney L., Clark R., Collins R., Fearne A. *From Serendipity to Sustainable Competitive Advantage: Insights from Houston's Farm and their Journey of Co-Innovation*, "Supply Chain Management: An International Journal" 2007, nr 12(6).
3. Bonney L.B., *Insights into "Mysterious Processes": Incentivising Co-Innovation in Agrifood Value Chains*, Doctoral dissertation, University of Tasmania, Sydney 2012.
4. Bossink B.A., *The Development of Co-Innovation Strategies: Stages and Interaction Patterns in Interfirm Innovation*, "R&D Management" 2002, nr 32(4).
5. Bremmers H., Sabidussib A., *Co-Innovation: What Are the Success Factors?*, "Applied Studies in Agribusiness and Commerce" 2009, nr 3(1-2).
6. Crossan M.M., Apaydin M., *A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature*, "Journal of management studies" 2010, nr 47(6).
7. Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2007.
8. Dawson B.K., Young L., Tu C., Chongyi F., *Co-Innovation in Networks of Resources-A Case Study in the Chinese Exhibition Industry*, "Industrial Marketing Management" 2014, nr 43(3).
9. de Faria P., Lima F., Santos R., *Cooperation in Innovation Activities: The Importance of Partners*, "Research Policy" 2010, nr 39(8).
10. di Gangi P.M., Wasko M., *Steal My Idea! Organizational Adoption of User Innovations from a User Innovation Community: A Case Study of Dell IdeaStorm*, "Decision Support Systems" 2009, 48(1).
11. Di Maria E., Paiola M., *Sense-Based Innovation [w:] Managing Networks of Creativity*, (red.) F. Belussi, U.H. Staber, Taylor & Francis Ltd., New York 2011.
12. Dinesen B., Seemann J., Gustafsson J., *Development of a Program for Tele-Rehabilitation of COPD Patients Across Sectors: Co-Innovation in a Network*, "International Journal of Integrated Care" 2011, nr 11(1).
13. Gillier T., Piat G., Roussel B., Truchot P., *Managing Innovation Fields in a Cross-Industry Exploratory Partnership with C-K Design Theory*, "Journal of Product Innovation Management" 2010, nr 27(6).
14. Lee S.M., Olson, D.L., Trimi S., *Co-Innovation: Convergenomics, Collaboration, and Co-Creation for Organizational Values*, "Management Decision" 2012, nr 50(5).
15. Löfgren A., *International Network Management for the Purpose of Host Market Expansion: The Mediating Effect of Co-Innovation*, "Journal of International Entrepreneurship" 2014, nr 12.
16. Odenthal S., Tovstiga G., Tambe H., van Oene F., *Co-Innovation: Capturing the Innovation Premium for Growth*, "Prism" 2004, nr 1.
17. Parmentier G., Mangematin V., *Orchestrating Innovation with User Communities in the Creative Industries*, "Technological Forecasting and Social Change" 2014, nr 83.
18. Pomykański A., *Innowacyjność organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2009.
19. Powell W.W., Koput K.W., Smith-Doerr, L., *Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology*, "Administrative Science Quarterly" 1996, nr 41(1).
20. Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation*, "Journal of Interactive Marketing" 2004, nr 18(3).
21. Ramaswamy V., Gouillart F., *Building the Co-Creative Enterprise*, "Harvard Business Review" 2010, nr 88(10).
22. Royer A., Bijman J., *Co-Innovation, Quality and Institutions: A CoQA Programme Concepts Exploration*, "CoQA Working Paper" 2009, nr 2009-01.

23. van Blokland W.B., Verhagen W.J., Santema S.C., *The Effects of Co-Innovation on the Value-Time Curve: Quantitative Study on Product Level*, "Journal of Business Market Management" 2008, nr 2(1).
24. Wazoku blog, *Open Innovation vs Crowdsourcing vs Co-creation*: <http://www.wazoku.com/blog/open-innovation-vs-crowdsourcing-vs-co-creation/>: [14.01.2015].
25. Westerlund M., Rajala R., *Learning and Innovation in Inter-Organizational Network Collaboration*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 2010, nr 25(6).

INNOWACJE W TECHNOLOGIACH INFORMATYCZNYCH WSPIERAJĄCYCH PODEJMOWANIE DECYZJI ZAKUPOWYCH W ZAOPATRZENIU TECHNICZNYM

Wprowadzenie

Efektywne zaopatrzenie w dobra jest jednym z elementów tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa produkcyjnego. Przyczynia się do zapewnienia właściwej jakości produktów wytwarzanych przez organizację gospodarczą, a także wspiera wszelkie zachodzące w niej procesy, stanowiąc przy tym dużą część jej kosztów całkowitych. Na znaczenie, zakres oraz sposób organizacji zaopatrzenia w przedsiębiorstwie wpływa wiele czynników, spośród których do najważniejszych zaliczyć można: handel elektroniczny, „szczupłe” zarządzanie zaopatrzeniem i kompresję czasu [Lysons 2004, s. 27]. Dokonujący się w ostatnich latach szybki rozwój technologii informatycznych oraz łatwy dostęp do Internetu znacząco zwiększył znaczenie pierwszego z tych czynników w sposobie funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw.

W rozdziale przedstawiono charakterystykę wybranych narzędzi informatycznych wspomagających procesy decyzyjne w obszarze zaopatrzenia technicznego zajmującego się w przedsiębiorstwach wytwórczych dostawami materiałów nieprodukcyjnych.

Rola informacji w procesie podejmowania decyzji w obszarze zaopatrzenia technicznego przemysłu

Podejmowanie decyzji zakupowych, podobnie jak każde inne działanie w przedsiębiorstwie, wiąże się z posiadaniem określonych środków i adekwatnych zasobów, potrzebnych do wykonania działania. Procesy decyzyjne wymagają zasobów materialnych, takich jak np. środki łączności, czy urządzenia do gromadzenia i przetwarzania danych oraz odpowiedniego finansowania. Są to jednak zasoby wspomagające, o mniejszym znaczeniu w podejmowaniu decy-

zji. Do zasobów, które proces podejmowania decyzji warunkują, ułatwiając go, utrudniając bądź uniemożliwiając, można zaliczyć [Bolesta-Kukułka 2003, s. 72]:

- zakres odpowiedzialności i uprawnień,
- dostępność informacji,
- wiedzę decydenta,
- kapitał społeczny,
- czas.

Spośród wymienionych powyżej zasobów tym kluczowym, z perspektywy praktyki gospodarczej w obszarze zaopatrzenia technicznego przemysłu, są informacje i dostępność do nich. Traktując informację, jako zasób decyzyjny można określić jej wymagane cechy. Powinna ona odpowiadać potrzebom użytkownika (adekwatność) i być dla niego zrozumiała (odpowiednia forma przekazu). Kolejnym wymogiem, jaki musi spełnić dobra informacja jest jej terminowość, polegająca na przekazywaniu informacji decydentowi we właściwym czasie lub odpowiednio szybko. Inna cecha dobrej informacji to wiarygodność, czyli przedstawianie niezafałszowanego obrazu rzeczywistości, prawdziwego stanu faktycznego. Niezwykle istotne jest także konsekwentne ujęcie informacji, czyli regularne stosowanie tych samych mierników, schematów, standardów, oznaczeń, wskaźników. Informacja powinna być aktualna, tzn. nadążająca za zmianami w otoczeniu biznesowym. W procesie zaopatrzenia technicznego aktualność informacji dotyczy także danych historycznych niezbędnych do prawidłowego przebiegu tego procesu.

W obszarze zaopatrzenia technicznego zakres informacji potrzebny decydentom jest szeroki i obejmuje m.in.: ceny produktów, strukturę rabatową, nazwy dostawców i ich dane teledadresowe, historię zakupu poszczególnych towarów, zestawienie wprowadzonych

* Dyrektor Generalny BDI Poland Sp. z o.o.; doktorant, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

zamówień, raporty zamówień otwartych, listy zamienników, dane techniczne i specyfikację produktów. Informacje te mogą być pozyskiwane z różnych źródeł, których znaczenie na przestrzeni ostatnich 20 lat zmieniło się wraz z rozwojem technologii informatycznych i Internetu. W tabeli 1 przedstawiono próbę usystematyzowania źródeł informacji niezbędnych nabywcom w procesie podejmowania decyzji w zaopatrzeniu technicznym.

W wyniku rozwoju Internetu i powszechności dostępu do niego znacznie zmalała rola drukowanych katalogów produktów, których treść często już w momencie wydrukowania stawała się nieaktualna. Najpierw były one zastępowane katalogami w formie elektronicznej w postaci płyt CD, a obecnie funkcjonują przede wszystkim jako część zawartości stron internetowych producentów lub ich dystrybutorów, umożliwia-

jąc jednocześnie nabywcom korzystanie ze zintegrowanych z tymi katalogami aplikacji projektowych, programów pozwalających dobierać produkty właściwe do danych zastosowań oraz zamienniki produktów konkurencji.

Spadek znaczenia tradycyjnych raportów gospodarczych wiąże się głównie z dostępem elektronicznym do wszelkiego rodzaju baz danych zawierających informacje rejestrowe i wyniki finansowe przedsiębiorstw. Coraz mniejszą rolę w pozyskiwaniu informacji niezbędnych do podejmowania decyzji zakupowych w obszarze zaopatrzenia technicznego odgrywają targi przemysłowe. Wysokie koszty udziału wystawców i czas, który muszą poświęcać nabywcy na odwiedzanie stoisk targowych są obecnie zastępowane dostępem do tych samych informacji poprzez narzędzia i aplikacje udostępniane przez producentów w Internecie.

Tabela 1. Źródła informacji nabywców przemysłowych w obszarze zaopatrzenia technicznego

| Źródło | Charakterystyka | Poprzednie znaczenie | Obecne znaczenie |
|---|---|----------------------|------------------|
| Przedstawiciele handlowi | Personel sprzedażowy producentów lub dystrybutorów nabywanych materiałów | Bardzo duże | Bardzo duże |
| Specjalistyczne służby inżynieryjne | Dział inżynieringu nabywcy oraz personel inżynierski dostawców i dystrybutorów | Średnie | Średnie |
| Pozostały personel | Pracownicy innych działów nabywcy | Małe | Małe |
| Targi branżowe | Kontakty handlowe nawiązane podczas targów | Duże | Małe |
| Czasopisma branżowe | Artykuły sponsorowane, ogłoszenia producentów i dystrybutorów | Małe | Średnie |
| Drukowane katalogi produktów | Katalogi zawierające ofertę asortymentową oraz często specyfikację techniczną asortymentu producenta lub dystrybutora | Bardzo duże | Małe |
| Drukowane branżowe informatory handlowe | Książki zawierające pełne dane dane dostawców | Bardzo duże | Małe |
| Marketing e-mailowy | Wysyłanie ofert produktowych za pomocą poczty elektronicznej | - | Duże |
| Marketing pocztowy | Wysyłanie ofert produktowych za pomocą poczty tradycyjnej | Bardzo duże | Bardzo małe |
| Książki telefoniczne | Tzw. żółte strony w książkach telefonicznych | Bardzo duże | Bardzo małe |
| Portale internetowe | Strony internetowe o szerokim zakresie informacji | - | Bardzo duże |
| Raporty gospodarcze | Przygotowywane na zamówienie i odpłatnie przez wywiadownię gospodarcze | Bardzo duże | Bardzo małe |
| Wortale (Portale wertykalne) | Serwisy informacyjne dedykowane zidentyfikowanej grupie odbiorców | - | Bardzo duże |
| Domeny internetowe | Strony internetowe producentów lub dystrybutorów produktów | - | Bardzo duże |

Źródło: opracowanie własne.

Przeobrażeniom uległy także inne tradycyjne źródła informacji. Rola czasopism branżowych w podejmowaniu decyzji zakupowych na rynku industrialnym wzrosła wraz z dostępem do ich wersji elektronicznych umieszczanych przez wydawców w Internecie. Spowodowało to również wzrost zainteresowania tym rodzajem publikacji przez producentów części zamiennych i podzespołów oraz ich dystrybutorów przekładając się na znaczną poprawę zawartości merytorycznej tych czasopism, a także większą ilość ogłoszeń komercyjnych ułatwiających nabywcom dostęp do szerszego grona potencjalnych dostawców.

Analiza przedstawionej powyżej tabeli pozwala zauważyć rosnące na przestrzeni ostatnich 20 lat znaczenie narzędzi opartych na technologiach informatycznych w zakresie pozyskiwania przez nabywców informacji rynkowych będących podstawą skutecznego realizowania procesów zaopatrzenia technicznego.

Handel elektroniczny w obszarze zaopatrzenia technicznego

Oprócz ułatwienia dostępu do informacji jako zasobu niezbędnego do podejmowania decyzji zakupowych rozwój technologii informatycznych i Internetu przyczynił się do poprawy sprawności funkcjonowania oraz wzrostu znaczenia w procesach gospodarczych handlu elektronicznego (ang. *e-Commerce*), czyli kanału sprzedaży wykorzystującego sieć internetową, jak środek wymiany pomiędzy kupującym, a sprzedającym. Uczestników handlu elektronicznego podzielić można na trzy grupy podmiotów: przedsiębiorstwa i organizacje prywatne, osoby fizyczne, czyli konsumenci oraz urzędy i instytucje państwowe. Na rynku dóbr przemysłowych dominującym typem relacji w handlu elektronicznym jest wymiana handlowa pomiędzy przedsiębiorstwami, określana skrótem B2B (ang. *Business to Business*). Charakteryzuje ją wykorzystanie mediów elektronicznych jako dróg przekazu informacji, silna współpraca i stała interakcja pomiędzy partnerami, transparentność i jawność transakcji oraz szeroka komunikacja. Systemy B2B dostępne są najczęściej dla przedsiębiorstw na podstawie umów o wykorzystaniu tych systemów. Zatem kolejną cechą B2B jest identyfikacja użytkownika, jako podmiotu współpracującego z innym podmiotem. Sprawia to, że do systemu B2B nie mają dostępu anonimowi użytkownicy Internetu [Schulz, Orłowska

2001, s. 79]. Filozofią handlu elektronicznego jest ukierunkowanie na ogólne problemy łańcucha logistycznego. W tym obszarze rozwój Internetu przyczynił się do rewolucyjnych zmian w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw oraz w sposobach interakcji pomiędzy jego ogniwami [Sobczak 2009, s. 17]. Począwszy od roku 1996, kiedy liczba organizacji tworzących własne strony internetowe zaczęła lawinowo rosnąć, dla pracowników działów zakupów w przedsiębiorstwach stało się jasne, że mogą wykorzystywać Internet do znalezienia potrzebnych produktów oraz ich dostawców. Dodatkowo stworzenie uniwersalnego języka znaczników XML (ang. *Extensible Markup Language*), będącego niejako następcą standardu HTML¹, zwiększyło wydajność transferu danych oraz pozwoliło na połączenie tekstu z innymi rodzajami informacji na temat produktów, na przykład w postaci e-katalogów, ułatwiając szybki rozwój elektronicznego zaopatrzenia (ang. *e-Procurement*).

Badania naukowe w zakresie *e-Procurement* koncentrują się głównie na obszarze związanym z zakupem surowców i materiałów produkcyjnych nazywanych wspólnie w praktyce gospodarczej materiałami bezpośrednimi (ang. *direct*). Rzadko dotyczą one zaopatrzenia technicznego, którego rolą jest zaopatrywanie przedsiębiorstwa w dobra pośrednie, tzw. MRO². To relatywnie małe zainteresowanie badaczy akademickich obszarem MRO wynika z niskiego, przeciętnie 20%, udziału wartości zakupów tych materiałów w ogólnych wydatkach ponoszonych na zakupy przez przedsiębiorstwa produkcyjne. Jak jednak podaje literatura przedmiotu nakłady pracy personelu działów zakupów na pozyskiwanie dóbr pośrednich stanowią przy tym około 80% nakładów pracy ponoszonych na wszystkie zakupy do-

¹ Celem stworzenia języka XML nie było całkowite zastąpienie standardu HTML (ang. *HyperText Markup Language*). Nadrzędnym celem HTML jest prezentacja danych z naciskiem na to, jak te dane wyglądają, natomiast XML został stworzony do przenoszenia i przechowywania danych w ustrukturyzowany sposób, z uwzględnieniem tego, co dane te opisują.

² Skrót MRO pochodzi od angielskich wyrazów *maintenance, repair, operations*. Pojęciem tym określa się materiały, których zużycie nie ma związku ilościowego z wielkością produkcji przedsiębiorstwa, które nie wchodzi w skład gotowego wyrobu i pełnią rolę pomocniczą w procesie produkcyjnym. Dobra MRO obejmują wszelkie materiały operacyjne, naprawcze, konserwacyjne i remontowe.

Tabela 2. Wybrane narzędzia informatyczne wykorzystywane w procesie nabywania dóbr przemysłowych w zaopatrzeniu technicznym

| Rodzaj | Zalety | Wady |
|---|---|--|
| Witryny sklepowe, czyli katalogi typu sell-side-model (<i>Punch Out</i>) | <ul style="list-style-type: none"> nabywca nie musi magazynować dużej ilości danych o produkcie, nabywca ma stały dostęp do aktualnych cen i pozostałych informacji, zamówienia przechowywane są w wewnętrznym systemie kupującego umożliwiając zarządzanie nimi i raportowanie, umożliwia dostawcy ujednoczenie wyglądu i nawigację katalogów różnych producentów, niższe koszty zarządzania katalogiem dla dostawcy. | <ul style="list-style-type: none"> wymaga nabywca nie musi magazynować dużej ilości danych o produkcie, stały dostęp do aktualnych cen i pozostałych informacji, zamówienia przechowywane są w wewnętrznym systemie kupującego umożliwiając zarządzanie nimi i raportowanie, |
| Witryny zaopatrzeniowe, czyli katalogi typu buy-side-model (<i>Internally Hosted</i>) | <ul style="list-style-type: none"> łatwy i szybki sposób założenia, jednakowy wygląd i sposób nawigacji ułatwia korzystanie przez użytkowników końcowych, zamówienia przechowywane są w wewnętrznym systemie kupującego umożliwiając zarządzanie nimi i raportowanie, dostęp do informacji różnych dostawców w jednym miejscu. | <ul style="list-style-type: none"> brak dostępu do cen i stanów magazynowych dostawcy w czasie rzeczywistym, wymaga dużych nakładów do utworzenia katalogu i utrzymania go, wymaga osobnego systemu do przesyłania zamówień do dostawcy, przeszukiwanie katalogu może początkowo stanowić trudność dla użytkowników końcowych. |
| Elektroniczna wymiana danych, point-to-point (<i>EDI</i>) | <ul style="list-style-type: none"> całkowita eliminacja zakupowych dokumentów papierowych, automatyczne przysyłanie dokumentów pomiędzy stronami transakcji handlowej, eliminacja barier językowych, redukcja zapasów magazynowych, poprawa płynności finansowej, zmniejszenie ilości błędów w dostawach towarów i ich zwrotów. | <ul style="list-style-type: none"> wysokie koszty konfiguracji, długotrwały i trudny proces wdrażania, poziom skomplikowania komunikatów EDI, duża ilość standardów oraz wersji komunikatów transakcji i katalogów, brak pełnego standardu wymiany informacji, konieczność poprawnego katalogowania i archiwizowania. |
| Aukcja elektroniczna odwrócona | <ul style="list-style-type: none"> obniżenie generowanych kosztów zaopatrzenia, szybkie uzyskanie niskich cen zakupu, poznanie liczby innych oferentów, bezzstronność decydenta zakupowego. | <ul style="list-style-type: none"> zmiennosc zasad, np. nabywca nie musi zaakceptować żadnej z ofert, rozluźnienie relacji handlowych pomiędzy kupującym i dostawcą. |
| Elektroniczna platforma zakupowa | <ul style="list-style-type: none"> poszerzenie bazy dostawców, elastyczność (możliwość przekształcenia postępowania ofertowego w aukcję), ułatwienie doboru kryteriów wyboru produktów i dostawców. | <ul style="list-style-type: none"> ograniczenie dostępu do doradztwa produktowego, nie zawsze jasne zasady wyboru dostawcy, nabywca może wybrać adresatów zapytania. |

Źródło: opracowanie własne.

konywane przez organizacje [Van Weele 2005, s. 3]. Jeszcze dekadę temu z tych samych przyczyn także zarządzający przedsiębiorstwami wytwórczymi poświęcali zakupom materiałów MRO stosunkowo niewiele uwagi. W konsekwencji powodowało to, że zakupy te były dokonywane w nieskoordynowany, zdecentralizowany sposób i kreowały dla przedsiębiorstw wartość dodaną w ograniczonym stopniu.

Wspomniany już rozwój technologii informatycznych przyczynił się do pozytywnych zmian w obszarze zaopatrzenia technicznego zarówno poprzez stworzenie nowych narzędzi, jak i udoskonalenie już istniejących rozwiązań (EDI, MRP/ERP, portale). Jedne z nich ułatwiają nabywcom niskokosztowy dostęp do szerokiego grona potencjalnych dostawców i oferowanych przez nich produktów, natomiast druga grupa to aplikacje mające na celu wspieranie realizowanego procesu zakupowego i usprawnienie kooperacji z dostawcami już posiadanymi. Charakterystykę wybranych narzędzi informatycznych wspomagających podejmowanie decyzji zakupowych w obszarze zaopatrzenia technicznego zawarto w tabeli 2.

Szczególnej uwagi wymaga tematyka aukcji elektronicznej, której wykorzystanie może w sposób znaczący przyczynić się do osiągnięcia przez nabywcę oszczędności w realizacji procesu zaopatrzenia. E-aukcja jest w ujęciu ogólnym narzędziem dostępnym przez Internet, przeznaczonym do negocjacji ceny w przypadku sprzedaży bądź zakupu określonych towarów lub usług.

W przypadku, gdy aukcja elektroniczna wykorzystywana jest do sprzedaży produktów lub usług nazywana jest aukcją klasyczną (angielską lub typu forward). W obszarze zaopatrzenia technicznego przedsiębiorstwa stosują ją zazwyczaj, aby wyprzedać np. nadwyżkowy sprzęt, eksploatowane przez siebie dobra, czy zalegające zapasy magazynowe części zamiennych. W podobnym celu wykorzystywane są także aukcje odwrócone, określane także jako holenderskie (typu *reverse*). W tym przypadku przedsiębiorstwo sprzedające wystawia przedmiot sprzedaży ustalając dwie jego ceny: cenę wywoławczą, najczęściej odpowiadającą cenie księgowej oferowanego w licytacji przedmiotu oraz cenę minimalną. Cena wywoławcza wystawionego przedmiotu jest następnie obniżana do chwili, gdy pojawi się pierwsza oferta kupna. Wówczas aukcja jest zamykana i następuje

sprzedaż przedmiotu. W przypadku nieuzyskania przez oferenta ceny minimalnej aukcja zostaje unieważniona, bowiem obniżenie ceny minimalnej wymaga najczęściej zgody kierownictwa przedsiębiorstwa.

W procesie zakupu dóbr i usług w praktyce gospodarczej w obszarze zaopatrzenia technicznego głównym typem aukcji wykorzystywanym przez przedsiębiorstwa jest aukcja holenderska. Podczas aukcji tego typu w schemacie zakupowym nabywca zaprasza wybranych dostawców określonych produktów czy usług do ubiegania się o zamówienie drogą elektroniczną. W wyniku licytacji dostawca może uzyskać zamówienie jednorazowe na jeden licytowany produkt w określonej ilości, bądź też otwarte zamówienie okresowe (najczęściej roczne) na homogeniczną grupę towarów, np. łożyska. W przypadku, gdy przedmiotem licytacji jest grupa towarów licytowana jest nie ich cena jednostkowa, a procent upustu od cen listowych (katalogowych). Celem aukcji dla nabywcy jest uzyskanie jak najniższych kosztów zakupu określonych towarów lub usług, co nie zawsze jest tożsame z uzyskaniem najniższej ceny nabycia.

Aukcje typu klasycznego i odwróconego mogą mieć zarówno charakter otwarty, jak i zamknięty. Aukcje zamknięte cechują się ograniczoną liczbą uczestników. Są oni wybierani z grupy firm według kryteriów najlepiej spełniających wymagania kupującego organizującego aukcję i zapraszani do wzięcia w niej udziału. Podczas licytacji w trakcie aukcji zamkniętej uczestnicy nie widzą postępień konkurentów.

Większa liczba dostawców uczestniczy w aukcjach typu otwartego, gdzie każdy z uczestników widzi zarówno oferty innych, jak i swoją pozycję w licytacji [McCrea 2005, s. 30-32]. Aukcja elektroniczna jest jednym z tych narzędzi wykorzystywanych przez firmy w e-zaopatrzeniu, które bardzo często nie są z systemami e-zaopatrzenia zintegrowane i funkcjonują niezależnie od nich. Przyczyna tego wynika głównie z braku potrzeby budowania przez pojedyncze firmy tak specjalnego narzędzia, jak e-aukcja, gdyż nie są one w stanie wykorzystać go optymalnie jedynie na własny użytek. Dlatego też nabywcy wykorzystują zazwyczaj platformy przetargowe udostępniane im przez duże przedsiębiorstwa z branży informatycznej, którym stworzenie narzędzia dostępnego dla wielu klientów bardziej się opłaca.

Aukcje elektroniczne otwarte i zamknięte organizowane są przede wszystkim przez duże spółki w celu zakupu materiałów MRO, znacznie rzadziej natomiast w przypadku nabywania części do produkcji. Przedmiot aukcji stanowią głównie produkty oraz usługi, w stosunku do których można określić standardy jakościowe i funkcjonalne. Należą do nich:

- części zamienne, takie jak łożyska toczne, łańcuchy rolkowe,
- wyposażenie biur (komputery, meble, artykuły biurowe),
- opakowania, palety,
- usługi, np. ochroniarskie, porządkowe, transportowe, porządkowe,
- stal,
- paliwa.

W ostatniej dekadzie coraz większym zainteresowaniem przedsiębiorstw na całym świecie w obszarze zaopatrzenia cieszą się katalogi elektroniczne materiałów MRO. Spośród nich najczęściej stosowany jest Punch-out, będący katalogiem elektronicznym, który umożliwia kupującemu wytworzenie zamówienia w jego własnym systemie ERP przy użyciu danych z katalogu zewnętrznego. Po utworzeniu zamówienie to jest automatycznie przekierowywane do katalogu dostawcy umieszczonego na zdefiniowanej domenie internetowej, na której nabywca może zamawiać produkt odnaleźć. Następnie system nabywcy wyszukuje jedynie niezbędne dane określające poszukiwany towar, jak np. informacje o cenie czy jego specyfikację.

Katalogi elektroniczne nie są jednakowo pozytywnie oceniane przez przedsiębiorstwa zaopatrzeniowe głównie z powodu zbyt wysokich kosztów ich utworzenia i administrowania nimi w stosunku do możliwych do uzyskania korzyści. Na rynku istnieją jednak organizacje zaopatrzeniowe (np. Grainger, McMaster-Carr, MSC, Fastenal), które udostępniały swoją szeroką ofertę produktową materiałów MRO najpierw w katalogach drukowanych, a obecnie w katalogach internetowych dających możliwość zakupu na zasadzie sklepu internetowego. Kreując zainteresowanie odbiorców internetowymi katalogami elektronicznymi przedsiębiorstwa te w coraz większym stopniu wymuszają na pozostałych dostawcach z branży zaopatrzenia technicznego zaangażowanie w tego rodzaju narzędzia sprzedażowe. Internetowe katalogi produktów umieszczane w Internecie przez duże przedsiębiorstwa z branży zaopatrzenia technicz-

nego umożliwiają potencjalnym klientom dostęp do setek tysięcy towarów MRO różnych producentów i typu w jednym miejscu ułatwiając w ten sposób podejmowanie decyzji zakupowych (np. Grainger oferuje w swoim katalogu ponad milion produktów dostępnych z magazynu dostarczanych przez 4700 kluczowych dostawców).

Korzyści wynikające z wdrożenia e-zaopatrzenia w obszarze zaopatrzenia technicznego

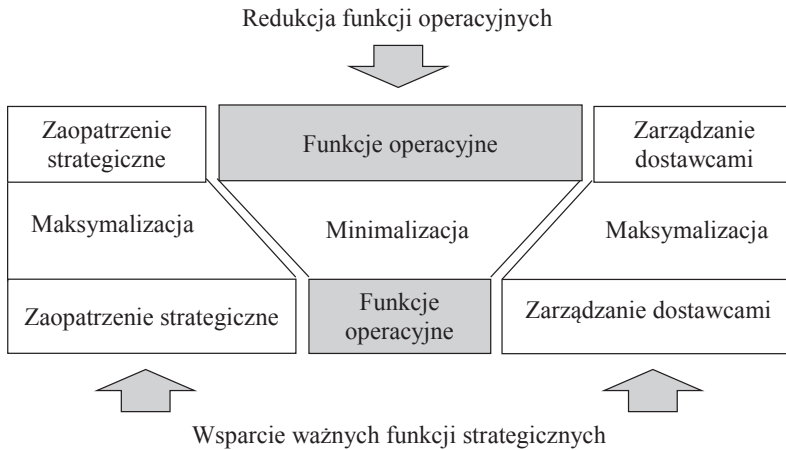
Rozwój technologii informatycznych, a w szczególności Internetu umożliwił nabywcom dostęp do bardzo szerokiego zakresu informacji o wielu dostawcach, np. w ujęciu geograficznym oraz oferowanych przez nich produktach. Pomaga przy tym zredukować koszty klienta związane ze zmianą dostawcy, zwiększając tym samym w coraz większym stopniu siłę przetargową nabywców.

Systemy *e-Procurement* ułatwiają sam proces zaopatrzenia, redukują koszty transakcji oraz eliminują znacząco ilość dokumentów papierowych. Aby jednak tak się stało konieczne jest zintegrowanie systemów e-zaopatrzenia z posiadanymi przez nabywców systemami informatycznymi klasy ERP, głównie w zakresie utrzymania ruchu, księgowości i zarządzania zasobami magazynowymi.

Wykorzystanie technologii informatycznych w zaopatrzeniu technicznym ma także na celu szybsze i bardziej wydajne wykonywanie czynności składających się na proces zakupów poprzez umożliwienie użytkownikom końcowym (klientom wewnętrznym, np. pracownikom UR) omijanie działu zaopatrzenia i bezpośrednie wyszukiwanie oraz wybór produktów w katalogach elektronicznych, których zawartość została uprzednio wynegocjowana i zatwierdzona w wyniku działań strategicznych w obszarze zaopatrzenia. Ogranicza to jednocześnie dokonywanie zakupów przypadkowych od nieautoryzowanych dostawców (ang. *Maverick buying*).

Przesunięcie czynności transakcyjnych na pracowników będących użytkownikami końcowymi oraz automatyzacja wielu czynności procesu zaopatrzenia dzięki wykorzystaniu *e-Procurement* pozwala menedżerom na skoncentrowanie swoich działań na bardziej strategicznych funkcjach. Zaopatrzenie drogą elektroniczną może zatem prowadzić do wzrostu jego znaczenia w przedsiębiorstwie i przesunięcia na wyższy poziom strategiczny (rysunek 1).

Rysunek 1. Efekty wdrożenia e-zaopatrzenia



Źródło: [Giunipero, Sawchuk 2000, s. 46].

Podsumowanie

Obserwując ciągły rozwój technologii informatycznych i ich rolę w optymalizacji procesów gospodarczych można stwierdzić, że przyszłością zaopatrzenia technicznego jest e-zaopatrzenie. W kolejnym etapie będzie to nieodwracalnie m-zaopatrzenie, czyli realizacja funkcji zaopatrzeniowych przy zastosowaniu technologii mobilnych. Ponieważ jednak w polskiej rzeczywistości gospodarczej zastosowanie aplikacji mobilnych w obszarze zaopatrzenia technicznego jest wciąż znikome, a rynek tych aplikacji znajduje się właściwie w fazie rozwoju, to rodzime przedsiębiorstwa muszą nadal polegać na często już przesta-

rzałych rozwiązaniach stacjonarnych. Otoczenie konkurencyjne wymusi jednak już w najbliższej przyszłości konieczność działań dostosowujących obecne systemy e-zaopatrzenia do wciąż postępującego na świecie rozwoju mobilnych technologii informatycznych. Jednakże w odniesieniu do obszaru zaopatrzenia technicznego, cechującego się dużą nieprzewidywalnością i zmiennością zapotrzebowania oraz ogromną rolą technicznej wiedzy eksperckiej, trudno wyobrazić sobie, by w przyszłości proces zaopatrzenia opierał się wyłącznie na rozwiązaniach informatycznych i bardzo znacząco zmniejszył rolę, jaką odgrywają w nim przedstawiciele handlowi.

Literatura:

1. Bolesta-Kukułka, K., *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003.
2. Giunipero, L.C., Sawchuk, *e-Purchasing Plus: Changing the Way Corporations Buy*, JGC Enterprises, Goshen, NY 2000.
3. Lysons, K., *Zakupy zaopatrzeniowe*, PWE, Warszawa 2004.
4. McCrea B., *Going Once, Going Twice*, „Industrial Distribution” July 2005.
5. Schulz K.A., Orlowska M.E., *Architectural Issues for Cross-Organisational B2B Interactions*, [w:] *Proceedings of 21st International Conference ICDCSW '01*, Los Alamitos 2001.
6. Sobczak P., *Technologie informacyjne wspierające proces zakupowy*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2009, nr 4.
7. Van Weele, A.J., *Purchasing and supply chain management. Analysis, strategy, planning and practice*, Thomson Learning, London 2005.

SPÓŁDZIELCZA FORMA GOSPODAROWANIA A INNOWACYJNOŚĆ

Wprowadzenie

W gospodarce rynkowej obok siebie mogą funkcjonować podmioty gospodarcze o różnym statusie prawnym, różnej strukturze własności a także odmiennych celach prowadzonej działalności. Jak dowodzą badania E. Ostrom [1990] – laureatki Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii za rok 2009 – wspólnotowy, w tym spółdzielczy system gospodarowania i zarządzania sprzyja optymalizacji ludzkich decyzji i przez to może być nawet bardziej efektywny niż komercyjny, zwłaszcza mając na uwadze dłuższych horyzont czasu.

O randze systemu spółdzielczego, jako formy wspólnotowej przedsiębiorczości, świadczy uznanie przez ONZ roku 2012 Międzynarodowym Rokiem Spółdzielczości. Szacunkowe dane [*Gospodarka konkurencyjnej Polski. Rola i przyszłość spółdzielczości*, s. 32-33] dotyczące spółdzielczości w Europie mówią o 123 mln członków (Polska: ok. 8 mln), 5,4 mln pracowników (Polska: ok. 400 tys.), 160 tys. przedsiębiorstw (Polska: 8,8 tys.) Zwraca uwagę, że 2% ogółu zatrudnionych w Polsce pracuje w spółdzielniach i jest to wskaźnik zbliżony do średniej w UE (2,5%). Jednakże sektor spółdzielczy w Polsce generuje tylko 1% PKB przy średniej europejskiej na poziomie 6%.

Odnosząc się do teorii jak i praktyki funkcjonowania spółdzielni, w opracowaniu podjęto próbę krytycznej analizy konstytuujących działalność spółdzielczą zasad zawartych w Deklaracji Spółdzielczej Tożsamości, z perspektywy ich wpływu na innowacyjność¹ przedsiębiorstw reprezentujących tę grupową formę gospodarowania w Polsce.

W procesie badawczym, poza studiami literaturowymi, szczególną rolę nadano analizie raportów Krajowej Rady Spółdzielczej (KRS) oraz wniosków z Forum Debaty Publicznej: „Gospodarka konkurencyjnej Polski. Rola i przyszłość spółdzielczości”.

Dla realizacji tak zarysowanego celu – świadomie pomijając szersze rozważania definicyjne i klasyfikacyjne (zob. np. [Tidd, Bessant 2011, s. 26; Baruk 2013, s. 10-11; Bał-Woźniak 2012, s. 65]) – odwołano się do ujęcia szczególnie eksponowanego w międzynarodowych standardach, w których za innowację uznaje się każdą zmianę w zakresie produktów, procesów, metod, która stanowi nowość (lub znaczące udoskonalenie) dla firmy [*Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji* 2008, s. 48-49].

Zasady spółdzielcze oraz praktyka ich stosowania w polskich realiach

Spółdzielnia to „dowolne zrzeszenie nieograniczonej liczby osób o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, które w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą [...] może prowadzić działalność społeczną i oświatowo-kulturalną na rzecz swoich członków i ich środowiska” [Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze].

Ruch spółdzielczy kieruje się własnym, odmiennym od komercyjnego, systemem wartości: samopomocy, samoodpowiedzialności, demokracji, równości, sprawiedliwości i solidarności, w duchu: uczciwości, otwartości, odpowiedzialności społecznej i troski o innych.

Zgodnie z tradycjami założycieli ruchu spółdzielczego spółdzielnie wprowadzają deklarowane wartości do praktyki, postępując zgodnie z wyznaczonym kanonem siedmiu zasad spółdzielczych [*Kodeks Dobrych Praktyk Spółdzielczych* 2008, s. 2].

* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

¹ Innowacyjność bywa najczęściej rozumiana jako skłonność i zdolność podmiotu do wprowadzania innowacji (zob. np. [*Innowacyjność w zarządzaniu ...*, 2010, s. 30]).

1. Zasada dobrowolnego i otwartego członkostwa

Spółdzielnie są organizacjami dobrowolnymi, otwartymi dla wszystkich osób skłonnych do korzystania z ich usług oraz gotowych ponosić związaną z członkostwem odpowiedzialność.

Odmowa przyjęcia w poczet członków może nastąpić wyłącznie ze względu na możliwość i zakres jej działania. Tymczasem w Polsce – w konsekwencji istniejących regulacji prawnych [Drozd-Jaśniewicz, Wiatrak 2003, s. 89] – często tworzy się bariery ekonomiczne (np. wymóg wysokich udziałów) a także podejmuje określone uchwały blokujące przyjęcie nowych członków, co przyczynia się do spadku ogólnej liczby spółdzielców. Także zachowawcze postawy statutowych organów, brak wizji rozwoju często powodują nikłe zainteresowanie, zwłaszcza ludzi młodych, działalnością w strukturach spółdzielczych.

2. Zasada demokratycznej kontroli członkowskiej

Spółdzielnie są demokratycznymi organizacjami kontrolowanymi przez swoich członków, którzy aktywnie uczestniczą w określaniu polityki i podejmowaniu decyzji.

Jednakże w praktyce przeważa – szczególnie w dużych spółdzielniach (banki, mieszkalnictwo) – „formalny” model uczestnictwa w życiu spółdzielni [Nałęcz, Konieczna-Sałamatin 2008, s. 11, 39]. Z motywacyjnego punktu widzenia utrzymanie równości w sensie ekonomicznym i prawnym (jeden członek – jeden głos) nie zachęca spółdzielców do większego zaangażowania kapitałowego. Stąd coraz częściej pojawiają się opinie o potrzebie wprowadzenia głosowania mnogiego [Mierzwa 2010, s. 167].

3. Zasada ekonomicznego uczestnictwa członków

Członkowie demokratycznie tworzą i kontrolują kapitał spółdzielni. Ewentualne nadwyżki mogą być – np. w postaci funduszu rezerwowego – wykorzystywane na rzecz rozwoju spółdzielni i wspieranie innych dziedzin działalności, w tym także innowacyjnych projektów.

4. Zasada autonomii i niezależności

Spółdzielnie są autonomicznymi organizacjami wzajemnej pomocy. Jeżeli zawierają porozumienia lub pozyskują kapitał z zewnętrznych źródeł,

to tylko na warunkach zapewniających demokratyczną kontrolę przez swoich członków oraz zachowanie spółdzielczej autonomii.

Przykładem ingerencji w autonomię spółdzielców jest ustawa o zmianach organizacji i działalności spółdzielczości [Ustawa z dnia 20 stycznia 1990 r.], która m.in. dopuszczała wbrew woli członków. Jednocześnie nawet obiektywnie konieczne działania restrukturyzacyjne bywają blokowane przez partykularyzm określonych grup interesariuszy spółdzielni. Wydaje się, że doktrynalne interpretowanie analizowanej zasady może nie sprzyjać innowacyjnym przedsięwzięciom.

5. Zasada kształcenia, szkolenia i informacji

Spółdzielnie zapewniają możliwość kształcenia i szkolenia swoim członkom, osobom pełniącym funkcje z wyboru, menedżerom i pracownikom tak, aby mogli oni przyczynić się do rozwoju spółdzielni. Informują opinię publiczną o istocie spółdzielczości i jej walorach.

Realizacja tej zasady w praktyce nader często jest marginalizowana. Jak wskazują badania [Lachowski 2009, s. 40-41], wiele spółdzielni nie korzysta ze szkoleń, co wynika z przyczyn finansowych, ale i często braku wśród kadry kierowniczej i pracowników szerszej potrzeby podwyższenia kompetencji. Uczestnikami szkoleń najczęściej bywają prezesi spółdzielni, którzy często nie widzą zasadności inwestowania w rozwój szeregowych pracowników. Choć oferta i realizacja szkoleń ogólnospółdzielczych oraz specjalistycznych, prowadzonych pod egidą KRS, jest oceniana pozytywnie, to jednak już na poziomie terenowym – przy braku odpowiednio przygotowanej kadry i infrastruktury – jej jakość budzi wiele zastrzeżeń. Szczególnie na obszarach wiejskich podział cyfrowy nie sprzyja wykorzystaniu możliwości, jakie stwarzają systemy szkolenia *on-line*. Brakuje w spółdzielniach przedstawicieli młodszych generacji, będących zwykle nośnikami wiedzy i umiejętności z zakresu nowych technologii.

6. Zasada współpracy między spółdzielniami

Spółdzielnie służą swoim członkom i umacniają ruch spółdzielczy przez współpracę w ramach struktur lokalnych, krajowych, regionalnych i międzynarodowych.

Wraz z ustawą [Ustawa z dnia 20 stycznia 1990 r.] likwidacją wszelkich struktur ponadpodstawowych, związków spółdzielczych postępowano rozluźnianie więzi gospodarczych między spółdzielniami, ograniczenie ich współpracy. Potencjał rozwojowy sektora osłabł także za sprawą zamykania szkół spółdzielczych oraz katedr spółdzielczości w szkołach wyższych [*Gospodarka konkurencyjna* ... 2012, s. 22].

Spółdzielczość w Polsce nie wypracowała sprawnego systemu wielostronnej informacji, co skutkuje m.in. brakiem integracji środowiskowej oraz wspólnie kształtowanego wizerunku spółdzielni. W tym względzie do najistotniejszych mankamentów zalicza się [Lachowski 2009, s. 37]:

- ograniczone wykorzystanie współczesnych form i narzędzi informowania o prowadzonej działalności (np. oficjalnych stron internetowych),
- brak odpowiednich baz danych do wyszukiwania ofert,
- brak w wielu spółdzielniach umiejętności i nawyków korzystania z Internetu,
- niechęć do upubliczniania informacji nawet do celów naukowych.

7. Zasada troski o społeczność lokalną

Spółdzielnie pracują na rzecz rozwoju społeczności lokalnych, w których działają.

Spółdzielnie w różnym stopniu podejmują inicjatywy współpracy z władzami samorządowymi i lokalnymi organizacjami społeczno-kulturalnymi w celu poprawy warunków życia i pracy mieszkańców. Pozaekonomiczne korzyści, których beneficjentami mogą być nie tylko członkowie, ale i lokalna społeczność określa się mianem tzw. społecznej renty spółdzielczej [Czternasty, Czyżewski 2007, s. 231].

Przykłady innowacyjnych przedsięwzięć na tle problemów sektora spółdzielczości

W sektorze spółdzielczości, nie tylko polskiej, obserwuje się zjawisko kryzysu na trzech poziomach [Bodak 2010, s. 580; Brodziński 2004, s. 6]:

- kryzys tożsamości przejawiający się w stopniowym przechodzeniu spółdzielni w formułę spółek prawa handlowego. Częste są przykłady świadomego dążenia właścicieli do likwidacji działalności, co nie zawsze znajduje uzasadnienie w określonych

przesłankach natury ekonomicznej, czy też podyktowane jest chęcią integracji organizacyjnej w ramach struktur spółdzielczych;

- kryzys efektywności – spółdzielnie ustępują zwykle pod względem efektywności ekonomiczno-finansowej innym formom organizacyjno-prawnym przedsiębiorstw działających w tej samej branży;
- kryzys środowiskowy objawiający się brakiem zrozumienia, ambiwalentnym stosunkiem środowisk politycznych i gospodarczych a także szerszej opinii publicznej względem spółdzielczości.

Ponadto w Polsce spółdzielnie nadal są traktowane jako relikwyt poprzedniego ustroju (kryzys przeszłości), czemu towarzyszy szersze zjawisko braku kapitału społecznego, niechęci do zrzeszania się oraz ukierunkowanie na sukces indywidualny (kryzys terażniejszości) [Brzozowska 2012].

Pomimo problemów spółdzielczości obserwuje się tu przykłady przedsięwzięć innowacyjnych, motywowanych – poza przesłankami natury ekonomicznej – chęcią kreowania pozytywnego wizerunku, odbudowy zaufania społecznego.

W Polsce, analogicznie do innych krajów, spółdzielnie funkcjonują w różnych dziedzinach życia społeczno-gospodarczego. Ich przekrój przedmiotowy czy branżowy jest szeroki i ulega przekształceniom. Nowe warunki stworzyły zapotrzebowanie na nowe formy organizacji spółdzielczych, jak np. spółdzielcze grupy producentów rolnych, spółdzielnie socjalne. Te ostatnie powoływane są do rozwiązywania problemów socjalnych i środowiskowych, głównie w celu tworzenia nowych miejsc pracy. Najczęściej zajmują się świadczeniem różnorodnych usług od pielęgnacji zieleni, poprzez catering, obsługę księgową, projektowanie stron internetowych, po opiekę zdrowotną. Zachętą do innowacyjności spółdzielni socjalnych są konkursy dotacyjne ogłaszane cyklicznie w ramach projektu „Innowacyjny Spółdzielca”, który promuje rozwój lub wprowadzanie nowych produktów.

Na tle dotychczasowych praktyk polskiej spółdzielczości za innowacyjne uznać należy działania polegające m.in. na kreowaniu wspólnej polityki wizerunkowej, jak i handlowej, czego wyrazem jest np. wprowadzenie marek własnych, programów lojalnościowych i promocji cenowych.

Przykładami sektorów spółdzielczych wdrażających nowoczesne technologie i stosujących nowoczesne systemy zarządzania są spółdzielczość mleczarska i sektor banków spółdzielczych. Atutem tych ostatnich jest – na tle silnej konkurencji branżowych podmiotów niespółdzielczych – znajomość lokalnego środowiska i zaufanie klientów, wynikające z wieloletniej obecności banków spółdzielczych zwłaszcza w małych miejscowościach i na terenach wiejskich.

Stymulowaniu innowacyjności w sektorze spółdzielczym sprzyjają inicjatywy podejmowane m.in. przez Krajowe Związki Rewizyjne. Przyjmuje to formę konkursów branżowych, których celem jest nagradzanie inicjowanych działań kreujących nowoczesny wizerunek spółdzielczości.

Dobrym przykładem jest konkurs „Innowacyjna Spółdzielnia Społem”, którego kryteria kładą nacisk m.in. na aktywność spółdzielni w zakresie: inwestycji (modernizacji obiektów handlowych i produkcyjnych), nowatorskich rozwiązań w sferze organizacji i prowadzenia działalności gospodarczej, informatyzacji i komputeryzacji, działań o charakterze integracyjnym i wspólnych przedsięwzięć.

Innowacyjność spółdzielni mieszkaniowych może być nagradzana „Złotym Laurem” i dotyczyć przedsięwzięć służących oszczędności i ochronie środowiska, nowatorskich projektów zagospodarowania przestrzeni i infrastruktury osiedli mieszkaniowych. Za formę zachęty do wdrażania nowych technologii uznać można certyfikat „Innowacyjna i rzetelna firma” (CIRF).

Zakończenie

Nie ulega wątpliwości, iż powodzenie spółdzielni w osiągnięciu stawianych przez nią celów zależy w zasadniczym stopniu od wewnętrznej sprawności i efektywności samej spółdzielni. Jednak korzyści jakie daje spółdzielnia swoim interesariuszom

nie mogą być oceniane wyłącznie poprzez pryzmat rachunku ekonomicznego [Adamowicz 2009, s. 6]. Spółdzielnie, bardziej niż inne formy przedsiębiorstw, powinny zapewniać niewymierne korzyści, przede wszystkim w dłuższej perspektywie.

Przyjęty kanon zasad – zwłaszcza zasada otwartych drzwi, demokratycznej kontroli, otwartości na międzyspółdzielczą współpracę – w swojej istocie, nie powinien ograniczać potencjalnej innowacyjności spółdzielni. Troska o społeczność lokalną wpisuje spółdzielnię w obszar innowacji społecznych, a więc innowacji w zakresie organizacji stosunków międzyludzkich. Jak dowodzi praktyka, formuła spółdzielcza uruchamia potencjał innowacyjny jednostek i grup, zwiększa zatrudnialność osób dotąd wykluczonych, biernych na rynku pracy.

Spółdzielnie także wykazują aktywność, którą należy tradycyjnie sklasyfikować jako innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe. Warto przy tym zaznaczyć, że innowacyjność sprowadza się tu głównie do wprowadzania zmian o charakterze prostych imitacji, naśladownictwa. Problem leży w zachowawczości postaw, ograniczania dostępu do spółdzielni ludzimi młodym, zamykania się na otoczenie, indyferencji w zakresie kreowania wiedzy i jej rozprzestrzeniania. Ewentualna niechęć do tworzenia układów partnerskich, aliansów z innymi podmiotami, integracji pionowej i poziomej itp. pozbawia spółdzielnię potencjalnych korzyści wynikających z zaawansowanych projektów (przedsięwzięć) innowacyjnych.

Wydaje się, że większa – wzorem praktyk już stosowanych w USA i Europie – elastyczność rozwiązań dotyczących udziałów, sposobów głosowania i systemów zarządzania spółdzielniami mogłaby wpłynąć na wzrost sprawności zarządzania i efektywności gospodarowania. To wymaga jednak rozstrzygnięć na poziomie legislacyjnym, a więc zmian w prawie spółdzielczym.

Literatura:

1. Adamowicz M., *IV Kongres Spółdzielczości jako drogowskaz działań i rozwoju w latach 2009-2013*, „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy” 2009, nr 1.
2. Bal-Woźniak T., *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
3. Baruk J., *Innowacje jako czynnik sukcesu organizacji*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4 część 1.
4. Bodak A., *Deklaracja spółdzielczej tożsamości a problemy funkcjonowania przedsiębiorstw spółdzielczych na terenach wiejskich*, [w:] *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, (red.) D. Lewicka i L. Zbiegień-Maciąg, Wydawnictwo AGH, Kraków 2010.
5. Brodziński M.G., *Spółdzielczość obsługująca wieś i rolnictwo w okresie przekształceń ustrojowych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2004.
6. Brzozowska J., *Dylematy spółdzielczości*, http://pomocspoleczna.ngo.pl/x/29348?print_doc_id=752600 [30.07.2012].
7. Czternasty W., Czyżewski B., *Struktury kierowania agrobiznesem w Polsce. Teoria, analiza, tendencje*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2007.
8. Drozd-Jaśniewicz I., Wiatrak A.P., *Spółdzielczość wiejska w gospodarce rynkowej*, Krajowa Rada Spółdzielcza, Warszawa 2003.
9. *Gospodarka konkurencyjnej Polski. Rola i przyszłość spółdzielczości*, „Biuletyn Forum Debaty Publicznej” 2012, nr 19.
10. *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, (red.) R. Nowacki, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
11. *Kodeks Dobrych Praktyk Spółdzielczych*, Krajowa Rada Spółdzielcza, Warszawa 2008.
12. Lachowski L., *Programy oraz rozwiązania strategiczne i antykrzysowe dla spółdzielczości*, [w:] *Fundusze Europejskie instrumentem realizacji strategicznych i antykrzysowych programów dla spółdzielczości*, (red.) K. Lachowski, Krajowa Rada Spółdzielcza, Warszawa 2009.
13. Mierzwa D., *Przedsiębiorstwo spółdzielcze. Tradycja i współczesność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
14. Nałęcz S., Konieczna-Sałamatin J., *Polska spółdzielczość na progu XXI wieku. Zasoby oraz wybrane funkcje społeczno-ekonomiczne*, „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy” 2008, nr 1.
15. Ostrom E., *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, Cambridge 1990.
16. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Wydanie trzecie, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Urząd Statystyczny Wspólnot Europejskich, Warszawa 2008.
17. Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
18. Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze (tekst jedn. Dz. U. z 2003 r. nr 188, poz. 1848 ze zm.).
19. Ustawa z dnia 20 stycznia 1990 r. o zmianach organizacji i działalności spółdzielczości (Dz. U. 1990 nr 6, poz. 36).

ROZWIJANIE I PRAKTYCZNE
WYKORZYSTANIE WIEDZY
W ORGANIZACJACH

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ OSOBISTĄ A ROZWÓJ KOMPETENCJI PRACOWNICZYCH

Wprowadzenie

W warunkach budowania gospodarki opartej na wiedzy i narastającej presji na innowacyjność organizacji od pracowników oczekuje się coraz wyższych kompetencji oraz ukierunkowania na ich permanentne rozwijanie. Kluczowym elementem kompetencji pracowniczych jest wiedza, która powinna być stale poszerzana i pogłębiana. Dzięki nowoczesnym technologiom informacyjno-komunikacyjnym, umożliwiającym szybką wymianę wiedzy w skali światowej, pracownicy funkcjonują w warunkach coraz większego napływu wiedzy, którą muszą m.in. analizować, klasyfikować, rozwijać, wykorzystywać, aktualizować, magazynować, rozpowszechniać, chronić, czy kodyfikować. Warto podkreślić, że ma to miejsce zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. Ponadto, trudność stanowi lokalizowanie potrzebnej wiedzy w coraz obszerniejszych zasobach wiedzy, zwłaszcza gdy nie znajdują się one w wirtualnych bazach wiedzy i nie zostały poddane procesowi kategoryzacji. W związku z powyższym zachodzi potrzeba kreowania i wdrażania rozwiązań, które pomogą pracownikom w zarządzaniu ich wiedzą osobistą w wymiarze jednostkowym. Skuteczne¹ zarządzanie wiedzą osobistą (*personal knowledge management* – PKM) ma umożliwić rozwój wiedzy i pozostałych komponentów kompetencji pracowniczych. Celem opracowania jest wskazanie możliwości wsparcia rozwoju kompetencji pracowniczych poprzez PKM.

Teoretyczne aspekty PKM

Zdaniem A. Potockiego [2012, s. 63] „paradygmatem współczesnego zarządzania jest generowanie i maksymalne wykorzystanie

wiedzy”. W literaturze przedmiotu prezentowane są różne interpretacje pojęcia wiedza. Według B. Mikuły [2011, s. 13] aktualnie najczęściej cytowanymi definicjami wiedzy są te, które określają ją jako potwierdzone przekonanie oraz powiązanie informacji z ich rozumieniem. Pierwsze ze wskazanych podejść do definiowania wiedzy spopularyzowali I. Nonaka i H. Takeuchi [2000, s. 80-81], którzy w ramach swojej teorii organizacyjnego tworzenia wiedzy przyjęli tradycyjną definicję wiedzy pojmowanej jako „potwierdzone przekonanie”. Traktują oni zatem wiedzę jako dynamiczny i wysoce humanistyczny proces weryfikacji prawdziwości osobistych wyobrażeń. W odniesieniu do drugiego podejścia warto wskazać definicję P.F. Druckera [1999, s. 43], zgodnie z którą wiedza to „efektywne wykorzystanie informacji w działaniu, to informacja skoncentrowana na wynikach”. Informacje określane są jako dane, które poddano kategoryzacji i klasyfikacji oraz nadano im właściwy kontekst w celu określonego ich wykorzystania. Z kolei dane to niepoddane analizie fakty, zdarzenia i liczby, na podstawie których można opracować informacje [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 75-77]. Na potrzeby niniejszej publikacji przyjęto, że wiedza osobista (*personal knowledge*) obejmuje tę zawartą w umyśle człowieka oraz tę zapisaną w postaci cyfrowej na nośnikach elektronicznych i skodyfikowaną w formie tekstu, którą dana osoba wykorzystuje w swoim życiu.

Wiedzę oraz zarządzanie wiedzą można rozpatrywać na różnych poziomach, m.in. na poziomie: jednostki, zespołu, organizacji, czy systemu międzyorganizacyjnego [Potocki 2011, s. 45]. Ideą PKM jest zapewnienie pracownikowi technik i narzędzi niezbędnych do zarządzania natłokiem informacji napływających do jego miejsca pracy oraz umożliwiających zwiększenie jego produktywności. PKM

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

** Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

¹ Skuteczne PKM pojmowane jest jako umożliwiający realizację przyjętych celów.

ma również umożliwić zarządzanie wszystkimi typami wiedzy osobistej. W niewielu organizacjach realizowane są jednak inicjatywy, które pozwalają pracownikom na skuteczne PKM. Podejmowane są głównie tradycyjne inicjatywy polegające na odgórnym zarządzaniu wiedzą w organizacji i narzucaniu pracownikom celów z tego zakresu. Natomiast PKM zakłada podejście oddolne, które pozwala pracownikom decydować, które informacje warto przechowywać, jak je kategoryzować i komu można je udostępnić. Umożliwienie pracownikom samodzielnego PKM jest zasadne, gdyż dzięki temu są oni w stanie skutecznie zarządzać wiedzą, m.in. zapewniając dostępność wiedzy wówczas, gdy będzie im potrzebna, a także ułatwiając jej wykorzystanie. Do tego potrzebne są jednak systemy PKM umożliwiające dostosowanie tego zarządzania do indywidualnych stylów i metod pracy, przy jednoczesnym zapewnieniu rozwiązań pozwalających na przeszukiwanie i stosowanie istniejącej wiedzy [Jefferson 2006, s. 35]. Warto podkreślić, że koncepcja PKM wywodzi się z ogólnej teorii zarządzania wiedzą, które „polega na pozyskiwaniu odpowiednich środków, wypracowaniu i sterowaniu wykorzystaniem warunków, metod i technik umożliwiających przebieg procesów związanych z uzyskiwaniem, kreowaniem, rozpowszechnianiem, składowaniem i zastosowaniem wiedzy” [Mikuła 2002, s. 74].

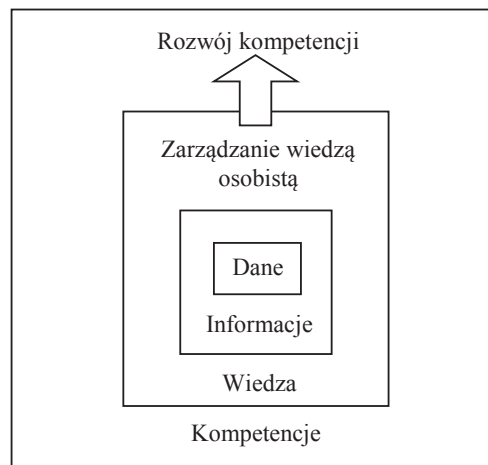
Rozwijanie kompetencji pracowniczych poprzez PKM

W literaturze przedmiotu kompetencje pracownicze pojmowane są jako zdolność do właściwego wyboru, łączenia oraz wykorzystania wiedzy i umiejętności, a także kształtowania postaw w celu skutecznego i efektywnego wykonywania zadań zawodowych zgodnie z wymaganiami danego stanowiska pracy [por. Parvu, Ipate, Mitran 2014, s. 238]. Kompetencje charakteryzują się wieloma cechami, do których zaliczyć można operacyjność i celowość, co oznacza, że kompetencje powinny odnosić się do konkretnego działania oraz powinny być rozpatrywane przez pryzmat celu, którego realizacji mają służyć. Kolejną cechą kompetencji jest sytuacyjność, polegająca na tym, że kompetencje w znacznym stopniu zależą od kontekstu, w związku z czym posiadają one zdolność adaptacji do zmieniającego się otoczenia. Wśród

cech kompetencji wskazać można również mierzalność, oznaczającą, że kompetencje to kategoria stopniowalna, w związku z czym pracownikom można przypisać określone poziomy spełnienia przez nich kompetencji. Ponadto, kompetencje charakteryzują się zmiennością, która polega na tym, że kompetencje można rozwijać poprzez odpowiednie oddziaływanie na ich poziom, co w konsekwencji umożliwia dopasowanie ich do potrzeb i celów organizacji [Orlińska-Gondor 2006, s. 171-174; Filipowicz 2014, s. 46-49].

Obecnie szczególnego znaczenia w procesie podnoszenia poziomu kompetencji pracowniczych nabiera PKM, którego zadaniem jest zapewnienie technik i narzędzi umożliwiających rozwijanie kompetencji pracowniczych. Skuteczne PKM powinno bowiem przyczyniać się do rozwoju wiedzy i pozostałych komponentów kompetencji pracowniczych. Na rysunku 1 zobrazowano relacje pomiędzy PKM a rozwojem kompetencji pracowniczych. Odzwierciedlono również hierarchię wiedzy, której podstawę stanowią informacje obejmujące dane. Z kolei wiedza jest istotnym elementem kompetencji pracowniczych.

Rysunek. 1. Relacje pomiędzy PKM a rozwojem kompetencji pracowniczych



Źródło: opracowanie własne (por.: [Świgoń 2009, s. 4]).

W celu skutecznego PKM istotne jest uwzględnienie specyfiki procesów, które zachodzą z udziałem wiedzy osobistej. Ważna

jest świadomość, jak wiele procesów ma miejsce w ramach PKM i jakimi instrumentami można je wspierać, aby przyczynić się do rozwoju kompetencji pracowniczych. Zestawienie procesów z udziałem wiedzy osobistej (w podziale na te zorientowane na lokalizowanie,

pozyskiwanie, generowanie, wykorzystywanie, rozpowszechnianie, ocenianie, zachowywanie i ochranianie wiedzy osobistej) oraz instrumentów, które zdaniem autorów warto stosować w organizacjach ukierunkowanych na rozwój pracowników zawarto w tabeli 1.

Tabela 1. Procesy z udziałem wiedzy osobistej ważne w kontekście rozwoju kompetencji pracowniczych

| Procesy z udziałem wiedzy osobistej | Procesy i instrumenty ukierunkowane na rozwój kompetencji pracowniczych |
|-------------------------------------|---|
| Lokalizowanie wiedzy | <ul style="list-style-type: none"> określanie luk w wiedzy w odpowiedzi na nowe cele indywidualne i organizacyjne lokalizowanie wewnętrznych i zewnętrznych źródeł wiedzy oraz analizowanie możliwości pozyskania z nich niezbędnej wiedzy opracowanie mapy źródeł wiedzy zapewnienie pracownikom dostępu do baz wiedzy |
| Pozyskiwanie wiedzy | <ul style="list-style-type: none"> uczenie się uczestnictwo w szkoleniach przemieszczenia pracownicze strukturyzacja pracy (obejmująca wzbogacenie treści pracy, rozszerzenie zakresu pracy i autonomiczne grupy pracownicze) udział w sieciach międzyorganizacyjnych umożliwiających wymianę wiedzy czerpanie wiedzy z różnorodnych źródeł, np. Internetu, intranetu, specjalistycznych publikacji, serwisów informacyjnych, raportów z badań współpraca z klientami, ekspertami zewnętrznymi, czy pracownikami naukowymi odbywanie staży w innych organizacjach, czy szkołach wyższych |
| Generowanie wiedzy | <ul style="list-style-type: none"> umożliwienie pracownikom zgłaszania pomysłów i wniosków racjonalizatorskich, z których docelowo mają korzystać wszyscy pracownicy organizacji ukierunkowanie systemu motywacyjnego na stymulowanie zaangażowania pracowników w generowanie wiedzy stosowanie nagród za innowacyjne pomysły uwzględnienie w ramach okresowych ocen pracowników ich osiągnięć w zakresie generowania wiedzy korzystanie z metod heurystycznych prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej kolektywne generowanie wiedzy w ramach grup wspólnych interesów, kół jakości, zespołów projektowych eksperymentowanie kwestionowanie założeń, norm i metod działania stanowiące punkt wyjścia do tworzenia nowej wiedzy stosowanie benchmarkingu wewnętrznego i zewnętrznego w obszarze wiedzy |
| Wykorzystywanie wiedzy | <ul style="list-style-type: none"> zarządzanie talentami stosowanie kaizen coaching mentoring strukturyzacja pracy kształtowanie karier zawodowych przemieszczenia pracownicze rozwijanie pomysłów w innowacje, które można skomercjalizować |

| Procesy z udziałem wiedzy osobistej | Procesy i instrumenty ukierunkowane na rozwój kompetencji pracowniczych |
|-------------------------------------|--|
| Rozpowszechnianie wiedzy | <ul style="list-style-type: none"> • kolektywne uczenie się • koła jakości i wspólnoty praktyków • objęcie pracowników profesjonalnie opracowanym programem szkoleniowym • przemieszczenia pracownicze • udział w konferencjach naukowych, seminariach, sympozjach, forach i targach branżowych itp. • wykorzystywanie kaizen • powszechne stosowanie pracy zespołowej • budowa systemu wynagrodzeń kafeteryjnych, umożliwiającego powiązanie wysokości wynagrodzeń przedstawicieli kadry kierowniczej z efektami pracy pracowników, którymi kierują, co ma ich skłonić do dzielenia się wiedzą oraz stosowanie zespołowego wynagradzania w celu motywowania członków danego zespołu do dzielenia się wiedzą ze współpracownikami • zorganizowanie w organizacji miejsc, w których pracownicy mogą nieformalnie dzielić się wiedzą • organizowanie różnych form spotkań pracowniczych ukierunkowanych na dzielenie się wiedzą • zapewnienie rozwiązań umożliwiających sprawną komunikację |
| Ocenianie wiedzy | <ul style="list-style-type: none"> • dokonywanie cyklicznych ocen wiedzy pracowników • ukierunkowanie systemu oceniania na dostarczanie pracownikom informacji zwrotnej o ich kompetencjach • wspólne analizowanie z pracownikami wyników oceny ich wiedzy i ustalanie możliwości poprawy tych wyników |
| Zachowywanie wiedzy | <ul style="list-style-type: none"> • stosowanie rozwiązań pozwalających na utrwalanie i aktualizowanie wiedzy • kodyfikowanie spersonalizowanej wiedzy indywidualnej, a w szczególności wiedzy dotyczącej popełnionych błędów (w celu uniknięcia ich w przyszłości), dotyczącej sukcesów i porażek pracownika, związanej z wypracowanymi rozwiązaniami problemów |
| Ochronianie wiedzy | <ul style="list-style-type: none"> • precyzyjne określenie zasobów wiedzy indywidualnej, której pracownicy nie mogą ujawniać i wykorzystywać poza organizacją • sformułowanie procedury zarządzania chronioną wiedzą indywidualną • jasno zdefiniowane konsekwencje samowolnego rozpowszechnienia kluczowej wiedzy indywidualnej |

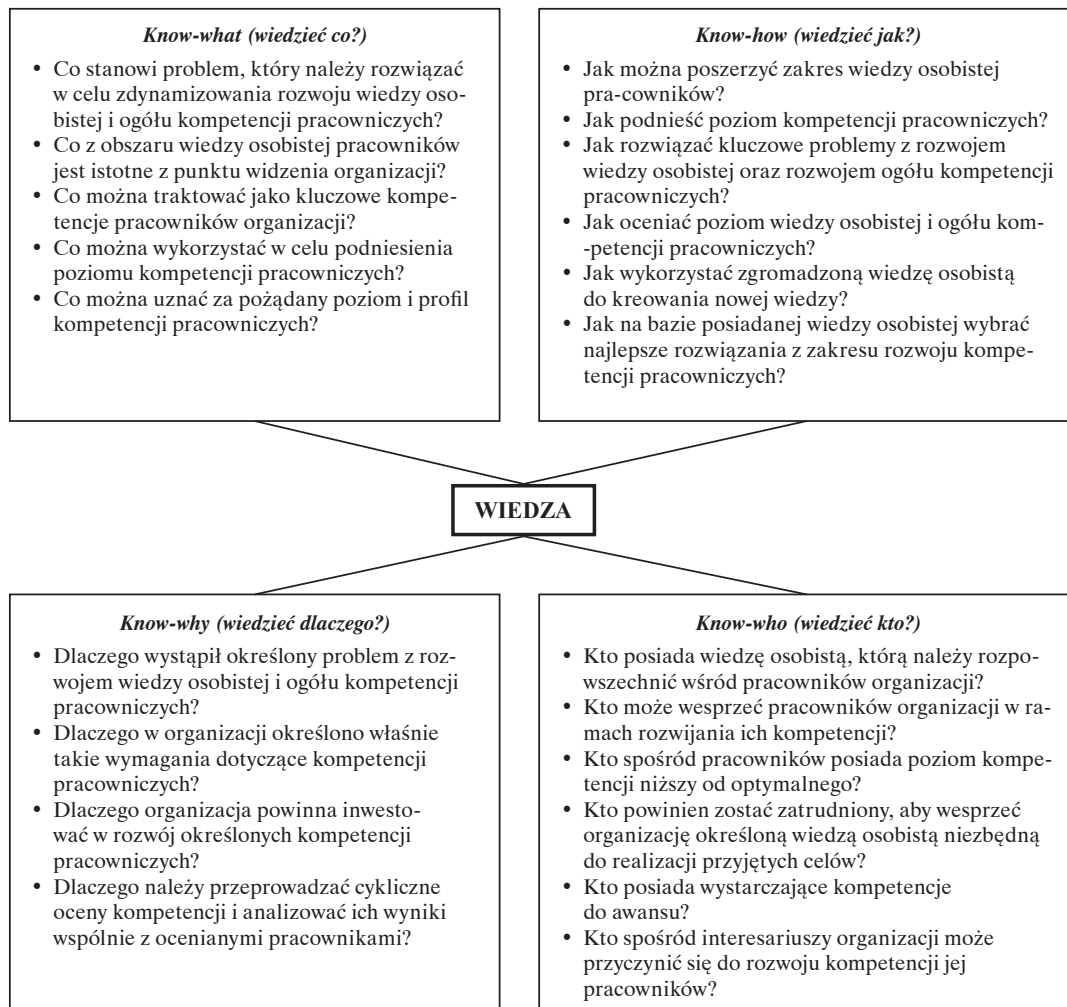
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Makowiec, Mięka 2012, s. 88-89], [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 82-245].

W celu zwiększenia możliwości rozwoju kompetencji pracowniczych zasadne wydaje się wykorzystywanie w praktyce koncepcji PKM, uwzględniającej różne typy wiedzy osobistej. Skuteczne PKM powinno bowiem obejmować nie tylko specyfikę procesów, które zachodzą z udziałem wiedzy osobistej, ale również poszczególnych kategorii wiedzy osobistej. Wykorzystywanie koncepcji PKM w odniesieniu do wszystkich kategorii wiedzy osobistej powinno wspierać permanentny rozwój kompetencji pracowniczych. Na rysunku 2 zobrazowano cztery przykładowe kategorie wiedzy: *know-what*,

know-how, *know-why*, *know-who*. Wskazano również pytania pomocne w rozwoju wiedzy osobistej i ogółu kompetencji pracowniczych.

Pytania przedstawione na rysunku 2, odnoszące się do poszczególnych typów wiedzy: *know-what*, *know-how*, *know-why*, *know-who*, mogą być pomocne w rozwoju zarówno wiedzy osobistej, stanowiącej kluczowy element kompetencji, jak i ogółu kompetencji pracowniczych. Pytania te mogą również pomóc w zapewnieniu spójności pomiędzy kierunkiem rozwoju kompetencji pracowniczych a oczekiwaniami pracodawców.

Rysunek 2. Wiedza osobista typu *know-what*, *know-how*, *know-why*, *know-who* istotna w kontekście rozwoju kompetencji pracowniczych



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Problematyka zarządzania wiedzą w wymiarze organizacyjnym od lat jest rozważana w światowej literaturze przedmiotu, co umożliwiło wypracowanie systemowych rozwiązań w tym zakresie. Obecnie problemy z zarządzaniem wiedzą coraz powszechniej mają miejsce na poziomie poszczególnych pracowników, zwłaszcza tych określanych mianem pracowników wiedzy. W ich przypadku zasób wiedzy osobistej, którym muszą zarządzać jest bowiem najbardziej złożony. W celu skutecznego wspierania rozwoju kompetencji pracowniczych uzasadnione wydaje się wprowadzenie

w organizacjach rozwiązań z zakresu PKM. Ważne jest jednak ich umiejętne powiązanie z systemowym zarządzaniem ogółem wiedzy w organizacji. Wówczas bowiem zapewniona będzie spójność pomiędzy kierunkiem rozwoju kompetencji pracowniczych a kierunkiem rozwoju organizacji, a także pomiędzy kierunkiem rozwoju wiedzy osobistej i organizacyjnej. Spektrum instrumentów umożliwiających sprawny przebieg procesów z udziałem wiedzy osobistej jest szerokie, tak samo jak liczba pytań, na które trzeba znaleźć odpowiedź projektując rozwiązania z zakresu PKM. Reasumując można stwierdzić, że koncepcja

PKM jest perspektywiczna w kontekście poszukiwań możliwości wsparcia rozwoju kompetencji pracowniczych. Uzasadniona wydaje

się zatem potrzeba dalszych badań ukierunkowanych na wypracowanie rozwiązań pozwalających na skuteczną implementację PKM.

Literatura:

1. Drucker P.F., *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
2. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Oficyna a Wolter Kluwer business, Warszawa 2014.
3. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
4. http://eprints.rclis.org/13854/1/MarzenaŚwigoń.Personal_Knowledge_Management.pdf, [07.01.2015].
5. Jefferson T.L., *Taking it personally: personal knowledge management*, "VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems" 2006, Vol. 36, No. 1.
6. Makowiec M., Mikuła B., *Wykorzystanie instrumentów wspomagających zarządzanie wiedzą w małych i średnich firmach Małopolski*, [w:] *Kreowanie wiedzy w przedsiębiorstwie*, red. S. Borkowska, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
7. Mikuła B., *Generowanie wiedzy w organizacji*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, (red.) B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2002.
8. Mikuła B., *Istota zarządzania wiedzą w organizacji*, [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, (red.) A. Potocki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
9. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000.
10. Orlińska-Gondor A., *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, (red.) L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
11. Parvu I., Ipate D.M., Mitran P.C., *Identification of employability skills – starting point for the curriculum design process*, "Economics, Management, and Financial Markets" 2014, Vol. 9, No. 1.
12. Potocki A., *Komunikacja jako proces zarządzania wiedzą*, [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, (red.) A. Potocki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
13. Potocki A., *Wybrane metody generowania i wykorzystania wiedzy w organizacji*, [w:] *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, (red.) B. Mikuła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
14. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
15. Świgoń M., *Personal Knowledge Management. Indywidualne zarządzanie wiedzą*, 2009,

E-LEARNING JAKO METODA DOSKONALENIA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ORGANIZACJI

Wprowadzenie

Według Australian Knowledge Management Standard [Standards Australia, 2005, s. 19] przez zarządzanie wiedzą rozumie się projektowanie, implementację i upowszechnianie społecznych i technologicznych instrumentów, procesów i relacji po to, by zwiększyć kreatywność tworzenia wiedzy, dzielenie się i wykorzystywanie wiedzy.

Nawiązując do wspomnianej definicji Van Riel, Lemmink i Ouwersloot [Van Riel, Lemmink 2004, s. 348-359] podkreślają znaczenie dyfuzji informacji w organizacji i aktywności procesowej oraz przede wszystkim rozwoju zasobów wiedzy zawartej w kapitale ludzkim, zwłaszcza u menedżerów wyższego szczebla, pozyskiwania informacji i wiedzy od klientów i technologii, jak również dzielenie się informacjami.

W licznych już pozycjach literatury opisujących istotę i znaczenie koncepcji zarządzania wiedzą wyróżnia się przynajmniej trzy różne podejścia do badania tej konstrukcji zarządzania. Zależą one od tego co zdaniem autora przyczynia się do rozwoju zarządzania wiedzą, a więc: instrumenty TI, kontekst organizacyjny (metody-procesy) oraz podejście humanistyczne opierające się na relacji człowiek-kultura [Gloet, Berrell 2003, s. 87-89]. Pojmowana jako „crossover” koncepcja zarządzania jest silnie powiązana z zarządzaniem innowacjami, zarządzaniem zasobami ludzkimi, zarządzaniem sieciowością, relacjami, technikami zorientowanymi na człowieka, zwłaszcza TI, jak również zarządzaniem finansami i zarządzaniem zasobami materialnymi [Bessant, Venables 2008; Laperche, Uzunidis 2008; Quinn 1992; Quintas, Lefrere, Jones 1997, s. 385-391].

Znaczącymi przesłankami rozwoju tej koncepcji są:

- potrzeba kreowania i utrzymania korzyści ze wzrostu konkurencyjności przez wyko-

rzystanie wiedzy i zwiększanie zakresu współpracy [Darroch 2005, s. 101-115];

- wzrost zdolności organizacji do redukcji złożoności otoczenia [Du Plessis 2007, s. 20];
- integracja wewnętrznych i zewnętrznych źródeł wiedzy [Du Plessis 2007, s. 29];
- rozwój koncepcji organizacyjnego uczenia się.

Oczywiście, są liczne krytyczne opinie dotyczące przydatności tej koncepcji. Wielu badanych menedżerów, zwłaszcza wyższego szczebla uważa, że zarządzanie wiedzą nie przynosi oczekiwanych korzyści i dyskredytuje je jako metodę zarządzania, lecz raczej zarządzanie to traktuje jako unikalne kompetencje [Steward 1997, s. 54], jako pragmatykę zarządzania wiedzą. Rezultaty znacznej części badań wskazują na brak związku pomiędzy zarządzaniem wiedzą a wynikami przedsiębiorstwa (*business performance*) [Gloet, Samson 2012, s. 89]. Dlatego też menedżerowie wciąż poszukują sposobów rozwoju zarządzania wiedzą, a w szczególności rozwoju nowych form pozyskiwania wiedzy, zastosowania tej wiedzy w organizacji, nowych narzędzi zarządzania przepływem informacji, wykorzystania ukrytej wiedzy (*tacit knowledge*), czy wiedzy z doświadczenia.

Coraz skuteczniejszym instrumentem, metodą doskonalenia organizacji w zakresie wiedzy i informacji, staje się *e-learning*. Umożliwia pokonywanie bariery gromadzenia, systematyzacji, wykorzystania wiedzy, magazynując wszelkie możliwe dane (big data, „chmura informatyczna”), tworząc nowoczesny *outsourcing* informacji i wiedzy, jest jednym z najskuteczniejszych sposobów komunikowania się z klientem, edukowania i inspirowania odbiorców, interesariuszy. Coraz powszechniejsza jest dostępność treści i usług cyfrowych. Na odpowiednio przygotowane pytania można otrzymać odpowiedź (alternatywne odpowiedzi), np. dotyczące wskaźników gospodarczych, czy oceny ryzyka.

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Bez odpowiedniej komunikacji w organizacji, różne jej zasoby pozostają albo zupełnie bezużyteczne, albo wykorzystywane są w sposób niewystarczający [Potocki 2011, s. 35], a pragmatyka zarządzania wiedzą, jej efektywność są problematyczne, dyskusyjne. Bez sieciowej komunikacji nie da się po prostu funkcjonować w nauce, w praktyce zarządzania.

Podobnie bez znacznego rozwoju kapitału relacji i współpracy z interesariuszami idea zarządzania wiedzą byłaby wybitnie utrudniona. To właśnie *e-learning* wzmacnia aktywność relacyjną i tworzy nowe relacje w ramach systemu zarządzania wiedzą; dzięki zastosowaniu *e-learningu* realne stało się zarządzanie wiedzą w dużych, rozproszonych terytorialnie organizacjach. Stąd też, zdaniem praktyków, *e-learning* traktowany jest jako jeden z najważniejszych i najczęściej wdrażanych instrumentów zarządzania wiedzą [Petlińska, Chłodzińska 2010].

Tezy koncepcji i etapy postępowania badawczego

Celem opracowania jest przedstawienie istoty i znaczenia *e-learningu* i zakresu stosowania technik *e-learningowych* w procesie zarządzania wiedzą w organizacji oraz prezentacja wyników badań empirycznych.

Problem jaki został przedstawiony w opracowaniu to rozpoznanie instrumentów *e-learningu* i elementów zarządzania wiedzą, jak również ocena i ich skuteczności jako przesłanki poprawy wyników przedsiębiorstwa.

Nakreślony w ten sposób cel badań wymagał opracowania koncepcji analizy diagnostycznej ukierunkowanej na identyfikację instrumentów *e-learningu* i składników zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, które stanowią determinanty sfery zmian i rozwoju przedsiębiorstwa.

Przyjęto tezę, zgodnie z którą *e-learning* jest nie tylko techniką pomocniczą stosowaną przy tworzeniu systemów informatycznych wspierających szkolenie (uczenie i nauczanie), ale przede wszystkim jest metodą doskonalenia organizacji i zarządzania, spełniającą odpowiednie kryteria poznawcze i formalne, desygnaty metody¹.

Można ją uznać za „crossową” metodę doskonalenia zarządzania wiedzą i informacjami oraz metodę organizacyjnego uczenia się, uczenia się członków organizacji oraz w obu przypadkach uczenia się, jak się uczyć – nawiązując do znanej tezy C. Argyrisa.

Drugą tezą, najważniejszą z punktu widzenia niniejszej analizy zawierającą się w stwierdzeniu, że kierunkowe i metodyczne zdobywanie i wykorzystanie wiedzy jest w coraz większym stopniu możliwe przez Internet, z wykorzystaniem technologii *e-learningowych*². Zakres badań ograniczono do mikroskali ekonomicznej i mikroskali społecznej, ze zwróceniem uwagi szczególnie na metodę *e-learningu* oraz problemy zarządzania wiedzą przedsiębiorstwa z uwzględnieniem jego otoczenia bliższego.

W postępowaniu badawczym wyróżniono następujące etapy:

1. Określenie przedmiotu i zakresu analizy.
2. Sformułowanie wymiarów potencjału *e-learningu* i zarządzania wiedzą.
3. Przeprowadzenie oceny sprawdzającej.

Problematyka rozwoju przedsiębiorstwa jest postrzegana w dwóch wymiarach potencjału *e-learningu* oraz zdolności potencjału zarządzania wiedzą. Korelatami poszczególnych wymiarów są sfery zmian i rozwoju, tj. obszary zawierające specyficzne odniesienia do postaci rozwoju przedsiębiorstwa. W tabeli 1 podano składniki potencjału *e-learningu* oraz składniki potencjału zarządzania wiedzą w organizacji w jej zewnętrznym wymiarze, które mogą być skutecznie i efektywnie wykorzystywane do poprawy wyników przedsiębiorstwa. Wymienione w tabeli 1 determinanty wyodrębniono w trakcie badań wykorzystując w tym celu analizę czynników wpływu. Na tej podstawie wskazano te czynniki, które mogą pozostawać i będą pozostawały w istotnych zależnościach przyczynowo-skutkowych z wynikami przedsiębiorstwa.

Badania empiryczne

W empirycznej części opracowania przedstawiono wyniki analizy porównawczej dwóch grup przedsiębiorstw, a więc tych które wykorzystują *e-*

¹Przez metodę rozumie się zorganizowane, systematyczne postępowanie prowadzone w zrutynizowany sposób [The Encyclopedia of Management 1969, s. 866]. Definicję terminu „metoda zarządzania” sformułował m. in. Sułkowski pisząc: „metody zarządzania to sprawdzone i utrwalone ścieżki rozwiązywania problemów poznaw-

czych i praktycznych odnoszących się do funkcjonowania organizacji [Sułkowski 2004, s. 33].

²Najkrócej można go określić jako uczenie się przez Internet (*Learning via the Internet*). *E-learning* tak pojmowany ujmuje niemal każdy rodzaj i sposób uczenia się przez Internet [Schea-Schulz, Forgaty 2003, s. 81].

Tabela 1. Składniki potencjału *e-learningu* i potencjału zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

| Wymiary | | Składniki |
|-------------------------------------|---|--|
| Potencjał <i>e-learningu</i> | | Układ, struktura systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie. Wykorzystanie struktury TI. Firma zatrudnia własnych specjalistów ds. informatyki Systemy wspomagające szkolenie i doskonalenie kompetencji pracowników. Systemy z bazą danych. |
| Potencjał zarządzania wiedzą | Zewnętrzna kooperacja w zakresie wiedzy i informacji | Wspólne bazy danych z kooperantami. Współpraca z klientami, dostawcami i kooperantami. Pozyskiwanie wiedzy od konkurentów. Placówki naukowe i uczelnie jako źródła wiedzy. Targi, wystawy, seminaria i inne źródła wiedzy. |
| | Zarządzanie wiedzą w organizacji | Zatrudniono osoby odpowiedzialne za zarządzanie wiedzą. Wykorzystuje się systemy informatyczne i komunikacyjne dla upowszechnienia wiedzy. Zarządzanie wiedzą jest zagadnieniem strategicznym będącym istotną częścią realizowanej misji. Wymiana wiedzy między pracownikami odbywa się przez nieformalne kontakty. |

Źródło: opracowanie własne.

-learning w procesie zarządzania wiedzą (kategoria A) oraz tych, którzy nie korzystają z tej metody (kategoria B). Badaniami objęto grupę 166 przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie województwa małopolskiego, śląskiego, świętokrzyskiego i podkarpackiego. Większość badanych przedsiębiorstw przynależy do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. W strukturze badanych organizacji z punktu widzenia wielkości zatrudnienia przeważały przedsiębiorstwa małe (od 11 do 50 pracowników) oraz tzw. mikroprzedsiębiorstwa (do 10 pracowników). Łącznie stanowiły one 131 podmiotów gospodarczych. Pozostałe 31 firm stanowiły przedsiębiorstwa średnie zatrudniające powyżej 50 osób. W czterech przypadkach nie podano wielkości zatrudnienia.

Analizując zasięg prowadzonej działalności 61 przedsiębiorstw wskazało rynek regionalny, niewiele mniej, tj. 57 firm wskazało zasięg krajowy, natomiast międzynarodowy zasięg działania miało 41 organizacji. Przedsiębiorstwa reprezentowały branże: produkcyjną, usługową i handlową. Prawie połowa z nich oceniała swoją sytuację finansową jako dobrą.

Przedmiot analizy ograniczono do cech i parametrów badanych przedsiębiorstw obu kategorii i spraw znacząco zróżnicowanych, silnie oddziałujących na:

- wykorzystanie *e-learningu* w praktyce zarządzania wiedzą,
- wyniki przedsiębiorstw.

E-learning jako metoda doskonalenia systemu zarządzania wiedzą

Ważną kwestią badawczą było zidentyfikowanie *e-learningowych* narzędzi wspomagania zarządzania wiedzą. Instrumenty te częściej wykorzystywały firmy kategorii A niż przedsiębiorstwa przynależące do grupy B. Dla przykładu można podać, że z baz danych korzystało 93% firm kategorii A i 37% kategorii B, poczty elektronicznej odpowiednio 73% i 40%, intranet wykorzystywało 47% firm kategorii A i 18% kategorii B. Podobne zróżnicowanie obserwuje się w odniesieniu do systemów wspomagających zarządzanie, systemów obiegu dokumentacji, czy ektranetu. Można zatem wysnuć wniosek, że przedsiębiorstwa wykorzystujące *e-learning* łatwiej i częściej sięgały po nowoczesne technologie informacyjne i informatyczne wspomagające różne dziedziny ich działalności, ze zwróceniem uwagi szczególnie na zarządzanie wiedzą (zob.: tab. 2).

Zdaniem autorów zajmujących się tym zagadnieniem, sektor usług, czy też większość firm różnych branż nie jest zdolna do tworze-

Tabela 2. Narzędzia wspomagające zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie

| Odpowiedź (w %) | Wykorzystujące e-learning | Nie korzystające z e-learningu |
|---|---------------------------|--------------------------------|
| Systemy wspomagające zarządzanie (np. MRP, CRM) | 27 | 16 |
| Bazy danych (o klientach, produktach/usługach, technologii, rynku lub konkurentach) | 93 | 37 |
| Wspólne bazy danych z kooperantami | 57 | 29 |
| Systemy obiegu dokumentacji | 40 | 27 |
| Wideokonferencje | 7 | 5 |
| Telekonferencje | 7 | 8 |
| Internet | 87 | 73 |
| Intranet | 47 | 18 |
| Ekstranet | 20 | 5 |
| E-mail | 73 | 49 |
| Strony internetowe | 53 | 55 |
| Inne | 0 | 4 |

Źródło: [Kozioł 2012, s. 137-138].

nia wiedzy i innowacji bez udziału podmiotów zewnętrznych. Źródłem wiedzy i innowacji są najczęściej firmy i instytucje spoza sektora, w mniejszym stopniu badania własne, np. B + R. Dlatego znacznie większe znaczenie dla rozwoju wiedzy w tych firmach ma aktywność zewnętrzna, niż wewnętrzne badania, na wzór prowadzonych w przemyśle.

Najczęściej wymienianymi kierunkami pozyskiwania oraz wymiany informacji i wiedzy są: klienci u 67% firm kategorii A i 53% kategorii B, konkurenci u 53% firm kategorii A i 46% kategorii B oraz dostawcy odpowiednio 53% i 44%. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że firmy wykorzystujące e-learning (kategorii A) znacz-

nie częściej nawiązują współpracę z jednostkami naukowo-badawczymi w celu pozyskania informacji. Z badań wynika, że z jednostkami badawczo-rozwojowymi współpracowało 20% firm kategorii A i tylko 3% kategorii B; z centrami transferu technologii 13% przedsiębiorstw kategorii A i mniej niż 3% kategorii B, z wyższymi uczelniami odpowiednio 27% i 15% (zob. tab. 3).

Wyniki przedsiębiorstw

Do oceny poziomu rezultatów przedsiębiorstwa wynikających z wykorzystania e-learningu i zarządzania wiedzą przyjęto skalę o 5 stopniowym rozkładzie poziomu natężenia oceny danego zjawiska, procesu:

Tabela 3. Sposób pozyskiwania przez firmę informacji służących wprowadzeniu nowego rozwiązania lub poszerzania zakresu działalności

| Odpowiedź (w%) | Wykorzystujące e-learning | Nie korzystające z e-learningu |
|--|---------------------------|--------------------------------|
| Wyższe uczelnie | 27 | 15 |
| Placówki naukowe | 7 | 6 |
| Centra transferu technologii | 13 | 3 |
| Jednostki badawczo-rozwojowe | 20 | 3 |
| Dostawcy wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania | 53 | 44 |
| Klienci | 67 | 53 |
| Konkurenci i inne firmy z tej samej dziedziny działalności | 53 | 46 |
| Targi/wystawy | 20 | 40 |
| Seminaria, konferencje naukowe | 33 | 41 |

Źródło: opracowanie własne.

1. – poziom realizacji danej aktywności został oceniony jako bardzo niski,
2. – poziom realizacji danej aktywności został oceniony jako niski,
3. – poziom realizacji danej aktywności został oceniony jako przeciętny,
4. – poziom realizacji danej aktywności został oceniony jako dobry,
5. – poziom realizacji danej aktywności został oceniony jako bardzo dobry.

Tabela 4 zawiera zestaw szczegółowych postaci wymiaru wyniku przedsiębiorstwa poddanych ocenie oraz rozkład uzyskanych rang, zarówno w przedsiębiorstwach wykorzystujących e-learning w procesie zarządzania wiedzą (A), jak i przedsiębiorstwa nie korzystające z e-learningu (B).

Większość badanych podmiotów gospodarczych podkreślała znaczący, pozytywny wpływ technologii informatycznych i zarządzania wiedzą na ich działalność, wprowadzenie zmian, z tym, że częściej opinie te wypowiadały firmy grupy A aniżeli kategorii B (tab. 4).

Przytoczone wyniki badań własnych empirycznych są zbieżne z rezultatami badań autorów w kraju i za granicą. Dla przykładu można podać wyniki analizy przeprowadzonej przez pracowników Uniwersytetu G. Washingtona, w których wskazano główne obszary wiedzy jakimi zainteresowani są odbiorcy, wykorzystujący techniki

e-learningu. Odpowiednie pomiary dowodzą, że największe zapotrzebowanie na wiedzę w ten sposób zdobywaną, występuje w sektorze MSP i dotyczy zarządzania, przedsiębiorczości, alian-sów strategicznych oraz technologii i innowacji [*Elektroniczna gospodarka w Polsce 2004*, s. 36-37].

Analiza ukierunkowana na rozpoznanie determinant podnoszenia poziomu wiedzy oraz ocenę elementów systemu zarządzania wiedzą wskazała znaczący, pozytywny wpływ systemu e-learningu na rozwój zarządzania wiedzą i uczenie się badanych organizacji. Innymi słowy kwestię tę ujmując badane firmy w szerokim zakresie wykorzystują technologie informatyczne i nowoczesne narzędzia komunikacyjne dla organizacyjnego uczenia się, a więc dla swego rozwoju i doskonalenia się.

Uwagi końcowe i wnioski

Wyniki analizy wykazały, że e-learning jest istotnym czynnikiem moderującym (moderatorem) zarządzania wiedzą w organizacji, ze zwróceniem uwagi szczególnie na:

- bazy danych o klientach, produktach, technologii, rynku, konkurentach,
- intranet i ekstranet,
- wspólne bazy danych z kooperantami,
- systemy obiegu dokumentacji.

Nadto okazało się, że e-learning jest również ważnym moderatorem zarządzania wiedzą

Tablica 4. Skutki wynikające z wykorzystania przez przedsiębiorstwo e-learningu i zarządzania wiedzą

| Wyszczególnienie (w %) Przedsiębiorstwa | A | B |
|--|------------|------------|
| Poprawa wizerunku firmy | 4,6 | 4,1 |
| Lepsze zaspokojenie potrzeb klientów | 4,8 | 4,2 |
| Wzrost udziału firmy w rynku | 4,3 | 3,7 |
| Wzrost liczby pozyskanych klientów | 4,3 | 3,6 |
| Usprawnienie metod zarządzania | 4,4 | 3,6 |
| Poprawa komunikacji w firmie | 4,3 | 3,9 |
| Uproszczenie procedur | 4 | 3,6 |
| Wzrost efektywności pracy | 4,5 | 3,9 |
| Wzrost innowacyjności pracowników | 3,9 | 3,6 |
| Wzrost wykształcenia pracowników | 4 | 3,2 |
| Usprawnienie kontaktów z dostawcami | 4,6 | 4 |
| Redukcja kosztów | 3,8 | 3,5 |
| Usprawnienie procesu prognozowania | 3,8 | 3,3 |
| Przeciętna | <u>4,3</u> | <u>3,7</u> |

Źródło: [Kozioł 2012, s. 135-136].

w zakresie pozyskiwania informacji dla rozwoju przedsiębiorstwa, szczególnie w odniesieniu do źródeł wiedzy i informacji:

- jednostki badawczo-rozwojowej,
- centrów transferu technologii,
- wyższych uczelni,
- klientów,
- kooperantów,
- konkurentów.

Z przytoczonych uwag i zestawień rezultatów badań wynika, że e-learning korporacyjny pojmowany jako system referencyjny jest rozwiązaniem efektywnym w aspekcie zarządzania wiedzą i organizacyjnego uczenia się. Metoda ta jest szczególnie przydatna w firmach i branżach tradycyjnych (np. w sektorze MSP, usługach, turystyce), które nie tworzą wiedzy na wzór firm mających dział B + R, lecz pozyskują wiedzę od innych podmiotów danej branży, czy poza nią, a nawet nawiązują alianse wiedzy w sferze

społecznej – wykorzystując w tym celu m. in. portale społecznościowe.

Owa współpraca w zakresie pozyskiwania i dzielenia się wiedzą z klientami, dostawcami, ośrodkami naukowo-badawczymi, a nawet konkurentami przyczynia się do rozwoju branży, a w ostatecznym rachunku do lepszego zaspokojenia potrzeb klientów usprawnienia kontaktów z dostawcami, poprawy wizerunku firmy, wzrostu efektywności pracy, usprawnienia metod zarządzania i inne. Coraz częściej bywa, że nowe lub ulepszone produkty są efektem uczenia się od innych w sposób mniej lub bardziej sformalizowany. Również w tej kwestii można przyjąć tezę, że wdrożenie e-learningu wzmacnia procesy uczenia się od innych, staje się moderatorem zarządzania wiedzą oraz w ostatecznym rachunku prowadzi do poprawy wyników przedsiębiorstwa.

Literatura:

1. Bessant J., Venables T., *Creating Wealth from Knowledge: Meeting the Innovation Challenge*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2008.
2. Darroch J., *Knowledge management, innovation and firm*, "Journal of Knowledge Management", Emerald Group Publishing Limited, 2005, vol. 9 No. 3.
3. Du Plessis M., *The role of knowledge management in innovation*, "Journal of Knowledge Management", Emerald Group Publishing Limited, 2007, 11(4).
4. *Elektroniczna gospodarka w Polsce* (red.) G. Szyszka, B. Śliwczyński, „Biblioteka Logistyka”, Poznań 2004.
5. Gloet M., Barrell M., *The Dual Paradigm Nature of Knowledge Management: implications for achieving quality outcomes in humanresources*, "Journal of Knowledge Management" 2003, 7(1).
6. Gloet M., Samson D., *Knowledge Management and Innovation Performance in Australian Service Sector Organizations*, Proceedings of the 45th Hawaii International Conference on the System Science, Hawaii 2012.
7. Kozioł M., *Wykorzystanie e-learningu w procesie szkolenia pracowników małych i średnich przedsiębiorstw*, Kraków 2012, Rozprawa doktorska (maszynopis).
8. Laperchie B., Uzunidis D., *The genesis of Innovation*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2008.
9. Quinn J.B., *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, The Free Press, New York 1992.
10. Quintas P., Lefrere P., Jones G., *Knowledge Management: a strategic agenda*, "Long Range Planning" 1997, 30 (June).
11. Petlińska M., Chłodzińska M., *E-learning a innowacyjność przedsiębiorstw*, <http://www.assecobss.pl/INCENTI/en/1682/>, 2010 [11.05.2015].
12. Potocki A., *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2011.
13. Shea-Schulz H., Forgy J., *On-line Learning Today. 7 Strategies That Work*, "LTI Newslines", Jan 8 2003.

14. Standards Australia, *Australian Standard in Knowledge Management: A Guide AS 5037-2005*, 2005.
15. Steward T., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Nicholas Brealey, London 1997.
16. Sułkowski Ł., *Między poznaniem a działaniem – eklektyzm metodologiczny w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, 2004, nr 3(117).
17. *The Encyclopedia of Management*, (red.) C. Heyel, Reinhold Publishing, New York 1963.
18. Van Riel A., Lemmink J., Ouwersloot H., *High-technology service innovation success: a decision-making perspective*, “Journal of Product Innovation Management” 2004, 21(5).

POLITYKOWANIE ORGANIZACYJNE I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ ORGANIZACYJNA PRZEDSIĘBIORSTWA: MODERUJĄCA ROLA ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ¹

Wprowadzenie

Teoretycy nauk o zarządzaniu są, jak rzadko kiedy zgodni co do tego, że przedsiębiorczość organizacyjna jest jednym z aktualnie najważniejszych instrumentów redukowania niepewności, a w szczególności stanowi główny nośnik tworzenia i zawłaszczania wartości. Pośród szerokiej gamy antecedencji przedsiębiorczości organizacyjnej, pojmowanej w kategorii tworzenia i wykorzystywania szans, znajduje się politykowanie organizacyjne. Jednakże zależność zachodząca pomiędzy politykowaniem organizacyjnym a przedsiębiorczością organizacyjną nie znalazła się, jak dotąd, w centrum zainteresowań. Niniejsze opracowanie ma na celu wypełnienie tej luki naukowej. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie relacji pomiędzy politykowaniem organizacyjnym a przedsiębiorczością organizacyjną w aspekcie organizacyjnego uczenia się. Na tym tle sformułowano dwie hipotezy badawcze. Pierwsza z nich dotyczy zależności pomiędzy politykowaniem organizacyjnym a przedsiębiorczością organizacyjną, zaś druga odnosi się do moderującej roli organizacyjnego uczenia się. Hipotezy te zostały empirycznie potwierdzone na próbie 158 małych i średnich przedsiębiorstw działających na Górnym Śląsku.

Rozważania zostały ujęte w czterech częściach. Najpierw scharakteryzowano teoretyczne podstawy analizy związków zachodzących pomiędzy politykowaniem organizacyjnym i przedsiębiorczością organizacyjną. Rozpatrzono również organizacyjne uczenie się jako potencjalny moderator tejże zależności.

* Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

¹ Opracowanie zostało przygotowane w ramach projektu pt.: „Politykowanie organizacyjne. Treść, proces, kontekst i efekty”, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00673.

W następnym fragmencie opisano metodykę badań empirycznych, ze szczególnym uwzględnieniem sposobów pomiaru wziętych pod uwagę zmiennych. Treścią części trzeciej są wyniki i interpretacja przeprowadzonych badań empirycznych. Całość kończy wskazanie teoretycznych implikacji osiągniętych wyników oraz sformułowanie kierunków przyszłych badań.

Teoretyczne podstawy badania powiązań politykowania organizacyjnego i przedsiębiorczością organizacyjną w kontekście organizacyjnego uczenia się

Politykowanie organizacyjne jest ważnym mechanizmem adaptacyjnym w okolicznościach niejednoznaczności organizacyjnej [Ferris i Hochwarter 2011, s. 435-459], ponieważ pozyskiwana dzięki zachowaniom politycznym informacja, pozwala zmniejszyć nieokreśloność, z jaką mają do czynienia pracownicy przedsiębiorstwa. W szczególności, aktywne wywieranie wpływu prowadzi do tworzenia znaczeń i nadawania sensu [Hope 2010, s. 195-215], które są uznawane za aspekty procesów politykowania [Maitlis i Lawrence, 2007, s. 57-84], oddziałujące na interpretację i formowanie zachowań normatywnych [Ammeter, Douglas i Gardner 2002, s. 433-435]. Nieliczne badania empiryczne pokazują, że tworzenie znaczeń przez kadrę zarządzającą zwiększa pozytywne efekty wdrożenia zmiany [Hope 2010, s. 195-215], pozwala przezwyciężyć opór wobec zmian [Buchanan 2008, s. 49-64], a także rozszerza wspólnie podzielane przekonania i buduje porozumienie społeczne [Silvester 2008, s. 107-148].

Biorąc powyższe pod uwagę, proponuję ujęcie zgodne z propozycją P. Sederberga [1984, s. 68], który charakteryzuje politykowanie organizacyjne jako zachowania służące „tworzeniu, pod-

trzymywaniu, modyfikowaniu oraz porzuceniu wspólnie podzielanych znaczeń”. Przedstawiona konceptualizacja politykowania organizacyjnego pociąga za sobą interesujące wyzwania metodologiczne. Odnoszą się one do ujęcia procesowego, nieliniowego, niedeterministycznego, nawiązującego do relacyjnych ontologii i kładącego nacisk na rolę czasu [Langley i Tsoukas 2010, s. 1-26].

W literaturze dotyczącej przedsiębiorczości strategicznej, łączącej zarządzanie strategiczne i przedsiębiorczość organizacyjną, R.A. Baron, S. Lux, G.L. Adams i B. Lamont [2012, s. 377-410] podkreślają potencjalnie dużą rolę politykowania organizacyjnego w uruchamianiu i rozwoju nowych i śmiałych przedsięwzięć. Uważają oni, że politykowanie jest ważne zarówno dla działalności podejmowanych w ramach nowych śmiałych przedsięwzięć, jak i w płaszczyźnie powiązań tych przedsięwzięć z zewnętrznymi interesariuszami (np. inwestorzy venture capital, aniołowie biznesu, dostawcy, odbiorcy). Rzecz w tym, że nowe przedsięwzięcia, w przeciwieństwie do dużych organizacji, nie mają dobrze wypracowanych rutyn, procedur, czy reguł działania – oto przyczyna, dla której przedsiębiorcy działają w tak zwanych „słabych sytuacjach”, gdzie występuje duża niepewność, co do efektywnych działań lub skutecznych strategii. Dlatego też, muszą oni zdać się na oddziaływanie na inne osoby, bądź grupy osób czyli na politykowanie organizacyjne.

Ponadto, w przedsiębiorczości organizacyjnej zasoby są zazwyczaj ograniczone i dla przetrwania przedsięwzięcia potrzebna jest współpraca między jego fundatorami. Taka potrzeba uniknięcia otwartej konfrontacji zmusza do poszukiwania kompromisów. W końcu, podejmowane nowe, śmiałe przedsięwzięcia charakteryzują się brakiem reputacji albo wiarygodności, ponieważ są one nieznanne na rynkach i częstokroć konkurują z dobrze ustabilizowanymi organizacjami posiadającymi rozpoznawalną markę. Reasumując, uczestnicy przedsiębiorczości organizacyjnej poddani są liczącym się siłom sytuacyjnym, które nakłaniają do wykorzystywania wpływów społecznych, a krócej politykowania organizacyjnego.

Oto przyczyna, dla której przedsiębiorcy posiadający wysokie umiejętności polityczne są bardziej efektywni w realizowaniu zadań odgrywających kluczową rolę dla powodzenia nowego

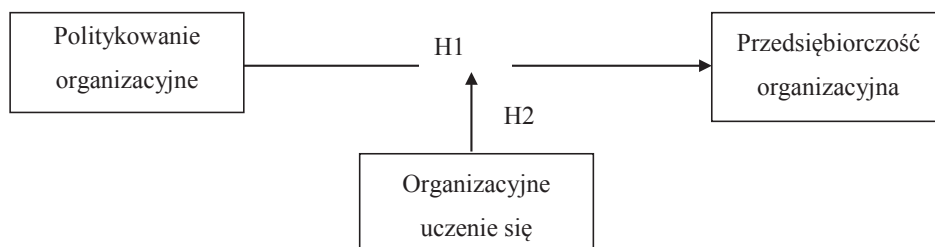
przedsięwzięcia. Wywieranie wpływu na innych jest szczególnie ważne w pozyskiwaniu niezbędnych zasobów, w negocjowaniu z szeroką gamą innych osób, czy też w poszukiwaniu poparcia dla wprowadzenia nowych produktów albo usług. Reasumując, politykowanie organizacyjne jest krytycznym czynnikiem przetrwania i rozwoju nowych, śmiałych przedsięwzięć. Wszystko to prowadzi do postawienia hipotezy badawczej:

Hipoteza 1. Politykowanie organizacyjne jest pozytywnie powiązane z przedsiębiorczością organizacyjną.

We współczesnym dynamicznym, wrogim i złożonym otoczeniu sposób zorganizowania wynika z przekonania, że strukturalną podstawą efektywności organizacyjnej jest autonomia poszczególnych części przedsiębiorstwa, która zapewnia swobodę manewru niezbędną do eksperymentowania, nawiązywania więzi społecznych. Idąc dalej tym śladem, można powiedzieć, że dany projekt organizacji stanowi punkt odniesienia do organizacyjnego uczenia się, gdzie pracownicy działają zgodnie ze stosowaną teorią działania [Argyris i Schön 1978, s. 112]. Prowadzi to do zgodności, lub rozbieżności oczekiwań z uzyskiwanymi efektami, dzięki czemu odkrywają oni oraz interpretują wadliwe założenia, niezgodności pomiędzy deklarowanym a rzeczywistym wzorcem działania, czy też niespójności w normach organizacyjnych. Odkrycie pomyłek, odchyłeń, niespójności, anomalii jest zacznym dla podjęcia kroków, służących zlikwidowaniu owych nieprawidłowości. Politykowanie organizacyjne powinno sprzyjać wykrywaniu nieprawidłowości w teorii działania i przedsiębiorczemu poprawianiu ich [Bratnicka i Kulikowska-Pawlak 2014, s. 34]. Stąd też, właściwy proces politykowania organizacyjnego wydaje się być sprawą nad wyraz ważną.

I rzeczywiście, wyniki dotychczasowych badań wskazują, że politykowanie organizacyjne (jako proces nadawania sensu) jest bezpośrednio powiązane z organizacyjnym uczeniem się [Christianson, Farkas, Sutcliffe i Weick 2009, s. 846–860; Colville, Hennestad i Thoner 2013, s. 59, 70]. Motorem napędowym realizacji przefiltrowanych inicjatyw strategicznych jest interakcja organizacyjnego uczenia się i politykowania organizacyjnego. Samo organizacyjne uczenie się jest ważnym mechanizmem adaptacji wyselekcjonowanych przedsięwzięć, który zmienia ich bieg w miarę potrzeb- dbając, by nakłady nie przekro-

Rysunek 1. Model badawczy



Źródło: opracowanie własne.

czyły korzyści oraz modyfikując założenia leżące u podstaw działań strategicznych [Karpacz 2014, 134]. Całość ma charakter endogeniczny względem relacji politykowanie organizacyjne, przedsiębiorczość organizacyjna i wyjaśnia, w jaki sposób politykowanie organizacyjne przekłada się na nowe lub odnowione ścieżki przedsiębiorczego rozwoju przedsiębiorstwa. Dlatego też formułując kolejną hipotezę badawczą:

Hipoteza 2. Organizacyjne uczenie się pełni rolę moderującą zależność pomiędzy politykowaniem organizacyjnym a przedsiębiorczością organizacyjną, w taki sposób, że wzmacnia ową relację.

Dotychczasowe rozważania należy podsumować w postaci modelu badawczego. Na rysunku 1 zobrazowano podstawową zależność pomiędzy politykowaniem organizacyjnym a przedsiębiorczością organizacyjną. Ponadto, wskazano na główną zmienną kontekstualną pełniącą rolę moderatora czyli organizacyjne uczenie się. Całość przedstawia też hipotetyczne związki, które szczegółowo omówiono wcześniej.

Metodyka badań empirycznych

Badaniami, które przeprowadzono na przełomie 2011 i 2012 roku objęto 158 małych i średnich przedsiębiorstw Górnego Śląska (szczegółowy sposób doboru próby zob.: [Bratnicki, Gabryś, Kulikowska-Pawlak, Butrym 2012, s. 18- 29]). Zastosowano kwestionariusz ankiety jako podstawowe narzędzie pozyskiwania danych empirycznych. Grupę docelową badań terenowych stanowili przedstawiciele kadry zarządzającej najwyższego szczebla. Wybranie zarządzających jako respondentów było spowodowane tym, że użyte w badaniach zmienne wymagały, aby informacje były dostarczane przez osoby, które posiadają dobrą znajomość całości funkcjonowania i rozwoju organizacji. Menedżerowie

niższych szczebli takiej wiedzy nie posiadają [Kreiser, Kuratko, Covin i House 2011, s. 161]. Respondentów proszono o ocenę poszczególnych zagadnień za pomocą następującej skali Likerta, gdzie zastosowano następujące oznaczenia: 1 – zdecydowanie gorzej, 2 – gorzej, 3 – raczej gorzej, 4 – prawie tak samo, 5 – raczej lepiej, 6 – lepiej, 7 – zdecydowanie lepiej.

Odchodząc od częstego utożsamiania w dotychczasowych badaniach orientacji przedsiębiorczej i przedsiębiorczości organizacyjnej, wyodrębniono obszar badawczy odnoszący się do różnych form przedsiębiorczości organizacyjnej teoretycznie zidentyfikowanych przez M.H. Morrisa, D.F. Kuratkę i J.G. Covina [2008, s. 52]. Narzędzie badawcze- sprawdzone na próbie małych i średnich polskich przedsiębiorstw [Bratnicka, Kwiotkowska, Bratnicki, Kulikowska-Pawlak 2014, s. 9] uwzględnia osiem form – wewnętrzne przedsięwzięcia przedsiębiorcze, przedsięwzięcia kooperacyjne, przedsięwzięcia zewnętrzne, odnowę strategiczną, ustawiczną regenerację, organizacyjne odmłodzenie, redefiniowanie domeny działalności, a także rekonstrukcję modelu biznesu (przykładowe sformułowanie: „organizacja ustawicznie regeneruje się dzięki regularnemu wprowadzaniu nowych produktów i wchodzeniu na nowe rynki tak, aby pójść w ślad za nowymi szansami” (α Cronbacha = 0,919).

Do pomiaru politykowania organizacyjnego posłużono się ośmiopunktową skalą opracowaną przez K.M. Kacmara i G.R. Ferrisa [1991, s. 193-205]. Na bazie uzyskanych danych empirycznych przeprowadzono analizę czynnikową, w wyniku której wyodrębniono dwa wymiary. Pierwszy z nich nazwany dominującą koalicją składa się z dwóch zagadnień (przykładowe sformułowanie: „w mojej organizacji występuje grupa, która zawsze realizuje swoje cele”), (α

Cronbacha = 0,715). Kolejnych sześć kwestii tworzy skalę natężenia zachowań politycznych (przykładowe sformułowanie: „w mojej organizacji zwykle zdobywa się informacje pod warunkiem że zna się właściwą osobę, która te informacje posiada”), (α Cronbacha = 0,923).

Organizacyjne uczenie się zmierzono posługując się wynikami badań 107 organizacji działających na terenie Górnego Śląska, gdzie wyodrębniono cztery wymiary najistotniejsze, z punktu widzenia efektywności małej lub średniej firmy [Michna 2007, 49]. Do zbudowania wymiaru nośniki efektywności wykorzystywano cztery cechy centralne, odpowiadające kolejno tworzeniu możliwości indywidualnego uczenia się pracowników, upełnomocnieniu pracowników i dialogu, współpracy i zespołowego uczenia się oraz postaw liderów. Dodatkowo – w ślad za C.L. Wangiem [2008, s. 635–657] wprowadzono trzy wymiary orientacji na uczenie się (zaangażowanie w uczenie się, wspólnie podzielana wizja, otwartość umysłu) obejmujące łącznie jedenaście wskaźników.

Eksploracyjna analiza czynnikowa doprowadziła do wyodrębnienia trzech wymiarów organizacyjnego uczenia się. Pierwszy z nich to uczenie się przez porażkę (α Cronbacha = 0,990), który znalazł odzwierciedlenie w dwóch kwestiach wykorzystano trzy zagadnienia (przykładowe sfor-

mułowanie: „w organizacji błędy traktuje się jako podłoże uczenia się i tworzenia nowej wiedzy wykorzystywanej w kolejnych przedsięwzięciach”). Drugi charakteryzuje organizacyjny kontekst uczenia (α Cronbacha = 0,832) się za pomocą dwóch zagadnień (przykładowe sformułowanie: „liderzy doradzają tym pracownikom i starają się wspomóc ich w rozwoju kompetencji”). Na ostatni trzeci wymiar strategiczne zaangażowanie się w proces uczenia się (α Cronbacha = 0,934) składają się cztery wskaźniki empiryczne (przykładowe sformułowanie: „podstawowe wartości obowiązujące w przedsiębiorstwie obejmują uczenie się jako przesłankę usprawnień”).

W opisywanych badaniach wprowadzono również trzy zmienne kontrolne. Pierwsza z nich to okres istnienia przedsiębiorstwa, mierzony liczbą lat od jego założenia. Drugą zmienną kontrolną jest wielkość organizacji, mierzona liczbą zatrudnionych oraz wartością aktywów ogółem. Wzięto też pod uwagę branżę, w której przedsiębiorstwo działa.

Wyniki badań empirycznych

Podstawowa zależność będąca treścią hipotezy 1 mówi o pozytywnym związku zachodzącym pomiędzy politykowaniem organizacyjnym a przedsiębiorczością organizacyjną. Uzyskane wyniki dały jednoznaczne potwierdzenie tej

Tabela 1. Wyniki czynnikowej analizy eksploracyjnej dla organizacyjnego uczenia się

| Zmienne | Uczenie się przez porażkę | Organizacyjny kontekst uczenia się | Strategiczne zaangażowanie się w proces uczenia się |
|--|---------------------------|------------------------------------|---|
| Otwartość informacyjna | 0,162 | 0,877 | 0,194 |
| Wspomaganie menedżerskie | 0,149 | 0,878 | 0,246 |
| Uczenie się jako podstawa przewagi konkurencyjnej | 0,299 | 0,164 | 0,897 |
| Kultura organizacyjna sprzyjająca organizacyjnemu uczeniu się | 0,251 | 0,275 | 0,853 |
| Inwestowanie w uczenie się przez pracownika | 0,520 | 0,168 | 0,676 |
| Organizacyjne uczenie się jako kluczowa kompetencja przedsiębiorstwa | 0,437 | 0,212 | 0,772 |
| Unikanie powtarzania popełnionych błędów | 0,933 | 0,148 | 0,298 |
| Pomyłki jako podstawa tworzenia nowej wiedzy | 0,936 | 0,162 | 0,278 |
| Wartość wyjaśniania | 2,411 | 1,995 | 3,258 |
| Udział | 0,268 | 0,222 | 0,362 |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Wyniki analizy regresji dla moderacji zależności pomiędzy politykowaniem organizacyjnym a przedsiębiorczością organizacyjną przez organizacyjne uczenie się

| | Model 1 | P | Model 2 | p | Model 3a | p | Model 3b | p | Model 3c | p | Model 4 | p |
|---|---------|--------------|---------|--------------|----------|--------------|----------|--------------|----------|-------|---------|--------------|
| Okres istnienia | -0,144 | 0,118 | -0,097 | 0,231 | -0,066 | 0,354 | -0,101 | 0,195 | -0,104 | 0,191 | -0,062 | 0,389 |
| Wielkość organizacji | 0,183 | 0,044 | 0,096 | 0,235 | 0,033 | 0,650 | 0,101 | 0,201 | 0,111 | 0,167 | 0,044 | 0,550 |
| Branża | -0,050 | 0,541 | -0,061 | 0,396 | -0,037 | 0,557 | -0,035 | 0,613 | -0,030 | 0,676 | -0,016 | 0,807 |
| Dominująca koalicja (DK) | | | -0,377 | 0,000 | 0,478 | 0,086 | 0,531 | 0,276 | -1,167 | 0,104 | -0,607 | 0,363 |
| Natężenie zachowań politycznych (NZP) | | | 0,186 | 0,021 | 0,081 | 0,781 | 0,174 | 0,626 | -0,622 | 0,274 | -0,815 | 0,139 |
| Uczenie się przez porażkę (UP) | | | | | 0,775 | 0,092 | | | | | 0,724 | 0,153 |
| Organizacyjny kontekst uczenia się (OKU) | | | | | | | 0,751 | 0,090 | | | 1,184 | 0,075 |
| Strategiczne zaangażowanie się w proces uczenia się (SZU) | | | | | | | | | -0,721 | 0,231 | -2,006 | 0,009 |
| DK*UP | | | | | -0,708 | 0,014 | | | | | -0,566 | 0,090 |
| DK*OKU | | | | | | | -0,815 | 0,091 | | | -0,561 | 0,384 |
| DK*SZU | | | | | | | | | 0,892 | 0,240 | 1,656 | 0,049 |
| NZP*UP | | | | | 0,271 | 0,564 | | | | | 0,135 | 0,780 |
| NZP*OKU | | | | | | | 0,012 | 0,980 | | | -1,293 | 0,050 |
| NZP*SZU | | | | | | | | | 1,000 | 0,152 | 2,350 | 0,008 |
| Ocena modelu | | | | | | | | | | | | |
| R ² | 0,032 | | 0,265 | | 0,446 | | 0,354 | | 0,312 | | 0,481 | |
| R ² skorygowany | 0,013 | | 0,241 | | 0,416 | | 0,319 | | 0,275 | | 0,430 | |
| F | 1,706 | | 10,949 | | 14,970 | | 10,205 | | 8,461 | | 9,462 | |
| p (F) | 0,168 | | 0,000 | | 0,000 | | 0,000 | | 0,000 | | 0,000 | |
| p(DR ²) | | | 0,000 | | 0,000 | | 0,000 | | 0,035 | | 0,146 | |
| N | 158 | | 158 | | 158 | | 158 | | 158 | | 158 | |
| K | 3 | | 5 | | 8 | | 8 | | 8 | | 14 | |

Źródło: opracowanie własne.

hipotezy w wymiarze natężenia zachowań politycznych ($r = 0,362$, $p = 0,000$). Natomiast w odniesieniu do dominującej koalicji stwierdzono istotne statystycznie współwystępowanie ($p = 0,000$), przy czym zaobserwowana zależność jest odwrotna dla zakładanej ($r = -0,471$).

Hipoteza 2 mówiąca o moderującej roli organizacyjnego uczenia się zależności zachodzącej pomiędzy politykowaniem organizacyjnym a przedsiębiorczością organizacyjną uległa falsyfikacji. W przypadku żadnego z trzech wymiarów organizacyjnego uczenia się nie są spełnione warunki moderacji, co obrazuje tabela 2. Niejako przy okazji, zaobserwowano istotne statystycznie oddziaływanie wielkości przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu można zauważyć ożywione dyskusje i kontrowersje odnoszące się do roli wielkości przedsiębiorstwa. Z jednej strony, badacze sugerują, że większe przedsiębiorstwa, charakteryzują się zazwyczaj nadmiarem zasobów [Danneels 2002, s. 1095-1121], które można wykorzystać w podejmowanych inicjatywach strategicznych [Amabile, Conti, Coon, Lazenby i Herron 1996, s. 1154-1184], co więcej posiadane przez przedsiębiorstwo luzy organizacyjne pozwalają na uczenie się i eksperymentowanie [Cohen i Levinthal, 1990, s. 128-152; Cyert i March, 1963, s. 76]. Można zatem domniemywać, że wielkość przedsiębiorstwa i związane z nią luzy organizacyjne są ważną siłą napędową politykowania organizacyjnego. Z drugiej strony, inni naukowcy argumentują, że to właśnie ograniczone zasoby, tak często charakterystyczne dla małych przedsiębiorstw [Katila i Shane 2005, s. 814-829], sprzyjają twórczości i innowacyjności ponieważ prowadzą do wyzwań strategicznych [Ohly i Fritz 2010, s. 543-565] oraz tworzą poczucie pilności działania [Baker i Nelson 2005, s. 329-366]. Natomiast nadmiar zasobów powoduje ich mniej ekonomiczne wykorzystanie i zmniejsza motywację do natychmiastowego działania [Nohria i Gulati 1996, s. 1245-1264]. Idąc dalej tym tokiem rozumowania, można przyjąć, że w małych przedsiębiorstwach występuje większe prawdopodobieństwo politykowania organizacyjnego. Warto w tym miejscu podkreślić, że w literaturze przedmiotu to właśnie rzadkość zasobów jest uznawana ważną determinantą działań politycznych [Dalton 1959, s. 64; Tushman 1977, s. 206-216; Miner 1978, s. 97; Pfeffer i Salancik 1978, s. 26; Robbins 1979, s. 77]. W przeprowadzonych badaniach nie potwierdzono tej zależności, a co więcej zaobserwowano

pozytywny wpływ wielkości przedsiębiorstwa na politykowanie organizacyjne.

Zakończenie

W niniejszym opracowaniu jako zmienną zależną potraktowano przedsiębiorczość organizacyjną. W przyszłych badaniach warto byłoby sprawdzić, czy stwierdzona moderująca rola organizacyjnego uczenia się występuje także w odniesieniu do innych wchodzących w grę zmiennych zależnych. Mam tu na myśli przede wszystkim inne składniki efektywności organizacyjnej, takie jak efektywność finansowa, przewaga konkurencyjna i innowacyjność.

W badaniach zaobserwowano negatywne oddziaływanie politykowania organizacyjnego w wymiarze dominującej koalicji na przedsiębiorczość organizacyjną. Silna dominująca koalicja narusza poczucie sensu rzeczywistości organizacyjnej, wskutek ograniczania możliwości dochodzenia do porozumień z innymi, osłabiania powiązań z niedawną przeszłością, znajomymi scenariuszami przyszłości, czy też widocznymi sygnałami obniżania się efektywności organizacyjnej. Kwestią do rozstrzygnięcia w przyszłych badaniach jest rozpoznanie, na ile wskazane negatywne skutki organizacyjne są warunkowane sytuacyjnie. Na przykład można przypuszczać, że w warunkach wrogiego otoczenia, korzyści wynikające z występowania dominującej koalicji będą przeważać nad jej dysfunkcjonalnymi efektami.

W zbiorze zdolności politykowania organizacyjnego pojmowanych w kategoriach czynników granicznych, zasadne jest wyodrębnienie trzech kategorii: (1) nastawienie strategiczne – mechanizmy selekcji inicjatyw strategicznych, takie jak: zamierzenie strategiczne, czujność wobec nadarżających się szans, zakreślanie i przestrzeganie granic domeny strategicznej, czy też analiza strategiczna; (2) nastawienie przedsiębiorcze- mechanizm elastyczności strategicznej obejmujący orientację przedsiębiorczą i umysł przedsiębiorczy; (3) organizacyjne uczenie się – mechanizm adaptacyjny oparty na zdolności organizacji do pozyskiwania i tworzenia wiedzy, usprawnianiu rutyn organizacyjnych, zapominaniu nieużytecznej wiedzy. Moje badanie objęło jedynie organizacyjne uczenie się i dlatego też w przyszłości należałoby uwzględnić dwa pozostałe czynniki strategiczne, czyli nastawienie strategiczne oraz nastawienie przedsiębiorcze.

Literatura:

1. Amabile T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M., *Assessing the work environment for creativity*, "Academy of Management Journal" 1996, vol. 39(5).
2. Ammender A.P., Douglas C., Gardner W.L., Hochwarter W.A., Ferris G.R., *Toward a political theory of leadership*, "Leadership Quarterly" 2002, vol. 15.
3. Argyris C., Schön, D., *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley, 1978.
4. Baker T., Nelson R.E. *Creating something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage*, "Administrative Science Quarterly" 2005, vol. 50(3).
5. Baron R.A., Lux S., Adams G.L., Lamont B.T., *Organizational politics in strategic management and entrepreneurship*, [w:] *Politics in organizations. Theory and research considerations*, (ed.) G.R. Ferris, D.C. Treadway, Hove: Routledge, New York 2012.
6. Bratnicka K., Kulikowska-Pawlak M., *Informacyjno-społeczny kontekst politykowania organizacyjnego*, [w:] *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, (red.) A. Stabryła, S.Wawak, Mfiles.pl, Kraków 2014.
7. Bratnicka K., Kwiotkowska A., Bratnicki M., Kulikowska-Pawlak M., *How corporate entrepreneurship is good for innovativeness. A case of Polish SMEs*, [in:] *Entrepreneurial endeavours: a profusion of research, policy and practitioner practices*, RENT XXVIII, Luxembourg 2014.
8. Bratnicki M., Gabryś B., Kulikowska-Pawlak M., Butrym K., *Orientacja przedsiębiorcza a efektywność w kontekście strategicznych problemów rozwoju organizacji*, (Raport końcowy- projekt badawczy nr N N115 264436), Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice, 2012.
9. Buchanan P., *You stab my back, I'll stab yours: Management experience and perceptions of organization political behavior*, "British Journal of Management" 2008, No. 19.
10. Christianson M.K., Farkas M.T., Sutcliffe K.M., Weick, K.E., *Learning through rare events: Significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum*, "Organization Science" 2009, No. 20.
11. Cohen W.M., Levinthal D.A., *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, "Administrative Science Quarterly" 1990, No. 3.
12. Colville I., Hennestad B., Thoner K., *Organizing, changing and learning: A sensemaking perspective on an ongoing 'soap story'*, "Management Learning. Advance", <http://mlq.sagepub.com/content/early/2013/02/07/1350507612473710.abstract>, 2013.
13. Cyert R.M., March J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs Prentice-Hall, New York 1963.
14. Dalton M., *Men Who Manage*, Wiley, 1959.
15. Danneels E., *The dynamics of product innovation and firm competencies*, "Strategic Management Journal" 2002, No. 23.
16. Ferris G.R., Hochwarter W.A., *Organizational politics*, [in:] *APA handbook of industrial and organizational psychology*, (ed.) S. Zedeck, American Psychological Association, Washington 2011.
17. Hope C., *The politics of middle management sensemaking and sensegiving*, "Journal of Change Management" 2010, No. 10.
18. Kacmar K.M., Ferris G.R., *Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation*, "Educational and Psychological Measurement" 1991, No. 51.
19. Karpacz J., *Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, (red.) J. Lichtarski, S. Nowosielski, G. Osbert- Pocięcha i E. Tobiaszewska-Zajbert, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 340, Wrocław 2014.
20. Katila R., Shane S., *When does lack of resources make new firms innovative?* "Academy of Management Journal" 2005, Vol. 48(5).
21. Kreiser P., Kuratko D.F., Covin J.G., House M., *Operationalizing corporate entrepreneurship strategy (CES): A configurational approach*, American Academy of Management, San Antonio 2011.

22. Langley A., Tsoukas H., *Introducing perspectives on process organizational studies*, [in:] *Process sensemaking and organizing*, (ed.) T. Hernes i S. Maitlis, Oxford University Press, London 2010.
23. Maitlis S., Lawrence T. B., *Triggers and enablers of sensegiving in organizations*, "Academy of Management Journal" 2007, No 50.
24. Michna A., *Wpływ organizacyjnego uczenia się na efektywność funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.
25. Miner J.B., *The Management Process*, Macmillan Publishing Co, New York, 1978.
26. Morris M.H., Kuratko D.F., Covin J.G. *Corporate Entrepreneurship & Innovation, Entrepreneurial Development within Organizations*, Thomson, UK 2008.
27. Nohria N., Gulati R., *Is Slack Good or Bad for Innovation*, "Academy of Management Journal" 1996, vol. 39, No 5.
28. Ohly S., Fritz C., *Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior*, "Journal of Organisational Behaviour" 2010, No 31.
29. Pfeffer J., Salancik G.R., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York 1978.
30. Robbins S.T., *Organizational Behavior*, Prentice-Hall, New Jersey 1979.
31. Sederberg P., *The Politics of Meaning: Power and explanation in the construction of social reality*, University of Arizona Press, Tucson 1984.
32. Silvester J., *The good, the bad, and the ugly: Politics and politicians at work*. "International Review of Industrial and Organizational Psychology" 2008, No 23.
33. Tushman M., *A Political Approach to Organizations: A Review and Rationale*, "Academy of Management Review" 1977, No 2.
34. Wang C.L., *Entrepreneurial orientation, learning orientation and firm performance*, "Entrepreneurship Theory & Practice" 2008, vol. 32, No 4.

EWALUACJA JAKO INSTRUMENT UCZENIA SIĘ W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH – TEORIA I PRAKTYKA

Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie uwarunkowań wykorzystania ewaluacji jako instrumentu wspierającego proces uczenia się w sektorze organizacji non-profit w Polsce. Rosnące zaangażowanie w działania ewaluacyjne wśród tych organizacji wynika w dużej mierze z wymogu ewaluacji projektów finansowanych ze środków unijnych, których sektor jest beneficjentem. Na ile to zainteresowanie i rosnąca skala praktyki przełoży się na trwały rozwój kultury ewaluacyjnej w sektorze, zależy między innymi od tego, w jaki sposób organizacje postrzegają funkcje ewaluacji. Rola ewaluacji może być ograniczona do rozliczania dotacji. Bardziej pożądane jest przyjęcie szerszej rozumianych funkcji ewaluacji, jako instrumentu wspierającego proces uczenia się organizacji.

Na wstępie przedstawiono rolę ewaluacji w budowaniu kultury uczenia się w organizacjach pozarządowych na podstawie przeglądu literatury przedmiotu. Następnie przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących praktyki ewaluacji w organizacjach sektora non-profit w Polsce przeprowadzonych przez Autorkę w latach 2011-2014. Wnioski z tych badań pozwoliły na określenie najważniejszych czynników ułatwiających i utrudniających rozwój praktyki ewaluacji wspierającej uczenie się organizacji pozarządowych w Polsce.

Niniejsze opracowanie przedstawia wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki pt. „*Teoria i praktyka ewaluacji w organizacjach non-profit*” (umowa nr 3341/B/H03/2011/40).

Organizacja ucząca się w sektorze non-profit

Koncepcje organizacji uczącej się, które powstały głównie w odniesieniu do sektora prywatnego,

znalazły zwolenników również wśród badaczy i praktyków sektora non-profit [Aiken, Britton 1997; Britton 1998; Gill 2010]. Pozarządową organizację uczącą się zdefiniowano jako organizację, która „aktywnie wykorzystuje doświadczenia i wiedzę swoich członków oraz partnerów, poprzez taki rozwój praktyki, polityki, procedur i systemów, który przyczynia się do ciągłej poprawy jej zdolności do określania i osiągania celów, zaspakajania potrzeb wszystkich interesariuszy, a co najważniejsze osiągnięcia swojej misji” [Aiken, Britton 1997, s. 163]. Wyzwaniem pozostaje dostosowanie koncepcji organizacji uczącej się do specyfiki sektora non-profit, wynikającej z jego roli, swoistych cech i zasad funkcjonowania.

Do najważniejszych cech sektora pozarządowego, które sprzyjają procesowi uczenia się należą m.in.: tworzenie i działanie organizacji w oparciu o wspólne wartości, otwarte stosunki międzyludzkie, elastyczna struktura organizacyjna, partycypacyjny sposób podejmowania decyzji, duża motywacja do rozwoju osobistego członków, a także kreatywne i innowacyjne podejście niektórych organizacji [Edwards 1997, s. 235-250]. Wśród czynników utrudniających ich rozwój w kierunku organizacji uczącej się są: koncentrowanie się na działaniu i ograniczona zdolność do refleksji nad efektami (np. trudności w zdefiniowaniu co jest miarą sukcesu organizacji), ograniczenia finansowe i preferowanie sprawdzonych rozwiązań przez grantodawców [tamże].

Jednym z instrumentów, który organizacje non-profit wykorzystują w celu wspierania procesów uczenia się jest ewaluacja.

Funkcje ewaluacji w sektorze non-profit

Ewaluacja jest ogólnie definiowana jako proces określania wartości i jakości [Scriven 1991,

* Politechnika Łódzka

s. 139]. To usystematyzowane badanie, realizowane na podstawie właściwie dobranych metod i rzetelnych danych, które pozwala na dokonanie oceny w oparciu o wcześniej przyjęte kryteria i na sformułowanie rekomendacji [Gubba, Lincoln 1986, s. 550]. Cele i zakres ewaluacji najlepiej opisuje definicja OECD, która przyjmuje, że ewaluacja to „systematyczna i obiektywna ocena wartości i jakości planowanych, realizowanych lub zakończonych działań organizacji (projektów, programów, polityk, strategii itp.), w tym ich założeń, procesu realizacji i rezultatów, w celu określenia trafności zamierzonych celów i poziomu ich osiągnięcia, a także użyteczności, efektywności, skuteczności, wpływu i trwałości działań” [OECD 2002, s. 21-22]. Najszerze zastosowanie ewaluacja znajduje w sektorze publicznym oraz wśród organizacji pozarządowych.

Ewaluacja pełni trzy zasadnicze funkcje: rozliczeniową, poznawczą i rozwojową (rozwoju organizacyjnego) [Chelimsky 1997, s. 10-24]. Funkcja rozliczeniowa pozwala na przedstawienie efektów działań podmiotom angażującym środki finansowe (tj. publicznych i prywatnych sponsorom). Funkcja poznawcza związana jest z generowaniem i wykorzystaniem wiedzy [Olejniczak 2008, s. 35-37]. Badania ewaluacyjne pozwalają na poznanie źródeł problemów i zweryfikowanie skuteczności różnych metod ich rozwiązywania. Ewaluacja przyczynia się ponadto do rozwoju organizacyjnego poprzez poprawę planowania i wdrażania działań oraz zarządzania organizacją.

Dla organizacji pozarządowych, jako organizacji wykorzystujących powierzone im środki prywatne i publiczne, szczególnie istotna jest funkcja rozliczeniowa. Grantodawcy często wymagają ewaluacji w ramach rozliczenia dotacji. Skuteczność i przejrzystość działań jest ważnym elementem dobrego wizerunku organizacji pozarządowych, który z kolei przekłada się na możliwość pozyskiwania środków finansowych. Równie istotna jest funkcja generowania wiedzy. Organizacje pozarządowe zwykle są silnie nastawione na rozwiązywanie konkretnych problemów. Ewaluacja dostarcza informacji o źródłach problemów i weryfikuje skuteczność różnych rozwiązań. Ewaluacja jest instrumentem wykorzystywanym przez organizacje pozarządowe również do poprawy skuteczności i efektywności realizowanych działań. Zwykle realizują one swoją działalność w formie projektów i programów, a zgodnie

z ogólnie przyjętymi metodologiami, ewaluacja jest jednym z elementów zarządzania tego typu interwencjami. Cechą wyróżniającą organizacje pozarządowe jest również wykorzystywanie ewaluacji do budowania partnerstwa i współwłasności wśród interesariuszy, poprzez ich aktywne zaangażowanie w realizację ewaluacji.

Ewaluacja a proces uczenia się organizacji pozarządowych

Rola ewaluacji w budowaniu kultury uczenia się w organizacjach, w tym w sektorze non-profit, jest szeroko opisywana w literaturze [Gill 2010; Hernandez, Visser 2001; Hoole, Patterson 2008; Torres, Preskill 2001; Torres, Preskill, Piontek 1997; Forss, Crackell, Samset 1994]. W latach 90. XX wieku w teorii i praktyce ewaluacji wyodrębniła się koncepcja ewaluacji ukierunkowanej na proces uczenia się i rozwoju organizacji. Zgodnie z tą koncepcją, aby ewaluacja skutecznie wspierała ten proces, należy zachować równowagę pomiędzy jej rozwojową funkcją a funkcją rozliczeniową [Torres, Preskill 2001, s. 388]. Spełnienie tego wymogu bywa szczególnie trudne dla organizacji pozarządowych. Ocena efektywności wykorzystania środków jest dla donatorów zwykle ważniejsza od samego rozwoju wspieranej organizacji. W efekcie organizacje pozarządowe przywiązują większą wagę do funkcji rozliczeniowej. Przyjęcie perspektywy rozwojowej w ewaluacji oznacza również, że badania ewaluacyjne powinny odnosić się do ogólnych celów i wartości przyjętych w organizacji, w szczególności do misji [tamże]. Ma to szczególne znaczenie w określaniu kryteriów ewaluacyjnych, na podstawie których dokonuje się oceny. Pojedyncze projekty czy programy powinny być oceniane w kontekście realizacji misji organizacji, a często podlegają ocenie jedynie na podstawie kryteriów efektywnego wykorzystania środków sponsora.

Elementem niezbędnym w procesie uczenia się każdej organizacji jest skuteczne zarządzanie wiedzą. W kontekście ewaluacji jednym z wyzwań jest sposób, w jaki wiedza z pojedynczych badań jest przekazywana i wykorzystywana w organizacji.

Na to, czy ewaluacja przyczyni się do rozwoju organizacji wpływa również sposób jej realizacji. W tym kontekście istotnym może okazać się wybór pomiędzy ewaluatorem zewnętrznym (niezależnym od organizacji) a ewaluatorem wewnętrznym (będącym członkiem organizacji).

Ewaluacja wewnętrzna jest uważana za sprzyjającą procesowi wykorzystania jej wyników oraz procesowi uczenia się organizacji. Wadą tego rozwiązania jest jednak ryzyko mniejszego obiektywizmu i niezależności przedstawianych ocen.

W każdej organizacji ważnym wymogiem ewaluacji zorientowanej na uczenie się jest włączenie ewaluacji do kultury organizacyjnej, struktur, procesów decyzyjnych i codziennej praktyki.

Praktyka ewaluacji w polskich organizacjach pozarządowych – wnioski z badań

Zainteresowanie ewaluacją wśród organizacji pozarządowych w Polsce wzrosło wraz z napływem funduszy unijnych. Ewaluacja projektów jest zalecana w szczególności w ramach wsparcia z Europejskiego Funduszu Społecznego, po które w coraz większym stopniu sięgają organizacje. Członkowie i pracownicy organizacji pozyskują wiedzę o ewaluacji na licznych szkoleniach, w szczególności z zakresu pozyskiwania środków, czy zarządzania projektami. Stanowi to niewątpliwą szansę rozwoju praktyki i kultury ewaluacyjnej w sektorze non-profit w Polsce. Nasuwa się jednak pytanie na ile praktyka ta będzie miała charakter trwały. W dużym stopniu zależy to od tego, jakie funkcje pełni ewaluacja w organizacjach? Czy ewaluacja służy im jako instrument wspierający ich rozwój, czy jest jedynie metodą rozliczania dotacji (unijnych i nie tylko)?

Próbie odpowiedzi na te pytania podjęto w badaniach dotyczących praktyki ewaluacji w organizacjach sektora non-profit w Polsce przeprowadzonych przez Autorkę w latach 2011-2014. Celem głównym badań było określenie skali praktyki ewaluacyjnej wśród organizacji pozarządowych i scharakteryzowanie sposobów jej stosowania. Jednym z celów badania było zidentyfikowanie motywów stosowania ewaluacji przez organizacje. Przeprowadzono dwa badania techniką wywiadów telefonicznych wspomaganym komputerowo. Pierwsze badanie, na próbie ogólnopolskiej wylosowanej z bazy KRS, obejmowało 350 przedstawicieli sektora organizacji pozarządowych. Drugie badanie objęło grupę 350 organizacji, które realizowały projekty unijne. Oba badania zostały przeprowadzone w grudniu 2013 roku przez Millward Brown SMG/KRC. Dodatkowo przeprowadzono wywiady swobodne z przedstawicielami dzie-

sięciu organizacji pozarządowych oraz pięcioma ewaluatorami.

Głównym problemem w oszacowaniu skali praktyki ewaluacyjnej wśród organizacji non-profit w Polsce było różne rozumienie pojęcia ewaluacji wśród przedstawicieli tych organizacji. Część organizacji uznaje wypełnienie ankiety przez uczestników projektu za wystarczające badanie ewaluacyjne. Inni sądzą, że jedynie badania prowadzone przez eksperta zewnętrznego, oparte na rozbudowanej metodologii, można określić mianem ewaluacji. Poniższe dane wynikające z badań ankietowych należy więc przyjąć z ostrożnością. Spośród badanych organizacji całego sektora pozarządowego, 29,1% wskazało ewaluację, jako jedną z form oceny własnej działalności. W grupie organizacji realizujących projekty unijne, przeważająca część organizacji (91%) deklaruje, że prowadzi działania ewaluacyjne tych projektów. Dla porównania, w badaniu Stowarzyszenia Klon/Jawor 37% organizacji zadeklarowało „*prowadzenie systematycznej oceny skuteczności własnego działania, analizy efektów pracy, sprawdzania, na ile osiągnięto zakładane cele*” [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2012, s. 62-64]. W tym badaniu niewielka część organizacji zadeklarowała prowadzenie oceny w formie zlecenia ewaluacji innym organizacjom - ewaluacji zewnętrznej (2%). Wydaje się, że skala praktyki ewaluacyjnej, rozumianej zgodnie z przyjętą w tym opracowaniu definicją jest niższa od deklaracji samych organizacji. Z drugiej strony, organizacje w relatywnie większym stopniu podejmują działania, które mają charakter ewaluacji, choć być może nie spełniają wszystkich jej wymogów definicyjnych.

W obu badaniach zadano respondentom pytanie o przesłanki podjęcia decyzji o przeprowadzeniu ewaluacji. Chodziło o ustalenie, czy realizacja ewaluacji wynikała z wewnętrznej potrzeby organizacji, czy zewnętrznych wymogów (np. związanych z realizacją dotacji). Zakłada się bowiem, że wewnętrzna motywacja do prowadzenia ewaluacji jest istotnym czynnikiem rozwoju trwałej praktyki ewaluacyjnej w organizacjach. W badaniu dotyczącym ogółu organizacji pozarządowych, prawie połowa deklaruje, że oba powody (wymóg zewnętrzny i własna potrzeba) były równie ważne (rysunek 1). Spośród tych organizacji, które wskazały na jeden z powodów, liczniejsza była grupa, dla których wewnętrzna motywacja była ważniejsza do podjęcia ewaluacji. Dla ewaluacji

Rysunek 1. Przesłanki (motywy) realizacji ewaluacji w badanych organizacjach non-profit (%)



Źródło: badania własne.

projektów unijnych wymóg grantodawcy miał relatywnie większe znaczenie. Jednakże również i w tej grupie ponad połowa respondentów stwierdziła, że oba powody są równie ważne.

W praktyce organizacje pozarządowych w Polsce dominują dwie funkcje ewaluacji: rozwojowa oraz rozliczeniowa. Przeważająca część badanych organizacji deklarowała, że głównym celem ewaluacji była ocena efektów i rezultatów własnych działań, lepsze zarządzanie organiza-

cją oraz lepsze wdrażanie działań (rysunek 2). Wszystkie powyższe cele ewaluacji potwierdzają jej funkcję rozwojową.

Ponad połowa badanych organizacji deklarowała, że celem przeprowadzonych ewaluacji była chęć rozliczenia się z dotacji. W kontekście funkcji rozliczeniowej warto również uwzględnić to, na ile ewaluacje wykorzystywane są do zwiększania przejrzystości działań organizacji. Ponad połowa organizacji przyznała, że nie udostępniła

Rysunek 2. Cele ewaluacji realizowanych w badanych organizacjach non-profit (%)



Źródło: badania własne.

Rysunek 3. Podmiot realizujący badanie ewaluacyjne w organizacjach pozarządowych w Polsce (%)



Źródło: badania własne.

publicznie informacji z ewaluacji. Można więc przypuszczać, że ewaluacja nie jest traktowana przez organizacje pozarządowe jako ważny instrument zwiększający transparentność ich działań.

W praktyce w najmniejszym stopniu ewaluacja pełni funkcję poznawczą. Relatywnie mniejsza część badanych organizacji deklarowała, że celem ewaluacji była chęć lepszego zrozumienia problematyki obszaru, w ramach którego działała organizacja (rysunek 2). Częściej kierowano się chęcią sprawdzenia, które z działań były skuteczne. Ponadto rzadko przedmiotem oceny były potrzeby członków organizacji lub osób, na rzecz których organizacja działała (5,9% badanych organizacji w całym sektorze). Wyniki badania Stowarzyszenia Klon/Jawor potwierdzają tę ułomność funkcjonowania organizacji pozarządowych w Polsce. Według nich 65 % badanych organizacji nie prowadzi żadnych systematycznych badań potrzeb odbiorców lub potrzeb lokalnych [Życie... 2012, s. 37 i 60]. Co więcej, 30% organizacji twierdzi, że nie posiada/nie zbiera żadnej wiedzy o beneficjentach, pomimo działania na rzecz konkretnych odbiorców.

Wyniki obu badań wskazują na to, że dominującą formą ewaluacji w praktyce organizacji pozarządowych w Polsce jest ewaluacja wewnętrzna (autoewaluacja) (rysunek 3).

Podsumowanie

Przegląd literatury przedmiotu pozwala na potwierdzenie, że ewaluacja może, pod pewnymi

warunkami, być skutecznym narzędziem przyczyniającym się do rozwoju kultury uczenia się w organizacjach non-profit. Powyżej przedstawione wyniki badań przeprowadzonych przez Autorkę wskazują na to, że praktyka ewaluacyjna wśród polskich organizacji pozarządowych daleka jest od spełnienia tych warunków. Jednakże obserwowany obecnie wzrost zainteresowania ewaluacją wśród polskich organizacji może przyczynić się do rozwoju praktyki w sektorze.

Do czynników, które pozytywnie wpływają na rozwój praktyki ewaluacji wspierającej uczenie się organizacji pozarządowych w Polsce należą:

- relatywnie wysoki udział funkcji rozwojowej w realizowanych przez organizacje badaniach ewaluacyjnych, motywowanych chęcią oceny rezultatów własnych działań, poprawy ich wdrażania, lepszego zarządzania organizacją,
- wysoki poziom wewnętrznej motywacji organizacji do realizacji ewaluacji, a także ogólnie pozytywny stosunek przedstawicieli organizacji do ewaluacji (niechęć do ewaluacji nie jest znaczącą barierą jej realizacji),
- stosowanie w większości ewaluacji wewnętrznych.

Barierami rozwoju ewaluacji jako instrumentu uczenia się organizacji pozarządowych są m.in.:

- duży udział funkcji rozliczeniowej w ewaluacji, w szczególności w przypadku or-

ganizacji realizujących projekty unijne, co rodzi ryzyko utrwalenia takiego podejścia do ewaluacji jako procedury wymaganej przy rozliczeniu środków,

- niewykorzystywanie poznawczej funkcji ewaluacji, co w powiązaniu z ogólną słabością sektora w tworzeniu i gromadzeniu wiedzy znacząco ogranicza uczenie się organizacji,
- ocena efektywności i skuteczności realizowanych działań w większości z perspektywy celów donatorów, a nie realizacji misji organizacji.

Do powyższych barier należy dodać ogólne bariery rozwoju praktyki ewaluacji w sektorze non-profit w Polsce, takie jak: niewystarczający poziom wiedzy o ewaluacji wśród członków/

pracowników organizacji, bariery finansowe związane z kosztami prowadzenia ewaluacji. Najważniejszą barierą jest jednak ogólnie niski poziom motywacji do oceny własnych działań, charakterystyczny nie tylko dla polskich organizacji. Organizacje te koncentrują się zwykle na działaniu, rzadziej na refleksji o jego efektach.

Jak dowodzą doświadczenia organizacji na świecie, warto podejmować próby ograniczania powyższych barier w celu rozpowszechnienia praktyki i kultury ewaluacyjnej wśród organizacji pozarządowych. Takie działania powinny uwzględnić: poszerzanie wiedzy o ewaluacji, wsparcie sponsorów i donatorów w rozwijaniu praktyki ewaluacji ukierunkowanej na rozwój organizacji.

Literatura:

1. Aiken M., Britton B., *The Learning Organization and the Voluntary Sector*, [w:] *The Learning Organization in the Public Services*, (red.) J. Cook, D. Staniforth and J. Stewart, Gower Publishing Company Ltd., Vermont 1997.
2. Britton B., *The Learning NGO*, "INTRAC Occasional Papers Series" 1998, No 17.
3. Chelimsky E., *The Coming Transformations in Evaluation*, [w:] *Evaluation for the 21st century – a handbook*, (red.) E. Chelimsky i W.R. Shadish, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi 1997.
4. Edwards M., *Organizational Learning in Non-Governmental Organizations. What Have We Learned?*, "Public Administration and Development" 1997, No 17.
5. Forss K., Crackell B., Samset K., *Can Evaluation Help an Organization to Learn?*, "Evaluation Review" 1994, vol. 18, No 5.
6. Gill S. J., *Developing a Learning Culture in Nonprofit Organizations*, Sage, Los Angeles, London, New Delhi 2010.
7. Gubba E.G., Linoln Y.S., *Research, evaluation and policy analysis: heuristics and disciplined inquiry*, "Policy Studies Review" 1986, vol. 5, No 3.
8. Hernandez G., Visher M.G., *Creating a Culture of Inquiry – changing methods and minds on the use of evaluation in nonprofit organizations*, The James Irvine Foundation, San Francisco 2001.
9. Hoole E., Patterson T.E., *Voices From the Field: Evaluation as Part of a Learning Culture*, "New Directions for Evaluation" 2008, No 119.
10. OECD, *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*, OECD, Paris 2002.
11. Olejniczak K., *Wprowadzenie do zagadnień ewaluacji*, [w:] *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych – podręcznik akademicki*, (red.) K. Olejniczak, M. Kozak i B. Ledzion, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
12. Scriven M., *Evaluation Thesaurus*, Fourth edition, Sage Publications, Newbury Park, London, New Delhi 1991.
13. Torres R.T., Preskill H., *Evaluation and Organizational Learning: Past, Present, and Future*, "American Journal of Evaluation" 2001, vol. 22, No 3.
14. Torres, R.T., Preskill, H.S., Piontek M.E., *Communicating and reporting: Practices and concerns of internal and external evaluators*, "Evaluation Practice" 1997, No 18.
15. *Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2012.

POTRZEBA KOMERCJALIZACJI BADAŃ NAUKOWYCH

Wstęp

Potrzeba związana z komercjalizacją badań naukowych to obecnie temat towarzyszący wielu dyskusjom poświęconym współpracy nauki i biznesu. Z jednej bowiem strony istotne jest zwiększenie innowacyjności, na co bezpośredni wpływ ma wdrażanie rezultatów badań naukowych, natomiast nie bez znaczenia pozostaje kwestia badań podstawowych, których wpływ na rozwój nauki jest niebagatelny. Ważne jest tym samym podniesienie tematu poziomu aplikacyjności badań, ich prowadzenie w uniwersytetach w dobie gospodarki wiedzy, a także faktyczne wykorzystanie rezultatów badań naukowych w zastosowaniach gospodarczych.

Prowadzenie badań naukowych przez uczelnie

Oddziaływanie instytucji edukacyjnych na otoczenie realizowane jest przez system oświaty oraz szkolnictwa na wszystkich uczelniach. Funkcją wykształcenia jest upowszechnianie i uczenie odpowiedniego sposobu bycia, postaw i dyspozycji do odgrywania różnych ról w gospodarce i społeczeństwie wraz z dyspozycjami do dokonywania innowacji. Instytucje edukacyjne dostarczają wiedzę służącą działaniu, czyli wpływają na kreowanie kapitału ludzkiego [Bal-Woźniak 2011, s. 138]. W wymiarze amerykańskim uniwersytety badawcze są definiowane jako organizacje multiprodukcyjne. Na zestaw funkcji i rezultatów działalności uczelni składają się m.in.:

1. Tworzenie nowej wiedzy podstawowej w efekcie prowadzonych badań.
2. Tworzenie kapitału ludzkiego poprzez uczenie.
3. Transfer istniejącego *know-how* do sfery biznesu, agencji rządowych i innych organizacji.
4. Zastosowanie wiedzy do stworzenia i komercjalizacji nowych produktów i procesów lub udoskonalenie istniejących.

5. Przywództwo w definiowaniu lokalnych i aktualnych problemów.
6. Współpraca w tworzeniu, wraz z innymi organizacjami typu B+R, regionalnej infrastruktury wiedzy.
7. Tworzenie określonego rodzaju klimatu sprzyjającego innowacyjności [Goldstein 2002, s. 218].

O ukierunkowaniu działalności uczelni oraz celach które przyświecają realizacji podstawowych funkcji, jakimi są prowadzenie badań naukowych oraz edukacja, decydują same uczelnie, które jednocześnie podlegają na szczeblu centralnym władzy rządowej. W przypadku uczelni niepublicznych, które same decydują o finansowaniu, poziom decyzyjności jest większy wobec uczelni publicznych. Krajowe uczelnie publiczne są skoncentrowane w zarówno na prowadzeniu badań, jak też na edukacji.

O prowadzeniu badań naukowych w uczelni to jedna z podstawowych funkcji realizowanych zgodnie z zadaniami statutowymi. Badania naukowe służą tworzeniu wiedzy w danym obszarze tematycznym, systematyzowaniu wiedzy, objaśnianiu zjawisk. Ukierunkowanie tematyczne prowadzenia badań naukowych w szkołach wyższych wynika z orientacji naukowej zarówno na poziomie samej uczelni, jak również sięgając dalej, poszczególnych wydziałów, instytutów czy na najniższym poziomie – katedr. Katedry a w ich strukturach zakłady to jednostki organizacyjne o charakterze naukowym, znajdujące się w strukturze uczelnianej na najniższym poziomie. Decyzje dotyczące ukierunkowania w prowadzeniu badań naukowych zapadają z reguły na poziomie katedry lub zakładu, kierowanych przez samodzielnych pracowników nauki. Decyzje dotyczące kierunków prowadzenia badań naukowych mogą wynikać z:

- a) uzyskania środków na badania statutowe,
- b) pozyskania grantu zewnętrznego o wymiarze dotacyjnym,
- c) uzyskania zlecenia zewnętrznego,
- d) środków uczelni innych niż statutowe,

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

- e) własnymi siłami, w przypadku niewielkiej lub braku kapitałochłonności prowadzonych badań.

W przypadku badań statutowych ich ukierunkowanie właściwie w głównej mierze wynika z decyzji podejmowanych na poziomie danej jednostki organizacyjnej, np. katedry. Brak tutaj wymuszonego ukierunkowania na tematykę, pracownicy generalnie mają swobodę wyboru, dzięki czemu mogą oni prowadzić pogłębione badania w swojej dziedzinie zainteresowań. Czym większa swoboda w podejmowaniu takich decyzji tym mniejsze prawdopodobieństwo, że tematyka tych badań będzie bezpośrednio odnosić się do aktualnego konkretnego zapotrzebowania rynkowego. Nie można tego wykluczyć, jednak mając na uwadze stereotypy rozbieżności interesów naukowca i przedsiębiorcy, zależność taka jest bardzo prawdopodobna. Tym bardziej, że aplikacyjność rezultatów badań naukowych w kraju jest znikoma. Dotyczy to również kultury wynalazczości. Badania statutowe prowadzą do zwiększenia potencjału wiedzy, w tematyce danej jednostki organizacyjnej. Tym samym ich wartość naukowa jest bardzo duża. Dzięki prowadzeniu tego typu badań bowiem, zwiększa się baza wiedzy pozwalająca na zwiększenie potencjału studentów, którym ta wiedza jest w dalszej kolejności przekazywana. Badania statutowe, które cechuje duża samodzielność decyzyjna w określaniu ich kierunku, można określić jako te, najbardziej zbliżone do badań podstawowych. Najbardziej zorientowanymi utylitarnie badaniami są te, realizowane na konkretne zamówienie. Uzyskanie zlecenia z przemysłu, biznesu, oznacza przygotowanie opracowania będącego efektem prowadzonych badań o konkretnej tematyce i w konkretnym obszarze. Badania dla przemysłu mają bardzo duży wymiar utylitarny. Właściwie są one realizowane dla konkretnego celu ekonomicznego. Podobny wymiar, choć o nieco mniejszym znaczeniu bezpośredniego zastosowania komercyjnego, mają badania prowadzone w ramach grantu uzyskanego ze środków zewnętrznych, takich jak środki europejskie, granty z instytucji zorientowanych na rozwój nauki, reasumując środki o naturze dotacyjnej. Uzyskanie w formie grantu tego typu środków oznacza konieczność realizacji projektu badawczego wcześniej zdefiniowanego, realizującego cele sformułowane w programie finansującym, z którego pochodzi grant.

Finansowanie badań

Kwestie problemów z finansowaniem działalności badawczej prowadzonej przez uniwersytety stworzyły rzeczywistość, którą można scharakteryzować w następujący sposób:

- ograniczenie finansowania badań przez państwo,
- konkursowy tryb zdobywania środków na prowadzenie badań naukowych:
- zmiany w zakresie sposobu dystrybuowania środków finansowych przeznaczonych na badania naukowe,
- zwiększenie międzynarodowego znaczenia prowadzonych badań naukowych,
- zwiększenie znaczenia wytycznych tworzenia Europejskiej Przestrzeni Badawczej podczas zasad dystrybuowania środków na badania naukowe,
- nasiloną dyskusja o potrzebie zewnętrznego finansowania badań,
- nasilone dyskusje wiążące prowadzenie badań naukowych ze wzrostem innowacyjności.

Wymienione czynniki, które stanowią tło podejmowanych decyzji na szczeblu centralnym, a dotyczące finansowania badań naukowych, mają ogromny wpływ na działalność badawczą. Rzeczywistością obecnego stanu prowadzenia badań naukowych jest dążenie do jak najściślejszego związania prowadzonych badań z procesami innowacyjnymi. W tym kontekście pojawia się wątek potrzeby współpracy nauki i biznesu. Większość MSP nie ma własnego zaplecza B+R, stąd pozyskiwanie przez nie wiedzy z zewnątrz bądź funkcjonowanie w sieci, gdzie zachodzi przepływ i dzielenie się wiedzą, stwarza im możliwości rozwoju innowacyjnego [Dolińska 2010, s.41]. Odkąd komercjalizacja wiedzy ma ważny wpływ na wzrost gospodarczy, współpraca przekraczająca granice stała się normalnością. Sieci są strukturami, dzięki którym organizacje mogą uzupełniać lub wymieniać, wspólnie rozwijać zasoby wiedzy oraz tworzyć nowe pomysły i umiejętności zapewniając ich wykorzystywanie w innowacjach. W dziedzinach, gdzie postęp naukowy i technologiczny jest bardzo szybki oraz źródła wiedzy są szeroko dystrybuowane, żadna pojedyncza firma nie posiada niezbędnych umiejętności, aby osiągnąć najwyższy postęp i wprowadzić znaczące innowacje na rynek [Dolińska 2010, s.72].

Istnieje rozbieżność interesów pomiędzy sferą nauki a sferą biznesu odnosząca się do pojmowania osiągnięć naukowych, jakie często pojawiają się w efekcie długoletniej pracy. Z punktu widzenia nauki, gdzie jedną z miar sukcesu jest liczba cytowań, opublikowanie swojego tekstu w znanym czasopiśmie, czy też innego rodzaju prestiżowy wymiar osiągnięcia, niekoniecznie może przekładać się na wymiar finansowy efektów prac, które prowadzone były niejednokrotnie przez całe życie. Dla przedsiębiorcy podjęcie jakiegokolwiek decyzji dotyczącej funkcjonowania przedsiębiorstwa opiera się na rachunku ekonomicznym. Również zlecenie prowadzenia badań znajduje uzasadnienie dopiero w momencie, kiedy ich efekty w krótszej lub dłuższej perspektywie czasowej przyniosą efekt w postaci dodatniego wpływu na wynik ekonomiczny działalności firmy. Sytuacja zmienia się w momencie, kiedy bez odpowiednich funduszy, konkretnych badań nie udałoby się zrealizować. Chęć uzyskania odpowiedzi na postawione przez badacza tezy może go skłonić do pozyskania środków, które z drugiej strony oferuje firma, zainteresowana uzyskaniem danych i rzetelnych informacji, które mogą być efektem prowadzonych przez naukowca studiów. W przypadku, jeżeli wystąpi podobnego typu sytuacja, gdzie z jednej strony naukowiec, a z drugiej przedsiębiorca będą się kierować własnym interesem, który okaże się wspólny dla tych dwóch stron, uda się uzyskać pożądaną przez wiele środowisk model współpracy nauka-biznes.

Tymczasem współpraca środowiska naukowego z biznesem jest trudna do zorganizowania:

- a) naukowiec jest skoncentrowany na poznawaniu świata, eksperymentach związanych z pasją tworzenia wiedzy i odnajdywania odpowiedzi na trudne pytania,
- b) przedsiębiorca dąży do uzyskania nadwyżki ekonomicznej, skupia się na walce o klientów, rynek i konkurencyjność oraz jest pod ciągłą presją czasu [Matusiak 2010, s. 208].

Pogodzenie prezentowanych dwóch postaw możliwe byłoby dopiero wtedy, gdy naukowiec stworzyłby wiedzę, dzięki której przedsiębiorca uzyskałby nadwyżkę finansową, pozyskałby więcej klientów oraz zwiększyłby udział rynkowy i pozycję konkurencyjną swojego przedsiębiorstwa. Innymi słowy gdyby praca naukowa oraz wytworzona przez nią wiedza miała atrybut

atrakcyjności finansowej i miała przełożenie na uzyskanie dochodów z rynku. Mowa tu o komercjalizacji. Jest to tym bardziej istotne, ponieważ przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw będzie wyznaczała skala zastosowań praktycznych tych wyników prac badawczo-rozwojowych, które będą uwzględniały zidentyfikowane trendy w makroskali [Metodyka transformacji 2009, s. 51].

Pomiędzy badaniami do wdrożeń oraz badaniami podstawowymi

Z potrzebą komercjalizacji rezultatów badań naukowych w szkołach wyższych związana jest też kwestia tzw. „wyważenia” lub znalezienia złotego środka pomiędzy prowadzeniem badań stosowanych oraz badań nie służących bezpośredniemu wdrożeniu w gospodarce. Świadomość konieczności prowadzenia badań zarówno podstawowych jak też tych zorientowanych aplikacyjnie – stosowanych, bądź prac rozwojowych jest widoczna chociażby w przypadku obecnego systemu finansowania badań krajowych, gdzie istnieje instytucja NCBiR finansująca badania, których rezultaty mają być wdrożone do praktyki gospodarczej, jak też instytucja NCN, finansująca wyłącznie badania podstawowe. W kontekście uczelni również występuje rozdział pomiędzy prowadzeniem badań podstawowych oraz tych zorientowanych utylitarnie. Miernikami proporcji prowadzenia badań podstawowych oraz stosowanych może być albo suma wartości projektów badawczych zarówno podstawowych jak też stosowanych, jak również liczba pracowników zajmujących się prowadzeniem jednych bądź drugich badań. Trudno jednoznacznie określić, jakie proporcje byłyby pożądane, aby można uznać system zarządzania badaniami naukowymi, jako właściwy. Jednakże wyznacznikiem konkurencyjności i sprawności funkcjonowania uczelni jest suma pozyskanych na granty środków, a także liczba realizowanych projektów badawczych ze środków zewnętrznych. Te dane świadczą o aktywności uczelni oraz o poziomie jej współpracy z otoczeniem. Podobnie jak o umiędzynarodowieniu uczelni decyduje liczba osób wyjeżdżających i przyjeżdżających, a także liczba porozumień z partnerami zagranicznymi, tak samo o poziomie jakości pracy naukowej świadczy liczba cytowań. Jednakże w kontekście definiowania sprawności zarządzania badaniami naukowymi można oszacować, że liczba

publikacji będących rezultatami prowadzonych badań, a także liczba patentów w efekcie prowadzonych badań może być wyznacznikiem jakości realizowanego procesu badawczego.

Można również, w kontekście struktury prowadzonych w uczelniach badań, mówić o uczelniach zorientowanych badawczo (amerykańskie uniwersytety badawcze), jak również uczelniach zorientowanych dydaktycznie, gdzie mniejsze znaczenie ma obszar prowadzenia badań naukowych. W wymiarze krajowym takimi uczelniami są obecnie uczelnie niepubliczne, prywatne szkoły wyższe. Z potrzebą komercjalizacji rezultatów badań naukowych związane są procesy innowacyjne, a w szczególności budowa systemu innowacyjnego. W ujęciu krajowym mowa o krajowym systemie innowacji, w ujęciu lokalnym czy regionalnym – o regionalnych strategiach innowacji. W tym drugim przypadku dużego znaczenia nabiera poszukiwanie wpływu uczelni na budowanie tożsamości regionu czy wpływ uczelni na kreowanie i wdrażanie innowacji. Z tworzeniem systemów innowacji jest związana rola uczelni w ich tworzeniu. Rysunek 1 prezentuje uproszczony schemat procesów krajowego transferu technologii.

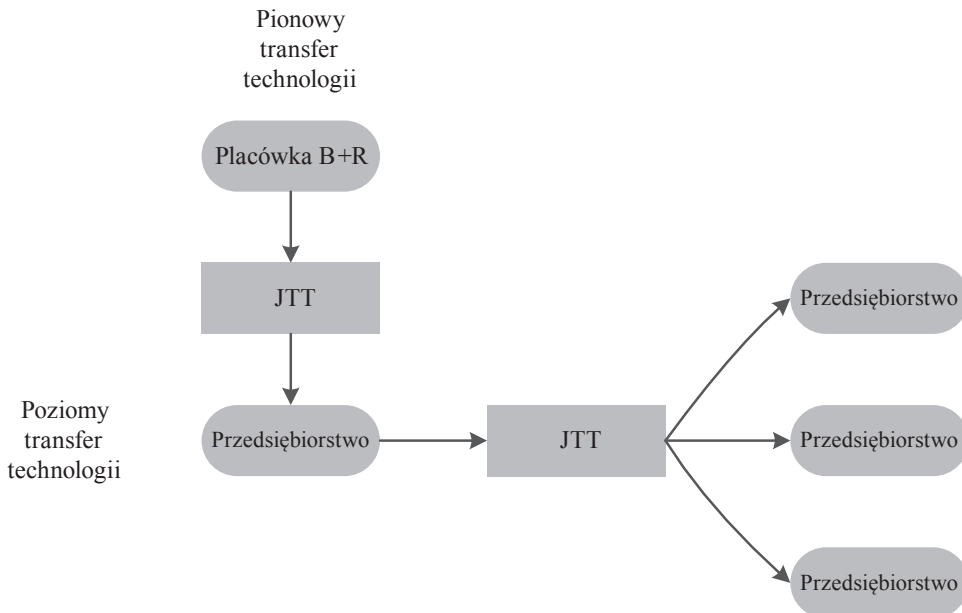
Miejsce placówki B+R, czyli m.in. uczelni jest niejako u źródła, ponieważ to właśnie w tym miej-

scu jest wytwarzana wiedza, służąca wdrożeniu innowacji. Spośród różnych kanałów przepływu wiedzy pomiędzy nauką a przemysłem, można wyróżnić [Chyba, Grudzewski 2011, s. 64-65]:

- badania kontraktowe zamawiane przez przedsiębiorstwa,
- licencje na wynalazki, wzory użytkowe, *know-how*,
- doradztwo naukowo-techniczne,
- przepływ kadry technicznej, szkolenia,
- uniwersyteckie firmy odpryskowe,
- informacja o publikacjach naukowo-technicznych.

W procesie transferu technologii, w którym kluczowe miejsce odgrywa uczelnia traktowana jako jednostka B+R znaczenie ma zarówno wytwarzanie wiedzy, jak również sposób jej transferu. Albo nowatorskie rozwiązanie trafia bezpośrednio do innowatora, czyli przedsiębiorstwa wdrażającego opracowane rozwiązania, albo pośrednio poprzez jednostkę transferu technologii mającą swoje miejsce w strukturze uczelni lub znajdującą się poza tą strukturą. Znaczenie jednostek transferu technologii jest duże w procesie transferu i ich występowanie pozytywnie wpływa na zarówno proces transferu technologii jak też animowanie współpracy i aktywności pomiędzy uczelnią a otoczeniem.

Rysunek 1. Uproszczony schemat procesów krajowego transferu technologii



Źródło: [Jasiński 2006, s. 24].

Oferty wdrożeniowe

Sektor przemysłu oczekuje, w celu wzmocnienia konkurencyjności, odpowiedniego poziomu nowoczesności i przygotowania ofert B+R przez jednostki B+R. Ponadto zdaniem przedsiębiorców, marketing w wykonaniu JBR-ów i przepływ informacji pozostawiają wiele do życzenia. Jednocześnie przedsiębiorstwa odczuwają brak zdolności własnych do finansowania rozwoju (65%) [Chyba, Grudzewski 2011, s. 94-95], co wskazuje na potrzebę udziału jednostek B+R w tych procesach. Oczekiwanie przez przedsiębiorców przystępniejszej oferty rezultatów prac B+R wskazuje na przygotowanie w odpowiedniej formie i sposobie przekazu rezultatów prowadzonych prac. Z punktu widzenia oczekiwań jednego z ogniw systemu innowacyjnego – przedsiębiorstwa – odpowiedni sposób promocji i prezentacji rezultatów prac badawczych warunkuje intensywność ich wykorzystania. Na rozwój procesów innowacyjnych ma też wpływ rodzaj jakości komunikacji. W przypadku aktora systemu innowacji, jakim jest uniwersytet, efektywne zarządzanie dotyczy dużych zasobów informacji i stanowi to duże i skomplikowane wyzwanie dla uniwersytetu [Current problems 2013, s. 9-15].

Zakończenie

Prowadzenie badań naukowych zarówno stosowanych jak również podstawowych to jedna z głównych funkcji uczelni. Istnieje rozdział uczelni na te bardziej zorientowane na dydaktykę (głównie uczelnie niepubliczne) jak również uniwersytety, wręcz specjalizujące się w prowadzeniu badań. W Europie zresztą już od jakiegoś czasu dyskutowane są kwestie rozdziału pomiędzy nauką a dydaktyką. Instytucjonalny wymiar tego hasła mógłby zostać urzeczywistniony poprzez tworzenie typowo badawczych uniwersytetów. Skupieniu się na badaniach towarzyszy temat finansowania badań. W wymiarze krajowym tryb konkursowy finansowania badań dotyczy zarówno badań stosowanych, jak też badań podstawowych. Same rozwiązania innowacyjne to pierwszy dopiero element w tworzeniu systemu innowacji. Istotne jest również zainteresowanie rozwiązaniami innowacyjnymi biznesu. W działalności badawczo-promocyjnej uczelni, ważne jest stworzenie systemu komunikowania się ze sferą biznesu, mającego na celu zapoznanie z efektami badań naukowych oraz prowadzonymi aktualnie badaniami.

Literatura:

1. Bal-Woźniak T., *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne*, PWE, Warszawa 2012.
2. Chyba Z., Grudzewski W., *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w wyniku komercjalizacji technologii*, WSZiP im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, Warszawa 2011.
3. *Current problems of university management* (red.) T. Wawak, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013, (za:) *Knowledge in Organizations* (ed.) L. Prusak, Butterworth-Heineken, Boston 1997.
4. Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010.
5. Goldstein H.A., *Universities as Regional Growth Engines. The Case of Research Triangle*, [w:] *Innovation, Entrepreneurship, Regions and Economic Development: International Experiences and Hungarian Challenges*, (red.) A. Varga, L. Szerb, University of Pecs, Pecs 2002.
6. Jasiński A.H., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006.
7. Matusiak K.B., *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2010.
8. *Metodyka transformacji wyników badań naukowych do zastosowań praktycznych*. Raport, (red.) A.H. Jasiński, D. Ludwicki, Studia i Materiały, Wydział Zarządzania UW, Warszawa 2009.

INSTYTUCJONALIZACJA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ORGANIZACJACH WOJSKOWYCH NA PRZYKŁADZIE NATO

Wprowadzenie

Instytucjonalizacja jest ostatnim, a jednocześnie najbardziej zaawansowanym etapem procesu wdrażania koncepcji zarządzania wiedzą w organizacji [The World Bank Profile 2004; Karwowski i Orłowski 2011, s. 1385]. Podobnie, instytucjonalizacja (*institutionalising*) uznawana jest za jeden z procesów organizacyjnego uczenia się, którego wynikiem mogą być rutynowe metody postępowania (*routines*), systemy diagnostyczne (*diagnostic systems*) oraz zasady i procedury (*rules and procedures*) działania [Crossan i in. 1999]. Tak rozumiany proces instytucjonalizacji, umiejscowiony na poziomie całej organizacji „służy utrwalaniu sprawdzonych rozwiązań. Zachowania, które przyniosły sukces, często wchodzą na stałe do repertuaru organizacji i znajdują odzwierciedlenie w jej systemach, strukturach i strategiach” [Jashapara 2006, s. 92].

Siły zbrojne są organizacjami, w których aktualne, dobrze osadzone w kontekście informacje i wiedza mają szczególnie istotne znaczenie. Mogą one bowiem nie tylko warunkować osiągnięcie celów organizacyjnych, ale również mieć bezpośredni wpływ na życie żołnierzy. Jednocześnie, ze względu na liczebność oraz zróżnicowanie zadań poszczególnych rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk, sprawne i skuteczne zarządzanie wiedzą w organizacjach wojskowych stanowi realne wyzwanie dla dowódców wszystkich poziomów i szczebli dowodzenia. Wyzwania te są jeszcze większe w odniesieniu do operacji sojuszniczych, w których uczestniczą żołnierze sił zbrojnych różnych krajów.

NATO jest sojuszem polityczno-wojskowym skupiającym 28 państw członkowskich. Doceniając znaczenie koncepcji zarządzania wiedzą, NATO zakłada ambitne plany przekształcenia swojej struktury wojskowej w „orga-

nizację skoncentrowaną na wiedzy” (*knowledge centric organisation*), która będzie w celowy i systematyczny sposób wykorzystywać informacje i wiedzę ekspercką, zarządzać nimi oraz kreować kulturę organizacyjną sprzyjającą zarządzaniu wiedzą [Bi-SC IKM ... 2007; Hutson 2011, s. 48-49]. Mając na uwadze powyższe, celem głównym opracowania jest analiza przejawów instytucjonalizacji zarządzania wiedzą w organizacjach wojskowych na przykładzie NATO. Do realizacji przyjętego celu badawczego zastosowano metodę pojedynczego, autotelicznego studium przypadku (*case study*) [por. Stake 2010, s. 627; Strumińska-Kutra, Koładkiewicz 2012, s. 14-15]. Zasadniczymi technikami pozyskiwania danych były: analiza literatury i oficjalnych dokumentów NATO udostępnionych publicznie, stron internetowych NATO oraz dowódcztw i instytucji natowskich, a także nieustrukturyzowane wywiady z wojskowymi ekspertami zajmującymi się problematyką standaryzacji operacyjnej, wykorzystania doświadczeń, szkolenia oraz rozwojem koncepcji i eksperymentowaniem. Ze względu na nieograniczone upowszechnianie wyników badań, analizę dokumentów oraz tematykę wywiadów eksperckich zawężono wyłącznie do informacji o klauzuli jawne. W opracowaniu dokonano analizy systemów funkcjonujących w NATO odnoszących się do procesów zarządzania wiedzą zidentyfikowanych we wcześniejszych badaniach [Lis 2014] oraz przedstawiono elementy struktury wojskowej NATO odpowiedzialne za realizację zadań w obszarze zarządzania wiedzą.

Systemy i procesy zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą w NATO definiowane jest jako „wieloaspektowe podejście do osiągnięcia celów organizacyjnych poprzez jak najlepsze wykorzystanie informacji, kompetencji, eksperckiego

* Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

wglądu i dobrych praktyk” [Bi-SC 25-1 2008, s. 1.11; Byrne i Bannister 2013, s. 74]. Odwołując się do modelu SECI Nonaki i Takeuchiego [Nonaka, Takeuchi 1995; Nonaka 2012], na podstawie analizy przypadków NATO i Armii Stanów Zjednoczonych, Lis [2014] identyfikuje cykl zarządzania wiedzą w organizacjach wojskowych oraz analizuje zachodzące w nich procesy konwersji wiedzy. W swoich rozważaniach koncentruje on uwagę na podejściu procesowym, pomijając aspekty związane z formalną instytucjonalizacją tych procesów poprzez ustanowienie rozwiązań systemowych oraz elementów struktur organizacyjnych, co stanowi obszar zainteresowania niniejszego opracowania.

Z perspektywy analizowanego przypadku instytucjonalizacji zarządzania wiedzą w NATO, spośród procesów konwersji wiedzy zidentyfikowanych przez Lisa [2014] i powiązanych z nimi systemów, należy zwrócić uwagę na trzy elementy: system kształcenia i szkolenia (*education and training*), system wykorzystania doświadczeń (*Lessons Learned*) oraz standaryzację (*standardization*). Ponadto, opierając się na opiniach ekspertów oraz biorąc pod uwagę przyjęte w NATO podejście do rozwoju zdolności operacyjnych, celowym wydaje się uzupełnienie powyższego katalogu o proces rozwoju koncepcji i eksperymentowania (*Concept Development and Experimentation*) oraz pozyskiwanie wiedzy poprzez współpracę z instytucjami naukowo-badawczymi.

Szkolenie, w czasie pokoju, jest jednym z zasadniczych zadań sił zbrojnych. Stąd też niezwykle istotnym elementem w systemie zarządzania wiedzą każdej organizacji wojskowej, w tym również NATO, jest system szkolenia i kształcenia. Zgodnie z przyjętym w NATO podejściem zdolnościowym do rozwoju sił zbrojnych (wyróżającym się akronimem DOTMLPFI opisującym komponenty funkcjonalne zdolności), szkolenie (*training*) jest uznawane za niezbędny komponent każdej zdolności wojskowej. System kształcenia i szkolenia NATO składa się z czterech elementów/podsystemów: kształcenia (*education*), szkolenia indywidualnego (*individual training*), szkolenia zespołowego (*collective training*) oraz ćwiczeń wojskowych (*military exercises*) [Bi-SC 75-2 2013, s. 9]. Należy przy tym zaznaczyć, że system kształcenia i szkolenia NATO ukierunkowany jest głównie na potrzeby szkoleniowe dowództw i sił NATO. Natomiast

rozwiązania natowskie w zakresie organizacji szkolenia stanowią swego rodzaju wzorzec odniesienia dla systemów szkolenia sił zbrojnych poszczególnych państw członkowskich, które są odpowiedzialne za przygotowanie i szkolenie wojsk w układzie narodowym. W kontekście zachodzących zmian polityczno-wojskowych warto zwrócić uwagę na Inicjatywę Sił Połączonych (*Connected Forces Initiative*). Jej celem jest podtrzymanie i rozwój interoperacyjności osiągniętej w okresie aktywnego zaangażowania NATO w operacje wojskowe w ostatnich latach (w tym zwłaszcza w operację afgańską). Inicjatywa obejmuje trzy zasadnicze obszary: zwiększenie roli kształcenia i szkolenia (*Expanded Education and Training*), ćwiczeń wojskowych (*Increased Exercises*) oraz bardziej efektywne wykorzystanie technologii w procesie szkolenia (*Better Use of Technology*) (szerzej: [Kwiecień 2013, s. 18-23; Kwiecień 2014, s. 30-33]).

System wykorzystania doświadczeń jest systemem organizacyjnego uczenia się, który obejmuje struktury, proces i narzędzia niezbędne do identyfikowania obserwacji (problemów i dobrych praktyk), ich analizowania, planowania i wdrażania działań naprawczych oraz upowszechniania doświadczeń [*The NATO...* 2011, s. 9]. Zidentyfikowane powyżej elementy systemu wykorzystania doświadczeń są analizowane m.in. przez J. Jabłońskiego i A. Lisa [2012, s. 170-182]. Natomiast kompleksowej analizy rozwiązań natowskich w zakresie wykorzystania doświadczeń z perspektywy komponentów funkcjonalnych zdolności dokonują M. Hallet i zespół [2009]. Podobnie jak w przypadku systemu kształcenia i szkolenia, natowskie rozwiązania w zakresie wykorzystania doświadczeń są „eksportowane” do sił zbrojnych państw członkowskich NATO oraz państw partnerskich, które często adaptują modelowe rozwiązania systemowe oraz proces wykorzystania doświadczeń NATO. Ponadto Centrum Połączonych Analiz i Wykorzystania Doświadczeń (*Joint Analysis and Lessons Learned Centre, JALLC*) propaguje natowskie rozwiązania prowadząc szkolenia w zakresie wykorzystania doświadczeń oraz udostępnia siłom zbrojnym państw członkowskich NATO narzędzia informatyczne (np. bazę danych) wspomagające procesy wykorzystania doświadczeń.

Standaryzacja NATO obejmuje swoim zakresem „rozwój i wdrożenie koncepcji, dok-

tryn, procedur i projektów w celu osiągnięcia i utrzymania kompatybilności, zamienności i powszechności, które są niezbędne w celu osiągnięcia wymaganego poziomu interoperacyjności, lub optymalizacji wykorzystania zasobów w obszarze operacyjnym, materiałowo-technicznym i administracyjnym [AAP-42(B) 2011, s. 22]. Państwa członkowskie są bezpośrednio zaangażowane w system standaryzacji NATO poprzez udział w opracowywaniu i nowelizowaniu dokumentów doktrynalnych, a następnie poprzez procedury ich ratyfikacji i implementacji we własnych siłach zbrojnych. Jednocześnie, dokumenty standaryzacyjne NATO, stanowiąc podstawę do opracowywania narodowych doktryn i norm obronnych, służą dyfuzji skodyfikowanej wiedzy w siłach zbrojnych państw członkowskich.

Proces rozwoju koncepcji i eksperymentowania postrzegany jest w NATO jako narzędzie wspierające transformację Sojuszu poprzez tworzenie i testowanie innowacyjnych rozwiązań przyczyniających się do rozwoju zdolności operacyjnych [Nijs 2010]. W ramach tego procesu pojęciem koncepcji określa się „ideę transformacyjną ukierunkowaną na poszukiwanie rozwiązań dotyczących niedoskonałości lub braków w zdolnościach NATO” [MC 0583 2009, s. 4; Grzybowski 2014, s. 81]. Opracowywane koncepcje są następnie weryfikowane poprzez eksperymentowanie, co ma potwierdzić zasadność przyjętych rozwiązań oraz zapewnić, że rozwiązują one zidentyfikowane problemy w zdolnościach operacyjnych. Rozwiązania w zakresie rozwoju koncepcji i eksperymentowania oparte o naukowe metody prowadzenia badań oraz metodykę zarządzania projektami są udostępniane przez NATO państwom członkowskim. Wiodącą rolę w tym obszarze odgrywa Sojusznicze Dowództwo Transformacji.

Struktury zarządzania wiedzą

Na poziomie strategicznym w NATO, funkcjonują dwa dowództwa strategiczne: Sojusznicze Dowództwo Operacyjne (*Allied Command Operations, ACO*) i Sojusznicze Dowództwo Transformacji (*Allied Command Transformation, ACT*). Aktualny stan i zmiany w strukturze wojskowej NATO analizowane są szczegółowo m.in. przez B. Winida [2013, s. 37-44] i B. Grendę [2013, s. 173-190]. Z perspektywy zarządzania wiedzą, kluczowymi elementami w strukturze

wojskowej NATO są: Sojusznicze Dowództwo Transformacji wraz z podległymi centrami, szkoły i instytucje edukacyjne, centra eksperckie akredytowane przez NATO oraz struktury systemu standaryzacji.

Sojusznicze Dowództwo Transformacji, zlokalizowane Norfolk (USA), odpowiedzialne jest między innymi za: planowanie rozwoju w perspektywie strategicznej, rozwój zdolności operacyjnych (m.in. poprzez rozwój koncepcji i eksperymentowanie), kształcenie, szkolenie i ćwiczenia wojskowe oraz rozwijanie interoperacyjności w Sojuszu. W podległości ACT znajdują się trzy centra:

- *Joint Warfare Centre (JWC)* w Stavanger (Norwegia) prowadzące szkolenia dla sił NATO na poziomie operacyjnym,
- *Joint Force Training Centre (JFTC)* w Bydgoszczy (Polska) prowadzące szkolenia dla sił NATO na poziomie taktycznym,
- *Joint Analysis and Lessons Learned Centre (JALLC)* w Monsanto (Portugalia) zajmujące się wykorzystaniem doświadczeń oraz prowadzeniem analiz.

Kształcenie na potrzeby sił NATO realizowane jest przez *NATO Defence College* w Rzymie (Włochy) – instytucję akademicką przygotowującą wyższych oficerów do zajmowania stanowisk na poziomie polityczno-strategicznym, *NATO School* w Oberamergau (Niemcy) oferującą głównie krótkookresowe kursy na poziomie operacyjnym, szkołę łączności – *NATO Communications and Information School* w Latinie (Włochy) oraz *NATO Maritime Interdiction Operations Training Centre* w Souda Bay (Grecja). Należy przy tym zwrócić uwagę na fakt, że wymienione powyżej ośrodki działają na rzecz dowództw i sił NATO, a kształcenie i szkolenie wojsk w układzie narodowym leży w odpowiedzialności państw członkowskich Sojuszu, które rozwijają własne systemy szkolenia.

Elementami struktury zarządzania wiedzą, które zajmują się pozyskiwaniem i rozwijaniem wiedzy w dedykowanych obszarach specjalistycznych są centra eksperckie (tzw. centra doskonałości, *centres of excellence*). Są to instytucje wielonarodowe, które nie wchodzą formalnie w skład struktury wojskowej NATO, ale ściśle współpracują z instytucjami natowskimi i są akredytowane przez NATO. Aktualnie akredytację NATO posiada 21 centrów doskonałości (tabela 1).

Tabela 1. Centra doskonałości akredytowane przez NATO

| Lp. | Nazwa centrum | Obszar działalności | Lokalizacja |
|-----|---|---|----------------------|
| 1. | The Analysis and Simulation Centre for Air Operations | symulacje i przygotowanie operacji powietrznych | Lyon (Francja) |
| 2. | <i>Civil-Military Cooperation CoE</i> | współpraca cywilno-wojskowa | Haga (Holandia) |
| 3. | <i>CoE for Cold Weather Operations</i> | operacje w warunkach zimnego klimatu | Bodø (Norwegia) |
| 4. | <i>Combined Joint Operations from the Sea CoE</i> | operacje połączone prowadzone z morza | Norfolk (USA) |
| 5. | <i>Command and Control CoE</i> | dowodzenie i kierowanie | Utrecht (Holandia) |
| 6. | Cooperative Cyber Defence CoE | obrona cybernetyczna | Tallin (Estonia) |
| 7. | <i>Counter Improvised Explosive Devices CoE</i> | przeciwdziałanie improwizowanym ładunkom wybuchowym | Madryt (Hiszpania) |
| 8. | <i>Defence Against Terrorism CoE</i> | obrona przed terroryzmem | Ankara (Turcja) |
| 9. | <i>Human Intelligence CoE</i> | rozpoznanie osobowe | Oradea (Rumunia) |
| 10. | <i>Explosive Ordnance Disposal CoE</i> | rozpoznanie i usuwanie materiałów wybuchowych | Trencin (Słowacja) |
| 11. | Joint Air Power Competence Centre | połączone operacje powietrzne | Kalkar (Niemcy) |
| 12. | <i>Joint Chemical, Biological, Radiological and Nuclear Defence CoE</i> | ochrona przed bronią masowego rażenia | Vyskov (Czechy) |
| 13. | <i>Military Engineering CoE</i> | wsparcie inżynieryjne (saperskie) | Ingolstadt (Niemcy) |
| 14. | <i>CoE for Military Medical</i> | zabezpieczenie medyczne | Budapeszt (Węgry) |
| 15. | <i>Military Police CoE</i> | żandarmeria wojskowa | Bydgoszcz (Polska) |
| 16. | Modelling and Simulation CoE | modelowanie i symulacje | Rzym (Włochy) |
| 17. | <i>Mountain Warfare CoE</i> | operacje w terenie górskim | Ljubljana (Słowenia) |
| 18. | <i>Naval Mine Warfare CoE</i> | morskie operacje minowe | Ostend (Belgia) |
| 19. | <i>CoE for Operations in Confined and Shallow Waters</i> | operacje morskie na wodach przybrzeżnych | Kilonia (Niemcy) |
| 20. | <i>Strategic Communications CoE</i> | komunikacja strategiczna | Ryga (Łotwa) |
| 21. | <i>Energy Security CoE</i> | bezpieczeństwo energetyczne | Wilno (Litwa) |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [<http://www.nato.int...> 2015].

Zarządzanie polityką standaryzacyjną NATO leży w gestii Komitetu Standaryzacyjnego (*Committee for Standardization, CS*). Organem koordynującym zarządzanie operacyjne standaryzacją jest Biuro Standaryzacji NATO (*NATO Standardization Office, NSO*). Do jego zasadniczych zadań należy: wspieranie Komitetu Standaryzacyjnego w zakresie polityki standaryzacyjnej, planowania obronnego, terminologii i współpracy z państwami członkowskimi Sojuszu i cywilnymi organizacjami standaryzacyjnymi oraz zapewnienie obsługi administracyjnej dla rad standaryzacyjnych odpowiedzialnych za kierowanie opracowywaniem dokumentów standaryzacyjnych. Rady

standaryzacyjne (*MC Standardization Boards*) są strukturami, w skład których wchodzi przedstawiciele sił zbrojnych państw członkowskich Sojuszu oraz dowództw strategicznych NATO. Aktualnie funkcjonują rady standaryzacyjne odpowiedzialne za dokumenty doktrynalne w obszarze operacji łączonych, morskich, lądowych, powietrznych oraz zabezpieczenia medycznego. W ramach rad standaryzacyjnych działają grupy robocze (*Working Groups*) odpowiedzialne za zarządzanie dostarczaniem produktów czyli opracowywaniem i aktualizacją przez tzw. zespoły piszące (*Writing Teams*) dokumentów standaryzacyjnych NATO.

Zakończenie

Instytucjonalizacja zarządzania wiedzą w NATO przejawia się ustanowieniem formalnych systemów. Systemy kształcenia i szkolenia, wykorzystania doświadczeń, standaryzacji wraz z procesem rozwoju koncepcji i eksperymentowania zapewniają konwersję wiedzy w organizacji. Zarządzanie wiedzą w NATO charakteryzuje się wysokim poziomem sformalizowania, stąd dominującą rolę wydaje się odgrywać strategia kodyfikacji wiedzy, co znajduje swoje odzwierciedlenie w produktach procesów eksternalizacji wiedzy (baza danych i portal systemu wykorzystania doświadczeń), a przede wszystkim kombinacji wiedzy (dokumenty standaryzacyjne). Niezwykle istotne jest, że wypracowane rozwiązania systemowe oraz wspomagające je na-

rządza są udostępniane siłom zbrojnym państw członkowskich, co przyczynia się do podnoszenia poziomu interoperacyjności. Jednocześnie siły zbrojne państw członkowskich mogą w aktywny sposób partycypować w rozwijaniu zasobów wiedzy na poziomie Sojuszu, na przykład poprzez dzielenie się obserwacjami i dobrymi praktykami w ramach systemu wykorzystania doświadczeń czy udział w opracowywaniu dokumentów standaryzacyjnych. Analizowane systemy zarządzania wiedzą mają dedykowane struktury organizacyjne, które w celu zapewnienia koordynacji i synergii znajdują się w podległości lub bezpośrednio współpracują z Sojuszniczym Dowództwem Transformacji, odpowiedzialnym za rozwój NATO w perspektywie strategicznej.

Literatura:

1. AAP-42(B), *NATO Glossary of Standardization Terms and Definitions*, NATO Standardization Agency, Brussels 2011.
2. Bi-SC 25-1, *Information and Knowledge Management Directive*, Allied Command Operations & Allied Command Transformation, 2008.
3. Bi-SC 75-2, *Education and Training Directive (E&TD)*, Allied Command Operations & Allied Command Transformation, 2013.
4. *Bi-SC IKM Vision and Strategic Concept*, Allied Command Operations & Allied Command Transformation, 2007.
5. Byrne B., Bannister F., *Knowledge Management in Defence*, „Defence Forces Review” 2013, http://www.military.ie/fileadmin/user_upload/images/Info_Centre/documents/Annual_Reviews/DF_Review_2013.pdf, [25.01.2015].
6. Crossan M.M., Lane H., White R., *An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution*, „Academy of Management Review” 1999, nr 3(24).
7. Grenda B., *Zmiany w systemie dowodzenia NATO*, „Kwartalnik Bellona” 2013, nr 2.
8. Grzybowski M., *Znaczenie rozwoju koncepcji i eksperymentowania w procesie transformacji NATO*, „Kwartalnik Policyjny” 2014, nr 1.
9. Hallet M., Mota M., Pinot J.H., Smack M., Soegaard P., *Introduction to the NATO Lessons Learned Capability*, „The Three Swords Magazine” 2009, nr 16.
10. <http://nso.nato.int/nso/>, [25.01.2015].
11. <http://www.act.nato.int/>, [25.01.2015].
12. <http://www.nato.int/>, [25.01.2015].
13. Hutson P., *Information and Knowledge Management: Framing the Challenge*, „The Three Swords Magazine” 2011, nr 19.
14. Jabłoński J., Lis A., *Lessons Learned System as a Tool of Managing Organizational Knowledge: The Case of Military Organizations*, [in:] *Business and Non-profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands*, (red.) A. Nalepka i A. Ujwary-Gil, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2012.
15. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą: Zintegrowane podejście*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
16. Karwowski W., Orłowski A., *Strategie tworzenia systemów zarządzania wiedzą*, „Pomiary, Automatyka, Kontrola” 2011, nr 11.
17. Kwiecień W., *Partnerska współpraca*, „Przegląd Sił Zbrojnych” 2014, nr 2.

18. Kwiecień W., *Ewolucja interoperacyjności Sojuszu*, „Przegląd Wojsk Lądowych” 2013, nr 2.
19. Lis A., *Knowledge Creation and Conversion in Military Organizations: How the SECI Model is Applied Within Armed Forces*, „Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation” 2014, nr 1.
20. MC 0583: *MC Policy for NATO Concept Development and Experimentation*, 30 September 2009.
21. Nijs de H., *Concept Development and Experimentation Policy: How Analysis Provides Rigour*, HQ Supreme Allied Command Transformation, Norfolk 2010.
22. Nonaka I., *Dynamic Organizational Capabilities: Distributed Leadership and Fractal Organization*, [in:] *Strategic Management of Military Capabilities: Seeking Ways to Foster Military Innovation*, NIDS International Symposium on Security Affairs, The National Institute for Defense Studies, Tokyo 2012.
23. Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York 1995.
24. Stake R.E., *Jakościowe studium przypadku*, [w:] *Metody badań jakościowych*, tom 1, (red.) N.K. Denzin i Y.S. Lincoln, PWN, Warszawa 2010.
25. Strumińska-Kutra M., Koładkiewicz I., *Studium przypadku*, [w:] *Badania jakościowe: Metody i narzędzia*, tom 2, (red.) D. Jemielniak, PWN, Warszawa 2012.
26. *The NATO Lessons Learned Handbook*, Joint Analysis and Lessons Learned Centre, Monsanto 2011.
27. *The World Bank Profile: Best Practices in Knowledge Management*, American Productivity and Quality Center, Houston 2004.
28. Winid B., *Reforma struktur dowodzenia NATO*, [w:] *Innowacja i synergia w Siłach Zbrojnych RP*, Tom 2, (red.) J. Wołęjszo, A. Lis i R. Reczkowski, CDiS SZ, Bydgoszcz 2013.



BDI powstało w 1935 roku w Stanach Zjednoczonych.
Obecnie spółka prowadzi działalność w 12 krajach.

Oferujemy kompleksowe zaopatrzenie w materiały techniczne i części zamienne na potrzeby utrzymania ruchu zakładów przemysłowych.

Nasz program optymalizacji łańcucha dostaw obejmuje:

- FSI - pełną integrację dostaw
- tworzenie składów konsygnacyjnych
- całkowity outsourcing w zakresie zaopatrzenia

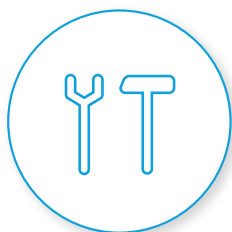
Centrala w USA

BDI - Bearing Distributors, Inc.
8000 Hub Parkway
Cleveland, Ohio 44125
Ph. (216) 642-9100, Fax (216) 642-9573
e-mail: salesupport@bdi-usa.com
www.bdi-usa.com

Oddział w Polsce

BDI Poland Sp. z o.o.
39-218 Straszęcin
Straszęcin 295
tel. +48 14 682-35-28
fax +48 14 682-35-29
e-mail: bdi@bdi.pl
www.bdi.pl

Narzędzia i kompetencje badawcze dla konsultantów zarządzania



narzędzia



networking



wiedza



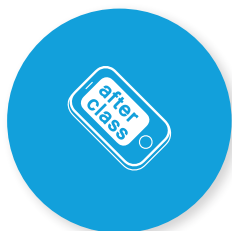
Audyt zarządzania
wiedzą / KMA



Satysfakcja
pracowników / ESA



Kultura
organizacyjna / AOC



Zarządzanie
procesem Follow Up
/ AFTERCLASS



Satysfakcja
klienta / SQA

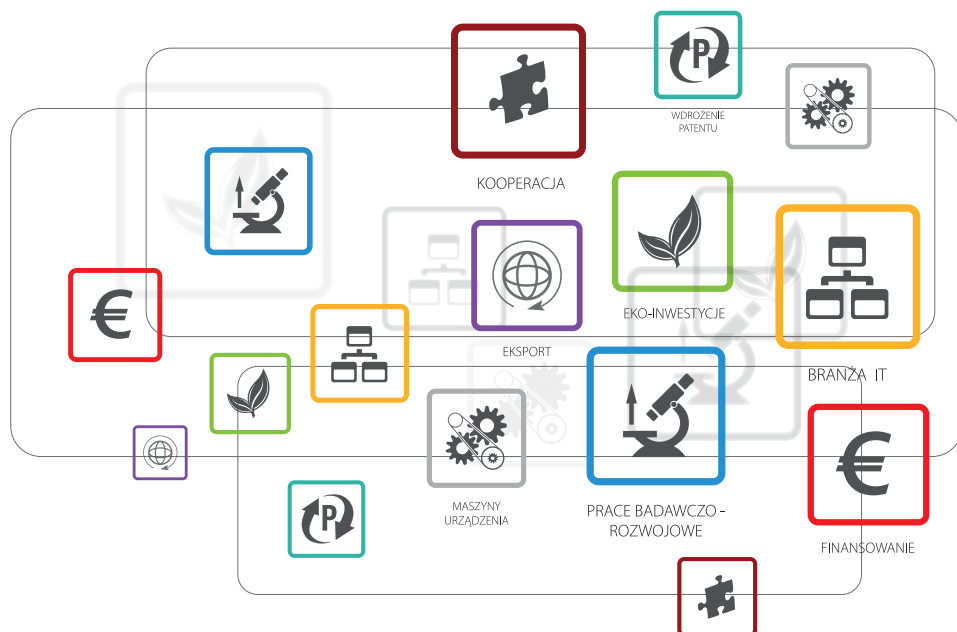


Wsparcie
procesu rekrutacji
/ Find the Best

dołącz do nas

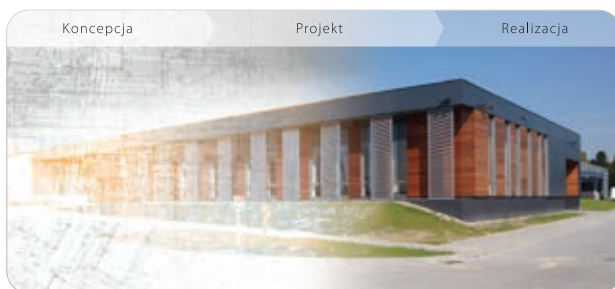
tel.: 533 303 399

www.evolve4biz.pl



Działamy od **2003** roku
i pozyskaliśmy powyżej **1 000 000 000** zł
zewnętrznego finansowania na ponad **200** projektów.

W latach **2013-2014**
pozyskaliśmy powyżej **150 000 000** zł dotacji,
działając ze skutecznością **92,3%**.



Zakład produkcyjny Marco Sp. z o.o. – we współpracy z A1 Europe firma Marco pozyskała 14 700 000 zł dotacji na budowę hali przemysłowej wraz z nowoczesną linią technologiczną.

A1 Europe Sp. z o.o.

ul. Wadowicka 8A
30-415 Kraków
tel.: (+48 12) 259 80 70
fax: (+48 12) 398 21 88
e-mail: biuro@a1europe.pl
www.a1europe.pl





MOŻESZ WIĘCEJ NIŻ OCZEKIWAŁEŚ

Twoje linie produkcyjne mają ukryty potencjał.

Damy Ci technologiczne wsparcie, które go uwolni.

To pozwoli Ci myśleć o rozwoju! Wierzymy w Ciebie!

Wsparcie firm produkcyjnych w podnoszeniu efektywności operacyjnej to nasza codzienna praca od 28 lat. Dzięki technologiom automatycznego raportowania produkcji, automatycznej analizie wskaźników efektywności (OEE) oraz systemom robotyzacji odkryjesz i uwolnisz potencjał swoich zasobów. Nasi eksperci pomogą Ci w analizie obszaru produkcji. Dołącz do liderów efektywności.

www.astor.com.pl/rozwiwania



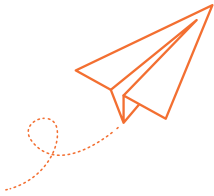
ASTOR

gdzie technologia spotyka

człowieka



WSPIERAMY ROZWÓJ TWOJEJ ORGANIZACJI



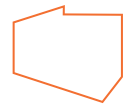
TALENTO to firma z bogatym doświadczeniem i wieloma sukcesami. Działając od 2004 roku opracowała i rozliczyła ponad 500 projektów doradczych na łączną sumę ponad 350 mln złotych.

Opracowywane przez TALENTO projekty dotyczą wspierania rozwoju przedsiębiorczości w wielu aspektach: wspierają lokalne infrastruktury gospodarcze i przemysłowe, wyrównują szanse rozwojowe przedsiębiorstw, podnoszą ich konkurencyjność ze szczególnym uwzględnieniem firm mikro, małych i średnich (m.in Śląsk, Małopolska).

TALENTO oferuje pomoc przy ubieganiu się o dofinansowania ze źródeł zewnętrznych, głównie ze środków Unii Europejskiej:

w ramach krajowych Programów Operacyjnych (m.in. PO Inteligentny Rozwój, PO Infrastruktura i Środowisko, PO Wiedza Edukacja Rozwój) na przedsięwzięcia takie jak m.in.:

- wsparcie prac B+R (badawczo-rozwojowych) w przedsiębiorstwach,
- wsparcie inwestycji w infrastrukturę B+R przedsiębiorstw,
- wspieranie transferu Technologii dla MŚP,
- wsparcie wdrożeń wyników prac B+R,
- wsparcie projektów na rzecz ochrony środowiska.



Krajowe programy mają charakter ogólnopolski – o dofinansowanie mogą ubiegać się podmioty z całego kraju.

w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych na przedsięwzięcia takie jak np.:

- wsparcie projektów inwestycyjnych MŚP,
- wsparcie projektów badawczo-rozwojowych MŚP,
- wsparcie projektów w zakresie wdrażania ICT (Technologie Informacyjno-Komunikacyjne) w MŚP,
- wsparcie projektów z zakresu ochrony środowiska, gospodarki niskoemisyjnej i OZE
- wsparcie projektów edukacyjnych, doradczych, społecznych, zdrowotnych itp.



Regionalne programy mają charakter wojewódzki – o wsparcie mogą ubiegać się podmioty w ramach danego województwa.

w ramach innych programów finansowań takich jak np. Horyzont 2020, Fundusze norweskie, EOG i innych umożliwiających uzyskanie atrakcyjnych warunków wsparcia w realizacji projektu



NOWY MODEL BIZNESOWY DLA WYDAWCÓW

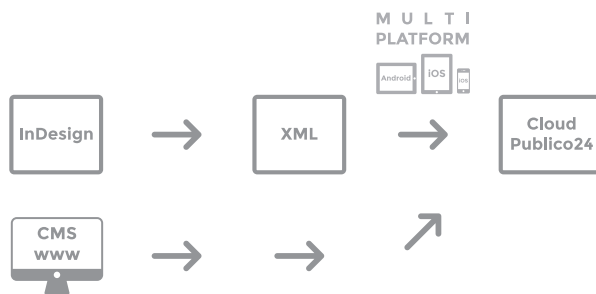


NOWY MODEL BIZNESOWY

Publico24 to nowy model biznesowy wydawania prasy cyfrowej. Platforma obsługuje wszystkie systemy operacyjne. Twoje wydanie przeczyta użytkownik iPada, iPhone'a, tabletu, smartfona, Kindle'a i każdego innego urządzenia mobilnego. Dzięki używanej przez Publico24 technologii HTML5, treść Twoich publikacji dopasuje się do urządzeń, na których jest przeglądana. Twój Klient doświadczy nowej jakości dzięki zachowaniu wszystkich funkcjonalności urządzeń mobilnych, t.j. klikalność, hiperłącze czy powiększanie. Od teraz możesz dodawać treści w trakcie cyklu wydawniczego.

ZARABIAJ NA SWOICH WYDANIACH

Korzystając z Publico24 zarabiasz pieniądze z wydań cyfrowych bez pośredników. Obniż swoje koszty. Płać tylko raz. Publico24 zajmie się wszystkim od składu do obsługi sklepu w AppStore czy GooglePlay.



Publico24
ul. Noakowskiego 16 lok 15 Ip
00-666 Warszawa



publico24.pl





FINEUS BALANCE & CONTROL JEST UNIKALNĄ USŁUGĄ CONTROLLINGU FINANSOWEGO ON-LINE, SKIEROWANĄ DO MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW.

OSOBOM ODPOWIEDZIALNYM ZA PODEJMOWANIE STRATEGICZNYCH DECYZJI PRECYZYJNIE PRZEKAZUJE INFORMACJE O AKTUALNEJ SYTUACJI FIRMY, AKCENTUJĄC SZANSE I ZAGROZENIA.

UMOŻLIWIA NIE TYLKO KONTROLE REALIZACJI CELÓW PRZEDSIĘBIORSTWA, ALE TAKŻE POZWALA SYMULOWAĆ WYNIKI PRZYSZŁYCH DZIAŁAŃ.

W KONSEKWENCJI KORZYSTANIE Z USŁUGI PRZYCZYNIĄ SIĘ NIE TYLKO DO STABILIZACJI POZYCJI, LECZ PRZEDĘ WSZYSTKIM DO RACJONALNEGO ROZWOJU, A TAKŻE WZROSTU KONKURENCYJNOŚCI FIRMY NA RYNKU.



USŁUGA FINEUS POZWALA NA STWORZENIE JEDNORODNEGO SYSTEMU RAPORTOWANIA W RÓŻNYM PRZEKROJU: CZASU, SEGMENTU RYNKU, ASORTYMENTU PRODUKTÓW LUB RODZAJU PROWADZONEJ DZIAŁALNOŚCI.

JEJ ZADANIEM JEST DOSTARCZANIE CYKLICZNE ANALIZ OPATRZONYCH PROFESJONALNYM KOMENTARZEM KONTROLERA, SKRACAJĄC DO MINIMUM CZAS POTRZEBNY NA RAPORTOWANIE WYNIKÓW.

DANE Z SYSTEMÓW TRANSAKCYJNYCH ORAZ INNYCH ŹRÓDEŁ FIRMY POBIERANE SĄ, POPRZEC AUTORSKI INTERFEJS INFORMATYCZNY, DO HURTOWNI DANYCH I PODDAWANE UJEDNOLICENIU FORMATU POPRZEC PROCEDURY ETL. POZWALA TO NA UZYSKANIE SKONSOLIDOWANEGO DOSTĘPU DO WSZYSTKICH DANYCH FIRMY. NA ICH PODSTAWIE KONTROLER ODPOWIEDZIALNY ZA PRZEDSIĘBIORSTWO PRZYGOTOWUJE WYMAGANE WIZUALIZACJE, RAPORTY ORAZ ANALIZY OBEJMUJĄCE WSZYSTKIE PROCESY BIZNESOWE .

OPRACOWANIE DOSTĘPNE JEST DLA PRACOWNIKÓW FIRMY ON-LINE, PO ZAŁOGOWANIU DO SYSTEMU, W ZAKRESIE ZGODNYM Z NADANYMI PER UZYTKOWNIK UPRAWNIENIAMI.

INTUICYJNY INTERFEJS GRAFICZNY UMOŻLIWIA NATYCHMIĄSTOWE ODNAJDYWANIE PARAMETRÓW, ŚWIADCZĄCYCH O UJAWNIONYCH ODCHYLENIACH OD PRZYJĘTYCH PLANÓW, SZANSACH I ZAGROZENIACH W REALIZACJI STRATEGII ORAZ RYZYKACH.

USŁUGA ŚWIADCZONA JEST PRZECZ INTERNET W RAMACH STAŁEGO ABONAMENTU.

ALTERNATYWNIE SYSTEM FINEUS JEST DOSTARCZANY KLIENTOM POPRZECZ CZASOWE NABYCIE LICENCJI.

W CELU SPRAWDZENIA DZIAŁANIA FINEUS BALANCE & CONTROL PROSIMY O KONTAKT Z NASZYM KONSULTANTEM: EDYTA.WOZNAK@FINEUS.PL



FINEUS PRZEWROCKI SP. J.
UL. PROF. ŻYCZKOWSKIEGO 14 LOK. 52
31-864 KRAKÓW
WWW.FINEUS.PL



Wiedza pochodzi od ludzi, dlatego promujemy ludzi

To kwintesencja tego, czym jest i czym kieruje się Get Smarter. To platforma, na której można spotkać żywych ludzi – specjalistów. Łączymy ich z tymi, którzy chcą się rozwijać, podnosić swoje umiejętności i kwalifikacje, ale również realizować swoje pasje i spełniać marzenia.



Na platformie będzie można porozmawiać online ze specjalistami z takich dziedzin jak: **zarządzanie, doradztwo biznesowe, języki, motywacja i psychoterapia.**



Dzięki platformie Get Smarter, można szkolić, uczyć, prezentować, rozmawiać i projektować w dowolnym miejscu i czasie. Nie trzeba wychodzić z biura, albo z domu, nie potrzeba samochodu, ani biletu na pociąg czy samolot żeby się spotkać z uczestnikami szkoleń czy warsztatów. Potrzebna jest ekspercka wiedza, urządzenie mobilne, dostęp do Internetu i adres: www.getsmarter.eu Spotkania specjalistów z ich klientami odbywają się w czasie rzeczywistym. Podobnie jak w przypadku tradycyjnego spotkania, trzeba się na nie wcześniej umówić. Obok profilu każdego specjalisty znajduje się informacja o jego kwalifikacjach, dostępności (możliwy kalendarz spotkań) oraz cena za konsultację, którą ustala sam ekspert. Osoby, które skorzystały z usług danego specjalisty, będą się mogły podzielić opinią na jego temat.

zajrzyj i załóż profil na
www.getsmarter.eu

Marta Hernik
komunikatywna
marta.hernik@getsmarter.eu

Get Smarter Sp. z o.o.
ul. Celna 9/39
30-507 Kraków

Agencja interaktywna **YESLOGO** działa w Krakowie **od 2004 roku.**

Zajmujemy się projektowaniem layoutów i budową stron www, dostarczaniem rozwiązań e-commerce, tworzeniem identyfikacji wizualnej, a także działaniami promocyjnymi i budową strategii komunikacji w Internecie.

Kompleksowo wspieramy rozwój przedsiębiorstw w zakresie wizerunku.

Wiemy jak ważna jest ochrona własności intelektualnej, dlatego też świadczymy usługi rejestracji znaku towarowego i ochrony patentu na terenie Polski, Europy, a także w wybranych miejscach na świecie.



Strony www



Projektowanie
graficzne



Sklepy
internetowe



Reklama
w sieci



Aplikacje
mobilne



Rejestracja
znaku towarowego

Yeslogo to rzetelność i kreatywność.
Możesz na nas liczyć!

Każdy projekt jest dla nas unikatowy, dotyczy konkretnego przedsiębiorstwa i konkretnych potrzeb. Podczas realizacji staramy się spełniać oczekiwania Klientów w oparciu o nasze doświadczenie oraz nieszablonowe i indywidualne podejście.

Dane kontaktowe:

YESLOGO Sp. z o.o.

ul. Twardowskiego 33A, 30-312 Kraków



tel. 12 410 46 00



e-mail: yeslogo@yeslogo.pl

www.yeslogo.pl

