

**NAUKI O ZARZĄDZANIU
– U POCZĄTKÓW
I WSPÓŁCZEŚNIE**

Studia Ekonomiczne

ZESZYTY NAUKOWE

WYDZIAŁOWE

UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO

W KATOWICACH

NAUKI O ZARZĄDZANIU – U POCZĄTKÓW I WSPÓŁCZEŚNIE

**Redaktor naukowy
Alojzy Czech**



Katowice 2012

Komitet Redakcyjny

Krystyna Lisiecka (przewodnicząca), Anna Lebda-Wyborna (sekretarz),
Halina Henzel, Anna Kostur, Maria Michałowska, Grażyna Musiał, Irena Pyka,
Stanisław Stanek, Stanisław Swadźba, Janusz Wywiół, Teresa Żabińska

Komitet Redakcyjny Wydziału Zarządzania

Janusz Wywiół (redaktor naczelny), Wojciech Gamrot (sekretarz),
Teresa Żabińska, Jacek Szoltysek, Włodzimierz Rudny

Rada Programowa

Lorenzo Fattorini, Mario Glowik, Gwo-Hsiung Tzenga,
Zdeněk Mikoláš, Marian Noga, Bronisław Micherda, Miloš Král

Recenzent

Zbigniew Dworzecki
Bogdan Nogalski

Redaktor

Jadwiga Popławska-Mszycza

Skład

Urszula Grendys

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego
w Katowicach 2012

ISBN 978-83-7875-035-2

ISSN 2083-8611

Wszelkie prawa zastrzeżone. Każda reprodukcja lub adaptacja całości
bądź części niniejszej publikacji, niezależnie od zastosowanej
techniki reprodukcji, wymaga pisemnej zgody Wydawcy

WYDAWNICTWO UNIwersYTETU EKONOMICZNEGO W KATOWICACH

ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, tel.: +48 32 257-76-35, faks: +48 32 257-76-43
www.wydawnictwo.ue.katowice.pl e-mail: wydawnictwo@ue.katowice.pl

SPIS TREŚCI

WSTĘP	11

CZĘŚĆ 1. RETROSPEKCJE, INTERPRETACJE, INSPIRACJE

Kazimierz Zimniewicz	
WKŁAD WIELKOPOLAN DO PRZEDNAUKOWEJ MYŚLI ORGANIZATORSKIEJ ...	19
Summary	31
Elżbieta Adamczyk	
WSPÓŁPRACA PUBLICZNO-PRYWATNA W ROZWOJU USŁUG KOMUNALNYCH – MOTYWY I OGRANICZENIA WSPÓŁPRACY – PERSPEKTYWA	
HISTORYCZNA	33
Summary	48
Piotr Górski	
<i>THE PRINCIPLES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT</i> FRYDERYKA W. TAYLORA I ICH RECEPCJA W WYBRANYCH SPOŁECZEŃSTWACH	
Summary	49
Alojzy Czech	
KAROL ADAMIECKI A ZAKŁADY OSTROWIECKIE	67
Summary	76
Janusz Czekaj	
ZYGMUNT RYTEL – PREKURSOR PRAKSEOLOGICZNEJ TEORII ORGANIZACJI	
Summary	77
Maciej Walczak	
ROZWÓJ METOD HARMONIZACJI PRACY	99
Summary	114

Hubert Obora	
WYBRANE DOKONANIA POLSKIEJ SZKOŁY ORGANIZACJI	
W OKRESIE MIĘDZYWOJENNYM	115
Summary	132

Marcin Komańda, Anna Kwiecień	
ORGANIZACJA PRACY BIUROWEJ W TEORII ZARZĄDZANIA	
DWUDZIESTOLECIA MIĘDZYWOJENNEGO	133
Summary	144

Magdalena Zalewska-Turzyńska	
PRAKSEOLOGIA – CZYM JESZCZE MOŻE NAS ZASKOCZYĆ. RZECZ	
O KOMUNIKOWANIU SIĘ LUDZI	145
Summary	164

Andrzej Pawlik	
ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE W EKONOMII OSKARA LANGEGO	165
Summary	177

CZĘŚĆ 2. Z PRZESZŁOŚCI DO WSPÓŁCZESNOŚCI: POSZERZANIE POLA BADAŃ

Katarzyna Czajńska	
INNOWACJA CZY REAKTYWACJA, CZYLI PRZEGLĄD WSPÓŁCZESNYCH	
KONCEPCJI W NAUCE O ZARZĄDZANIU W KONTEKŚCIE ICH PODSTAW	
I GENEZY METODYCZNEJ	181
Summary	198

Olaf Flak	
ISTOTA NAUK O ZARZĄDZANIU NA POCZĄTKU WIEKÓW XX I XXI	199
Summary	212

Urszula Bukowska	
OD SIŁY ROBOCZEJ DO KAPITAŁU LUDZKIEGO – IMPLIKACJE DLA FUNKCJI	
PERSONALNEJ	213
Summary	229

Ewa Stawicka	
KONCEPCJA KAPITAŁU LUDZKIEGO W NAUKACH O ZARZĄDZANIU	231
Summary	242
Katarzyna Czop	
<i>POSITIVE ORGANIZATIONAL SCHOLARSHIP – NOWY NURT W NAUKACH</i>	
<i>O ZARZĄDZANIU</i>	243
Summary	258
Iwona Staniec	
ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W NAUKACH O ZARZĄDZANIU	259
Summary	272
Wojciech Pawnik	
ZARZĄDZANIE A ZMIANY W OTOCZENIU ORGANIZACYJNYM	273
Summary	290
Ewa Badzińska	
POZYCJA KONKURENCYJNA PRZEDSIĘBIORSTWA W ŚWIELE TEORII	
ZARZĄDZANIA I KONKURENCJI	291
Summary	306
Alicja Krzepicka	
ZARZĄDZANIE W XXI WIEKU – IMPLIKACJE STRATEGICZNE	
I ORGANIZACYJNE	307
Summary	324
Dominika Kaczorowska-Spychalska	
MARKETING TRADYCYJNY A NOWE WYZWANIA RYNKU	325
Summary	332
Michał Soliwoda	
SYSTEM I ZAKRES RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ – EWOLUCJA ZMIAN	333
Summary	346
Jolanta Tarapata	
ZARZĄDZANIE WIEDZĄ JAKO NOWA KONCEPCJA ZARZĄDZANIA	
ORGANIZACJĄ XXI WIEKU	347
Summary	362

Maria Fic	
ROZWÓJ ZARZĄDZANIA WIEDZĄ – OD PIERWSZEJ DO TRZECIEJ GENERACJI	363
Summary	389

CZĘŚĆ 3. REFLEKSJE NAD STANEM POZNAWCZO-METODOLOGICZNYM NAUK O ZARZĄDZANIU

Elżbieta Mączyńska	
DYSFUNKCJE I DYLEMATY POMIARU DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ	393
Summary	412

Stanisław Sudoł	
O NIEKTÓRYCH WAŻNYCH PROBLEMACH NAUK O ZARZĄDZANIU	413
Summary	422

Anna Pietruszka-Ortyl	
STUDIUM PARADYGMATÓW WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA	423
Summary	442

Anna Horodecka	
ROLA OBRAZÓW CZŁOWIEKA W KONCEPCJACH ZARZĄDZANIA Z UWZGLĘDNIENIEM ASPEKTÓW METODOLOGICZNYCH.....	443
Summary	464

Jan F. Terelak	
DYLEMATY METODOLOGICZNE ZWIĄZANE Z NAUKOWYM STATUSEM POJĘCIA NORMY W NAUKACH O ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI	465
Summary	483

Ewa Frąckiewicz	
ZASTOSOWANIE METODYKI <i>CASE RESEARCH</i> W POZNAWANIU RZECZYWISTOŚCI GOSPODARCZEJ	485
Summary	496

Małgorzata Łatuszyńska	
SYMULACJA KOMPUTEROWA W NAUKACH O ZARZĄDZANIU	497
Summary	511

Bogusława Ziółkowska

PROPOZYCJE METODOLOGII BADAŃ PROCESÓW WIRTUALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW I FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI WIRTUALNEJ	513
Summary	522

Waldemar Walczak

KIERUNKI ROZWOJU NAUK O ZARZĄDZANIU – WYZWANIA WSPÓŁCZESNOŚCI	523
Summary	536

INFORMACJA O AUTORACH	537

WSTĘP

Wielokierunkowy dynamiczny rozwój nauk o zarządzaniu domaga się swego rodzaju samowiedzy, którą dla nauki jest refleksja poznawczo-metodologiczna. Pomocna też w tym wyzwaniu okazuje się narracja rekonstrukcji historycznej. Ogłosivszy taki zamiar – instytucjonalnymi podmiotami były Instytut Zarządzania Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach oraz Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach – środowiska organizatorskie kraju zareagowały nad wyraz żywotnie, podnosząc w zwrotnej odpowiedzi tematy i zagadnienia nawiązujące do lejt-motywu niniejszych Studiów. Należy przy tym podkreślić, iż proces selekcji przysparzał kłopotów, gdyż także wiele dalszych propozycji artykułowych nawiązywało do wątku historyczno-metodologicznego, ale ze względu na nie tak bezpośredni styk merytoryczny oraz ograniczone ramy zeszytu zostały skierowane do równoległej edycji.

Konstrukcja zbioru rozważań nad naukami o zarządzaniu rozpina się pomiędzy w miarę jednorodnymi początkami, zwłaszcza polskimi, a stanem współczesnym rozrośniętej nad wyraz dziedziny nauki. Posiada trzy części: I – poszukującą w zaszłościach ustaleń wyjściowych i dalszych inspiracji, II – ukazującą w sposób wyrywkowy problemy ewolucji w subdyscyplinach powstałych w wyniku naturalnej z wiekiem parcelacji nauk o zarządzaniu bądź dziedzin pokrewnych oraz III – podejmującą jakże istotną kwestię rozważań nad statusem poznawczo-metodologicznym dziedziny nauk o zarządzaniu. Układ ten jest wysoce umowny. Z dużym prawdopodobieństwem można by dokonać przydziałów niektórych tekstów do innych części. Ważne jednak pozostaje, iż powstała edycja wnosząca nieznane dotąd interpretacje i wnioski przyczyniające się do naukoznawczego dookreślenia potrzebującej tego dziedziny nauk o zarządzaniu.

Część pierwszą otwierają dwa artykuły sięgające doświadczeń na ziemiach polskich w zakresie dokonań w praktyce organizatorskiej. Kazimierz Zimniewicz przypomina dorobek wielkopolskich organiczników, w tym zwłaszcza Dezyderego Chłapowskiego, ale także pochodzącego z tej dzielnicy, a działającego w Galicji Stanisława Szczepanowskiego, podkreślając zasługi tych przed-

stawicieli w podnoszeniu życia społecznego na wyższy poziom. Z kolei Elżbieta Adamczyk przypomina formy partnerstwa publiczno-prywatnego na przykładzie XIX-wiecznych rozwiązań w zakresie gospodarki komunalnej Krakowa, dowodząc aktualności poszukiwań właściwych formuł tej kooperacji w przeciągu nawet nie dekad, ale stuleci. Łącznikiem pomiędzy zasadami naukowego zarządzania z samych początków ich powstania a czasami późniejszymi jest także opracowanie Piotra Górskiego poświęcone dziełu Fryderyka W. Taylora i jego recepcji w różnorodnych uwarunkowaniach społeczno-zawodowych i etnicznych.

Przechodząc do okresu klasycznego w rozwoju polskiej myśli organizatorskiej, Alojzy Czech skupia się na mało znanym fragmencie pracy zawodowej Karola Adamieckiego w Zakładach Ostrowieckich (1906-1907), doszukując się powodów stosunkowo szybkiego opuszczenia ich ze względów nie tyle pozamerytorycznych (politycznych, strajkowych, rodzinnych), dotąd przyjmowanych za wyłączne, co postawienia na odmienną wizję rozwoju tego przedsiębiorstwa w ówczesnych latach. Z kolei w opracowaniu Janusza Czekaja znalazło się obszernie omówienie pełni dokonań organizatorskich najbardziej znanego współpracownika Adamieckiego, jakim był inżynier Zygmunt Rytel, z oryginalnymi kontynuacjami w zakresie operacjonalizacji słynnego energetycznego równania pracy, interpretacjami na temat wyniku działalności a kosztu czasu oraz esogramów i ich zastosowań. Postawiona teza o Rytlu jako prekursorze prakseologicznej teorii organizacji wydaje się w świetle przedstawionego wywodu nie do podważenia. Ze względu na serię i miejsce wydania należy podkreślić, iż Zygmunt Rytel był pierwszym dziekanem obecnego Wydziału Zarządzania w jego najstarszym wcieleniu (1945-1947). Z przeglądem metod i narzędzi organizacji pracy zbiorowej, w tym szczególnie harmonizacji prac, zapoznać się można w artykule Michała Walczaka, stanowiącym w znacznej części nawiązanie do twórczości Karola Adamieckiego, twórcy „polskiej szkoły organizacji”. Szerszą panoramę osiągnięć i dorobku tejże szkoły w okresie międzywojennym prezentuje Hubert Obora, koncentrując się na aspekcie zarówno instytucjonalnym, jak i naukowym. W tym drugim omawia takie zagadnienia, jak dążenie do klarowności semantycznej, tworzenie struktur organizacyjnych, organizacja procesów produkcyjnych czy zarządzanie czynnikiem ludzkim wraz z problematyką płac. Uzupełnieniem tego przeglądu dokonań są zastosowania narzędzi i technik naukowego zarządzania w organizacji pracy biurowej. Przegląd polskiej literatury z tego zakresu z lat międzywojennych, czasami całkowicie zapomnianej, został sporządzony przez Marcina Komańdę i Annę Kwiecień. Prakseologia jako dzieło polskiej myśli naukowej została raz jeszcze przypomniana przez Magdalenę Zalewską-Turzyńską, ale punktem wyjścia po-

zostaje tutaj koncepcja Tadeusza Kotarbińskiego i Jana Zieleniewskiego. Rysem charakterystycznym opracowania jest wywód prowadzony w kontekście poprawy procesów komunikowania się ludzi w organizacjach. Tę część zamyka artykuł na pozór odbiegający od pierwocin nauk o zarządzaniu i ich bogatych kontynuacji. Andrzej Pawlik podjął się zadania dotąd niebadanego, jakim jest identyfikacja aspektów organizacji i zarządzania w twórczości Oskara Langego. W pismach tego ekonomisty kategorie te obecne są w skali makro, ale godzi się przypomnieć, że Oskar Lange jest także jednym z twórczych użytkowników cybernetyki, jak również nazywany bywał przyjacielem prakseologów.

Nauki o zarządzaniu do obecnego kształtu przedmiotowego dochodziły w dynamicznym rozwoju. Rozpoczęty proces wyodrębniania się dyscyplin trwa na dobre współcześnie. W części drugiej znalazły się opracowania w sposób wybiórczy ilustrujące procesy rozwojowe wydzielających się pól badawczych w kompleksie tych nauk. Dociekania i ustalenia otwiera kronikarskie studium Katarzyny Czainskiej, dokonującej przeglądu współczesnych koncepcji zarządzania w ujęciu całościowym i wyłaniających się obszarów przedmiotowych z perspektywy ich genezy i podstaw stadium początkowego. Pośród koncepcji holistycznych uwaga autorki skierowana została na *lean management*, wynikającą z internacjonalizacji i globalizacji strategię zagranicznej ekspansji oraz zarządzanie projektami. Sferę subdyscyplin wypełniają obszary zasobów, którymi dysponują organizacje: ludzkich, informacyjnych, finansowych oraz rzeczowych. Natomiast relacje organizacji z otoczeniem zostały ujęte przez pryzmat benchmarkingu i outsourcingu. Olaf Flak z kolei rozważa istotę nauk o zarządzaniu na początku ubiegłego i obecnego stulecia, ukazując zachodzące zmiany w bardziej ogólnej płaszczyźnie zarządzania przedsiębiorstwem oraz w ujęciu bardziej szczegółowym zarządzania zasobami ludzkimi. Ewolucję tego ostatniego pola prześledziły Urszula Bukowska oraz Ewa Stawicka. Pierwsza z autorek, akcentując rys historyczny, skupiła się na przemianach w podejściu do funkcji personalnej, druga, bardziej współcześnie, koncentrowała się na jakości modelu zarządzania kapitałem ludzkim. Wyrazistym poszerzeniem pola badawczego z ostatnich lat jest koncepcja wszechstronnego traktowania potencjału organizacji, jakim okazuje się *positive organizational scholarship*, przedstawiony w opracowaniu Katarzyny Czop i pretendujący do nowego nurtu w naukach o zarządzaniu. Wraz z poszerzaniem materii przedmiotu rosła złożoność i zmienność, w następstwie zniknęło charakterystyczne dla początkowego stadium nauk o zarządzaniu przekonanie o pewności głoszonych twierdzeń i wskazań. Problemem narastającego ryzyka i jego obecności w wybranych dyscyplinach konstytuujących nauki o zarządzaniu zajęła się Iwona Staniec. Z socjologicznego punktu widzenia, zanikającą perspektywę pewności w po-

nowoczesnym otoczeniu organizacji kreśli w swoim artykule Wojciech Pawnik. W jego rozważaniach znajduje się także analiza zmian w otoczeniu, determinująca biorące się stąd sposoby zarządzania organizacjami. Punktami odniesienia są system Fryderyka W. Taylora oraz teorie powstałe w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi. Ewolucję strategicznych zapatrywań na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa prezentuje Ewa Badzińska, dokonując przeglądu stanowisk ogłoszonych w ostatnim ćwierćwieczu w tej kluczowej dla nauk o zarządzaniu, ale także ekonomii, kwestii. O rosnącej randze strategicznych, ale co istotne, także organizacyjnych aspektów w zarządzaniu u progu XXI wieku przypomina w swoim artykule Alicja Krzepicka. Nie może się obyć wymiana środowiskowych poglądów i opinii bez dotknięcia problemów i wyzwań leżących na styku z naukami zarządzania pokrewnymi. Dominika Kaczorowska-Spychalska sygnalizuje nieodzowność sprostania przez marketing nowym wyzwaniom rynku, a Michał Soliwoda podjął się przedstawienia narastającego znaczenia informacji dla menedżera w systemie rachunkowości zarządczej, podkreślając interdyscyplinarność tej ostatniej oraz analizując jej status w świetle wybranych koncepcji zarządzania strategicznego. Wreszcie jedna z ostatnich emanacji w obrębie omawianych nauk, zarządzanie wiedzą – stało się przedmiotem rozważań dwóch opracowań. W swoim artykule Jolanta Tarapata przyjęła wiedzę za podstawowy zasób strategiczny organizacji i przedstawiła istotę oraz proces zarządzania wiedzą wraz z organizacją tegoż zasobu. Maria Fic w swojej rozprawie nie tylko prześledziła rozwój zarządzania wiedzą – znak czasu w najnowszych dziejach nauk o zarządzaniu – ale również wybiega w przyszłość poprzez charakterystykę trzech następujących po sobie generacji zarządzania tym zasobem, jak również dołączając zwięzłą prezentację koncepcji aktywów niematerialnych K.E. Sveiby’ego oraz sygnalizując obecność nowej generacji zarządzania wiedzą K. Wiiga. Historia najnowsza przeobraziła się w poszukiwania i dążenia współczesności.

Część trzecia ma charakter naukowawczy. Nie trzeba specjalnie przekonywać, jak bardzo naukom o zarządzaniu taka refleksja poznawczo-metodologiczna jest potrzebna. Przedstawione zostały ważne kwestie, podkreślające łączność z innymi, przeważnie dojrzałszymi naukami, i stawiające pytania o wydźwięku interdyscyplinarnym. Część ta posiada dwie sekwencje: 1) skupioną nad stanem poznawczym nauk o zarządzaniu oraz 2) rozważającą kwestie metodologiczne. Poprzedza je esej Elżbiety Mączyńskiej kreślący obraz odległej od podręcznikowych wyobrażeń dysfunkcjonalności światowej gospodarki, zwłaszcza jej sektora finansowego. W zgodzie ze stanowiskiem modernistycznym, postuluje konieczność pomiaru owych dysfunkcji czy wręcz patologii. Tymczasem wciąż są sygnały o kolejnych przejawach dysfunkcji czy zjawiskach

patologii. Postulat rewizji dotychczasowych wskaźników pomiaru jest jak najbardziej słuszny, tyle że niekoniecznie z braku wiedzy trudno wykonalny. W takim jednakże wiedzy przychodzi funkcjonować także nauce, która wyjaśnianie tych fenomenów, jak też własnego w nich miejsca, ma obowiązek prowadzić.

Wracając do wspomnianej bifurkacji, sekwencję bardziej naukowawczą rozpoczyna prolegomena Stanisława Sudoła roztrząsająca przedmiot i zakres nauk o zarządzaniu, ograniczoną uniwersalność ich twierdzeń oraz pytającą, czy uprawnione jest ujmowanie ewolucji tych nauk w kategoriach paradygmatów. Anna Pietruszka-Ortyl natomiast, wychodząc z Kuhnowskiego rozumienia pojęcia, takie studium paradygmatów w naukach o zarządzaniu przedstawia, prezentując paradygmatyczne metafory Burrella-Morgana, paradygmaty w kontekście gospodarki opartej na wiedzy oraz rozważa możliwość zaistnienia paradygmatu odpowiadającego założeniom zrównoważonego rozwoju. Ukrytym założeniem artykułu Anny Horodeckiej jest obecność człowieka jako bytu kluczowego dla nauk o zarządzaniu. Autorka wykazuje, jak bogate znaczenie naukowawcze ukrywa to na pozór banalne stwierdzenie. Sięga do literatury filozoficzno-antropologicznej, przywołując stamtąd wypracowane obrazy człowieka, przejmowane w sposób naturalny przez różne teorie w ekonomii i w naukach o zarządzaniu. Nie sposób jako efekt uboczny odnieść wrażenia, jak bardzo „młodsze” nauki zakorzenione są w strukturze nauk w ogóle. Także z głębokiego zaplecza psychologiczno-filozoficznego Jan F. Terelak wyprawadza normy zachowań stosowane – czasami bezwiednie – w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Omówione zostały cztery modele norm: ilościowa (statystyczna), społeczno-kulturowa (jakościowa) i teoretyczna (ideowa). W tej ostatniej wyróżnia stanowiska: obiektywizmu normatywnego, normy rozwojowej oraz normatywnego subiektywizmu. W zakończeniu autor wysuwa jeszcze pragmatyczną koncepcję normy. Dodatkowym walorem dla niejednego Czytelnika będzie kontakt z rozległą literaturą, do której prowadząc narrację autor często się odwołuje.

Sekwencja poświęcona konkretnym metodom badawczym możliwym do stosowania w każdej dyscyplinie nauk o zarządzaniu obejmuje dwa opracowania: metodykę *case research* oraz symulację. Wprawdzie Ewa Frąckiewicz stosowanie niezwykle popularnej ostatnio metody badania przypadków wyprawadza z marketingu, to jednak upatruje w niej bardziej uniwersalnego sposobu poznawania całej rzeczywistości gospodarczej. Symulacja jako metoda używana w naukach o zarządzaniu obecna była od początków, ale dopiero z chwilą pojawienia się narzędzia komputerowego jej nieodzowność w badaniu złożonych problemów decyzyjnych stała się faktem. W artykule Małgorzaty

Łatuszyńskiej znajduje się prezentacja jej istoty, rodzajów oraz zastosowań. Mimo wskazanych słabości metody, wydaje się, że nie do pomyślenia jest współcześnie uprawianie nauk o zarządzaniu bez symulacji komputerowej. Do tej sekwencji dołączony został także sygnałny tekst Bogusławy Ziółkowskiej, wskazujący na konieczność budowy metodologii nieobecnego do niedawna przedmiotu rzeczywistości, jakim jest jego aspekt wirtualny. Zarządzanie na początku XXI wieku czeka wiele wyzwań. Ich przeglądu literaturowego dokonuje Waldemar Walczak w artykule kończącym zbiorowy tom Studiów Ekonomicznych poświęconych ustaleniom historycznym, interpretacjom naukowym i propozycjom metodologicznym.

Alojzy Czech

**CZĘŚĆ 1. RETROSPEKCJE,
INTERPRETACJE, INSPIRACJE**

Kazimierz Zimniewicz

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

WKŁAD WIELKOPOLAN DO PRZEDNAUKOWEJ MYŚLI ORGANIZATORSKIEJ

Wprowadzenie

Przednaukową myślą o organizacji szczyłą się Anglcy, Francuzi, Niemcy. W Polsce mało znany jest rodzimy dorobek w tej dziedzinie, a przecież wiadomo, że taki miał miejsce zarówno w zaborze rosyjskim, jak i w Galicji, także na Śląsku i w Wielkopolsce. W tym ostatnim regionie dyskusje na temat organizacji i zarządzania – w dzisiejszym rozumieniu tych terminów – rozwinęły się na szerszą skalę. Miało to związek z pracą organiczną, która zmierzała do podniesienia oświaty, kultury i gospodarki na wyższy poziom w wielkopolskim społeczeństwie.

Celem niniejszego opracowania jest syntetyczna charakterystyka dorobku pisanego wybranych przedstawicieli organiczników poznańskich. Z charakterystyki tej wynika, że podejmowali oni całe bogactwo problemów, które są aktualne we współczesnej nauce o zarządzaniu.

Praca organiczna w Wielkopolsce

Pracą organiczną zwykło się nazywać działalność publiczną i polityczną, która była rozwijana w Polsce w okresie zaborów. Celem tej działalności było odzyskanie niepodległego bytu poprzez budowę silnej gospodarki i podniesienie społeczeństwa na wyższy poziom cywilizacyjny. A. Cieszkowski – czołowy organicznik poznański – tak rozumiał istotę pracy organicznej: „[...] czas już zaiste zamknąć raz krytyczną erę rewolucji, aby przejść w erę ewolucji organicznych”¹. Krytyczna era rewolucji to z pewnością ciąg nieudanych powstań narodowych, które przyniosły jedynie straty ludzkie, ból i cierpienie. S. Szcze-

¹ A. Cieszkowski: *O izbie wyższej i arystokracji w naszych czasach*. Drukarnia Dziennika Poznańskiego, Poznań 1908, s. 28.

panowski, Wielkopolek z pochodzenia, ale pracujący na rzecz odrodzenia narodu w Galicji, zauważył, że nawet najbardziej bohaterska śmierć w zrywach powstańczych jest o wiele mniej warta niż życie i praca dla dobra ojczyzny².

Wielkopolska była kolebką pracy organicznej. Tutaj początki tego ruchu przypadają na 1828 rok. W Królestwie Polskim podjęto ją od 1864 roku³, a później zapoczątkowano ją w zaborze austriackim, bo w 1882 – pod wpływem S. Szczepanowskiego⁴.

Do czynników, które spowodowały, że właśnie w Wielkopolsce najwcześniej zainicjowano pracę organiczną należały następujące:

- stosunkowo wysoki poziom rozwoju sił wytwórczych w okresie przedrozbiorowym,
- gęsta sieć miast i względnie dobrze ukształtowana warstwa mieszczańska; mogła ona konkurować ze szlachtą, okazującą pogardliwy stosunek do zajęć miejskich – kupiectwa, rzemiosła i drobnego przemysłu,
- zmiany stosunków społecznych na wsi w wyniku uwłaszczenia chłopów,
- położenie geograficzne; wielkopolska była najbardziej na zachód wysuniętą dzielnicą i dzięki temu tutaj najszybciej docierały wszelkie nowinki ze świata⁵.

Praca organiczna, podjęta w Wielkopolsce już w latach dwudziestych XIX wieku okazała się „[...] próbą najtrwalszą i najbardziej zwycięską, choć tylko na ograniczonym obszarze [...] wytworzyła ona w Poznańskim model Polaka służącego ojczyźnie poprzez pracę gospodarczą: w rolnictwie w handlu i przemyśle”⁶.

Jak pokazała historia, mieszkańcy Wielkopolski w ciągu XIX wieku i na początku XX potrafili stworzyć i przeobrazić się w nowoczesne społeczeństwo, stanowiące wspólnotę interesów. Celem tej wspólnoty była obrona narodu poprzez rozszerzenie się i utrwalenie solidaryzmu międzystanowego w szczególności na polu gospodarczym.

Pracą organiczną w Wielkopolsce kierowała w istocie grupa nieformalna skupiona wokół K. Marcinkowskiego, H. Cegielskiego, D. Chłapowskiego, K. Libelta, A. Cieszkowskiego, M. Jackowskiego, P. Wawrzyniaka i innych osób.

² M. Szafraniec: *Stanisław Szczepanowski*. W: *Giganci biznesu. Biznes*. T. 8. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 134.

³ W. Jakóbczyk: *Historia uczy realizmu*. „Nurt” 1985, nr 12, s. 2-4 oraz Idem: *Studia nad dziejami Wielkopolski w XIX w. (Dzieje pracy organicznej)*. T. 1 (1815-1850). Poznańskie Towarzystwo Przyjaciół Nauk, Poznań 1951.

⁴ A. Bocheński: *Rzecz o psychice narodu polskiego*. Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1986, s. 31.

⁵ J. Topolski: *Wielkopolska poprzez wieki*. Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 1973, s. 99-100.

⁶ A. Bocheński: Op. cit., s. 6.

W. Jakóbczyk zauważył, że „W praktyce organicznikowskiej Wielkopolan nie powstała żadna teoria, a tylko umiejętność dostrzeżenia tzw. zamówienia społecznego, starannego organizowania działań społecznych [...]. W owej plejadzie łączył się realizm z idealizmem – poczuciem obowiązku pracy społecznej”⁷.

Organicznicy poznańscy nie stworzyli żadnej teorii, ale chwyтали za pióro, aby przelać na papier swoje poglądy na różne tematy, swoje doświadczenia wynikające z praktyki, żeby wytknąć błędy i wady, wskazać właściwy kierunek postępowania. We fragmentach swych dzieł podejmowali również problematykę organizacji i zarządzania. Dzięki temu w Poznaniu zaczęto uprawiać praktykę organizacji i zarządzania – mówić i dyskutować o niej już w pierwszej połowie XIX wieku. W ten sposób wyprzedzono badania naukowe F. Taylora i K. Adamieckiego. Te przednaukowe przyczynki, mimo upływu ponad dwóch wieków, nie straciły na swej aktualności.

Współcześnie problemy, którymi zajmowali się organicznicy poznańscy opisywane są nieco innym językiem – co jest oczywiste. Jednakże ich istota pozostała niezmienną.

K. Libelt i M. Jackowski o organizacji

Może na początku warto przytoczyć poglądy K. Libelta na temat organizacji. Są one bardzo ogólne – wręcz filozoficzne, co wynikało poniekąd z wykształcenia autora. K. Libelt studiował w Berlinie filologię klasyczną, filozofię i nauki przyrodniczo-matematyczne⁸. Po doktoracie odbył podróż naukową na Zachód i tam z pewnością zetknął się z nowymi prądami intelektualnymi, z rewolucją przemysłową i rodzącym się ustrojem kapitalistycznym. Jeśli chodzi o organizację państwa, to K. Libelt zauważył, że składa się ona „[...] z nieskończenie małych i wielkich części, które wszystkie do utrzymania sił i życia są przydatne i potrzebne”. W innym miejscu autor ten przeprowadza paralelę między społeczeństwem a organizacją składającą się z milionów członków, z których każdy „[...] do utrzymania całości przykłada się”⁹. Trudno w tej definicji nie doszukiwać się podobieństwa do późniejszych propozycji terminologicznych T. Kotarbińskiego.

⁷ W. Jakóbczyk: *Historia uczy realizmu...*, op. cit., s. 3.

⁸ A. Galas: *Libelt Karol Fryderyk*. W: *Wielkopolski słownik biograficzny*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa-Poznań 1981, s. 420.

⁹ K. Libelt: *Pisma o oświecie i wychowaniu*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1971, s. 13 i 143.

Duże znaczenie do organizacji przywiązywał M. Jackowski, który podjął opiekę nad kółkami rolniczymi w Wielkopolsce. Nie stronił on również od chwytania za pióro. Otóż widział on w organizacji środek zaradczy, który mógłby przyczynić się do wzmocnienia życia i ducha narodowego w społeczeństwie polskim pod zaborem pruskim. Wyjaśniał, że termin organizacja „[...] pochodzi z języka greckiego – organon – narzędzie. Organa w świecie roślinnym i zwierzęcym oznaczają właściwe, ukształcone i do właściwych czynności przeznaczone części, których wspólna czynność życia jestestw stanowi”¹⁰. Natomiast w odniesieniu do działalności ludzi organizację przyrównywał do porządku, a porządek jest głównym prawem świata. Zachowanie porządku, czyli organizacji, daje następujące korzyści: oszczędność czasu, ułatwienie pracy, obniżkę kosztów, zwiększenie dochodów, wyzwalanie inicjatywy „harmonizację wszelkich przedsięwzięć”¹¹. M. Jackowski tak pisał: „[...] porządek jako siła zachowawcza jest koniecznym warunkiem regularnego obrotu wszystkich kół i prawidłowego ruchu, a tym samym utrzymania gospodarstwa na stopie zapewniającej właścicielowi powodzenie i utrzymanie bytu”¹².

Uwagi D. Chłapowskiego na temat praktyki organizacji i zarządzania

Na temat organizacji i zarządzania wypowiadał się najstarszy z organiczników poznańskich – D. Chłapowski. Jako oficer ordynansowy Napoleona poznał Europę od Madrytu po Moskwę. W pewnym momencie swego życia zrozumiał, że droga do odzyskania niepodległości nie wiedzie przez walkę zbrojną, ale przez podniesienie kraju na wyższy poziom oświaty, kultury i gospodarki. Po przejściu od swego ojca zadłużonego majątku w Turwi koło Kościana (Wielkopolska), postanowił uczynić z niego wzorowe gospodarstwo rolne. W tym celu udał się do Szkocji, aby nauczyć się zasad nowoczesnego rolnictwa. Nauka ta nie polegała bynajmniej na samej obserwacji funkcjonowania gospodarstwa rolnego, lecz na osobistym uczestnictwie we wszelkiego rodzaju pracach. Wrócił do Turwi z olbrzymim doświadczeniem i zaczął tutaj wdrażać zasady nowoczesnego rolnictwa w Wielkopolsce.

¹⁰ M. Jackowski: *Ułomności nasze narodowe i społeczne oraz środki ku sprostowaniu tychże*. Nakładem księgarni Jana Konstantego Żupańskiego, Poznań 1870, s. 243.

¹¹ M. Jackowski: *Porządek jest duszą gospodarstwa*. Czcionkami Drukarni Dziennika Poznańskiego, Poznań 1896, s. 18.

¹² Ibid.

Początkowo poczynania D. Chłapowskiego wywoływały ironiczne uśmiechy i złośliwości. Wkrótce jednak przerodziły się w podziw i chęć naśladownictwa, a powodem tego były sukcesy ekonomiczne jakie osiągał w swojej majątności. Okoliczne ziemiaństwo posyłało swoich synów na naukę do Chłapowskiego. Jednym z jego uczniów był wspomniany wyżej M. Jackowski.

D. Chłapowski znając dobrze praktykę pracy na roli i widząc coraz szersze zainteresowanie jakie wzbudzały jego osiągnięcia, przelał swoje doświadczenie na papier. W ten sposób powstała książka „O rolnictwie”, która doczekała się czterech wydań. Pierwsze ukazało się już w 1835 roku, a następne w latach 1843, 1852 i 1875. Ostatni rozdział swojej książki autor poświęcił problematyce organizacji i zarządzania w gospodarstwie rolnym. Czytelnik znajdzie tam całe bogactwo zagadnień, którymi zajmują się współczesne nauki o zarządzaniu.

Może warto zacząć od kierowania. Otóż w sprawnym kierowaniu widział D. Chłapowski ważny czynnik dochodowości gospodarstwa. Tak pisał: „Na rozporządzeniu roboty bardzo wiele zależy. [...] Dzisiaj [...] przy złym zarządzaniu można bardzo łatwo mieć w gospodarstwie więcej wydatku niż dochodu”¹³. Uważał, że owszem kierowanie można oprzeć na intuicji, co i współcześnie się praktykuje, lecz przede wszystkim należy się nauczyć zasad kierowania opierając się na praktyce.

Dużo miejsca D. Chłapowski poświęcił cechom kierownika oraz relacjom właściciel-rządca, czyli kierownik. Kierownik powinien charakteryzować się znajomością pracy, czyli, mówiąc językiem współczesnym, powinien być fachowcem, a w podejmowaniu decyzji powinien kierować się rozsądkiem. Znajomość pracy jest podstawą autorytetu kierownika. To jest właśnie cecha, którą H. Fayol później nazwał autorytetem osobistym. Od tego czynnika oraz od umiejętności kształtowania życzliwych relacji z podwładnymi zależy, według D. Chłapowskiego, efekt pracy.

Autor książki „O rolnictwie” przedstawił, jak wspomiano, swoje uwagi na temat relacji: właściciel gospodarstwa a rządca, czyli kierownik. Jeśli rządca ma sprawnie wykonywać powierzone mu zadania, to właściciel powinien mu przekazać część swoich uprawnień decyzyjnych. D. Chłapowski był więc zwolennikiem zasady, że podwładny, w tym wypadku rządca, musi mieć wyznaczony zakres swobody decyzyjnej, którą należy szanować. Właściciel nie powinien korygować decyzji podwładnego i co ważniejsze „[...] nie w przytomności jego podwładnych lub pracujących ludzi”¹⁴. Relacje między właścicielem gospo-

¹³ D. Chłapowski: *O rolnictwie*. J.K. Żupański, Poznań 1852, s. 241.

¹⁴ *Ibid.*, s. 242.

darstwa a rządcą, czy szerzej – podwładnymi, powinny opierać się na zaufaniu. O zaufaniu, o którym dzisiaj wiele się dyskutuje, D. Chłapowski pisał już w pierwszej połowie XIX wieku.

Na kartach dzieła D. Chłapowskiego znajdują się również uwagi na temat motywacji, w dzisiejszym rozumieniu tego terminu. Współcześnie zupełnie oczywiste wydaje się stwierdzenie, że aby skutecznie oddziaływać na ludzi, trzeba ich dobrze znać, poznać ich potrzeby, zdolności i aspiracje. D. Chłapowski pisał: „[...] ważną jest rzeczą, aby poznać dobrze każdego człowieka i użyć go według zdolności”¹⁵. Tę zasadę stosował z powodzeniem w praktyce. Jego podwładni nie byli dla niego „anonimową masą”. Interesował się ich losami, a ich nazwiska, jak wspomina K. Morawski, występowały w korespondencji rodzinnej¹⁶.

Zupełnie rewolucyjne są poglądy D. Chłapowskiego na temat stosunku przełożonego do podwładnego. Otóż lansował on tezę, że życzliwy stosunek do ludzi i ograniczenie się kierownika do niezbędnej kontroli podnoszą wydajność pracy i jej jakość. „Do dobrej pracy dwóch rzeczy człowiekowi potrzeba, dobrej chęci i fizycznej siły; pierwszej uczciwem obejściem się ludźmi, drugiej zdrowym pokarmem dodać możemy”¹⁷. G. Friedmann w swojej książce „Maszyna i człowiek” wydanej w Polsce w 1960 roku zauważył, że „Wewnątrz fabryki napotyka się trzy rodzaje logiki: logikę kosztu, logikę produktywności i logikę uczucia”¹⁸. Okazało się, że pracujący człowiek dużą wagę przywiązuje do stopnia związania się z zespołem, warsztatem, przedsiębiorstwem, zainteresowania się jego sytuacją rodzinną i życzliwości wobec siebie. Czy wobec tego można D. Chłapowskiego zaliczyć do prekursorów szkoły (kierunku) stosunków międzyludzkich? Jeśli doda się do tego jego poglądy na temat udziału robotników rolnych w zyskach, o czym na dalszych stronach, to z pewnością te wątpliwości znikną.

Może warto jeszcze przytoczyć poglądy D. Chłapowskiego na temat czasu. Jest faktem, który współcześnie opowiada się jako anegdotę, że w miejsce tarczy herbowej na pałacu w Turwi kazał umieścić zegar. Wywołało to również ironiczne uwagi, tym bardziej, że działalność gospodarcza na wsi biegła zgodnie z rytmem przyrody – pór roku. Można przypuszczać, że ten symboliczny fakt, jakim było zamontowanie zegara na pałacu, było wyrazem szacunku D. Chłapowskiego do tego specyficznego zasobu. Czas należy oszczędzać, a oszczędność czasu można osiągnąć przez dobre przygotowanie pracy i planowość dzia-

¹⁵ W. Kalinka: *Jenerał Dezydery Chłapowski*. Leitgeber, Poznań 1885, s. 71.

¹⁶ K. Morawski: *Wspomnienia z Turwi*. Wydawnictwo Literackie, Kraków 1981.

¹⁷ D. Chłapowski: Op. cit., s. 239.

¹⁸ G. Friedman: *Maszyna i człowiek. Problem człowieka w cywilizacji maszynowej*. Książka i Wiedza, Warszawa 1960, s. 297.

łań. Już w pierwszej połowie XIX wieku zaleca planowanie pracy. „Urzędnik najstarszy w gospodarstwie powinien sobie zrobić ogólny plan roboty całorocznej i kwartalnej, z którego potem tygodniowy wyciąg będzie”¹⁹. Zalecał, aby rządca dzielił te plany na dwa rodzaje – plany robót pilnych i mniej pilnych. Te plany powinny być przedstawiane w postaci graficznej. Jak widać, D. Chłapowski doceniał potrzebę planowania na dłuższe i krótsze okresy, a także zalecał metodę graficzną przedstawiania planów gospodarstwa rolnego, co ułatwiało kontrolę ich realizacji.

Jak już wspomniano, D. Chłapowski dużą uwagę przywiązywał do oszczędzania czasu. Uważał, że można to osiągnąć przez przygotowanie pracy tak, aby postępowała ona w określonym porządku. W tym celu zalecał podzielenie pracy (całego procesu) na mniejsze elementy, a dzięki temu „[...] wykonanie (pracy) stanie się łatwiejsze i skuteczniejsze”²⁰. Z powyższego wynika, że D. Chłapowski intuicyjnie doceniał efekty podziału pracy.

Organicznicy poznańscy o partycypacji

Do organiczników poznańskich docierały z pewnością nowe prądy umysłowe oraz nowinki techniczne, innowacje, wynalazki związane z tzw. rewolucją przemysłową. Byli świadkami rodzenia się kapitalizmu i nowej klasy społecznej – robotników najemnych. Ta nowa klasa społeczna pojawiła się wkrótce w Wielkopolsce, gdzie już w latach trzydziestych XIX wieku przeprowadzono reformy uwłaszczeniowe.

Można przypuszczać, że obserwując procesy zachodzące na zachodzie Europy zdawali sobie sprawę z tego, że również w Wielkopolsce mogą pojawić się konflikty między kapitałem a pracą, między ziemiaństwem a bezrobotnymi robotnikami. Wydaje się, że zawczasu przygotowali się do tego, aby stępić ostrze tego konfliktu w imię solidarności międzystanowej, której byli wielkimi zwolennikami.

Kwestią partycypacji zajmowali się D. Chłapowski, K. Libelt i A. Cieszkowski. D. Chłapowski swoje przemyślenia na ten temat przedstawił na piśmie już w 1843 roku, ale opublikowano je dopiero w 1885, czyli po jego śmierci²¹. Natomiast K. Libelt przedstawił zarys partycypacji w dziele pt., „Koalicja kapitału i pracy” w 1868 roku.

¹⁹ D. Chłapowski: Op. cit., s. 243.

²⁰ Ibid., s. 180.

²¹ Z *papierów pośmiertnych ś.p. Jenerała Chłapowskiego*. „Ziemianin, Tygodnik Przemysłowo-Rolniczy” 1885, nr 3, s. 17.

Według K. Libelta, społeczeństwo dzieli się na dwie grupy: na pracę, czyli robotników, i kapitał, czyli właścicieli. Między tymi grupami występują nieustanne tarcia, które autor ten oceniał negatywnie. Dlatego propagował, aby obie strony zawarły porozumienie, polegające na dopuszczeniu robotników do zysków z gospodarstwa. K. Libelt argumentował, że przyniesie to szeroko rozumiane oszczędności. Pisał: „[...] nie ma potężniejszego bodźca do oszczędności, nad możliwość i widoki zyskania nad nią własności, a choćby tylko współwłasności”²². Oszczędności, zdaniem autora polegały na rezygnacji z kontroli pracownika i z przeświadczenia, że będzie on zwalczał marnotrawstwo, bo przecież pracuje dla siebie i dla siebie gromadzi oszczędności.

Obok argumentów ekonomicznych, K. Libelt przytacza korzyści moralne płynące z partycypacji. Otóż dopuszczenie do współwłasności lub własności powoduje, że człowiek staje się porządnym, trzeźwym, pilnym, przezornym i obrotnym, będzie podnosił swoją wiedzę. Lepszy pracownik to również dobry mąż i ojciec oraz obywatel²³.

D. Chłapowski 18 lat przed K. Libeltem przytaczał podobne argumenty za partycypacją: „Nareszcie ochroną bydła i narzędzi, bez dozoru nad nimi [tj. robotnikami – K.Z.] zainteresować ich do tego stopnia nie można inaczej, jak tylko zamiast płacy stałej, rocznej lub dziennej, dając im udział w czystym dochodzie, w miarę trudności i umiejętności potrzebnym w każdym przedsięwzięciu rolniczym i przemysłem”²⁴.

Oczekiwania D. Chłapowskiego co do rezultatów partycypacji były następujące: zniesienie lub ograniczenie kontroli nad robotnikami, wzrost wydajności, dbałość o sprawne wykonywanie pracy i jej jakość.

Zarówno D. Chłapowski, jak i K. Libelt zdawali sobie sprawę z tego, że aby partycypacja miała przynieść oczekiwane owoce, to muszą być spełnione określone warunki. Pierwszym warunkiem była odpowiednia wiedza robotników. Chodziło o to, aby zrozumieli oni na czym polega istota udziału w zyskach lub decyzjach. Przyznać trzeba, że w ówczesnych czasach był to warunek trudny do spełnienia, gdyż robotnicy rolni co dopiero wyszli z okowów myślenia chłopów pańszczyźnianego. Potrzebne były ogromne wysiłki, aby przełamać stereotypy myślowe. Drugi warunek to budowanie więzi zaufania między właścicielem a pracownikiem. Tutaj także pojawiła się wysoka bariera. K. Libelt zdawał sobie doskonale sprawę z tego, że „[...] pan nasiąkł panującymi jeszcze obecnie wyobrażeniami społecznymi, nie będzie się chciał pogodzić z myślą zbycia się dobrowolnie swego dziedzictwa na rzecz spółki; – i to jeszcze spółki! – swoich fernali, ratai, skotarzy, owczarzy, pisarzy, ekonomów i tym podobnych pod-

²² K. Libelt: *Koalicja kapitału i pracy*. N. Kamieński, Poznań 1868, s. 27.

²³ Ibid.

²⁴ *Z papierów pośmiertnych ś.p. Jenerała Chłapowskiego...*, op. cit., s. 17.

rzędnej kondycji ludzi. Absolutną władzę monarszą w gospodarstwie będzie się wzbraniał zamienić na konstytucyjne obrady z tą gawiedzią ludzi nieumiejętnych i prostych; – na obowiązek zdawania im rachunku z rocznego bilansu gospodarczego”²⁵.

K. Libelt, podobnie jak D. Chłapowski, był przeświadczony, że ziemiaństwo wielkopolskie w imię solidaryzmu międzyklasowego, poprze ideę partycypacji. Jednak zarówno ziemiaństwo, jak również robotnicy rolni nieufnie podchodzili do partycypacji. Pierwsi nie chcieli rezygnować z części swojej własności, a drudzy traktowali ją z niedowierzaniem i podejrzliwością, nie rozumieli korzyści jakie płyną ze wspólnego uprawiania gospodarstwa.

Na temat partycypacji wypowiedział się również A. Cieszkowski. Uważał, że wprowadzenie tej idei w życie jest niezbędne do podniesienia dobrobytu w rolnictwie, dla ochrony robotników przed wyzyskiem i dla stępienia konfliktów między kapitałem a pracą²⁶.

Stanisław Szczepanowski

Jak już wspomniano, S. Szczepanowski był Wielkopolaninem z pochodzenia. Urodził się bowiem w Kościanie nieopodal Poznania w 1846 roku. Tutaj osiadł jego ojciec Władysław, który z rąk D. Chłapowskiego otrzymał stanowisko inspektora w spółce zajmującej się melioracją rzeki Obry²⁷. Związki S. Szczepanowskiego z Wielkopolską były krótkie. Już niebawem jego ojciec wyjeżdża na Węgry, gdzie angażuje się przy budowaniu kolei. Syn podąża za ojcem i podejmuje studia na politechnice wiedeńskiej, którą kończy z wyróżnieniem. Następnie na 10 lat przenosi się do Anglii i rozpoczyna pracę w India Office, gdzie zostaje sekretarzem w departamencie handlu i przemysłu brytyjskiego ministerstwa do spraw indyjskich. W 1879 roku wraca do kraju, odrzucając zrobienie błyskotliwej kariery zawodowej²⁸.

W 1880 roku zdobywa wykształcenie geologiczne w Wiedniu i rozpoczyna poszukiwanie ropy naftowej na terenie Słobody Rungurskiej. Jego poszukiwania zakończyły się ogromnym sukcesem. Ropa płynęła tak szerokim strumieniem, że S. Szczepanowski miał kłopoty z jej zagospodarowaniem. Nadwyżki finansowe przeznaczał na rozwój infrastruktury i opracowanie nowych, oszczędnych metod wiercenia.

²⁵ K. Libelt: *Koalicja kapitału i pracy*. Op. cit., s. 42.

²⁶ A. Cieszkowski: *O kredycie i obiegu*. Leitgeber, Poznań 1911, s. 351-360.

²⁷ H. Florkowski: *Jan Władysław Szczepanowski*. W: *Stanisław Szczepanowski. W 125 rocznicę urodzin*. Towarzystwo Miłośników Ziemi Kościańskiej, Kościan 1972, s. 52.

²⁸ H. Szafrńczyk: *Stanisław Szczepanowski*. W: *Giganci biznesu. Biznes*. T. 8. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 133.

Dał się poznać jako zdolny organizator. Był jednocześnie wrażliwy na potrzeby robotników. Jak pisze M. Szafrńczyk, zapewnił im zaplecze socjalne, opiekę medyczną, budował domy i szkoły, stworzył system zapomóg finansowych. Do jego osiągnięć należało zapewnienie kadr dla przemysłu naftowego i nowych metod wiercenia²⁹.

Sukcesy w działalności biznesowej otwały S. Szczepanowskiemu drogę do polityki i publicystyki. W 1888 roku opublikował swoje główne dzieło: „Nędza Galicji w cyfrach i program energicznego rozwoju gospodarstwa krajowego”. Pokazał w nim przyczyny niskiej produkcji, niskiej jakości i wydajności pracy w tym regionie. Niską wydajność tłumaczył niedostatecznym wyżywieniem. Rocznie z głodu umierało tu około 50 tys. osób. Chłop galicyjski, mimo głodu, eksportował żywność, co potęgowało kłopoty z przeżyciem w okresie zimy i na przednówku. Do tego dochodziły niewiarygodnie wysokie podatki³⁰.

Na forum parlamentu austriackiego i Sejmu Krajowego toczył walkę o wyższy poziom oświaty i gospodarki Galicji. Był rzecznikiem poprawy bytu miejscowej ludności poprzez inwestowanie w rolnictwo i przemysł galicyjski. Niestrudzona działalność na wielu polach, szczególnie na polu gospodarczym, oświatowym i politycznym, wzbudzała wielki szacunek. Równocześnie jednak spowodowała ona brak czasu na kontrolowanie swego własnego biznesu, co skończyło się porażką.

H. Florkowski, w krótkim, lecz bardzo treściwym, opracowaniu pokazuje niespożyty energię S. Szczepanowskiego skierowaną na odzyskanie niepodległości na drodze niezależności gospodarczej i podniesienia ludności na wyższe poziom pod względem wykształcenia i kultury³¹. Poglądy S. Szczepanowskiego były więc zbieżne z poglądami organiczników wielkopolskich. Podobnie jak oni był przeciwnikiem zdobywania niepodległości na drodze walki zbrojnej.

Inne i bardziej dojrzałe były poglądy ekonomiczne S. Szczepanowskiego w stosunku do organiczników poznańskich. Wynikało to przede wszystkim z tego, że miał praktyczne doświadczenia w przemyśle. Jak zauważyła M. Szafrńczyk, S. Szczepanowski był przede wszystkim praktykiem, a mimo to jego poglądy na niektóre kwestie ekonomiczne wyprzedzały o ponad pół wieku rozważania teoretyczne. Do takich kwestii zalicza się m.in. uzależnienie państwa od kapitału zagranicznego. Był przeciwnikiem tezy, że zadłużenie szkodzi gospodarce kraju i że należy je zlikwidować przed realizacją programu rozwoju kraju. Biedny kraj, taki jak Galicja stawałby się przez to uboższy i w ten sposób dochodziłoby do zamknięcia koła. Zdaniem S. Szczepanowskiego, pożyczone środki należy przeznaczać na cele wzmacniania gospodarczego kraju. Była to, jak na owe czasy idea nowa, nieznana – polegająca na pobudzeniu koniunktury przez deficyt budżetowy³².

²⁹ Ibid., s. 134.

³⁰ Ibid., s. 135.

³¹ H. Florkowski: Op. cit., s. 17-27.

³² H. Szafrńczyk: Op. cit., s. 135.

S. Szczepanowski uważał, że uprawianie intensywnej polityki inwestycyjnej prowadzi do wzrostu gospodarki. Zwracał uwagę na to, że należy korzystać z kapitałów zagranicznych, pod warunkiem silnej władzy własnego państwa.

Zakończenie

Z przedstawionego opracowania wynikają następujące wnioski.

Po pierwsze, wkład Wielkopolan do skarbnicy przednaukowej myśli o organizacji i zarządzaniu był znaczny. Z pobieżnej analizy publikacji wybranych autorów na ten temat wynika, że w organizacji i zarządzaniu widzieli oni siłę napędową podnoszenia społeczeństwa na wyższy poziom oświaty i gospodarki.

Po drugie, byli przekonani, że jeżeli wszyscy obywatele tej ziemi zjednoczą swoje wysiłki w imię solidaryzmu międzystanowego, to możliwy jest sukces. Rozumiał to dobrze K. Libelt i M. Jackowski, którzy pojmowali organizację jako całość społeczeństwa złożoną z niezliczonej ilości członków, z których każdy przyczynia się do osiągnięcia sukcesu.

Po trzecie, doceniono zarządzanie i uważano je za czynnik decydujący o sukcesie finansowym gospodarstwa. Doceniano również czynnik ludzki i wskazywano, że aby oddziaływać na ludzi, trzeba najpierw poznać ich potrzeby.

Po czwarte, zauważono, że ważne są relacje między przełożonymi a podwładnymi. Relacje te powinny być oparte na zaufaniu, a wyznaczony przez przełożonego zakres swobody decyzyjnej podwładnego powinien być respektowany.

Po piąte, wskazywano na znaczenie czasu. Aby ten czynnik można było odpowiednio wykorzystać, należało działać w sposób planowy w dłuższym lub krótszym horyzoncie. Zalecano stosować metody graficzne w planowaniu.

Po szóste, szeroko dyskutowano nad partycypacją pracowniczą. Rozważano, jakie może ona przynieść korzyści, jakie warunki muszą być spełnione, aby te korzyści mogły się ujawnić. Równocześnie zdawano sobie sprawę z tego, że wprowadzenie partycypacji jest sprawą złożoną i wymaga zmian mentalnościowych.

Po siódme, osiągnięcia Wielkopolan na polu rozwijania przednaukowej myśli o organizacji i zarządzaniu były kontynuowane w innych dzielnicach, np. w Galicji. Działał tam młody, energiczny i wykształcony człowiek – S. Szczepanowski. Nazywany „gigantem biznesu” propagował w tym rejonie duch organiczników poznańskich. Był tak jak i oni przeciwnikiem zrywów zbrojnych, natomiast nawoływał do pracy od podstaw przez oświatę i gospodarcze podniesienie ludności Galicji. Głosił poglądy ekonomiczne na temat kształtowania deficytu budżetowego w połączeniu z pobudzeniem koniunktury, polityki inwestycyjnej państwa, znaczenia kapitałów zagranicznych dla gospodarki oraz silnej władzy państwowej.

Podsumowując można powiedzieć, że organiczniacy poznańscy oraz S. Szczepanowski³³ podnosili w swoich pracach problemy, które później, bo dopiero w XX wieku, były podejmowane w ramach tworzących się nauk o zarządzaniu. Warto o tym pamiętać, ponieważ często słyszy się głosy o „nowoczesnej” organizacji lub „nowoczesnym” zarządzaniu.

Literatura

- Bocheński A.: *Rzecz o psychice narodu polskiego*. Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1986.
- Chłapowski D.: *O rolnictwie*. J.K. Żupański, Poznań 1852.
- Cieszkowski A.: *O izbie wyższej i arystokracji w naszych czasach*. Drukarnia Dziennika Poznańskiego, Poznań 1908.
- Cieszkowski A.: *O kredycie i obiegu*. Leitgeber, Poznań 1911.
- Davies N.: *Zaginione królestwa*. Wydawnictwo Znak, Kraków 2010.
- Florkowski H.: *Stanisław Szczepanowski – życie i dzieło*. W: *Stanisław Szczepanowski. W 125 rocznicę urodzin*. Towarzystwo Miłośników Ziemi Kościańskiej, Kościan 1972.
- Florkowski H.: *Jan Władysław Szczepanowski*. W: *Stanisław Szczepanowski. W 125 rocznicę urodzin*. Towarzystwo Miłośników Ziemi Kościańskiej, Kościan 1972.
- Friedman G.: *Maszyna i człowiek. Problem człowieka w cywilizacji maszynowej*. Książka i Wiedza, Warszawa 1960.
- Galas A.: *Libelt Karol Fryderyk*. W: *Wielkopolski słownik biograficzny*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa-Poznań 1981.
- Jackowski M.: *Ułomności nasze narodowe i społeczne oraz środki ku sprostowaniu tychże*. Nakładem księgarni Jana Konstantego Żupańskiego, Poznań 1870.
- Jackowski M.: *Porządek jest duszą gospodarstwa*. Czcionkami Drukarni Dziennika Poznańskiego, Poznań 1896.
- Jakóbczyk W.: *Studia nad dziejami Wielkopolski w XIX w. (Dzieje pracy organicznej)*. T. 1 (1815-1850). Poznańskie Towarzystwo Przyjaciół Nauk, Poznań 1951.
- Jakóbczyk W.: *Historia uczy realizmu*. „Nurt” 1985, nr 12.
- Kalinka W.: *Jenerał Dezydery Chłapowski*. Leitgeber, Poznań 1885.
- Libelt K.: *Koalicja kapitału i pracy*. N. Kamieński, Poznań 1868.
- Libelt K.: *Pisma o oświacie i wychowaniu*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1971.
- Morawski K.: *Wspomnienia z Turwi*. Wydawnictwo Literackie, Kraków 1981.
- Szafraniec H.: *Stanisław Szczepanowski*. W: *Giganci biznesu. Biznes*. T. 8. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Topolski J.: *Wielkopolska poprzez wieki*. Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 1973.
- Z papierów pośmiertnych ś.p. Jenerała Chłapowskiego*. „Ziemienin, Tygodnik Przemysłowo-Rolniczy” 1885, nr 3.

³³ N. Davies opisując zaginione królestwa na s. 407-463 przedstawił opis Galicji w czasach kiedy działał tam S. Szczepanowski. Niestety nie poświęcił mu żadnej wzmianki. Zob. N. Davies: *Zaginione królestwa*. Wydawnictwo Znak, Kraków 2010.

THE CONTRIBUTION OF THE WIELKOPOLANS TO THE PRESCIENTIFIC MANAGEMENT THOUGHT

Summary

The article discusses rather unknown, though pioneering achievements of the organizers and practitioners of Wielkopolska district whose accomplishments strongly affected the level of economic and social life of the community. In particular, the author discusses theoretical remarks of Karol Libelt and M. Jackowski, and the contribution to the organization of agricultural work of Dezydery Chłapowski and Stanisław Szczepanowski – an industrialist and entrepreneur originating from Wielkopolska, but engaged in the oil industry in Galicia. The concluding section includes a number of general conclusions arising from the experiences accumulated by the Poznań supporters of organic work.

Elżbieta Adamczyk

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

WSPÓŁPRACA PUBLICZNO-PRYWATNA W ROZWOJU USŁUG KOMUNALNYCH – MOTYWY I OGRANICZENIA WSPÓŁPRACY – PERSPEKTYWA HISTORYCZNA

Wprowadzenie

Niniejszy artykuł jest próbą uzupełnienia rozważań na temat współpracy międzysektorowej perspektywą historyczną. Współcześnie problem tej współpracy znajduje szerokie omówienie w literaturze krajowej i zagranicznej. Poświęcono mu wiele miejsca zarówno w sferze postulatywnej, jak również z punktu widzenia konkretnych rozwiązań. Znajduje też szerokie uregulowania prawne.

Współdziałanie sektora publicznego i prywatnego w formule Partnerstwa Publiczno-Prywatnego jest dziś kolejnym etapem w procesie poszukiwania form realizacji zadań publicznych i wyboru takiej formy, która pozwoli na ekonomizację działań podejmowanych w tej sferze. Mając przekonanie, że historia uczy i pozwala zrozumieć teraźniejszość, że może być punktem wyjścia do rozważań nad rozwiązaniami, przed którymi stoją współczesne samorządy, podjęto próbę przybliżenia rozwiązań z przeszłości, a w szczególności wskazania tych obszarów współpracy podmiotów publicznych z podmiotami prywatnymi, które rodziły konflikty między stronami, kończącymi się nierzadko rozstrzygnięciami przed sądem.

Główne motywy angażowania kapitału prywatnego przez stronę publiczną w rozwiązywanie problemów komunalnych

„Historię Europy XIX wieku cechuje dynamizm, który znacznie przewyższa wszystko co działo się wcześniej. Jak nigdy przedtem, dziewiętnastowieczna Europa pulsowała siłą – techniczną, gospodarczą, kulturalną, interkontynentalną. Podstawowymi symbolami tej potęgi były maszyny – lokomo-

tywy, gazownie, dynama”¹. Terminy „nauka”, „technika”, „uprzemysłowienie”, „kapitalizm” to słowa kluczowe, którymi historycy posługują się w opisach cywilizacyjnych przemian, przechodzenia od „zacofania” do „nowoczesności”.

Wiek XIX to okres burzliwej industrializacji i urbanizacji, w którym kształtowało się nowe oblicze wielu miast. Charakterystycznym dla tego okresu zjawiskiem były zmiany demograficzne, przejawiające się m.in. we wzroście liczby ludności i masowych migracjach ze wsi do miast. Głównym czynnikiem rozwoju miast był przemysł. Opierając się na tej funkcji rozwijały się miasta o tradycji rzemieślniczej (Lille, Tournai, Lancashire), a także nowe miasta przemysłowe (Sain-Etienne, Manchester, Essen, Pittsburg, Łódź, Chorzów, Sosnowiec), miasta portowe (Cardiff, Marsylia), miasta pełniące funkcje administracyjne (Paryż, Berlin, Petersburg, Nowy York)². Silna koncentracja ludności i zabudowy mieszkalnej, pogarszająca warunki życia i wymuszająca przestrzeny rozrost miast, rodziła nowe potrzeby (potrzeby komunalne) i stawiała przed zarządami miast nowe zadania, związane z koniecznością ich zaspokojenia. Dzięki XIX-wiecznym innowacjom technicznym, budowano urządzenia infrastruktury komunalnej, które poprzez system sieci (wodociągowej, kanalizacyjnej, gazowej, tramwajowej) umożliwiały zaspokojenie indywidualnych potrzeb w sposób zbiorowy, stając się przy tym czynnikiem dalszego rozwoju i wyznacznikiem nowoczesności miasta. Urządzenia sieciowe umożliwiały zaspokojenie tych potrzeb pełniej, higienicznej coraz sprawniej i bardziej ekonomicznie³. Kapitał prywatny, poszukujący korzystnych lokat, zyskał nowy impuls do inwestowania. Powstawanie i rozwój nowoczesnych urządzeń miejskich datuje się już od lat trzydziestych XIX wieku, a od połowy XIX zauważa się ich dynamiczny wzrost. Budowę i eksploatację gazowni, urządzeń komunikacji miejskiej, elektrowni i innych przedsiębiorstw zaspokajających potrzeby ludności miast powierzano spółkom prywatnym.

W pierwszej połowie XIX wieku (i później) prywatna forma produkcji była dla ustroju społeczno-gospodarczego formą właściwą, rozstrzygającą o naturze przedsiębiorczości. Woda i gaz traktowane były jak większość innych dóbr (rynkowych), a więc i ich dostarczanie traktowano jak każdą inną działalność gospodarczą (łatwość wykluczenia z konsumpcji, ceny)⁴. Praktyka życia gospodarczego postawiła przedsiębiorstwo prywatne pod tym względem wyżej niż

¹ N. Davies: *Europa – rozprawa historyka z historią*. Wydawnictwo ZNAK, Kraków 2001, s. 807.

² J. Szpak: *Historia gospodarcza powszechna*. PWE, Warszawa 1997, s. 129-130.

³ M. Gajewski: *Urządzenia komunalne Warszawy. Zarys historyczny*. Biblioteka Syrenki, Warszawa 1979, s. 8.

⁴ Choć np. wodociąg powstaje w Anglii na początku XIX stulecia jako urządzenie gminne. Pierwszym miastem, które założyło gazownię jako przedsiębiorstwo komunalne (gminne), był Manchester (1817) – kolebka rozwoju wielkoprzemysłowego. Inicjatywa budowy tego typu urządzeń wpływała ze sfer biznesu. K. Krzeczowski: *Zagadnienie przedsiębiorczości komunalnej*. „Samorząd Terytorialny” 1933, nr 1, s. 19; W.L. Biegeleisen: *Zagadnienia ekonomiki komunalnej*. Wydawnictwo Związku Pracowników Administracji Gminnej RP, Warszawa 1928, s. 45.

inne formy działalności gospodarczej. Tę wyższość podkreślano także w doktrynie⁵. Poza tym, to przedsiębiorstwa prywatne dysponowały wiedzą techniczną, organizacyjną i kapitałem, a nie zarządy miast, powołane do wykonywania innych funkcji. To przedsiębiorcy stanowili siłę zmierzającą do wykorzystania osiągnięć nauki i techniki, z własnej inicjatywy wprowadzając innowacje i nowe produkty⁶. Ten ostatni argument wydaje się przesądzać tę kwestię.

Oprócz powyższych uzasadnień natury bardziej ogólnej, bezpośrednimi motywami angażowania kapitału prywatnego przez ciała publiczne do dostarczania dóbr, które z czasem nabierały charakteru publicznego, zaliczyć należy słabą kondycję finansów miejskich i obawy przed ryzykiem. Koszt inwestycji przekraczał zazwyczaj możliwości ich sfinansowania z dochodów publicznych. W wielu przypadkach koszt budowy urządzeń centralnych i sieci przewyższał roczne dochody budżetowe gminy. Istniała też (nie bez związku z powyższym) obawa przed ryzykiem, zarówno ekonomicznym, jak i politycznym, angażowania tak wielkich środków ze źródeł publicznych na drodze ewentualnego zadłużenia.

Wiele z wymienionych argumentów także współcześnie skłania (czy powinno skłaniać) do podejmowania współpracy z sektorem prywatnym. Motywy, którymi kierowały się zarządy miast podejmując współpracę ze spółkami prywatnymi nie różniły się w swej istocie od motywów, którymi kierują się dziś jednostki sektora publicznego podejmując współpracę z sektorem prywatnym. Do najczęściej wymienianych uzasadnień takiej współpracy można zaliczyć m.in.:

1. Zwiększenie możliwości finansowania kapitałochłonnych przedsięwzięć infrastrukturalnych przez dostęp do rynku kapitału, szczególnie w warunkach ograniczeń budżetowych i wysokiego poziomu zadłużenia gmin.
2. Wprowadzenie do sektora usług publicznych innowacyjności, zarówno w odniesieniu do technik produkcji, jak i metod zarządzania.
3. Poprawa efektywności ekonomicznej sektora usług publicznych, zarówno w fazie realizacji inwestycji, jak i na etapie eksploatacji oraz szersze i bardziej efektywne wykorzystanie zasobów publicznych. Źródłem tej efektywności jest podział ryzyka⁷.

⁵ Wystarczy przytoczyć stanowisko profesora Władysława Zawadzkiego, który polemizując ze zwolennikami przedsiębiorstw publicznych jako formy organizacji produkcji twierdził, że „[...] w warunkach, kiedy przedsiębiorstwo prywatne będzie źle spełniało omawianą funkcję, przedsiębiorstwo państwowe będzie ją najczęściej pełniło jeszcze gorzej. Wyjątkowe wypadki nie przeczą prawidłu”. W. Zawadzki: *Przedsiębiorstwo państwowe jako forma organizacyjna produkcji*. „Ruch Prawniczy i Ekonomiczny” 1922, s. 471.

⁶ Szerokie uzasadnienie znajdujemy m.in. w pracy J.A. Schumpetera: *Business Cycles*. Mc Graw-Hill, New York 1939.

⁷ Szeroko na ten temat *Wskazówki dla podmiotów publicznych zainteresowanych podejmowaniem partnerstwa publiczno-prywatnego*. Ministerstwo Gospodarki – Departament Instrumentów Wsparcia, Warszawa 2007, s. 9-10.

Kontrakty jako podstawa współpracy publiczno-prywatnej w XIX wieku

Jak wspomniano wcześniej, dobra takie jak woda czy gaz traktowano jak dobra rynkowe. Podaż dóbr rynkowych i ich ceny kształtują się jednak pod wpływem sił rynkowych i mechanizmu konkurencji na rynku danego dobra. Realizacja celu firmy nie wymaga współpracy z administracją lokalną; relacje między nimi mają inny charakter. W przypadku wspomnianych dóbr, konkurencja ma charakter konkurencji o rynek danego dobra, o dopuszczenie do rynku, o wyłączone prawo do dostarczania wody czy gazu. W przypadku infrastruktury sieciowej, przywilej instytucjonalny, dający pozycję monopolistyczną, jest bowiem warunkiem efektywności ekonomicznej. Budowa tego typu infrastruktury wymaga jednak prawa do użytkowania terenów miejskich (dróg, ulic, placów), które w znacznej części są własnością publiczną. Kapitał prywatny wykorzystuje zatem nie tylko własne zasoby, ale także zasoby gminy. Z tego choćby tylko punktu widzenia, niezależnie od innych wartości wnoszonych przez stronę publiczną, między stroną publiczną i prywatną nawiązywane są relacje współpracy, wspólnego działania dla realizacji celu, którego nie da się osiągnąć samodzielnie⁸. Realizując wspólny cel, będący przedmiotem współpracy (dostarczenie określonego dobra), strony realizują własne, często odmienne cele, np. poprawa stanu sanitarnego czy bezpieczeństwa w mieście (strona publiczna), korzyści skali, zysk (strona prywatna). W całym procesie świadczenia usług rola organizatora przypadła zarządom miast, które rozpatrywały warunki ofert konkurujących o rynek przedsiębiorstw (konkurencja zorganizowana), dokonywały wyboru przedsiębiorstwa, negocjowały warunki kontraktu i kontrolowały jakość świadczonych usług. Warunkiem zawarcia kontraktu było uzyskanie koncesji od rządu, zwłaszcza gdy chodziło o budowę i eksploatację przedsiębiorstw o charakterze monopolu naturalnego. W wielu przypadkach koncesja przyznawana przez rząd miała charakter koncesji administracyjnej i dawała spółce prywatnej daleko idące prawa z zakresu obowiązujących przepisów administracyjnych, nawet prawo wywłaszczenia, jeśli rozbudowa urządzeń tego wymagała. Negocjując warunki kontraktu gminy często domagały się od spółek prywatnych rezygnacji z tych praw, w zamian za inne ustępstwa z ich strony. Kontrakt koncesyjny dawał spółkom prawo wyłączności na danym rynku i choć monopol nie ma charakteru absolutnego, jednak zarówno z formalnego punktu widzenia (monopol prawny), jak i z ekonomicznego (monopol naturalny) przedsiębiorstwa koncesjonowane były wyrazem daleko idącego dopuszczenia kapitału prywatnego do wykonywania usług publicznych, a wyłączność była głównym źródłem zysku.

⁸ P. Sztompka: *Zaufanie – fundament społeczeństwa*. Wydawnictwo ZNAK, Kraków 2007, s. 138.

Spółki prywatne korzystały zatem z przywileju instytucjonalnego, który sam w sobie reprezentował pewną wartość. Podstawą oceny tej wartości był czysty zysk, po uwzględnieniu oprocentowania i umorzenia kapitału zakładowego. Ta wartość dla przedsiębiorstwa koncesjonowanego była tym wyższa, im dłuższy był okres koncesji, ze względu na możliwość osiągnięcia wyższej renty w ciągu całego okresu jej trwania⁹. Czas, na jaki zawierano kontrakt był przedmiotem uzgodnień między stronami i jednym z trudniejszych punktów negocjacji. Kontrakty zawierane były na 30, 40, 50 lat i dłużej; obejmowały warunki współpracy, prawa i obowiązki stron. Pierwsze takie umowy były najczęściej niekorzystne dla strony publicznej i po upływie krótkiego okresu od ich zawarcia stawały się przedmiotem ponownych negocjacji. Przewaga strony prywatnej na tym etapie była wyraźna, co wynikało z doświadczeń spółek w tego typu negocjacjach. Umowy zawierały m.in.:

1. Przedmiot kontraktu i czas jego trwania, a więc zobowiązanie partnera prywatnego do realizacji przedsięwzięcia, a także warunki rozszerzenia zakresu usług objętych kontraktem.
2. Koszt realizacji przedsięwzięcia oraz podział kosztów między stronami umowy.
3. Warunki nabycia akcji przedsiębiorstwa przez stronę publiczną, a także mieszkańców gminy.
4. Wynagrodzenie partnera prywatnego w związku z realizacją i faktyczną dostępnością przedmiotu kontraktu.
5. Określenie skutków niewłaściwego wywiązania się ze zobowiązania objętego kontraktem bądź jego niewykonanie; w szczególności kary umowne lub obniżenie wynagrodzenia partnera prywatnego.
6. Prawo do bieżącej kontroli realizacji przedsięwzięcia przez podmiot publiczny oraz zasady i tryb przeprowadzania kontroli.
7. Sposób rozstrzygania sporów i wymierzania kar.
8. Rozwiązania z chwilą wygaśnięcia terminu kontraktu: przedłużenie kontraktu, wykup przez stronę publiczną urządzeń zbudowanych kosztem partnera prywatnego, przedłużenie kontraktu (np. na 15 lat) i przejęcie bezpłatnie obiektów przez gminę.
9. Sposób objęcia przez stronę publiczną obiektu, wybudowanego i eksploatowanego przez partnera prywatnego¹⁰.

⁹ W.L. Biegeleisen: *Teoria i polityka przedsiębiorstw publicznych samorządu terytorialnego i państwa*. Sekcja wydawnicza Bratniej Pomocy Studentów Wolnej Wszechnicy Polskiej, Warszawa 1931, s. 247-248.

¹⁰ Na przykładzie kontraktu zawartego w 1856 roku między magistratem Krakowa a Niemieckim Kontynentalnym Towarzystwem Gazowym w Dessau o oświetlenie Krakowa gazem. KONTRAKT. Archiwum Państwowe w Krakowie (dalej: APwK) sygn. 3048. Kontrakty zawierane przez inne miasta ze spółkami gazowymi różniły się nieznacznie w szczegółach.

Powyższe punkty stanowiły (i stanowią dziś) typową konstrukcję kontraktu¹¹, jednakże niemal każdy z nich był przedmiotem sporów między stronami. Władysław Leon Biegeleisen, szeroko opisując doświadczenia z systemem koncesyjnym w kilku miastach europejskich w XIX i na początku XX wieku wskazuje na najczęściej spotykane punkty sporne, wynikające w znacznej mierze z wadliwie sporządzonych kontraktów, a mianowicie:

1. Wybitnie prywatno-prawny charakter kontraktów, traktujący konsumentów gazu i prądu jak zwykłych kontrahentów, przy równoczesnym korzystaniu z monopolu użytkowania ulic na cele eksploatacyjne (punkt ten był najczęściej przedmiotem sporów na tle interpretacji zacieśniającej).

2. Trudności związane z egzekwowaniem obowiązku przedłużania sieci na przedmieścia i peryferyjne części miasta. Koncesjonariusz żądał przy tym gwarancji minimalnego zysku, zwrotu kosztów lub specjalnego ekwiwalentu na innym polu.

3. Niska jakość dostarczanych usług.

4. Ociąganie się we wprowadzaniu ulepszeń technicznych, co starano się wyeliminować w nowszych kontraktach.

5. Ceny jednostkowe usług, ustalane w kontraktach długoterminowych, nie odpowiadały z czasem kosztom produkcji i stały się podstawą nieporozumień we wzajemnych rozliczeniach z tytułu oświetlenia publicznego. To samo dotyczyło taryf w rozliczeniach z prywatnymi odbiorcami usług, w szczególności taryf ruchomych, zależnych od wzrostu spożycia i kosztów produkcji. Kontrola tych ostatnich napotykała na poważne trudności wobec tajemnicy kalkulacyjnej koncesjonariusza.

6. Tajność danych dotyczących: procesu produkcji, wysokości odpisów na fundusze specjalne, polityki kredytowej przedsiębiorstwa, rentowności, co utrudniało ustalenie zastrzeżonego w kontrakcie udziału w zyskach oraz ceny wykupu opartej na skapitalizowanym zysku czystym.

7. Trudności w ustaleniu wartości i rentowności przedsiębiorstwa w przypadku wykupu przez związek komunalny przedsiębiorstwa po upływie okresu kontraktu. Wzajemny rozrachunek utrudniało także ustalenie wartości ekwiwalentów przyznanych miastu przez koncesjonariusza w zamian za koncesję¹².

Biegeleisen, krytycznie oceniając system koncesyjny, dostrzegał pewne możliwości poprawy wzajemnych relacji między stroną publiczną i prywatną na drodze racjonalnego ukształtowania kontraktów. Twierdził jednak, że „[...] szereg zasadniczych punktów kontraktu, więc kontrola jakości, rozliczenie wzajemne przy wygaśnięciu kontraktu (nawet w wypadku, gdy urządzenia przypadają bezpłatnie miastu, wówczas przedsiębiorca nie odnawia urządzeń), dalej

¹¹ Por. Ustawa z dnia 19 grudnia o partnerstwie publiczno-prywatnym. Dz.U. 2009, nr 19, poz. 100, art. 7-13.

¹² W.L. Biegeleisen: *Teoria i polityka...*, op. cit., s. 292-294.

polityka taryfowa itd. budzą nawet przy najstaranniejszej redakcji kontraktu poważne wątpliwości ze stanowiska interesów związku komunalnego i ludności konsumującej, rodząc prędkiej czy później konieczność objęcia koncesjonowanego przedsiębiorstwa we własny zarząd przez związek komunalny”¹³.

Powyższa ocena systemu koncesyjnego oparta została na szczegółowych opisach kontraktów z firmami prywatnymi w Wiedniu i Zurychu¹⁴. Podobnych przykładów dostarczają doświadczenia innych miast, także miast na ziemiach polskich. Wskazane przez Biegeleisena punkty sporne (słabe strony kontraktów) wystąpiły także w kontraktach zawieranych z firmami prywatnymi na budowę gazowni (1856 rok) i tramwaju (1881 rok) w Krakowie. Wodociąg i elektrownia powstały później i zostały zbudowane i eksploatowane przez gminę.

Kontrakty koncesyjne w usługach komunalnych w Krakowie

Kontrakt na budowę gazowni

Rozmowy z przedsiębiorstwami zajmującymi się oświetleniem gazowym prowadzone były przez przedstawicieli magistratu krakowskiego od maja 1855 roku. Dotychczasowe oświetlenie lampami olejowymi i naftowymi było już jak na te czasy przestarzałe i niewystarczające ze względów bezpieczeństwa jak i nieekonomiczne z powodu rosnących kosztów. Pierwsze negocjacje w sprawie budowy gazowni prowadzono z firmą wiedeńską, która zaproponowała, aby część kosztów obliczonych na 150-200 tys. złr sfinansowali miejscowi akcjonariusze¹⁵. Propozycja nie została jednak przyjęta, choć złożone już zostały listy subskrypcyjne¹⁶. Miejscowy kapitał wykazał bowiem niewielkie zainteresowanie zakupem akcji, a dla magistratu była to kwota 3-4-krotnie przekraczająca ówczesne dochody budżetu miasta.

Budowę gazowni powierzono Niemieckiemu Kontynentalnemu Towarzystwu Gazowemu z Dessau. Na podstawie kontraktu z 16 kwietnia 1856 roku towarzystwo dessauskie zobowiązało się wybudować na własny koszt gazownię (urządzenia centralne i sieć) oraz oświetlać wskazane w kontrakcie części miasta przez 25 lat, jak również dostarczać w tych częściach miasta oświetlenia osobom prywatnym. Po upływie 25 lat miasto mogło przedłużyć kontrakt na dalsze 15 lat, wykupić przedsiębiorstwo od towarzystwa po cenie księgowej, równej 16-krotnym dochodom przedsiębiorstwa z ostatnich 10 lat, pozostawić oświetlenie ulic i domów wolnej konkurencji. W przypadku utrzymania kontraktu w mo-

¹³ Ibid., s. 294.

¹⁴ Ibid., s. 265-292.

¹⁵ Złr – złoty reński = 100 centów. Złotym reńskim nazywano w Galicji guldeny.

¹⁶ „Czas” 1855, nr 267.

cy przez 40 lat gazownia miała przejść na własność miasta bezpłatnie. Kontrakt określał standard usług, konsekwencje ich nieprzestrzegania (kary konwencjonalne), ceny „płomieni gazowych publicznych”, sposób rozstrzygania sporów. Towarzystwo uzyskało zapewnienie, że w okresie trwania kontraktu ma wyłączne prawo do zakładania rur gazowych w mieście, o ile nie odmówi rozszerzenia oświetlenia na dalsze części miasta. Grunty pod budowę zakładu towarzystwo otrzymało w użytkowanie bezpłatne. Uzyskało też prawa, przysługujące magistratowi, do wykonywania robót na miejskiej i prywatnej własności. Magistrat zagwarantował sobie prawo wolnego wstępu do wszystkich części zakładu gazowego, w obecności urzędnika zakładu; prawo kontrolowania w dowolnym czasie siły i czystości płomieni gazowych, prawo zatwierdzania planów rozmieszczenia rur gazonośnych, ustawiania latarni i kandelabrow; prawo do udziału gminy, jak też mieszkańców miasta, w przedsiębiorstwie (w granicach od 1/4 do 1/3 kapitału zakładowego). W przypadku zamiaru przelania nabytych kontraktem praw i obowiązków towarzystwo zobowiązane zostało do uzyskania zezwolenia magistratu.

Już na samym początku towarzystwo nie dotrzymało warunku kontraktu dotyczącego terminu oświetlenia miasta, które miało nastąpić 1 listopada 1857 roku. Rynek Główny oświetlony został dopiero 22 grudnia 1857 roku. Wiele zastrzeżeń budziła jakość gazu nieodpowiadająca warunkom kontraktu. Gaz nie był należycie oczyszczony, światło słabe, a zużycie gazu na 1 latarnię wynosiło tylko 3,2 stopy³. Lampy zapalne były późno, bo dopiero o godzinie dziesiątej wieczorem. Występowały też przerwy w dostawie gazu, trwające nawet 4 dni, a wynikały one przede wszystkim z zamarzania i pęknięcia rur w czasie ostrej zimy, z powodu niedokładnego ich ułożenia¹⁷. Kontrakt szczegółowo określał rozmiar płomieni gazowych i siłę światła (4-5 stóp sześciennych na 1 latarnię w ciągu godziny), określał też czas zapalania i gaszenia latarni w kolejnych dekadach każdego miesiąca.

Wobec licznych zażaleń, Towarzystwo zaproponowało w 1868 roku zmianę warunków kontraktu, a w szczególności zrzeczenie się prawa gminy do zakupu zakładu po 25 latach (w 1882 roku) i przedłużenie kontraktu o 15 lat (do 1897 roku), w zamian za rozszerzenie oświetlenia oraz obniżkę cen gazu dla odbiorców prywatnych (pod warunkiem zwiększenia konsumpcji). Propozycje te nie zostały przez gminę przyjęte¹⁸. Uznano bowiem, że zmiana ta jest tylko pozornie korzystna i niezgodna z interesem gminy, gdyż „[...] zrzeczenie się prawa własności zakładu na podstawie obniżenia ceny gazu dla prywatnych niczym innym nie jest, jak ofiarą uczynioną przez gminę miasta na rzecz jednej klasy

¹⁷ G. Mleczko: *150 lat Gazowni Krakowskiej*. Karpacka Spółka Gazownictwa Sp. z o.o. w Tanowie Oddział Gazowniczy w Krakowie, Kraków 2006, s. 21.

¹⁸ *Sprawozdanie Komisji Rady miejskiej w Krakowie w sprawie gazowej*. 26 października 1871, APwK sygn. 3054, s. 2-9.

mieszkańców, to jest osób prywatnych, gaz palących”¹⁹. Powołano natomiast specjalną komisję, która miała zbadać warunki kontraktu i ich przestrzeganie oraz rozpocząć rokowania z towarzystwem. Rokowania zostały jednak zawieszone, gdyż dyrektor towarzystwa wszelkie układy uzależnił od bezwarunkowego przyjęcia zaproponowanych zmian w kontrakcie. Zamierzano więc wytoczyć proces towarzystwu o niewypełnianie warunków kontraktu oraz proces o wynagrodzenie szkód z powodu złego oświetlenia. Polecono też prawnikowi miejskiemu zbadać warunki kontraktu pod kątem prawa gminy do jego rozwiązania. Z przedstawionej przez prawnika opinii wynikało jednak, że proces o dotrzymanie warunków kontraktu jest zbyt ciężki, gdyż kontrakt daje gminie w tej mierze tak wielkie prawa, iż wyrok sądowy nie może ich zwiększyć. Także proces o wynagrodzenie szkód wynikłych ze złego oświetlenia miasta jest bezskuteczny, gdyż próby siły światła w maju, w sierpniu i w listopadzie 1867 roku nie mogą stanowić podstawy do ubiegania się o odszkodowanie za lata ubiegłe. Odradził także podjęcie kroków w kierunku rozwiązania kontraktu, zalecając wprowadzenie ciągłej kontroli jakości oświetlenia, nawet kilka razy w ciągu jednego dnia²⁰, gdyż gmina od początku, a więc przez kilkanaście lat trwania kontraktu, nie wykorzystywała prawa do kontroli jakości gazu w dostatecznym stopniu. Procedura wymagała bowiem każdorazowego informowania dyrekcji zakładu gazowego o kontroli z wyprzedzeniem, w związku z czym uznawano, że taka kontrola nie będzie skuteczna. W ciągu 22 lat funkcjonowania gazowni produkcja gazu wzrosła niespełna dwukrotnie, tzn. z 371 tys. m³ w pierwszym roku działalności do 700 tys. m³ w 1880 roku. Dopiero w 1880 roku, aby poszerzyć krąg odbiorców gazu, przystąpiono do reklamowania gazu do gotowania i ogrzewania, obniżając jego cenę do tych celów do 9,5 centów za 1 m³²¹. W tym czasie gmina płaciła za oświetlenie 26 415 złr rocznie, z czego zysk towarzystwa wynosił 18 tys. złr. Odbiorcy prywatni płacili za 1 m³ gazu złej jakości 19 centów²². Na początku lat osiemdziesiątych zbliżał się już termin upływu kontraktu. Gmina zastrzymała swoje stanowisko, zmierzając do komunalizacji zakładu gazowego. Dążąc wzorem innych miast (np. Pragi, Wrocławia, Wiednia) do prowadzenia przedsiębiorstw we własnym zarządzie, postanowiono wybudować własny zakład gazowy, zwłaszcza gdy towarzystwo obliczyło cenę wykupu gazowni, zgodnie z zapisami kontraktu, na 800 tys. złr. Była to cena dla gminy nie do przyjęcia, równa niemal dwukrotnym dochodom budżetu miasta. Plany budowy gazowni skłoniły jednak towarzystwo do pewnych ustępstw na rzecz gminy, co skutkowało zawarciem nowego, dwuletniego kontraktu, z ograniczonymi

¹⁹ Ibid., s. 9.

²⁰ Ibid.

²¹ G. Mleczko: Op. cit., s. 24.

²² Dla porównania: bochenek chleba (1 kg) – 10-12 centów, funt szynki – 25-70 centów, pół kilograma mięsa wołowego – około 29 centów, przeciętny obiad w restauracji – około 30 centów. Ibid.

prawami towarzystwa, szczególnie w zakresie zakładania nowych rur w mieście. Obniżono też cenę gazu za oświetlenie miasta do 17 942 złr. Tymczasem powstał spór między gminą m. Krakowa a towarzystwem o to, czy na krótko przed upływem kontraktu towarzystwu gazowemu służyło prawo do zakładania nowych rur gazowych i czy gminie Krakowa służyło prawo zabronienia tych robót. Zarzuty gminy dotyczyły głównie strony formalnej. Gmina domagała się bowiem wstrzymania robót do czasu zawarcia nowego kontraktu. W wyniku decyzji sądu polubownego pozew przeciw Towarzystwu został oddalony. Sąd uznał bowiem, że gminie takie prawo nie przysługuje²³. Zanim jednak zapadł wyrok, rada miejska podjęła uchwałę o wytoczenie towarzystwu procesu, żądając usunięcia rur i przyrządów gazowych z gruntów miejskich. Równolegle towarzystwo domagało się prawa prowadzenia rur gazowych w ulicach dotychczas nieoświetlonych gazem. Gmina stała na stanowisku, że wraz z wygaśnięciem kontraktu towarzystwo traci wszelkie wynikające z niego prawa i na tej podstawie żądała usunięcia całej sieci rur gazowych (głównych i bocznych) oraz kandelabrow i latarni w ciągu 14 dni, łącznie z naprawą wyjętych bruków. Wyrokiem sądu polubownego z 26 marca 1884 roku to żądanie gminy także zostało oddalone. Sąd uznał jednak, że towarzystwo gazowe nie ma prawa zakładania rur gazowych na ulicach już oświetlonych, a tym samym rur bocznych i ich odnóg w celu połączenia głównych rur gazowych z posesjami. Odmówiono towarzystwu także prawa do zakładania oświetlenia na nieobjętych dotychczas urządzeniami gazowymi ulicach i placach Krakowa²⁴. Decyzja ta nie zakończyła sporów, toczył się bowiem spór dotyczący prawa konkurowania towarzystwa dessauskiego z innymi firmami o wytwarzanie i dostarczanie gazu w Krakowie, co przewidywał kontrakt z 1856 roku.

Z uwagi na toczące się procesy o prawa konkurencji, które mogły trwać jeszcze kilka lat, w styczniu 1885 roku Towarzystwo złożyło gminie ofertę przedłużenia kontraktu na warunkach z 1882 roku, jednakże pod warunkiem zwiększenia konsumpcji gazu, w zamian za upust z całego oświetlenia publicznego w wysokości 5500 złr rocznie²⁵. Ta oferta nie została jednak przyjęta i powrócono do sprawy budowy gazowni gminnej. W uzasadnieniu pojawiły się powtarzane (nie tylko w Krakowie) argumenty przeciw towarzystwu i za budową własnej gazowni, takie jak wywóz zysków z miasta, niska jakość gazu i jego wysokie ceny. Powoływano się także na korzyści, jakie przynoszą miastom

²³ *Odpis wyroku sądu polubownego* z 11.03.1883. APwK sygn. KR 6512, s. 673-700.

Kontrakt z 1856 roku przewidywał (par. 20) rozstrzyganie sporów między magistratem a towarzystwem przez sędziów polubownych, wybieranych przez każdą ze stron, w myśl rozdziału 27 Procedury Cywilnej Galicyjskiej.

²⁴ „Dziennik Rozporządzeń Miasta Krakowa” 1882, nr 8, s. 69, nr 15, s. 125; 1884, nr 4, s. 63.

²⁵ *Objaśnienia do sprawy gazowej w Krakowie. Erläuterungen zur Gasfrage in Krakau.* Dessau, 23 maja 1885, APwK sygn. 3049, s. 5-6.

gazownie prowadzone we własnym zarządzie²⁶. Wprawdzie dążono do monopolu miejskiego w dostarczaniu gazu, rozważano jednak ciągle sytuację, w której gminie przyszłoby konkurować z zakładem dessauskim. Obawy o to, że gazownia miejska nie sprostą tej konkurencji znacznie osłabły po spektakularnych protestach mieszkańców miasta przeciwko wysokim cenom gazu. W 1884 roku urządzano mitingi, nawoływano Krakowian do bojkotu używania gazu, a odbywało się to z inspiracji magistratu. Sama gmina zaprzestała używania gazu i w miejsce oświetlenia gazowego wprowadziła oświetlenie naftowe. W ślad za gminą poszli odbiorcy prywatni.

Gmina dysponowała już pewnymi danymi, a nawet deklaracjami odnośnie do popytu na gaz z gazowni miejskiej. Koszt budowy nowej gazowni oszacowano na 400 tys. złr, korzystając przy tym z ekspertyz dyrektorów gazowni w Trieście, w Pradze, w Dreźnie i w innych miastach. Z wyliczeń komisji, po skalkulowaniu kosztów ryzyka wynikającego z konkurencji z istniejącym zakładem, wynikało, że gazownia miejska będzie rentownym przedsiębiorstwem. Pomysł ten zyskał bardzo wysokie poparcie radnych. Ci, którzy się sprzeciwiali argumentowali, że gmina nie powinna zajmować się prowadzeniem tego rodzaju przedsiębiorstw, pozostawiając to przedsiębiorcom prywatnym. Podkreślano, że wzorowanie się na innych miastach może okazać się zawodne, że to co się w jednym miejscu powodzi niekoniecznie powiedzie się gdzie indziej, że na patriotyzm konsumentów gmina liczyć nie może, że istnieją pilniejsze inwestycje w mieście, a w szczególności budowa wodociągów i kanalizacji i lepiej pozostać przy słabym oświetleniu gazowym a podnieść poziom sanitarny miasta, że środki porozumienia z towarzystwem nie zostały w pełni wykorzystane i być może lepiej byłoby kupić od nich gmach gotowy, niż budować i narażać się na eksperyment kosztowny i niebezpieczny²⁷.

Dyrekcja niemieckiego przedsiębiorstwa gazowego kwestionowała wszelkie wyliczenia komisji dotyczące rentowności przedsiębiorstwa twierdząc, że zysk towarzystwa w ciągu 27 lat funkcjonowania gazowni tylko nieznacznie przewyższał występującą w kraju stopę procentową (5%)²⁸. Co do dochodów i rozwoju konsumpcji gazowej w Krakowie, to Kraków uważany był za miasto o najbardziej niekorzystnych warunkach dla rozwoju przedsiębiorstwa spośród miast, gdzie towarzystwo założyło swoje gazownie. Brak przemysłu i mała konsumpcja gazu sprawiała, że przedsiębiorstwo będące monopolem naturalnym odnosiło znacznie niższe niż w innych miastach korzyści skali. Wyższy też był jednostkowy koszt produkcji, co sprawiała, że ceny w Krakowie były wyższe niż gdzie indziej, choć nie odbiegały od cen gazowni w innych miastach gali-

²⁶ Roczne zyski gazowni w Krakowie szacowano w 1884 roku na 59 000 złr, co stanowiło około 10% rocznego budżetu miasta.

²⁷ Ibid., s. 15-18.

²⁸ *Objaśnienia do sprawy gazowej...*, op. cit., s. 1.

cyjskich czy w innych mniejszych miastach Austro-Węgier²⁹. Krytykowano także wyliczenia rentowności gminnej gazowni, uznając za bezpodstawne odwoływanie się do przykładu takiego miasta jak Wiedeń, gdzie konsumpcja gazu była około 30 razy wyższa niż w Krakowie. Dyrekcja generalna towarzystwa, mając za sobą kilkadziesiąt lat doświadczeń w negocjacjach z władzami miast, w których spółka była producentem i dostawcą gazu, traktowała uchwały dotyczące budowy gminnych gazowni jako „uchwały prowizoryczne”, będące niemal wyłącznie formą nacisku na obniżenie cen. W wielu miastach bowiem projekty te nie wytrzymywały krytyki i dochodziło do obustronnych uzgodnień i przedłużenia kontraktów przy niższych cenach albo do wykupu przedsiębiorstwa przez miasto.

Gmina konsekwentnie dążyła do zakończenia współpracy z towarzystwem niemieckim. Budowa gazowni gminnej była nie tylko formą szantażu; plany gminnego zakładu gazowego były daleko posunięte, choć w efekcie tych działań towarzystwo ostatecznie zgodziło się na sprzedaż gazowni za znacznie niższą cenę, niż cena, której zażądano wcześniej (800 tys. złr), a mianowicie za 460 tys. złr, a zakup gazowni sfinansowano pożyczką zaciągniętą na 5% w Towarzystwie Wzajemnego Kredytu w Krakowie oraz w Kasie Oszczędności Miasta Krakowa.

Kontrakt na budowę tramwaju

Jak już wspomniano wcześniej, drugim obszarem usług komunalnych, do których unowocześnienia zaangażowano spółkę prywatną, była komunikacja miejska. Do czasu budowy tramwaju konnego zorganizowaną komunikację miejską w Krakowie stanowiły omnibusy konne, eksploatowane przez dwa prywatne przedsiębiorstwa, które zbankrutowały. Począwszy od 1871 roku rozpoczęto przyjmowanie ofert na budowę tramwaju. Kilka pierwszych firm przedstawiło swoje warunki, nie podejmując późniejszych negocjacji. Większość z tych warunków i tak nie była do przyjęcia przez gminę. Na przykład w jednej z ofert żądano udzielenia koncesji na 90 lat, wolnego wyboru kierunku drogi, zwolnienia z podatków gminnych, prawa dowolnego przelania koncesji, czy to na osoby pojedyncze czy na spółki, zobowiązanie się gminy do wyjednania u c.k. rządu zwolnienia od cła materiałów i urządzeń sprowadzanych do budowy

²⁹ Niższy niż w innych miastach standard usług, jak wyjaśniał dyrektor przedsiębiorstwa, wynikał z zapisów kontraktu odnośnie zużycia gazu w ciągu godziny, a także z rodzaju stosowanych palników. W takich miastach jak Berlin czy Wiedeń stosowano bardziej nowoczesne palniki („Argand”), które konsumując tę samą ilość gazu dawały co najmniej 15% więcej światła.

drogi³⁰. Żadna z przedstawionych w ciągu kilku lat ofert nie spełniała oczekiwań komisji, powołanej do rozpatrzenia składanych propozycji; traktowano je jako „grynderkę”³¹.

Sam pomysł budowy tramwaju nie budził większego entuzjazmu, choć w radzie miejskiej przeważały głosy za jego budową. Nawet, co może dziwić, nie wykazała też większego zainteresowania krakowska Izba Handlowo-Przemysłowa poproszona o opinię, a także mieszkańcy miasta. Wynikało to z niepowodzenia omnibusów konnych w mieście, a poza tym, podobnie jak w przypadku gazowni, te nowoczesne, XIX-wieczne technologie dalece ingerowały w przestrzeń miejską, budząc rozmaite obawy mieszkańców (o stan zdrowia, zabytki, zieleń miejską i inne).

Początkowo koncesję na budowę tramwaju przyznano towarzystwu triesteńskiemu, zanim jednak rozpoczęto budowę koncesja została przelana za zgodą gminy na Banque de Belgique. Kontrakt z bankiem belgijskim został zawarty 25 listopada 1881 roku na 45 lat, licząc od daty rozpoczęcia ruchu, tzn. od 1 stycznia 1883 roku. Bank uzyskał prawo wyłączności na budowę (według planów zatwierdzonych przez gminę) kolei żelaznej zwanej „Tramwaj” oraz jej eksploatację. Niespełna 2,5 roku później, cesją z 13 marca 1883 roku, bank belgijski odstąpił wszelkie swoje prawa i obowiązki wynikające z kontraktu z 25 listopada 1881 roku towarzystwu akcyjnemu Tramways Autrichiennes Cracovie et Extensions, na co gmina wyraziła zgodę.

Postanowieniami kontraktu z 1881 roku gmina zrzekła się wynagrodzenia za użytkowanie dróg i placów publicznych zajętych pod tory tramwaju, jak również za utrzymanie w ruchu przedsiębiorstwa, podkreślając, że traktuje to przedsiębiorstwo jako przedsiębiorstwo użyteczności publicznej. Zaniechano także, na czas trwania koncesji, pobierania dodatków gminnych do rządowych podatków stałych (bezpośrednich). Spółka zobowiązała się do budowy i urządzenia linii tramwajowych własnym kosztem, a także do zastosowania na żądanie gminy nowych wynalazków i ulepszeń, a w razie wynalezienia i rozpowszechnienia innej siły pociągowej niż końska, do jej wprowadzenia. Zobowiązania objęte kontraktem bank zabezpieczył kaucją w wysokości 10 000 zł³².

Gmina, korzystając z doświadczeń koncesji gazowej, zagwarantowała sobie liczne prawa, a mianowicie: prawo wykupu przedsiębiorstwa po 25 latach, prawo zatwierdzania regulaminu taryf i opłat, prawo nadzoru – przez wybór

³⁰ *Droga żelazna konna (tramway) w Krakowie*. Sprawozdanie urzędowe przedstawione sekcji gospodarczej rady miasta na posiedzeniu dnia 19 stycznia 1881. Nakładem gminy miasta Krakowa, Kraków 1881, s. 3.

³¹ *Ibid.*, s. 8.

³² Kontrakt z dnia 25 listopada 1881 r. APwK sygn. 1005, s. 1-18.

2 członków rady nadzorczej, prawo pobierania stałej opłaty za utrzymanie w dobrym stanie bruków oraz wywóz śniegu z ulic, przez które biegły linie tramwajowe. W przypadku budowy nowych linii gmina uzyskiwała prawo zakazu bądź zgody na ich budowę oraz prawo żądania budowy dalszych linii przez spółkę, jednakże pod warunkiem zagwarantowania jej 5% zwrotu kapitału zainwestowanego w budowę każdej linii.

Wydawać by się mogło, że tym razem, po blisko 30 latach doświadczeń z gazownią niemiecką, wyeliminowane zostaną wszelkie niedociągnięcia kontraktu, dające podstawę do sporów zakłócających współpracę. Nie obeszło się jednak bez konfliktów, w wielu przypadkach załatwianych polubownie. Zasadniczym punktem spornym stał się jednak zapis kontraktu dotyczący rozszerzenia sieci tramwajowej. Gmina nie była bowiem skłonna sprostać wymogom kontraktu, który budowę nowych linii uzależniał od ich rentowności. Toczące się procesy hamowały rozwój komunikacji w mieście. Można sądzić, że gmina zmierzała do przejścia przedsiębiorstwa na własność i uwolnienia się od zobowiązań wynikających z kontraktu. Gmina była już właścicielką gazowni, planowała budowę własnej elektrowni (uruchomionej w 1905 roku), której tramwaj, zelektryfikowany w 1901 roku, stałby się znaczącym odbiorcą. Poza tym, na początku XX wieku powstały plany stworzenia Wielkiego Krakowa – rozszerzenia miasta przez włączanie w jego granice gmin sąsiednich – a w związku z tym plany rozszerzenia sieci, nie tylko tramwajowej. W tych rozległych planach nie tylko nie znajdowano miejsca do współpracy z partnerem prywatnym, ale nawet traktowano tę zakontraktowaną współpracę jako balast w realizacji planów rozwoju miasta. Ostatecznie, na długo przed upływem terminu zakończenia kontraktu (1927 rok), gmina wykupiła akcje spółki tramwajowej (w 1910 roku).

Zakończenie

Przedsiębiorstwa prywatne niewątpliwie odegrały znaczącą rolę w rozwoju usług komunalnych zarówno w XIX wieku jak i później. Gminy angażując kapitał prywatny zdawały sobie bowiem sprawę z kosztów zaniechania. Przedstawione wyżej przykłady współpracy, nie do końca udanej, nie były odosobnione, choć w wielu przypadkach udawało się gminom ułożyć stosunki z partnerem na tyle, że nie tylko dotrwały do końca kontraktu, ale nawet przedłużały czas ich trwania. Można sądzić, że warunkiem udanej współpracy jest dobrze sporządzony kontrakt, w postanowieniach którego zachowana została równowaga korzyści i ryzyk stron. Nie wystarczy jednak profesjonalizm prawniczy i wiedza, nie tylko ekonomiczna, autorów kontraktu, liczy się bowiem także wola współpracy, a tej, wobec zmieniających się warunków politycznych (kadencyjność władz)

i trudnych do przewidzenia zmian ekonomicznych, może zbraknąć. Rodzą się wówczas konflikty, których koszty ponoszą nie tylko strony kontraktu, ale także, a nawet przede wszystkim, odbiorcy usług.

Literatura

- Adamczyk E.: *Przedsiębiorstwo prywatne w wykonywaniu usług publicznych. Droga do komunalizacji*. „Współczesne Zarządzanie. Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu” 2008, nr 2.
- Biegeleisen W.L.: *Teoria i polityka przedsiębiorstw publicznych samorządu terytorialnego i państwa*. Sekcja wydawnicza Bratniej Pomocy Studentów Wolnej Wszechnicy Polskiej, Warszawa 1931.
- Biegeleisen L.W.: *Zagadnienia ekonomiki komunalnej*. Wydawnictwo Związku Pracowników Administracji Gminnej RP, Warszawa 1929.
- Budowa zakładu gazowego miejskiego traktowana na posiedzeniu Krak. Rady miejskiej dnia 7 maja 1885 r.* APwK sygn. 606, Kraków 1885.
- „Czas” 1855, nr 267.
- Davies N.: *Europa – Rozprawa historyka z historią*. Wydawnictwo Znak, Kraków 2001.
- Droga żelazna konna (tramway) w Krakowie*. Sprawozdanie urzędowe przedstawione sekcji gospodarczej rady miasta na posiedzeniu dnia 19 stycznia 1881. Nakładem gminy miasta Krakowa, Kraków 1881.
- „Dziennik Rozporządzeń Miasta Krakowa” 1882, nr 8, nr 15; 1884, nr 4.
- Gajewski M.: *Urządzenia komunalne Warszawy. Zarys historyczny*. Biblioteka Syrenki, Warszawa 1979.
- Kontrakt o oświetlenie miasta Krakowa gazem*. Kraków dnia 16 kwietnia 1856, APwK sygn. 3048.
- Kontrakt z dnia 25 listopada 1881 r.* APwK sygn. 1005.
- Krzeczkowski K.: *Zagadnienie przedsiębiorczości komunalnej*. „Samorząd Terytorialny” 1933, nr 1 i 2.
- Jackson K.T.: *Miasta*. W: *Historia XX wieku*. Red. R.W. Bulliet. Grupa Wydawnicza Bertelsmann Media, Warszawa 2001.
- Millward R.: *Private and Public Enterprise in Europe. Energy, Telecommunications and Transport 1830-1990*. Cambridge University Press, New York 2005.
- Objaśnienia do sprawy gazowej w Krakowie. Erläuterungen zur gasfrage in Krakau*. Dessau, 23 maja 1885, APwK sygn. 3049.
- Odpis wyroku sądu polubownego z 11.03.1883*. APwK sygn. KR 6512.
- Parker W.N.: *Przemysł i biznes*. W: *Historia XX wieku*. Red. R.W. Bulliet. Grupa Wydawnicza Bertelsmann Media, Warszawa 2001.
- Romaniuk K.: *Formy organizacyjne przedsiębiorstw komunalnych w Polsce*. „Samorząd Terytorialny” 1938, nr 1.
- Schumpeter J.A.: *Business Cycles*. Mc Graw-Hill, New York 1939.
- Sprawozdanie Komisji Rady miejskiej w Krakowie w sprawie gazowej z 26 października 1871*. APwK, sygn. 3054.
- Szpak J.: *Historia gospodarcza powszechna*. PWE, Warszawa 1997.

- Sztompka P.: *Zaufanie – fundament społeczeństwa*. Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
- Ustawa z dnia 19 grudnia o partnerstwie publiczno-prywatnym*. Dz.U. 2009, nr 19, poz. 100, art. 7-13.
- Wskazówki dla podmiotów publicznych zainteresowanych podejmowaniem partnerstwa publiczno-prywatnego*. Ministerstwo Gospodarki – Departament Instrumentów Wsparcia, Warszawa 2007.
- Zawadzki W.: *Przedsiębiorstwo państwowe jako forma organizacyjna produkcji*. „Ruch Prawniczy i Ekonomiczny” 1922.

PUBLIC-PRIVATE COOPERATION IN MUNICIPAL SERVICES DEVELOPMENT – COOPERATION’S MOTIVES AND OBSTACLES – HISTORICAL PERSPECTIVE

Summary

During the nineteenth century a complex of infrastructure of gas and pipes, water supply, tramway track and electricity station was constructed, as result of technological changes. Rapid advances in technology in the XIX century created a seemingly endless array of new possibilities for organizing a communal system for meeting the city’s growing needs. Most of municipal services was delivered by private enterprises. The cooperation between municipal governments and private companies was based on a long term concession contracts, but by the beginning of XX century private capital was expelled from the sphere of public services, by municipal ownership. There were some motives to municipalisation (regulatory, interventionist, and fiscal). One may also affirm, that the numerous conflicts between municipalities and private companies were direct cause.

Piotr Górski

AGH – Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

THE PRINCIPLES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT **FRYDERYKA W. TAYLORA I ICH RECEPCJA** **W WYBRANYCH SPOŁECZEŃSTWACH**

Wprowadzenie

W 2011 roku przypada setna rocznica wydania jednej z najważniejszych książek dla formowania się nowej dyscypliny naukowej jaką jest nauka o zarządzaniu. Jest nią „*The Principles of Scientific Management*” Fryderyka W. Taylora. Ta napisana już niemal u schyłku życia twórcy naukowej organizacja książka zawiera podstawowe idee dla uczynienia z zarządzania działalności opartej na naukowym podejściu. Charakterystyce koncepcji Taylora poświęcono wiele opracowań, a proponowane przez niego zasady i rozwiązania należą do kanonu wykształcenia każdego studenta zarządzania w obszarze historii myśli organizatorskiej. Ocena dorobku amerykańskiego inżyniera i pioniera naukowego zarządzania ulegała zmianie w ciągu tego stulecia. Dla polskich propagatorów naukowej organizacji był autorytetem, który dokonał zasadniczego przełomu w praktyce zarządzania. We wstępie do polskiego wydania tej książki Aleksander Rothert pisał: „Działalność jego organizacyjna, praktyczna i literacka wywołała pewnego rodzaju rewolucję. Mówię rewolucję, bo czyż nie będzie to prawdziwa rewolucja, jeśli uda się nareszcie przekonać robotnika, że świadome ograniczenie produkcji, dziś ogólnie przez zorganizowanych robotników zalecane i uprawiane jest ekonomicznie fałszywe i nie leży w prawdziwym ich interesie wobec jednoczesnego przekonania przedsiębiorcy, że powinien tak ukształtować warunki pracy, aby ta nieszczęśliwa zasada straciła rację bytu”¹.

Dla Petera Druckera, wysoko oceniającego wkład Taylora, jego koncepcja była największym wkładem Stanów Zjednoczonych Ameryki w myśl zachodnią od czasu twórców amerykańskiej konstytucji². Proponuje się tutaj szersze spoj-

¹ A. Rothert: *Przedmowa [do] F.W. Taylor. Zasady organizacji naukowej zakładów przemysłowych*. Warszawa 1913, s. III.

² P.F. Drucker: *Społeczeństwo prokapitalistyczne*. Wydawnictwo PWN, Warszawa 1999, s. 34-37.

zenie na propozycję Taylora, na wkład naukowej organizacji w kształtowanie środowiska menedżerskiego i wyznaczenia standardu jego roli zawodowej, wskazania na wiedzę, umiejętności i działania służące realizacji tej roli w organizacji. Kształtowanie się środowiska menedżerskiego dotyczyło nie tylko organizacji, lecz również szerszego kontekstu społecznego i gospodarczego. Oba konteksty wskazują na przesłanki jakimi kierowali się pionierzy naukowej organizacji w recepcji i adaptacji tej koncepcji do innych niż amerykańskie warunków.

Okres od końca XIX wieku po kryzys gospodarczy lat trzydziestych był burzliwy zarówno dla rozwoju gospodarczego i technologicznego, przejścia z trzeciego do czwartego cyklu gospodarczo-technologicznego Kondratiewa, jak i reform modernizujących gospodarkę w krajach pozaeuropejskich, w tym w Japonii i Chinach. Stosunek do amerykańskich nowinek w krajach europejskich był różny. Najbardziej zaawansowane cywilizacyjnie społeczeństwa posiadały swoje własne tradycje dotyczące również organizacji i zarządzania, co szczególnie widoczne jest w stosunku do propozycji Taylora i rozwoju edukacji menedżerskiej. Najmniej skłonni do korzystania z amerykańskich wzorów byli Anglicy i Niemcy, którzy na amerykańskie propozycje otwarli się dopiero po II wojnie światowej³. Podobnie było w przypadku pozostających w kręgu oddziaływania Niemców Szwedów⁴. Wiele dla popularyzacji koncepcji Taylora w Europie uczynił Henri Le Chatelier, według którego autor „*The Principles of Scientific Management*” podążał drogą wytkniętą przez Kartezjusza, rzeczy skomplikowane uczynił prostymi⁵. Jednak francuskiego ducha w dziedzinie organizacji znacznie lepiej wyrażał i większy wpływ na zarządzanie w tym kraju wywarł Henri Fayol, a na kształcenie w dziedzinie zarządzania wpływ wywarły *Grande Ecoles*⁶.

Odmienne rzecz miała się w społeczeństwach nadrabiających cywilizacyjne opóźnienia. Tam, jak w Polsce czy we Włoszech, chęć wykorzystania doświadczeń amerykańskich był znacznie większy⁷, o czym świadczy aktywność Polaków i Włochów w Międzynarodowych Kongresach Naukowej Organizacji w okresie międzywojennym. Na specjalną uwagę w adaptacji amerykańskich metod organizacji i zarządzania zasługują Czesi, a szczególnie pierwszy prezy-

³ L. Engwal, V. Zamagni: *Management Education in Historical Perspective*. Manchester University Press, Manchester 1998.

⁴ L. Engwal: *Foreign Role Models and Standardization in Nordic Business Education*. „Scandinavian Journal of Management” 2000, nr 15.

⁵ H. Le Chatelier: *Filozofia systemu Taylora*. Warszawa 1926, s. 27.

⁶ M. Stolarska: *Inżynier-menedżer. Zawód, system kształcenia, kariera zawodowa. (Studium porównawcze w Polsce i Francji)*. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 1998.

⁷ P. Górski: *Amerykańskie inspiracje naukowej organizacji w Polsce międzywojennej*. „Organizacja i Kierowanie” 2005, nr 1.

dent Czechosłowacji Tomasz Masaryk, który idee Taylora zaszczerpił nad Węłtawą, a powstała jego imienia Masarykowi Akademia Pracy była inspiracją dla utworzenia w Polsce Instytutu Naukowej Organizacji⁸.

Prace amerykańskich pionierów nowego podejścia do zagadnień organizacji były tłumaczone również na język rosyjski już w przedwojennej Rosji. Wydawnictwo Lewensterna wydało tłumaczenie Motion Study Franka B. Gilbretha pod tytułem „Izuczenie dwizenij”, a wydawnictwo Kommiercz Dieljatiel książkę Haringtona Emmersona „Dwanaście zasad wydajności” pod tytułem „Dwie-nadcat principow proizwoditielnosti”⁹. Idee Taylora były adaptowane do warunków porewolucyjnej Rosji. Pomysłami Taylora interesował się Włodzimierz Lenin, a w latach dwudziestych ubiegłego stulecia do radzieckiej gospodarki wykorzystywał je Aleksiej Gastew, założyciel Centralnego Instytutu Pracy¹⁰. Jednym z pierwszych, który wdrażał system Taylora w rosyjskiej fabryce był wspomniany Rothert, który w połowie 1918 roku został zaproszony przez zarząd Powszechnego Towarzystwa Elektrycznego do współudziału przy reorganizacji dużej fabryki zatrudniającej ok. 5000 robotników. W opublikowanym na łamach „Przeglądu Technicznego” w 1920 roku artykule pisał: „Zarząd firmy skorzystał mianowicie z enuncjacji Lenina, pochlebnej dla zasad Taylora, i z tego, że większość akcji towarzystwa znajdowała się w ręku rządu bolszewickiego, że więc zdanie Lenina miało należyte znaczenie”¹¹.

Badanie koncepcji zarządzania oparte może być na różnych założeniach teoretycznych. Jeden z pionierów *business history* Alferd D. Chandler twierdził, że to rozwój organizacji przemysłowych spowodowany rozwojem rynku i wprowadzeniem zmian technologicznych umożliwiających masową produkcję doprowadził do rozdziału własności i zarządzania. Kształtująca się od końca XIX wieku kategoria menedżerów, wyposażona w wiedzę i umiejętności, pozwalała na efektywniejsze gospodarowanie zasobami i realizację celów przedsiębiorstwa niż mechanizmy wolnego rynku. Tę Chandlerowską *the visible hand* byli menadżerowie, którzy jego zdaniem okazywali się efektywniejsi niż niewidzialną rękę rynku, na którą wskazywał Adam Smitha¹².

⁸ Idem: *Spoleczne i ideowe aspekty naukowej organizacji w okresie pionierskim lata dwudzieste dwudziestego wieku*. „Kwartalnik Historii Nauki i Techniki” 2006, nr 2.

⁹ Por. bibliografia do polskiego wydania F.W. Taylor: Op. cit.

¹⁰ K.E. Bailes: *Alexei Gastev and the Soviet Controversy over Taylorism, 1918-1924*. „Soviet Studies” 1977, nr 3; C.S. Maier: *Between Taylorism and Technology: European Ideologies and the Vision of Industrial Productivity in the 1920s*. „Journal of Contemporary History” London 1970, Vol. 5, No. 2.

¹¹ A Rothert: *Przykład współczesnej organizacji fabryki maszyn z uwzględnieniem zasad Taylora*. Warszawa 1921, s. 1.

¹² A.D. Chandler jr.: *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press, Cambridge MA 1978.

Zdaniem Stevena Barleya i Gideona Kundy, koncepcje zarządzania od końca XIX wieku reprezentują na przemian to racjonalne, to normatywne podejście¹³. Racjonalizm wiązał się z przekonaniem o możliwości świadomego kształtowania struktur i metod organizacyjnych. Koncepcje zaliczane do tego nurtu bazowały na metodach ilościowych i przekonaniu, iż uczestnicy procesu pracy w pełni podzielają orientację na efektywność i zwrócenie uwagi na tzw. twarde, dające się ująć liczbowo aspekty procesów zarządzania. Z kolei orientacja normatywna stara się zatrzeć granice między menedżerem a podwładnymi, między pracą a tym, co nią nie jest. Zwartość zespołu, lojalność i zaangażowanie pracowników są uważane za podstawowe czynniki i źródła produktywności. Badaczy interesują czynniki wpływające na zmianę koncepcji zarządzania. Wskazują na trzy grupy czynników. Pierwszą są oczekiwania i wartości społeczne, konieczność ich powiązania z efektywnością realizacji celów organizacji. Drugą jest wpływ osiągnięć innych nauk, technicznych, np. informatyki czy społecznych, jak w przypadku psychologii w latach pięćdziesiątych czy antropologii w latach osiemdziesiątych. Trzecia grupa związana jest z przeobrażeniami społecznymi i gospodarczymi. Koncepcje racjonalistyczne – zdaniem Barley'a i Kundy – dominują w okresie dobrej koniunktury gospodarczej, zaś koncepcje normatywne w okresach kryzysu, gdy można liczyć się z wzrostem niezadowolenia pracowników, gdy odwołanie się do potrzeb i podzielanych wartości służyć ma osłabianiu napięć społecznych.

Jeszcze inaczej do koncepcji zarządzania podchodzą badacze odwołujący się do teorii kosztów transakcyjnych Coase/Williamsona. Do niej nawiązywał Steven L. Morgan badając recepcję zasad naukowej organizacji w Chinach w latach dwudziestych i trzydziestych XX wieku¹⁴. Sieć powiązań jakie tworzyli chińscy przedsiębiorcy, menedżerowie oraz naukowcy propagujący i wdrażający te koncepcje zarządzania oraz sama koncepcja traktowana jako „*know how*” umożliwiały sprawne działanie powstających dużych przedsiębiorstw w warunkach wzrastającej niepewności wynikającej zarówno ze słabości władzy państwowej, jak i obcej konkurencji. Wiedza, powiązania osobiste powstałe dzięki uczestnictwu w organizowanych stowarzyszeniach i zaufanie pozwalały na redukcję kosztów transakcyjnych.

W artykule wskazano przesłanki, jakimi kierowali się pionierzy naukowej organizacji w Polsce, Japonii i Chinach oraz na warunki, w których działali, a które powodowały, iż odmiennie rozkładali akcenty w przedstawieniu znaczenia koncepcji Taylora. Takie sformułowanie problemu uzasadnia wykorzystanie

¹³ S.R. Barley, G. Kunda: *Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse*. „Administrative Science Quarterly” 1992, Vol. 37.

¹⁴ S.L. Morgan: *Professional Associations and the Diffusion of New Management Ideas in Shanghai, 1920-1930s*. „Business and Economic History On-Line” 2004, Vol. 2.

perspektywy historyczno-kulturowej (P. Górski: *Zarządzanie i nauki o zarządzaniu w perspektywie humanistycznej*. W: *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*. Red. T. Wawak. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2010).

Fryderyka W. Taylora koncepcja naukowej organizacji i uwarunkowania jej wdrożenia

Rewolucja menedżerska, która dokonała się w XX wieku, została przygotowana przez środowisko amerykańskich inżynierów, którzy od lat osiemnastych XIX wieku stawali się coraz bardziej znaczący w amerykańskich organizacjach¹⁵. Zatrudnieni w gwałtownie rozwijających się przedsiębiorstwach musieli, oprócz problemów natury technologicznej, sprostać wyzwaniom organizacyjnym, a były to nadzór i kontrola pracy podległego im personelu oraz wzrost wydajności. Inżynierowie w tym czasie zaczęli tworzyć środowisko zawodowe, zakładać stowarzyszenia i wydawać czasopisma. Najprężniejsze z nich było środowisko inżynierów mechaników, które założyło w 1880 roku American Society of Mechanical Engineers oraz rozpoczęło wydawanie czasopism „American Machinist” i „Engineering Magazine”. Stowarzyszenie i czasopisma stanowiły platformę nie tylko wymiany myśli i doświadczeń, ale przede wszystkim wypracowania koncepcji zarządzania, które odpowiadały na powstające wyzwania. „The Principles of Scientific Management” wieńczyło pracę nie tylko Taylora, ale i całego środowiska amerykańskich inżynierów mechaników. We wstępie do swojej książki pisał, że początkowo była pomyślana jako krótki komunikat przedstawiony na posiedzeniu Amerykańskiego Stowarzyszenia Inżynierów¹⁶.

Jednak, co ważne dla samej koncepcji, wpływ inżynierów mechaników zaznaczył się przede wszystkim w sposobie ujęcia problemów organizacji oraz zarządzania i zaproponowanych rozwiązań. Charakteryzował się racjonalizmem, ilościowym podejściem, opracowaniem modelowych rozwiązań, a także wprowadzeniem takich kategorii, jak system, problem czy normy, przeniesieniem kategorii pomocnych w rozwiązywaniu problemów technologicznych do zagadnień organizacyjnych, a potem nawet społecznych. Yehouda Shenhav opisuje jakim zmianom podlegało pojęcie systemu, które początkowo oznaczało rozwiązanie techniczne, np. amerykańskiego rewolweru opracowany przez Samuela

¹⁵ Y. Shenhav: *Manufacturing Rationality: The Engineering Foundations of the Managerial Revolution*. Oxford University Press, 1999.

¹⁶ F.W. Taylor: Op. cit., s. 3.

Colta, poprzez technologie wytwarzania, aż po organizację przedsiębiorstwa. Użycie kategorii „system” pociągało za sobą przyjęcie założeń, iż organizacja jest czymś, co podobnie jak maszyna czy urządzenie techniczne może być zmieniane, dostosowane do racjonalnie wyznaczonych celów i uwzględniające warunki w jakich działa. Podobnie z „problemem”, użycie tego pojęcia oznaczało, że to, co dotąd wywoływało takie spory i emocje, jak np. „kwestia robotnicza” może zostać zdefiniowane w kategoriach problemu właśnie, a jeśli tak, to rozwiązanie go wymaga tylko odpowiedniego, racjonalnego podejścia.

Zaproponowane przez Taylora rozwiązania powstawały w warunkach, na które zwrócił uwagę Chandler, a które doprowadziły do rozwoju amerykańskich organizacji przemysłowych, ale także uwarunkowania społeczne i kulturowe. Rozwój gospodarczy w USA w ostatniej dekadzie XIX wieku związany był również z narastającą falą imigracji, co powodowało, iż w dużych zakładach przemysłowych zaczęli masowo być zatrudniani robotnicy pochodzący z rolniczych społeczeństw środkowej i południowej Europy, nieznający języka angielskiego i pozbawieni doświadczenia w pracy w przemyśle. Ważnymi cechami kultury amerykańskiej był pragmatyzm i zdrowy rozsądek, co pożenione z wymaganiami rynku sprzyjało zastosowaniu prostych, racjonalnych i przynoszących wymierne korzyści rozwiązań.

Zaproponowane przez Taylora zasady wskazywały, iż to właśnie inżynierowie są predestynowani do osiągania celów przedsiębiorstwa i rozwiązywania problemów organizacyjnych i społecznych. Taylor nie tylko opracował system, ale przede wszystkim zapoczątkował rewolucję mentalną, która zmieniła sposób patrzenia przedsiębiorców i rządzących na zagadnienia organizacyjne. Idee te w pierwszej ćwierci XX wieku spotkały się z poparciem amerykańskich elit politycznych, prezydenta Woodrowa Wilsona oraz Herberta Hoovera i znalazły zastosowanie w organizacji amerykańskiej administracji¹⁷. W swoim wstępie do „The Principles of Scientific Management” Taylor zwrócił uwagę na następujące przesłanki jakimi się kierował. Wskazywał, iż największą barierą w rozwoju amerykańskiej gospodarki jest marnotrawstwo zasobów, w tym również pracy ludzkiej. Uważał, że zaproponowane przez niego zasady pozwolą podjąć działania niwelujące tę barierę. Przeciwstawiał się tezie głoszącej, iż kierownikiem trzeba się urodzić, że sukces w działalności organizacyjnej oparty jest na wrodzonych cechach, a dobór ludzi na stanowiska kierownicze polega na wyszukiwaniu jednostki posiadającej takie predyspozycje i pozostawienie jej swobody co do metod swojego działania. Uważał, że najlepszym lekarstwem na przeciwdziałanie marnotrawstwu jest dobra organizacja, a nie poszukiwanie wyjątkowych ludzi, a „najlepsza organizacja jest rzeczywistą nauką, opartą na ściśle określonych regułach, prawach i zasadach”. Wyrażał przekonanie, iż zasady te można

¹⁷ P. Górski: *Między urzędnikiem a menedżerem. Środowisko naukowej organizacji wobec problemów administracji publicznej w Polsce międzywojennej*. UJ, Kraków 2009, s. 14-16.

stosować do wszelkich rodzajów ludzkiej działalności¹⁸. Był świadom, iż aby wdrożyć wyłożone przez siebie zasady, należało uzyskać akceptację ze strony przedsiębiorców i robotników, dlatego swój wywód rozpoczął od rozdziału poświęconego uzasadnieniu tezy o wspólnocie interesów przedsiębiorców i robotników.

Naukowa organizacja wywarła olbrzymi wpływ na kształtowanie się oblicza amerykańskiego menedżeryzmu, na wzrost znaczenia tej kategorii zawodowej w amerykańskich organizacjach i społeczeństwie. Z danych przedstawionych przez Shenhava w drugiej dekadzie XX wieku ilość członków ASME wzrosła czterokrotnie, również wyraźnie wzrosła liczba publikacji poświęconych organizacji i zarządzaniu w inżynierskich czasopismach. Coraz więcej inżynierów pracowało w organizacjach przemysłowych na stanowiskach rozwiązujących problemy organizacyjne, a nie techniczne. Rozwinęło się kształcenie w dziedzinie biznesu, które po II wojnie światowej osiągnęło pełnię rozwoju i zaczęło być wraz z Planem Marshalla eksportowane do Europy. Rewolucja menedżerska, o której od lat trzydziestych pisali Adolf Berle i Gardiner Means, w czterdziestych James Burnham i sześćdziesiątych John K. Galbraith dokonała się. Społeczne skutki koncepcji wyrażonej w książce opublikowanej przed stu laty były olbrzymie, co pozwoliło Druckerowi na sformułowanie opinii o Taylorze przytoczonej we wstępie artykułu.

Polskich inżynierów odczytanie koncepcji Taylora

W społeczeństwie polskim, a w polskiej inteligencji szczególnie, silna była świadomość przynależności do kultury i cywilizacji zachodniej. Druga połowa XIX wieku to czas wiary w postęp realizowany dzięki rozwojowi nauki i przemysłu. Jednymi z aktorów odgrywającymi pierwszoplanową rolę w tym kreowaniu cywilizacji przemysłowej byli inżynierowie. Szczególnie w Polsce przełomu XIX i XX wieku mogli stanowić szansę na modernizację gospodarki, szczególnie gdy w przemyśle dominującą pozycję zajmowali przedsiębiorcy i kapitaliści obcokrajowcy. Kariera inżyniera doskonale pasowała do kanonu wartości inteligentckiego etosu, gdyż łączyła wysoko cenioną wiedzę naukową z aktywnością w sferze gospodarki, a ta dziedzina, mimo zachęty nie cieszyła się wzięciem wśród dzieci inteligencji¹⁹. Polscy inżynierowie czasów zaborów, podobnie jak polska inteligencja, podejmowali możliwe w warunkach braku niepodległości działania pozwalające na upowszechnienie wiedzy technicznej. Brak uczelni technicznych, poza jedyną działającą w zaborze austriackim Politechniką, sprawiał, iż szczególną rolę odgrywały stowarzyszenia inżynierskie, wy-

¹⁸ W.F. Taylor: Op. cit., s. 3.

¹⁹ P. Górski: *Między inteligencją tradycją...*, op. cit., s. 59-66.

dawane przez nie czasopisma oraz Muzeum Przemysłu i Rolnictwa w Warszawie. Stowarzyszenia techników istniały w Warszawie, Lwowie i Krakowie już od lat osiemdziesiątych XIX wieku, a w wydawanych przez nie czasopismach od początku XX wieku pojawiały się publikacje poświęcone naukowej organizacji, w tym również omówienie koncepcji Taylora²⁰.

Propagatorami naukowej organizacji byli inżynierowie z doświadczeniem w pracy w przedsiębiorstwach zachodniej Europy. Aleksander Rothert pracował w Niemczech, Francji i Wielkiej Brytanii, a potem w Rosji, Henryk Mierzejewski w Belgii, a Edwin Hauswald w Austrii i w Niemczech. To, co istotne dla polskich propagatorów naukowej organizacji, to podejmowanie własnych prób opracowania racjonalizacji organizacji pracy. Najlepszym przykładem mogą być prace Karola Adamieckiego dotyczące analizy kosztów i harmonizacji procesów wytwórczych²¹ oraz Aleksandra Rothera nad systemami płac²².

Książka Taylora „The Principles of Scientific Management” ukazała się w języku polskim pod tytułem „Zasady organizacji naukowej zakładów przemysłowych”. Jej tłumaczem był Mierzejewski, działacz niepodległościowy, absolwent Wydziału Technicznego Uniwersytetu w Liege w Belgii, współorganizator Stowarzyszenia Inżynierów i Mechaników Polskich. Książka została wydana przez Wydawnictwo Przeglądu Technicznego jako I tom Biblioteki Techniczno-Przemysłowej. Przedmowę do niej napisał Rothert, który znaczenie koncepcji Taylora widział przez pryzmat przesłanek socjalnych. Zastosowanie naukowych metod organizacji pozwoli na wzrost wytwórczości i potaniecie wyrobów przemysłowych, a zwiększenie ich dostępności będzie sprzyjać zaspokojeniu potrzeb społeczeństwa. Rothert zauważa, że „robotnicy na tem najwięcej skorzystaliby sami, stanęliby na znacznie wyższym szczeblu kulturalnym, żyliby dostatnio i mniejsza liczba godzin potrzebowałaby pracować”. Zauważa, że naśladowcy Taylora dzielą się na dwie grupy, pierwsi metodę zaproponowaną przez Taylora zastosują od razu i będą zbierać „złote żniwa” i drudzy, którzy przyswoją sobie tę metodę dopiero z obawy przed zagładą, przymuszeni przez konkurencję. „Życzyć należy – kończy tym zdaniem swoją przedmowę – aby po przyswojeniu tego dzieła Taylora, jak najwięcej było u nas tych pierwszych”²³. Książka Taylora miała jeszcze w okresie międzywojennym dwa wydania, w 1922 i 1923 roku. Wydawcą była założona w 1919 roku Liga Pracy.

²⁰ H. Mierzejewski: *Doświadczenia F.W. Taylora nad toczeniem żelaza i stali*. „Przegląd Techniczny” 1912, s. 185; Idem: *O rozwoju naukowej gospodarki fabrycznej w Stanach Zjednoczonych*. „Przegląd Techniczny” 1912, s. 272; A Rothert: *Poglądy nowoczesne na urządzenia i organizację fabryki maszyn*. „Przegląd Techniczny” 1910, s. 14.

²¹ K. Adamiecki: *Metoda wykreślna organizowania pracy zbiorowej w walcowni*. „Przegląd Techniczny” 1909, nr 17-20.

²² A. Rothert: *O systemach płacy, mających na celu podniesienie produktywności robotnika*. „Przegląd Techniczny” 1910, s. 339.

²³ Idem: *Przedmowa...*, op. cit., s. III.

Zatem dominujące motywy w tłumaczeniu i przyswojeniu koncepcji Taylora polskiemu czytelnikowi były względy społeczne. Naukowa organizacja była postrzegana jako szansa na zmianę polskiej kultury pracy, uczynienie z niej, jak pisał K. Adamiecki, „pracy wydajnej, o pracy o wielkim wyniku użytecznym bez nadmiernego wysiłku”. Kształtowanie nowoczesnej kultury pracy, oparcie jej na podstawach naukowych, zwalczanie dotychczasowych wzorów było pierwszoplanowym zadaniem środowiska inżynierskiego tuż po odzyskaniu niepodległości. Świadczą o tym tytuły wydawanych przez Ligę Pracy broszur. Zygmunt Straszewicz inżynier mechanik, profesor i rektor Politechniki Warszawskiej opublikował broszurę pod tytułem „Od czego zależy bogactwo narodów”. Dla inżyniera Piotra Drzewieckiego niska kultura pracy w poważnym stopniu uniemożliwiała wydobyć się z biedy i zacofania, o czym pisał w broszurze „Jak niezmiernie biedniejemy”. W tych publikacjach odwoływano się nie tylko do koncepcji Taylora, lecz także do pracowitości innych społeczeństw, które daleko wyprzedzały Polaków w poziomie cywilizacyjnym, Anglików, Niemców, Szwajcarów, a nawet – co interesujące – Japończyków. Japońskiemu stosunkowi do pracy poświęcił swoją broszurę Henryk Klepacki, korespondent pism japońskich w Polsce. Próżniactwo i kłótniowość Polaków przeciwstawił pilności i punktualności Japończyków. Chwalił japoński rząd wysyłający najzdolniejszych uczniów do Europy Zachodniej i USA. Przypominał, że olbrzymi skok cywilizacyjny Japończycy dokonali w ciągu pół stulecia. Należy przypomnieć, iż organizacją szkoleń i staży dla polskich inżynierów w USA zajmowało się w tym czasie Stowarzyszenie Inżynierów Polaków w Ameryce.

Obok nisko ocenianej kultury pracy w Polsce inżynierowie bardzo krytycznie oceniali strajki. Traktowali je jako konflikt między pracodawcami i pracownikami powstały na płaszczyźnie niesatysfakcjonującego robotników wynagrodzenia. Realna wartość wynagrodzenia w 1923 roku w stosunku do 1921 spadła o połowę i była znacznie niższa niż w okresie poprzedzającym I wojnę światową²⁴. Na początku lat dwudziestych liczba strajków i strajkujących gwałtownie rosła. W latach 1921-1923 liczba strajków w miastach wzrosła dwukrotnie, niemal dwukrotnie wzrosła również liczba strajkujących, a liczba straconych dniówek wzrosła o połowę²⁵. Wśród wydawanych w tym czasie broszur przez Ligę Pracy były również takie, które dotyczyły krytyki gospodarki radzieckiej²⁶. Dlatego wskazywano, iż koncepcja Taylora daje sposobność rozwiązania tych palących problemów społecznych, pozwoli nie tylko na wzrost produkcji, wzrost zaspokojenia potrzeb społeczeństwa, ale przede wszystkim do dyskusji dotyczących relacji przedsiębiorca-pracownicy wprowadzi kryteria

²⁴ Z. Landau, J. Tomaszewski: *Gospodarka Polski międzywojennej*. T. I 1918-1923. Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa 1967, s. 129.

²⁵ Ibid., s. 141.

²⁶ F. Borowski: *Gospodarka bolszewicka w Rosji*. Wydawnictwo Ligii Pracy, Warszawa 1921.

racjonalne i obiektywne, pozwalające nie tylko na sprawiedliwą ocenę wkładu pracy robotnika, ale i na stosowanie wymiernych bodźców ekonomicznych wzmagających jego zainteresowanie wydajnością pracy. Podobnie jak w przypadku amerykańskich inżynierów, polscy propagatorzy naukowej organizacji wskazywali, iż to właśnie inżynierowie predestynowani są do zajmowania stanowisk kierowniczych w organizacjach gospodarczych i to na nich spada odpowiedzialność za osiągnięcie celów produkcyjnych, ekonomicznych i społecznych²⁷.

Dlatego polscy propagatorzy naukowej organizacji wzorem amerykańskich inżynierów podjęli działania na rzecz ograniczania marnotrawstwa w przemyśle. W 1925 powołano przy Związku Przemysłu Chemicznego Komisję Naukowej Organizacji badającą zagadnienia: organizacyjne, technologiczne, politykę przemysłową państwa oraz sprawy robotnicze. Z przeprowadzonych badań wynikało, iż przeciętnie w przedsiębiorstwach marnotrawiono około połowy wykorzystywanych w produkcji zasobów. Zdaniem autorów raportu, winę za ten stan rzeczy w największym stopniu ponosiło kierownictwo przedsiębiorstw, co świadczyło o olbrzymim zadaniu stojącym przed polskimi inżynierami i nadziei jakie wiązano z zastosowaniem metod naukowej organizacji²⁸.

Recepcja i rozwój naukowej organizacji w Polsce dokonywał się dzięki aktywności inżynierów, którzy posiadali różnorodne doświadczenia w pracy w dużych przedsiębiorstwach w zachodniej Europie, a ich kwalifikacje i wykształcenie pozwalały im nie tylko na adaptowanie amerykańskich nowinek, ale także na wypracowanie własnych rozwiązań. Wynikało to również z opierania się w pracy zawodowej na podobnych jak Amerykanie kryteriach racjonalności działania, stosowania pomiaru, budowania modeli i opracowywania norm. Niski poziom rozwoju przemysłu i konieczność budowy nowego organizmu gospodarczego odrodzonej Polski oraz narastające napięcia społeczne sprawiały, iż to one określały przesłanki dla wykorzystania proponowanej przez Taylora koncepcji organizacji i zarządzania.

Adaptacja koncepcji Taylora w Japonii i Chinach w latach dwudziestych i trzydziestych XX wieku

Największe państwo Dalekiego Wschodu jakim były Chiny w wieku XIX przeżywało kolejne klęski nie tylko w konfrontacji z mocarstwami europejskimi, ale także atakowane przez swojego modernizującego się w szybkim tempie konkurenta jakim była Japonia. „Kraj wschodzącego słońca” otworzył się na przyswojenie osiągnięć społeczeństw zachodnich już w latach sześćdziesiątych XIX

²⁷ K. Adamiecki: *Stanowisko inżyniera jako kierownika zakładów wytwórczych*. W: *O istocie naukowej organizacji*. Warszawa 1938, s. 153-154.

²⁸ T. Zamoyski: *Zagadnienie marnotrawstwa w przemyśle chemicznym*. „Przegląd Techniczny”, nr 4.

wieku. Proces ten dokonywał się pod kontrolą władcy i miał charakter selektywny. Zmiany dokonujące się w tym czasie wytworzyły sprzyjające warunki do zainteresowania się koncepcją Taylora i podjęcia działań służących jej wykorzystaniu w japońskich przedsiębiorstwach. Jak pisze Malcolm Warner, emerytowany profesor Cambridge Judge Business School University of Cambridge, redaktor „Asia Pacific Business Review”, tłumaczenie „The Principles of Scientific Management” na język japoński dokonane zostało niebawem po amerykańskim wydaniu. Japoński tytuł „Tajemnica eliminowania zbędnych ruchów” wskazuje na inne niż w oryginale położenie akcentów („The Secret of Saving Lost Motion”)²⁹. Japońscy propagatorzy w mniejszym stopniu akcentowali naukowość koncepcji Taylora, a w większym jej praktyczne efekty. Świadczy o tym tytuł książki Ikedy Toshiro „Tajemnice eliminowania zbędnej pracy i zwiększenia produkcji” („Secrets for Eliminating Futile Work and Increasing Production”). O zasięgu jej oddziaływania może świadczyć fakt, że zostało sprzedanych ponad milion jej egzemplarzy.

Metoda zaproponowana przez Taylora stosowana była zarówno w przedsiębiorstwach włókienniczych, jak i znanych do dziś przedsiębiorstwach branży maszynowej, jak Mitsubishi, Nissan, Toyota, stocznie Kawasaki czy przedsiębiorstwo branży elektrycznej Nippon Electric. Szefowie tych firm kupowali po kilka tysięcy egzemplarzy książki i rozdawali ją swoim pracownikom. W firmach przemysłu samochodowego wprowadzanie metody Taylora łączono z produkcją taśmową Forda. Należy jednak podkreślić, iż nie było to bierne kopiowanie rozwiązań amerykańskich. Toyota rozbudowywała własne ośrodki badawczo-rozwojowe, w których japońscy inżynierowie prowadzili badania i opracowywali własne rozwiązania dotyczące w szczególności organizacji pracy zespołowej.

Rozwój rozwiązań opartych na koncepcji Taylora i ich upowszechnienie nie był ograniczony do poszczególnych przedsiębiorstw, lecz zasadał się na tworzeniu organizacji ogólnojapońskich. Należały do nich Japońskie Stowarzyszenie Zarządzania i Stowarzyszenie Badania Wydajności działające od lat trzydziestych XX wieku. Podobnie jak w przypadku USA i Polski, w ich rozwoju znaczący wkład mieli inżynierowie. Należeli do nich nie tylko wspomniany Ikeda, ale także Araki Toichiro. Obaj studiowali w USA. Araki ukończył chemię przemysłową na uniwersytecie w Akron w stanie Ohio, a następnie zainteresował się inżynierią przemysłową i nauką organizacją. Osobiście poznał kontynuatorów koncepcji Taylora Lilian Gilbreth i Harringtona Emmersona. Po powrocie do Japonii w 1922 roku założył tokijski instytut Badania Wydajności, a następnie własny instytut badawczy.

Zdaniem Warnera, Japończycy dokonali adaptacji systemu Taylora do własnych wartości i norm kulturowych, z których najważniejszymi dla zarządzania okazały się wynagradzanie uwzględniające zasady starszeństwa, reguła

²⁹ M. Warner: *Japanese Culture, Western Management: Taylorism and Human Resources in Japan*. „Organization Studies” 1994, 15 (4). Informacje o recepcji koncepcji Taylora w Japonii oparto na tym artykule.

dożywotniego zatrudnienia oraz zasada, iż w przedsiębiorstwie działa jeden związek zawodowy. Wpływ tego paternalizmu w wersji konfucjańskiej spowodował, że Japończycy adaptując koncepcję Taylora do własnych potrzeb i warunków skupili się na organizacji pracy zespołowej, inicjując już w okresie międzywojennym tzw. kółka jakości. Według Warnera, wdrażanie zasad TQM w japońskich przedsiębiorstwach w okresie powojennym nie dokonywało się w opozycji do taylorizmu, a na fundamentach zbudowanych w okresie międzywojennym związanych z recepcją koncepcji Taylora. Adaptacja taylorizmu do japońskich warunków społeczno-kulturowych okazała się szczególnie efektywna, gdyż rodzima kultura w połączeniu z efektywnością, na jaką kładł nacisk Taylor, pozwalały na elastyczności organizacji japońskich przedsiębiorstw i ich dostosowania do zmieniających się warunków otoczenia.

Chiny końca XIX i początku XX wieku przeżywały okres bardzo poważnego kryzysu³⁰. Konfrontacja kraju środka z europejskimi potęgami kolonialnymi okazała się gospodarczy, polityczny i militarny upadek cesarstwa. W konsekwencji doprowadziło to nie tylko do oddania portów we władanie europejskim mocarstwom, ale i upadku cesarstwa w 1911 roku i ustanowienia republiki. Przełom XIX i XX wieku to również okres powstania chińskiej burżuazji i próba wymuszenia na cesarstwie reform zmierzających do modernizacji kraju. Przywódcą reformatorów był Kang Youwei, człowiek wywodzący się z filozoficznym wykształceniem, krytyk neokonfucjanizmu i rzecznik nowoczesności w postaci rozwoju edukacji, partii politycznych i obalenia tradycyjnych³¹ chińskich zwyczajów, np. krępowania stóp dziewczynkom. Proponowane przez niego reformy, zmierzające do uczynienia z cesarstwa monarchii konstytucyjnej, zostały zablokowane przez kręgi dworskie. Po ustanowieniu republiki w okresie, kiedy w Europie miała miejsce I wojna światowa i w latach po niej następujących osłabły naciski ze strony państw europejskich, natomiast wzrosła presja ze strony Stanów Zjednoczonych i Japonii. Rozwój przemysłu spowodował wzrost napięć społecznych, protesty robotników i studentów krwawo tłumione przez rząd. Lata dwudzieste XX wieku to okres wzrostu wpływów komunistów. Trudna sytuacja gospodarcza i polityczna doprowadziły do walk wewnętrznych w latach 1927-1937. Dopelnieniem kryzysu społeczeństwa chińskiego w tym okresie była agresja japońska w 1937 roku.

Recepcja naukowej organizacji dokonywała się zatem w bardzo trudnym okresie osłabienia władzy centralnej i silnych wyzwań modernizacyjnych, dlatego propozycję Taylora traktowano jako sposób na przyspieszenie modernizacji społeczeństwa chińskiego, zastąpienia dotychczasowych więzi i wzorów zachowań w sferze gospodarczej wzorami obcymi. Promotorami stosowania naukowej organizacji byli, podobnie jak w Japonii, Chińczycy, którzy ukończyli studia w Stanach Zjednoczonych. Postacią numer jeden był urodzony w 1876

³⁰ *Nowożytna historia Chin*. Red. R. Sławiński. Księgarnia Akademicka, Kraków 2005.

³¹ Informacje o recepcji koncepcji Taylora w Chinach oparto na: S.L. Morgan: *Transfer of Taylorist ideas to China, 1910-1930s*. „Journal of Management History” 2006, Vol. 12; Idem: *Professional Associations...*, op. cit.

roku Mu Xiangyue, który w 1909 roku wyjechał na studia do USA, gdzie w 1913 roku otrzymał stopień Bachelor of Science w dziedzinie rolnictwa, a następnie dwa Master of Science w dziedzinie rolnictwa i mechaniki. Podczas studiów zapoznał się z zasadami propagowanymi przez Taylora i nawiązał z nim korespondencję, prosząc go w 1914 roku o pozwolenie przetłumaczenia jego „The Principles of Scientific Management” na język chiński. Chińskie tłumaczenie ukazało się drukiem w 1916 roku.

Po powrocie ze Stanów Zjednoczonych Mu Xiangyue wdrażał zasady opracowane przez Taylora w kierowanym przez siebie przedsiębiorstwie włókienniczym. W tym czasie najpoważniejsze problemy z jakimi borykały się chińskie fabryki dotyczyły zarządzania personelem, niskiego poziomu technicznych kompetencji specjalistycznych kadry kierowniczej, marnotrawstwa wykorzystania siły roboczej oraz brutalne traktowanie szeregowych pracowników. Dlatego priorytetami stawały się: wzrost wydajności, poprawa stosunków między kadrą kierowniczą a robotnikami oraz opracowanie systemów wynagrodzeń motywujących robotników do efektywniejszej pracy.

Promotorami stosowania nowych rozwiązań byli wykształceni w USA chińscy inżynierowie, kierujący dużymi chińskimi zakładami nie tylko włókienniczymi, ale także metalowymi i maszynowymi, zatrudniającymi po kilka tysięcy pracowników. Oprócz Mu Xiangyue na uwagę zasługuje również działalność Yang Quana znanego jako Yang Xingfo studiującego pod kierunkiem D.S. Kimballa na Uniwersytecie Cornell, należącym do najstarszych i najlepszych w USA, a następnie absolwenta studiów MBA na Harvardzie.

Podobnie jak w Polsce i Japonii, dużą rolę w upowszechnianiu zasad naukowej organizacji odgrywały czasopisma oraz stowarzyszenia gospodarcze i zawodowe. Należały do nich Stowarzyszenie Zarządzaniem Chińskim Przemysłem i Handlem, które było wspomagane przez szanghajskich przemysłowców. Zostało później przekształcone w Chińskie Stowarzyszenie Naukowej Organizacji. Zadaniem stowarzyszenia było gromadzenie materiałów poświęconych racjonalizacji zarządzania i wypracowanie metod, które mogłyby znaleźć zastosowanie w chińskich przedsiębiorstwach. Temu celowi służyły czasopisma, zarówno wydawany przez Ministerstwo Przemysłu dwutygodnik „Czasopismo Gospodarcze”, jak i miesięczniki „Wschodnie Rozmaitości” i „Zarządzanie Personelem”.

Problematyka zarządzania personelem dominowała w chińskich publikacjach poświęconych zarządzaniu w latach trzydziestych XX wieku, co wynikało z jednej strony z konieczności zwiększenia efektywności pracy, z drugiej z przewidywania tradycyjnych wzorów zachowań. Tradycja szczególnie widoczna była w sferze rekrutacji pracowników opartej na osobistej lojalności i terytorialności. Nowe metody zarządzania personelem wprowadzono skutecznie w chińskich kolejach, lecz mimo zaangażowania chińskich propagatorów naukowego zarządzania nadal część dużych przedsiębiorstw opierała się na tradycyjnych metodach rekrutacji personelu i organizacji pracy. Należały do nich fabryki włókiennicze należące do rodziny Rong, zatrudniające ponad 30 tys. pracowników.

Zakończenie

Proces adaptacji zasad naukowej organizacji w tych społeczeństwach wskazuje na pewne podobieństwa i różnice. Dotyczyły one nie tylko warunków w jakich podejmowano działania, samych działań i ich efektów, ale także środowisk, z których rekrutowali się pionierzy i stawianych przez nich celów. Generalnie możemy zauważyć, że na koncepcję Taylora oddziaływały zarówno czynniki gospodarcze z rozwojem przemysłu i organizacji przemysłowych w USA, jak i kultura tego społeczeństwa nastawiona na pragmatyzm. Naukowa organizacja stała się nie tylko koncepcją zarządzania, ale i ideologią rodzącej się kategorii menedżerów.

Inaczej uwarunkowania społeczne i kulturowe przedstawiały się w pozostałych społeczeństwach. Naukowa organizacja była postrzegana jako ważny instrument wspierający ich modernizację, z tym, iż o ile w Japonii proces ten był wspierany przez państwo, o tyle w Chinach czy w Polsce środowiska propagatorów w większym stopniu zdane były na własne siły, starając się pozyskać wsparcie przedsiębiorców.

Związek kultury i przebieg procesów społecznych w Polsce były mimo opóźnienia podobne do kultury zachodniej, dlatego w szczególnym okresie pierwszej połowy lat dwudziestych metody naukowej organizacji były przez polskich propagatorów traktowane jako recepta nie tylko na wzrost wydajności, lecz także osłabienie napięć i konfliktów społecznych. Natomiast w omawianych społeczeństwach azjatyckich metody te miały być orężem w westernizacji, zerwaniem feudalnych tradycji. Japończycy w procesie tym postępowali bardziej selektywnie, łącząc wzorce zachodnie z wartościami własnej kultury, co zaowocowało wypracowaniem metod pracy zespołowej i kultury pracy zorientowanej na jakość. Zmianom tym sprzyjała rosnąca pozycja mocarstwowa kraju wschodzącego słońca w tym okresie, co wzmacniało poczucie zakorzenienia w rodzimych wartościach. Chiny pogrążone były w narastających konfliktach wewnętrznych, co nie sprzyjało działaniom podejmowanym przez propagatorów naukowej organizacji zorientowanym na przewidywalność, planowość i racjonalność, stąd efekty gospodarcze i społeczne były nieporównanie skromniejsze jak w Japonii.

Największe podobieństwa w recepcji naukowej organizacji we wszystkich omawianych społeczeństwach dotyczą ich aktorów, tworzonych przez nich struktur organizacyjnych i podejmowanych działań. Byli nimi inżynierowie, charakteryzujący się podobieństwem edukacji, rozumieniem swej roli w organizacjach oraz społeczeństwie i podobnie patrzących na sposoby rozwiązywania problemów organizacyjnych. Tworzyli podobne struktury organizacyjne w postaci stowarzyszeń, stawiali podobne cele dotyczące propagowania zasad i metod organizacji i zarządzania, wykorzystując w tym celu zakładane przez siebie czasopisma.

W USA naukowa organizacja odcisnęła znaczące piętno na formowaniu się kultury menedżerskiej i kultury pracy pierwszej połowy XX wieku. W Japonii, jak pisze Warner, naukowa organizacja została twórczo adaptowana i wpłynęła na wypracowanie własnych metod organizacyjnych. W Chinach dorobek propagatorów okazał się nietrwały przede wszystkim ze względu na przejęcie władzy przez komunistów po 1949 roku. Wprowadzając obecne zmiany gospodarcze i metody zarządzania Chińczycy nie nawiązują do tradycji sprzed osiemdziesięciu lat. Są one co najwyżej przedmiotem zainteresowania badaczy. Polacy znajdują się pośrodku. Ciągłość struktur politycznych, gospodarki i struktury społecznej po 1945 roku uległa zerwaniu. Transformacja po 1989 roku przebiega w odmiennych warunkach gospodarczych, społecznych, przy wpływie globalnych procesów gospodarczych, nowych koncepcji zarządzania i kształcenia menedżerów. Pozostały jednak struktury organizacyjne nawiązujące do działalności pionierów Adamieckiego, Hauswalda czy Rothera w postaci Towarzystw Naukowej Organizacji i Kierownictwa i polskich dokonań szkoły prakseologicznej. O nich to warto pamiętać nie tylko przy okazji rocznicowej. Refleksja badawcza dotycząca recepcji naukowej organizacji w Polsce w okresie międzywojennym i wkładu tego środowiska w modernizację społeczną i kształtowanie nowoczesnej kultury organizacyjnej jest niezbędna do zrozumienia tego co dzieje się obecnie, do poznania zarówno barier wprowadzania zmian tego typu współcześnie, jak i przeobrażeń społeczeństwa polskiego i jego kultury. Organizacja pracy i koncepcje zarządzania nie mogą być bowiem traktowane na podobieństwo zasobów materialnych uczestniczących w realizacji celów organizacji. Są wielorakimi więzami powiązane z kulturą, która może wspomagać zmiany organizacyjne, ale może je opóźniać, a sama ulega przeobrażeniom pod wpływem działalności środowisk tak bardzo związanych z modernizacją, jak środowiska gospodarcze.

Literatura

- Adamiecki K.: *Metoda wykreślna organizowania pracy zbiorowej w walcowni*. „Przegląd Techniczny” 1909, nr 17-20.
- Adamiecki K.: *Stanowisko inżyniera jako kierownika zakładów wytwórczych*. W: *O istocie naukowej organizacji*. Warszawa 1938.
- Bailes K.E.: *Alexei Gastev and the Soviet Controversy over Taylorism, 1918-1924*. „Soviet Studies” 1977, nr 3.
- Barley S.R., Kunda G.: *Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse*. „Administrative Science Quarterly” 1992, Vol. 37.
- Borowski F.: *Gospodarka bolszewicka w Rosji*. Wydawnictwo Ligii Pracy, Warszawa 1921.

- Chandler A.D. jr.: *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press, Cambridge MA 1978.
- Drucker P.F.: *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*. Wydawnictwo PWN, Warszawa 1999.
- Engwal L.: *Foreign Role Models and Standardization in Nordic Business Education*. „Scandinavian Journal of Management” 2000, Vol. 15.
- Engwal L., Zamagni V.: *Management Education in Historical Perspective*. Manchester University Press, Manchester 1998.
- Górski P.: *Amerykańskie inspiracje naukowej organizacji w Polsce międzywojennej*. „Organizacja i Kierowanie” 2005, nr 1.
- Górski P.: *Między inteligencką tradycją a menedżeryzmem. Studium kształtowania środowiska naukowej organizacji i jego ideologii i działań organizatorskich w Polsce międzywojennej*. UJ, Kraków 2005.
- Górski P.: *Spoleczne i ideowe aspekty naukowej organizacji w okresie pionierskim lata dwudzieste dwudziestego wieku*. „Kwartalnik Historii Nauki i Techniki” 2006, nr 2.
- Górski P.: *Między urzędnikiem a menedżerem. Środowisko naukowej organizacji wobec problemów administracji publicznej w Polsce międzywojennej*. UJ, Kraków 2009.
- Landau Z., Tomaszewski J.: *Gospodarka Polski międzywojennej*. T. I 1918-1923. Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa 1967.
- Le Chatelier H.: *Filozofia systemu Taylora*. Warszawa 1926.
- Maier C.S.: *Between Taylorism and Technology: European Ideologies and the Vision of Industrial Productivity in the 1920's*. „Journal of Contemporary History” London 1970, Vol. 5, No. 2.
- Mierzejewski H.: *Doświadczenia F.W. Taylora nad toczeniem żelaza i stali*. „Przegląd Techniczny” 1912.
- Mierzejewski H.: *O rozwoju naukowej gospodarki fabrycznej w Stanach Zjednoczonych*. „Przegląd Techniczny” 1912.
- Morgan S.L.: *Professional Associations and the Diffusion of New Management Ideas in Shanghai, 1920-1930s*. „Business and Economic History On-Line” 2004, Vol. 2.
- Morgan S.L.: *Transfer of Taylorist ideas to China, 1910-1930s*. „Journal of Management History” 2006, Vol. 12.
- Nowożytna historia Chin*. Red. R. Sławiński. Księgarnia Akademicka, Kraków 2005.
- Rothert A.: *O systemach płacy, mających na celu podniesienie produktywności robotnika*. „Przegląd Techniczny” 1910.
- Rothert A.: *Poglądy nowoczesne na urządzenia i organizację fabryki maszyn*. „Przegląd Techniczny” 1910.
- Rothert A.: *Przedmowa [do] F.W. Taylor. Zasady organizacji naukowej zakładów przemysłowych*. Warszawa 1913.
- Rothert A.: *Przykład współczesnej organizacji fabryki maszyn z uwzględnieniem zasad Taylora*. Warszawa 1921.
- Shenhav Y.: *Manufacturing Rationality: The Engineering Foundations of the Managerial Revolution*. Oxford University Press 1999.
- Stolarska M.: *Inżynier-menedżer. Zawód, system kształcenia, kariera zawodowa. (Studium porównawcze w Polsce i Francji)*. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 1998.
- Taylor F.W.: *Zasady organizacji naukowej zakładów przemysłowych*. Warszawa 1913.

Warner M.: *Japanese Culture, Western Management: Taylorism and Human Resources in Japan*. „Organization Studies” 1994, Vol. 15.

Zamoyski T.: *Zagadnienie marnotrawstwa w przemyśle chemicznym*. „Przegląd Techniczny”, nr 4.

**THE PRINCIPLES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT
BY FREDERIC W. TAYLOR AND THEIR RECEPTION
IN THE SELECTED SOCIETIES**

Summary

The article deals with the reception of scientific management of Frederic W. Taylor in different social and cultural milieu, Polish, Japanese and Chinese. The using of historical – cultural approach lets pointing out the social and cultural aspects that entailed the differences in interpretation of Taylor's principles and their sense and importance. The author also emphasizes the similarities pertain the characteristics of actors introducing these principle into management practices in their societies.

Alojzy Czech

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

KAROL ADAMIECKI A ZAKŁADY OSTROWIECKIE

Wprowadzenie

Współtwórca i najbardziej rozpoznawalna postać „polskiej szkoły organizacji” Karol Adamiecki, zanim stał się uczonym na miarę europejską i światową, stawał twarzą w twarz z problemami przemysłu początków XX wieku. Poznając coraz gruntowniej materię przedsiębiorstw przemysłowych, nabierał narastającego przekonania, że w działalności praktycznej potrzebna jest postawa badawcza, poszukująca nie tylko przesłanek lepszej organizacji pracy zbiorowej, ale także nastawienia ekonomicznego zorientowanego na analizę kosztów wytwarzania. Na tym ostatnim czynniku oparł projekt sanacji przedsiębiorstwa podczas kilkunastomiesięcznego kierowania produkcją w ostrowieckich Zakładach Hutniczych, szukających poprawy swojej trudnej sytuacji rynkowej po latach koniunktury. Okazało się, iż program obniżki kosztów jednostkowych produktów proponowany w sporządzonej ekspertyzie nie został przyjęty przez ówczesny zarząd spółki. Postawiono na szukanie i umacnianie się w niszy rynkowego segmentu oprzyrządowania środków transportu kolejowego. Zaważyła postawa innego wybitnego menedżera w polskim przemyśle i działacza gospodarczego Stanisława Popowskiego. Jego znaczenie dla rozwoju, a po odzyskaniu niepodległości utrzymania Zakładów Ostrowieckich jest niepodważalna. Przedstawienie całokształtu uwarunkowań funkcjonowania tego przedsiębiorstwa i wysunięcie tezy, iż nie tylko okoliczności polityczno-rodzinne, jak dotąd uważano, ale czynnik merytoryczny w postaci odmiennej strategii rozwoju był powodem stosunkowo szybkiego odejścia Adamieckiego z ostrowieckich fabryk przyjęto jako cel przedkładanego przyczynku.

Przegląd miejsc pracy – Adamieckiego laboratoriów praktyki

Po studiach z zakresu mechaniki w petersburskim Instytucie Technologicznym Karol Adamiecki zdecydował się na pracę zawodową w Hucie Bankowej, praktycznie niemal w miejscu urodzenia. W tym Francusko-Włoskim

Towarzystwie Akcyjnym pracował w latach 1891-1898, z początku na stanowisku rysownika projektów technicznych, później asystenta szefa oddziału walcowni blach cienkich. Z tym okresem wiąże się początek jego działalności organizatorskiej, której rezultatem będzie opracowanie wielkiego harmonogramu usprawniającego funkcjonowanie tejże placówki, przedstawione w słynnej rozprawie „Metoda wykreślna organizowania pracy zbiorowej w walcowniach”¹. Pierwszą przymiarkę ujawnił w swoim wystąpieniu jekaterynosławskim w 1903 roku², powracając do tej propozycji kilkanaście lat później w syntetyzującej „Harmonizacji jako jednej z głównych podstaw organizacji naukowej”³. Ale praca w Hucie Bankowej to nie jedyne doświadczenie zawodowe wyniesione z przedsiębiorstw funkcjonujących w południowo-zachodniej części ziem byłego Królestwa Polskiego. Po niemal 3-letnim pobycie w Zakładach Hutniczych i Fabryce Parowozów Gustava Hartmanna w Ługańsku oraz prawie 5-letniej pracy dla francuskiego Towarzystwa Akcyjnego Walcowni Żelaza i Rur w Jekaterynosławiu (dziś: Dniepropietrowsk), zdobywszy dalszy bagaż doświadczeń menedżerskich, powrócił bliżej stron rodzinnych, a konkretnie do Ostrowca Świętokrzyskiego podejmując współpracę z tamtejszym Towarzystwem Akcyjnym Wielkich Pieców i Zakładów Hutniczych. Pobyt, trwający nieco ponad rok w okresie 1906-1907, przypadł na falę strajków, które objęły również Zakłady Ostrowieckie. Po kilkumiesięcznym wyjeździe na Ural (do końca 1907 roku) w charakterze inspektora hutniczego z ramienia carskiego Ministerstwa Przemysłu, ponownie wrócił na ziemie polskie, tym razem na stałe, gdy nie brać pod uwagę ewakuacji spowodowanej działaniami wojennymi 1915-1918. Adamiecki trafia do Tow. Akc. Zakładów Ceramicznych „Korwinów” pod Częstochową na lat 4, poznając nieznaną dotąd technologię wytwarzania, którą wzbogacił wynalazkami i usprawnieniami własnego pomysłu. Równolegle coraz ściślej kooperuje z warszawskim środowiskiem techników i inżynierów, by w 1911 roku przenieść się do Warszawy na stałe. Co prawda w innej formie – jako zleceniobiorca i konsultant zewnętrzny – ale nadal współpracuje z przemysłowymi przedsiębiorstwami stolicy (Tow. Akc. Zakładów Mechanicznych „Lilpop, Rau i Loewenstein”, Tow. Akc. Fabryki Maszyn i Odlewów K. Rudzki i S-ka, a w okresie powojennym także Państwowa Fabryka Karabinów, Warszawska Fabryka Parowozów S.A. oraz kontynuacja kooperacji z Lilpopem), poszerzając swoje ogromne doświadczenia, ale głównie służąc chętnie przyjmującym kon-

¹ K. Adamiecki: *Metoda wykreślna organizowania prac zbiorowych w walcowniach*. „Przegląd Techniczny” 1909, nr 17, 18, 19, 20.

² A. Czech: *Adamiecki-Hauswald-Rothert w 100-lecie nauki organizacji i zarządzania w Polsce*. AE, Katowice 2004, s. 13-34.

³ K. Adamiecki: *Harmonizacja jako jedna z głównych podstaw organizacji naukowej*. „Przegląd Techniczny” 1924, nr 49, 51, 52-52.

sultacje zakładom. Wszak wtedy Adamiecki był profesorem Politechniki, zaś jego autorytet w dziedzinie usprawniania procesów wytwórczych wzrastał w tempie wykładniczym. Problematyka ta jest już w miarę dokładnie poznana i odtworzona.

Uwarunkowani miejscem, uwagę jednakże skierować należy na Zakłady Hutnicze w Ostrowcu – krótkotrwałego miejsca pracy Adamieckiego w latach 1906-1907.

Z dziejów Zakładów Ostrowieckich

Powstały w 1837 roku jako z inicjatywy właściciela dóbr ostrowieckich hr. Henryka Łubieńskiego, w imieniu którego wychowanek Szkoły Górniczej w Kielcach Antoni Klimkiewicz, jako plenipotent hrabiego, wybudował nowy zakład hutniczo-metalurgiczny na prawym brzegu rzeki Kamiennej⁴. Trzeba dodać, że nie była to pierwsza manufaktura tego typu w tym rejonie. Dolina rzeki Kamiennej to miejsce pełne małych wytwórni, po których pozostały ślady niedysiejszej działalności. Choć utworzone zostały podstawy pod dalsze funkcjonowanie firmy, okres prosperity „zakładu Klimkiewicza” nie trwał długo. W 1843 roku zakład, jak również pozostałe dobra hr. Łubieńskiego, przechodzą pod zarząd bezpośredni Banku Polskiego⁵, rozpoczynając ponad dwudziestoletni okres stagnacji. W 1866 roku syn Henryka Łubieńskiego – Tomasz wystąpił do władz carskich z petycją o zakup od istniejącego jeszcze Banku dóbr ostrowieckich włącznie z hutą. Zgodę uzyskał w roku następnym⁶. Dobra zakupiono do spółki z bankierem Antonim Frenklem. Dopiero wtedy zadbane o niezbędne inwestycje podnoszące produkcję na wyższy poziom, wprowadzono nowe asortymenty i starano się o powiększanie tak struktury wydziałowej, jak parku maszynowego. Ale okres ożywienia nie trwał długo. Po dobrym dziesięcioleciu 1868-1878 znów nastał czas zastoju. W 1884 roku dochodzi nawet do wstrzymania wydziału wielkich pieców. Wcześniej jednakże, w 1880 roku, nowym właścicielem został Władysław Laski, który zdecydował się na wydzielenie huty z całości dóbr ostrowieckich, by pozyskać dopływ środków na inwestycje wobec przewidywanej koniunktury. W ten sposób w 1885 roku doszło do założenia pierwszej spółki obecnego właściciela z belgijskim inwestorem Jerzym Pastorem w stosunku udziałowym 1 : 4. Ale ten stan rzeczy nie przetrwał długo.

⁴ W. Boreych: *Od Klimkiewicza do Nowotki*. Cz. 1. „Zeszyty Ostrowieckie” 1971, nr 2, s. 2.

⁵ O roli Henryka Łubieńskiego w rozwoju przemysłu w Królestwie Polskim więcej zob. A. Bocheński: *Wędrówki po dziejach przemysłu polskiego*. T. 2. KAW, Warszawa 1989, s. 5-18.

⁶ W. Boreych: *Op. cit.*, s. 14.

Już w 1886 roku doszło na bazie powstałej spółki do zawiązania Towarzystwa Wielkich Pieców i Zakładów Ostrowieckich S.A., które praktycznie do wybuchu II wojny kierowało tym przedsiębiorstwem, zmieniając swój skład właścicielski oraz kadrę kierowniczą. W gronie kilkunastu akcjonariuszy znalazły się znaczące nazwiska warszawskiej finansjery, inwestorzy zagraniczni, jak również przemysłowcy łódzcy z rodzinami oraz przedstawiciel ziemianstwa⁷. Część spośród nich weszło w skład zarządu o kadencji 3-letniej. Siedzibą spółki stała się Warszawa. Poczyniono liczne inwestycje (piece martenowskie, walcownie), nabyto złoża rudy krzyworskiej. Otwarto własne Biura Sprzedaży w Warszawie, Petersburgu, Kijowie i Moskwie. Szczególnie pomyślnym okresem były lata 1895-1904. Wzrosła liczba zatrudnionych do ok. 3600 w 1900 roku i stan ten utrzymał się do 1906. Produkcja była zróżnicowana i finalnie obejmowała: osie, bandaże do kół, szyny, akcesoria kolejowe, walcówka, stal resorowa, blacha, kowadła, części do maszyn i narzędzi rolniczych. Pracowano pod obfite zamówienia rządowe. Na rynku krajowym Zakłady Ostrowieckie były dostawcą szyn kopalnianych dla kolei konnych i elektrycznych, obręczy parowozowych i wagonowych, kształtowników pod zamówienie oraz narzędzi rolniczych łącznie z pługami. W 1906 roku zarząd stanowili: Zygmunt hr. Wielopolski, Henryk Roupe (obydwaj od zawiązania spółki), Henryk Herbst, Herman Dernen, Gustaw Kramer, Tadeusz Popowski i M. Bekker. W stosunku do roku powstania Spółki w składzie zarządu zaszły duże zmiany.

Adamiecki w Zakładach Ostrowieckich

Taką sytuację zastał w 1906 roku w Ostrowcu Karol Adamiecki, przyjmując propozycję objęcia stanowiska dyrektora naczelnego. Jak wiadomo, przyszedł ze stanowiska dyrektora technicznego Tow. Akc. Żelaza i Rur w Jekaterynosławiu, którym przez niecałe 5 lat kierował, budując nadto nową walcownię. Zakłady Ostrowieckie przechodziły krótkotrwały okres dekonjunkury. Szukano pomysłu na rozruszanie sprzedaży. Kierowany doświadczeniem z pracy w rosyjskich zakładach hutniczych oraz własną metodą harmonizowania procesu wytwórczego, Karol Adamiecki wykonał ekspertyzę, której wyniki miały zachęcić do postawienia na poszukiwanie oszczędności w ponoszonych nakładach i dorównania pod względem kosztowym produktom hut rosyjskich. Owa ekspertyza pt. „Program ulepszeń w technicznej administracji Zakładów Ostrowieckich” uchodzi za jedną z pierwszych, którą z takim znawstwem realiów opracowano w owym czasie.

⁷ Akcjonariusze i właściciele, którzy złożyli podpis pod statutem to: Jan Bloch, Henryk Cichowski, Bazyli Czackin, Aleksander Goldszand, Edward i Matylda Herbst, Julia Jundziłł, Stanisław Jaszuński, Aleksander Koch, Antoni Laski, Henryk de Malhomme, Jerzy Pastor, Henryk Roupe, Anna, Adela i Karol Scheibler, Konstanty Wachter oraz Zygmunt hr. Wielopolski (za: W. Borch: Op. cit., s. 16-17).

Opracowanie „[...] koncentruje się na zestawieniu i analizie czynników składających się na koszt jednostkowy wytwarzanego produktu w poszczególnych fazach produkcji hutniczej. W oddziale wielkich pieców Adamiecki dokonał identyfikacji składników kosztu wytworzenia 1 puda surówki. Były nimi materiał wsadowy i transport. Koszt można obniżyć poprzez zmianę struktury wsadu wielkopiecowego zwiększając w nim udział rudy krzyworskiej oraz obniżkę kosztów transportu osiąganą poprzez inne rozplanowanie składowania materiałów wsadowych, wewnętrznych linii kolejowych oraz stopniową mechanizację. Wyliczenia prowadzone były w kopiejkach na pud. Także w poszukiwaniu obniżki kosztu jednostkowego produktów stalowni martenowskiej składnikami tymi okazały się transport i mechanizacja wkładania wsadu. Zwłaszcza mechanizm ładowania pieców martenowskich okazywał się czynnikiem decydującym. Szczegółowo wyliczone zostało czego, jak i ile można zaoszczędzić. W odniesieniu do walcowni konieczne okazało się uruchomienie nocnej zmiany. Ekspertyza wskazywała również na potrzebę wymiany niektórych części parku maszynowego, jakkolwiek jej podstawowym zadaniem było znalezienie lepszego wykorzystania istniejącego potencjału wytwórczego. Sformułowany został postulat zaprowadzenia planowania wewnątrz-wydziałowego. Dane z ostrowieckiej ekspertyzy porównane zostały z wynikami innych znanych Adamieckiemu z autopsji przedsiębiorstw, zwłaszcza podobnych technologicznie Zakładów Hartmanna. Efekty tego zestawienia porównawczego nie wypadły z korzyścią dla Zakładów Ostrowieckich. Ale też dzięki znajomości wypróbowanych sposobów i technik wytwarzania można było bez zbytniego ryzyka zaproponować nowe rozwiązania organizacyjno-techniczne. Uzasadnieniem były obliczenia w zakresie obniżki jednostkowych kosztów wytwarzania poszczególnych części składowych przedsiębiorstwa hutniczego w Ostrowcu”⁸. Oceniający ją po 80 latach Stanisław Grzybowski pisał, że „[...] jest to techniczno-ekonomiczna analiza procesu produkcyjnego przeprowadzona pod kątem możliwości obniżenia kosztów wytwarzania”⁹. Opracowanie to prowadziło wprost jego autora do koncepcji i oryginalnych analiz kosztów wytwarzania, będących jednym z fundamentów słynnej teorii harmonizacji.

Tadeusz Popowski (1868-1930) i jego znaczenie dla Zakładów w Ostrowcu

Nie takiego jednak rozwiązania poszukiwały wtedy Zakłady Ostrowieckie. Wspomnieć tu trzeba o roli Tadeusza Popowskiego, od niedawna członka zarządu, a niebawem także dyrektora wykonawczego ostrowieckiej Spółki, jak się po

⁸ A. Czech: *Karol Adamiecki – polski współtwórca nauki organizacji i zarządzania (biografia i dokonania)*. AE, Katowice 2009, s. 137.

⁹ S. Grzybowski: *Inżynier Karol Adamiecki (II)*. „Przegląd Organizacji” 1984, nr 9, s. 19.

latach okaże, jej męża opatrnościowego. Nieodzowne staje się przypomnienie sylwetki jednego z najwybitniejszych przemysłowców polskiego przemysłu i jego niestrudzonego działacza¹⁰. Był – podobnie jak Adamiecki i wielu innych inżynierów – wychowankiem petersburskiego Instytutu Technologicznego. Urodzony 19 marca 1868 w rodzinie ziemiańskiej w Lityniu. Osierocony, wspomagając siebie korepetycjami, szkołę średnią ukończył w Równem w 1885 roku, po pięciu latach uzyskując dyplom absolwenta uczelni w Petersburgu. Staż zawodowy rozpoczął jako pracownik pomocniczy biura konstrukcyjnego w fabryce parowozów w Wiener Neustadt. Kolejne dwa lata pracował jako konstruktor taboru dla budowy kolei Mohylewsko-Nowosielickiej oraz w nadzorze budowy wagonów i parowozów rosyjskich fabryk należących do Dróg Żelaznych Południowo-Zachodnich w Rosji¹¹. Ale już od pierwszej propozycji złożonej przez polską firmę, a były to zakłady w Ostrowcu, związał się z rodzimą wytwórczością, pozostając tej postawie wiernym do samego końca.

Od 1894 roku został, początkowo w Moskwie, potem w Petersburgu, przedstawicielem ostrowieckiej Spółki. W stolicy Imperium dodatkowo był rzecznikiem organizacji społeczno-zawodowych z ziem Królestwa Polskiego wobec władz centralnych Rosji. Na krótko powrócił do Moskwy z rozszerzonymi uprawnieniami, by w 1899 roku zostać pełnomocnikiem Zarządu Wielkich Pieców i Zakładów Ostrowieckich S.A., wkrótce potem członkiem zarządu. Z zakładami tymi dzielił los na dobre i złe, budując ich strategię w okresach koniunktury i wyciągając z trudnego położenia, które zgotował bieg historii. Jako „doskonały administrator” tychże Zakładów, „[...] szedł w kierunku doskonalenia tego, co było specjalnością Ostrowca: pomocniczych materiałów nawierzchni kolejowych, osi, bandaży, stali resorowej i sprężynowej”¹². Dość powiedzieć, że Zakłady Ostrowieckie dostarczały, jak podaje Wierzbicki, 32% osi kolejowych całej produkcji hut rosyjskich zrzeszonych w syndykacie „Prodamet”. Gdyby odwołać się do wyników ekspertyzy Adamieckiego, w której stawiał na dalszą obniżkę kosztów wytwarzania, w ślad za tym reorganizację procesów skutkującą w zmianach struktury, byłaby to strategia nastawiona na dorównanie konkurencji, której przewaga brała się i tak z wielkości skali. Popowski natomiast postawił na dywersyfikację, bycie tam, gdzie jest najluźniej rynkowo i to się w pełni udało, przynajmniej do czasu wybuchu wielkiej wojny. Zresztą pośrednio potwierdzają to spostrzeżenia współpracowników wskazując, że Popowski „[...] dał dowody zmysłu praktycznego, nie idąc po linii naśladow-

¹⁰ Określenia Andrzeja Wierzbickiego w: *Żywy Lewiatan. Wspomnienia*. KAW, Warszawa 2001, s. 122.

¹¹ J. Kubiawski: *Popowski Tadeusz (1868-1930)*. W: *Polski Słownik Biograficzny*. T. XXVII, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Lódź 1983, s. 628-629.

¹² A. Wierzbicki: *Op. cit.*, s. 142.

nictwa metalurgii rosyjskiej i zrzekając się budowy urządzeń, racjonalnych tylko przy przerobie wielkich ilości metalu¹³. Szansę Ostrowca upatrywał w doskonaleniu specjalizacji.

Dodać jeszcze należy, iż talent menedżerski, jakim był Popowski, miał pełną świadomość wyzwań i niebezpieczeństw, jakie czekały na kierunku obranej strategii. Dlatego w zakresie gospodarki finansowej – co wydaje się szczególnie innowacją na owe czasy – prowadził politykę utrzymywania „obfitości środków płynnych”¹⁴. Nie mogąc przewodzić kosztowo wiedział, że przy rozbudowanym asortymencie produktów finalnych, a więc krótszych seriach sprzedaży, płynność środków w chwilach wydłużonych czy nieprzystających cykli sprzedaży nie mówiąc o recesji czy kryzysie, pozwoli utrzymać produkcję i uniezależnić przedsiębiorstwo od groźby upadku. Przed wybuchem wojny rezerwy gotówkowe sięgnęły 2 mln rubli, czyli poziomu kapitału zakładowego.

Niewykluczone, że to odmienna wizja wyprowadzenia Zakładów z recesji lat 1905-1907 była powodem odejścia Adamieckiego ze stanowiska dyrektora wykonawczego¹⁵. Nie wolno wszakże zapominać, że był to gorący okres, nastąpiło proklamowanie Republiki Ostrowieckiej, warunki pracy i życia ulegały pogorszeniu, jakkolwiek wskutek reakcji stołypinowskiej ilość wystąpień robotniczych malała. W samych Zakładach Ostrowieckich drastycznie spadła liczba zatrudnionych do ok. 2000, jako następstwo spadku zamówień i produkcji. Trudno jednakże zakładać, iż wskutek redukcji zwalnia się dyrektora naczelnego.

Jak wykazują opracowania, w 1908 roku dyrektorem zarządzającym – oprócz członkostwa w zarządzie – byli reprezentujący kapitał zagraniczny Gustaw Cramer oraz Tadeusz Popowski. Dyrektorem technicznym został inż. pochodzenia niemieckiego Aleksander Saller, a dyrektorem handlowym – A. Wilde¹⁶. Lata koniunktury trwały aż do wybuchu wielkiej wojny. Był wzo-rem przedsiębiorcy. „Objąwszy prowadzenie Zakładów, wśród sprzecznych dążeń potrafił zachować równowagę i zyskać powszechne uznanie dla swej spr-

¹³ *Tadeusz Popowski 1868-1930 i fundacja jego imienia*. Sp. Akc. Wielkich Pieców i Zakładów Ostrowieckich, Warszawa 1935, s. 60 (wspomnienie Andrzeja Zalewskiego).

¹⁴ *Ibid.*, s. 61; także A. Wierzbicki: *Op. cit.*, s. 143.

¹⁵ Tym samym znakiem zapytania należy zaopatrzyć powód podawany przez Reginę Karłowską, a powtarzany przez Zbigniewa Heidricha, jakoby miała to być solidarność ze strajkującymi sposobem okupacyjnym robotnikami. R. Karłowska: *O Karolu Adamieckim. Wspomnienie*. „Przegląd Organizacji” 1970, nr 7, s. 340; Z. Heidrich: *Karol Adamiecki życie i dzieło. Droga życiowa*. W: K. Adamiecki: *O nauce organizacji*. TNOiK i PWE, Warszawa 1985, s. 19.

¹⁶ *Przemysł Fabryczny w Królestwie Polskim* V. Staraniem Stowarzyszenia Techników w Warszawie opracował i wydał Leon Jeziorański, Warszawa 1908, nr 489; W. Borczyk: *Op. cit.*, s. 23.

wiedliwości”¹⁷, a to, jak wiadomo, niezbyt często się zdarza¹⁸. Inżynier Popowski pracę dla Zakładów Ostrowieckich przedkładał nad inne propozycje. Dość powiedzieć, że w 1913 roku, gdy Ignacy Jasiukowicz ustępował z dyrektora generalnego potężnych Południoworosyjskich Zakładów Metalurgicznych w Kamienskoje, na zwalniane stanowisko proponował Tadeusza Popowskiego¹⁹. Ten jednak nie przyjął oferty, przedkładając pracę dla przemysłu rodzimego.

Wojna przekreśliła dobrą pozycję ostrowieckich Zakładów. Rosjanie wywieźli część parku maszynowego (30 wagonów), wielkie piece, stalownię i fragmenty walcowni wysadzili w powietrze, a Niemcy dopełnili dzieła zniszczenia, ograbiając przedsiębiorstwa nawet z rudy i węgla. Na nic zdały się rezerwy poczynione w finansach. Dewastacja była kompletna. Popowski postanowił utrzymać za połowę wynagrodzenia 250 pracowników, by po wojnie podjąć z nimi dzieło odbudowy. Stosunkowo szybko to się udało, w czym była ogromna zasługa Tadeusza Popowskiego.

Ale poczucie misji, którym kierował się Popowski, obejmowało działania na rzecz całego przemysłu ziem Królestwa Polskiego. Jeszcze przed pierwszą wojną był współorganizatorem i członkiem zarządu Towarzystwa Przemysłowców Królestwa Polskiego. Bezinteresownie kierował warszawskim Stowarzyszeniem Dozoru Kotłów Parowych do czasu aż znaleziono kompetentnego menedżera. Brał udział w pracach Rady Zjazdu Przemysłowców Górniczych Królestwa Polskiego, jak również w Sekcji Górniczo-Hutniczej Towarzystwa Popierania Rosyjskiego Przemysłu i Handlu. Był członkiem Warszawskiego Komitetu Giełdowego oraz Urzędu Starszych Zgromadzenia Kupców m. Warszawy. Podczas wojny wszedł do Komitetu Obywatelskiego m. Warszawy²⁰. Ze wzmożonym wysiłkiem działalność tę prowadził po odzyskaniu niepodległości, przy czym nigdy nie doszło do konfliktu interesów pomiędzy instytucjami, w których działalność się wpisywał, a Zakładami Ostrowieckimi, którymi kierował. „Był wzorem przemysłowca polskiego w wielkim stylu, przemysłowca-obywatela i organizatora”²¹.

Niewątpliwie był utalentowanym menedżerem polskiego przemysłu. Techniczne wykształcenie, które posiadał wszystkiego nie tłumaczy. Zdziwienie budziło, tak kiedyś, jak dziś, „[...] że ten Polak z najdalszych Kresów Wschodnich, syn rodziny ziemiańskiej, w tak wysokim stopniu umiał przyswoić sobie te własne zalety, które ugruntowały wielkość przemysłu naszych zachodnich sąsia-

¹⁷ *Tadeusz Popowski...*, op. cit., s. 61 (wypowiedź Andrzeja Zalewskiego).

¹⁸ Przejawem tego był – już w okresie powojennym – adres dziękczynny złożony przez pracowników Zakładów Ostrowieckich swojemu dyrektorowi w 1924 roku.

¹⁹ A. Wierzbicki: Op. cit., s. 142.

²⁰ J. Kubiowski: Op. cit., s. 628.

²¹ *Tadeusz Popowski...*, op. cit., s. 46 (wspomnienie St. Jana Okolskiego).

dów”²². Na wiele z tych zalet w szczególności wskazywali jeszcze przyjaciele i współpracownicy, którzy mieli sposobność z Tadeuszem Popowskim się zetknąć.

Zakończenie

Nawiązanie do obecności polskiego współtwórcy nauki organizacji i zarządzania Karola Adamieckiego w Zakładach Hutniczych Ostrowca nieoczekiwanie zaowocowało przypomnieniem postaci praktyka życia gospodarczego, jakim był Tadeusz Popowski. To dwie, choć zgoła różniące się, to jednakowo cenne dla nauki i praktyki zarządzania postaci, przy czym nic tu nie ma do rzeczy, że dla Zakładów Ostrowieckich w sposób nierównoważny się zasłużyli. Dzieło Adamieckiego jako fundament dla nauki organizacji i zarządzania w okresie jej początków jest rozpoznane, opracowane i docenione. Ale ten genialny inżynier o niezwyklej umiejętności usprawniania procesów nie działał w pustce. Jego otoczenie w przemyśle to menedżerowie, często osoby wybitne, a jeszcze częściej zapomniane. Z szacunku dla ich dokonań, o wiele bardziej ulotnych niż trwale dokonania organizatorskie osadzone na metodzie badawczej, a wypełniających przestrzeń realnego zarządzania przedsiębiorstwem, przemysłem i całą gospodarką, powinnością i obowiązkiem jest przypominanie tych wzorów przedsiębiorczości i kierowania. Tadeusz Popowski jest jednym z nich. Czekają dalsi, choćby wspomniany już Ignacy Jasiukowicz czy Władysław Jechalski, Edmund Zieleniewski oraz Antoni Lewalski i wielu innych, jak również menedżerowie/dyrektorzy tworzący i związani z przemysłem górnośląskim.

Literatura

- Adamiecki K.: *Metoda wykreślna organizowania prac zbiorowych w walcowniach*. „Przegląd Techniczny” 1909, nr 17, 18, 19, 20.
- Adamiecki K.: *Harmonizacja jako jedna z głównych podstaw organizacji naukowej*. „Przegląd Techniczny” 1924, nr 49, 51, 52-52.
- Bocheński A.: *Wędrowki po dziejach przemysłu polskiego*. T. 2. KAW, Warszawa 1989.
- Borcych W.: *Od Klimkiewicza do Nowotki*. Cz. 1. „Zeszyty Ostrowieckie” 1971, nr 2.
- Czech A.: *Adamiecki-Hauswald-Rotherth w 100-lecie nauki organizacji i zarządzania w Polsce*. AE, Katowice 2004.
- Czech A.: *Karol Adamiecki – polski współtwórca nauki organizacji i zarządzania (biografia i dokonania)*. AE, Katowice 2009.

²² Ibid., s. 52 (wspomnienie Edwarda Rose).

- Grzybowski S.: *Inżynier Karol Adamiecki* (II). „Przegląd Organizacji” 1984, nr 9.
- Heidrich Z.: *Karol Adamiecki życie i dzieło. Droga życiowa*. W: K. Adamiecki: *O nauce organizacji*. TNOiK i PWE, Warszawa 1985.
- Karłowska R.: *O Karolu Adamieckim. Wspomnienie*. „Przegląd Organizacji” 1970, nr 7.
- Kubiatowski J.: *Popowski Tadeusz (1868-1930)*. W: *Polski Słownik Biograficzny*. T. XXVII. Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź 1983.
- Przemysł Fabryczny w Królestwie Polskim* V. Staraniem Stowarzyszenia Techników w Warszawie opracował i wydał L. Jeziorański, Warszawa 1908.
- Tadeusz Popowski 1868-1930 i fundacja jego imienia*. Sp. Akc. Wielkich Pieców i Zakładów Ostrowieckich, Warszawa 1935.
- Wierzbiński A.: *Żywy Lewiatan. Wspomnienia*. KAW, Warszawa 2001.

KAROL ADAMIECKI AT THE OSTROWIECKIE WORKS

Summary

It is a well-known fact that Karol Adamiecki worked in several industrial plants in the former Kingdom of Poland. One of them were the metallurgical factories at the Ostrowieckie Works, which were also managed in the years 1906-1907 by this leader of the ‘Polish School of Organization’. He was the author of the first technical and economic expertise performed there. Adamiecki claimed in it that due to the higher cost per unit of product than in the steel mills in Russia the managers should aim to reduce it. However, the management of the company headed by Eng. Stanisław Popowski preferred a different path of development searching for a market niche of the steel sector. Thus the author of the paper puts forward the hypothesis that this was the factor that caused Adamiecki’s quick departure from the Works, not just family and political issues as previously thought.

Janusz Czekał

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ZYGMUNT RYTEL

– PREKURSOR PRAKSEOLOGICZNEJ TEORII ORGANIZACJI

Wprowadzenie

W procesie kształtowania naukowych podstaw zarządzania istotną rolę odegrali polscy badacze okresu międzywojennego, w szczególności K. Adamiecki, P. Drzewiecki, S. Bieńkowski, A. Rotherth, E. Hauswald, B. Biegeleisen-Żelazowski czy T. Kotarbiński¹. Do grona wybitnych przedstawicieli polskiej szkoły naukowego zarządzania należy zaliczyć także Zygmunta Rytla. Z. Rytla można by – jak twierdzi Z. Martyniak – nazwać najwybitniejszym teoretykiem wśród praktyków tworzących polską naukę organizacji, a zarazem najzagorzalszym praktykiem wśród teoretyków².

Z. Rytel był pierwszym teoretykiem organizacji, który tak wielu uwagi poświęcił studium pojęciowemu, próbując sformułować nie tylko definicje „organizacji”, „kierownictwa” czy „naukowej organizacji”, ale także wiele pojęć związanych z funkcjonowaniem i oceną organizacji gospodarczych, takich jak „działalność”, „funkcja”, „skuteczność” itp. Przy precyzowaniu podstawowych pojęć z zakresu naukowego zarządzania starał się oderwać od tradycyjnego podejścia przemysłowego i nadać im walor uniwersalizmu, odnosząc je do wszelkich rodzajów działalności. Jeśli dodać, iż jako pierwszy teoretyk organizacji powoływał się na prace T. Kotarbińskiego³, a w przedmowie do swego fundamentalnego dzieła pt. „Teoretyczne podstawy organizacji” napisał: „[...] nie zde-

¹ Z. Martyniak: *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacjami zarządzania w pierwszej połowie XX w.* AE, Kraków 2002.

² Ibid., s. 166.

³ Z. Rytel charakteryzując działalność i warunki sprawnej jej organizacji podkreślał znaczenie czynnika ludzkiego dla przebiegu działalności. Nawiązując do pracy T. Kotarbińskiego pt. *Czyn*, wydanej przez Polskie Towarzystwo Filozoficzne we Lwowie w 1937 roku, wskazywał, iż nie ma działalności bez sprawcy, czyli tego kto wysilił się umyślnie po coś.

cydowałem się nadać właściwego tytułu «Studium z prakseologii», gdyż tytuł ten nie byłby na razie zrozumiały i myliłby czytelnika”⁴, to można nazwać Rytle jednym z prekursorów prakseologicznej teorii organizacji⁵. Jego systematyzujące dokonania złożyły się – jak zauważa A. Czech – na zwartą koncepcję organizacji i kierownictwa z nowatorskim podłożem prakseologicznym⁶. Warto w tym miejscu nadmienić, iż prakseologiczny nurt w teorii organizacji i zarządzania obejmuje zakres problemów związanych z wszelkiego rodzaju działań indywidualnych i zespołowych⁷. Nurt ten wyrósł na podstawach prakseologicznych⁸, mających swe korzenie w rozwiniętej przez T. Kotarbińskiego teorii sprawnego działania⁹.

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja wkładu Z. Rytle w rozwój prakseologicznej teorii organizacyjnej oraz ukazanie rangi i wpływu niektórych elementów dorobku tego twórcy na ewolucję koncepcji i metod organizowania działalności przedsiębiorstwa.

Rys biograficzny

Z. Ryteł urodził się 24 kwietnia 1880 roku w Równem, do gimnazjum uczęszczał najpierw w Kijowie, a potem w Petersburgu¹⁰. W 1904 roku ukończył Instytut Technologiczny uzyskując tytuł zawodowy inżyniera technologa. Po krótkim okresie pracy przy budowie mostów przenosi się do Briańska, gdzie podejmuje pracę w zakładach przemysłu maszynowego, początkowo jako kierownik wydziału montażu, a później dyrektor techniczny. Po powrocie do kraju w 1919 roku Z. Ryteł kontynuuje pracę zawodową w przemyśle.

W 1919 roku obejmuje stanowisko dyrektora Państwowej Fabryki Karabinów w Warszawie, w latach 1922-1935 pełni funkcję dyrektora technicznego Spółki Akcyjnej Budowy Parowozów w Warszawie¹¹. Od 1925 roku czynnie

⁴ Z. Ryteł: *Teoretyczne podstawy organizacji*. Instytut Naukowej Organizacji i Kierownictwa, Kraków-Poznań 1947, s. 7.

⁵ Z. Martyniak: Op. cit., s. 166.

⁶ A. Czech: *Zygmunt Ryteł – życie i dzieło*. TNOiK, Katowice 1981, s. 4.

⁷ A. Czermiński, M. Grzybowski, K. Ficon: *Podstawy organizacji i zarządzania*. Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1999, s. 19.

⁸ Interesujące studium klasycznej i współczesnej myśli prakseologicznej zawiera praca P. Cabały pt. *Wprowadzenie do prakseologii. Przegląd zasad skutecznego działania*. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2007.

⁹ T. Kotarbiński: *Traktat o dobrej robocie*. Ossolineum, Wrocław 1982.

¹⁰ A. Czech: Op. cit.

¹¹ W tym okresie Z. Ryteł tworzy nowe metody planowania i kontroli produkcji: harmonogram normatywny i esogramy.

uczestniczy w pracach Instytutu Naukowej Organizacji, przedstawiając swe referaty na I i II Zjeździe Organizacji. W latach 1933 -1939 jest członkiem Rady Naukowej i wiceprezesem Instytutu Naukowej Organizacji i Kierownictwa. Jednocześnie prowadzi wykłady z zakresu naukowej organizacji na Politechnice Warszawskiej i działa aktywnie w Stowarzyszeniu Mechaników Polskich z Ameryki pełniąc funkcje członka zarządu i dyrektora zarządzającego (1935-1938). W 1938 roku obejmuje stanowisko dyrektora fabryki Lilpop, Rau & Lowenstein SA w Warszawie.

W okresie okupacji prowadzi zakład mechaniczny będąc jednocześnie jego właścicielem i kierownikiem. W 1945 roku zostaje dziekanem Wydziału Organizacji Wyższego Studium Nauk Społeczno-Gospodarczych w Katowicach, pracując równocześnie jako doradca i ekspert w Zjednoczeniu Przemysłu Metalowego „Południe” i Zjednoczeniu Przemysłu Taboru Kolejowego „Tasko”. Z. Rytel zmarł 1 grudnia 1947 roku.

W dorobku tego wybitnego badacza znajduje się wiele niezwykle wartościowych i nadal aktualnych koncepcji organizatorskich związanych głównie z ekonomizacją działalności przemysłowej¹². Z. Rytel obok systematyki podstawowych pojęć związanych z naukowym zarządzaniem, modelu klasyfikacyjnego działalności jako przedmiotu naukowej organizacji i kierownictwa, wyznaczającego przedmiotowe granice tej dyscypliny, zasad prowadzenia naukowych badań organizatorskich (nawiązujących do analizy elementarnej F. Taylora) jest twórcą oryginalnej analityczno-doświadczałnej metody organizowania procesów pracy. Usystematyzował zasady postępowania kierownictwa, dokonał interpretacji praw naukowego zarządzania odnoszących się do organizacji (podziału pracy, koncentracji, optymalnej działalności, harmonii) i kierownictwa (jedności kierownictwa, autorytetu, nagrody, harmonii duchowej). Jest także twórcą harmonogramu normatywnego¹³. Za najdonioślejsze w dorobku Z. Rytlea uznaje się jednak równanie pracy, koncepcję nasilenia działalności, esogramy oraz związane z nimi prakseologiczne mierniki oceny działalności¹⁴.

¹² Z. Martyniak: Op. cit., s. 165-172; A. Czech: Op. cit., s. 9-32.

¹³ A. Czech: Op. cit., s. 9-27, Z. Rytel: *Teoretyczne podstawy...*, op. cit., s. 26-35; Idem: *Harmonogram normatywny*. „Przegląd Organizacji” 1946, nr 11.

¹⁴ Idem: *Współczynnik obiegowy jako kryterium oceny pracy i esogramy*. „Przegląd Organizacji” 1930, nr 1; Z. Martyniak: *Zagadnienie oceny działań w ujęciu Z. Rytlea*. „Prakseologia” 1977, nr 1-2; J. Czekaj: *Esogramy jako technika organizowania pracy w czasie*. „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 1980, nr 133.

Wzorce przebiegu działalności a koszt czasu

Energetyczna koncepcja działalności

Zagadnienie wzorców działalności stanowi od wielu lat przedmiot dociekań teoretyków i praktyków organizacji. Było ono podejmowane już przez przedstawicieli szkoły klasycznej, a następnie rozwijane na gruncie prakseologii i współczesnej teorii organizacji. W rezultacie sformułowano wiele zasad i wytycznych działalności oraz mierników jej oceny, na których zwykle opiera się funkcje planowania i kontroli przebiegu różnego rodzaju działań zorganizowanych¹⁵.

W literaturze przedmiotu dużo uwagi poświęca się wzorcom działalności w ujęciu energetycznym. Jest to zrozumiałe zważywszy, że ekonomizacja wszelkich działań polega na optymalizacji stosunku wyników do nakładów przy uwzględnieniu kryterium funkcji celu. Rozpatrując jednak wzorzec działalności jako „[...] pewną idealną i możliwą do osiągnięcia wielkość, a w szczególności najlepszy wynik osiągnięty w danych warunkach, to jest wynik osiągnięty przy maksymalnej sprawności”¹⁶, należy mieć na uwadze zarówno aspekt energetyczny, jak i kinetyczny. Stąd w procesie zarządzania określoną działalnością zagadnieniem najwyższej wagi jest nie tylko racjonalne wykorzystanie potencjału zasobów materialnych, ale także, a może przede wszystkim czasu kalendrzowego oraz optymalne rozłożenie w nim procesów cząstkowych.

Problem ten dostrzegł Z. Rytel rozwijając energetyczną koncepcję oceny działalności, u podstaw której leży sformułowane przez niego równanie pracy oraz tzw. koncepcja nasilenia działalności. W „Teoretycznych problemach organizacji” pisał: „Rozpoczynając działalność uruchamiamy pewne posiadane zasoby energii (potencjalnej) duchowej i materialnej, które zużywamy na przebieg działalności, na przezwyciężenie przeszkód i oporów zewnętrznych i wewnętrznych dla osiągnięcia celu, dla którego sama działalność została podjęta. Jeżeli oznaczymy energię potencjalną, zawartą w czynnikach ludzkich przez E_o i energię zawartą w czynnikach materialnych przez E_m , to biorąc do obliczenia energię wchodzącą w grę na badanym odcinku działalności możemy przedstawić następujące równanie pracy

$$E = E_o + E_m = R + S_n + S_u + S_m + S_b \quad (1)$$

¹⁵ J. Frąckiewicz: *Systemy sprawnego działania*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1980, s. 64; Z. Martyniak: *Metody prakseologiczne i ich „ślady” w wybranych technikach zarządzania*. „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 1980, nr 133; J. Zieleniewski: *Organizacja zespołów ludzkich*. PWN, Warszawa 1976, s. 242-306.

¹⁶ T. Pszczołowski: *Zasady sprawnego działania*. WP, Warszawa 1976, s. 282; Z. Rytel: *Teoretyczne podstawy...*, op. cit., s. 28-29.

gdzie:

- R – wynik działalności (wyrażony w tych samych jednostkach),
- S_n – straty nieuniknione, związane z przebiegiem działalności,
- S_u – straty nieuniknione w danych warunkach, lecz dające się usunąć przy zmianie warunków,
- S_m – straty dające się usunąć w obecnych warunkach (marnotrawstwo),
- S_b – straty bezczynności, pochodzące z niewykorzystania przez osoby działające możliwości energii materialnej¹⁷.

Z. Rytel podkreślając rangę właściwej organizacji działalności wskazał na zadania stojące przed kierownictwem, do których zaliczył nie tylko usuwanie marnotrawstwa, ale także dostosowywanie warunków i wykorzystanie wszystkich możliwych środków, znajdujących się w zasięgu działalności tak, aby wyeliminować pozostałe pojawiające się w niej straty. W ocenie działalności, a ściślej poziomu jej zorganizowania proponuje posługiwanie się sprawnością¹⁸. Przyjmując zaproponowany przez Z. Rytla wskaźnik sprawności działania η , będący stosunkiem wyniku działalności (pracy lub energii uzyskanej) R do pracy lub energii włożonej E , czyli

$$\eta = \frac{R}{E}, \quad \text{gdzie } 0 < \eta \leq 1 \quad (2)$$

można założyć pojawienie się stanu, w którym po wyeliminowaniu z działalności strat możliwych do usunięcia (S_u , S_m , S_b) uzyskamy równanie

$$E = R_i + S_n \quad (3)$$

W rezultacie przy tym samym potencjale E zwiększamy wynik użyteczny ($R_i > R$) lub przy założeniu wyniku $R = \text{constans}$ zmniejszamy zasób energii potrzebnej na jego uzyskanie.

Prowadząc dalsze rozważania na temat sprawności działań Z. Rytel wykazał, iż określenie sprawności na podstawie rzeczywistych parametrów wyniku i nakładu nie daje jeszcze dostatecznych podstaw do wyczerpującej oceny rozpatrywanej działalności¹⁹. Konieczne jest odniesienie się do wzorca, a więc sprawności maksymalnej. Dopiero porównanie sprawności maksymalnej ze sprawnością rzeczywistą – dla danego działania – może pozwolić na prawidłową ocenę. Jednakże rzadko zdarza się w praktyce, aby dla danego działania można było swobodnie ustalać zarówno poziom wyniku, jak i nakładu, i w ten sposób znajdować relacje optymalne pomiędzy tymi wielkościami. Na ogół albo nakłady pracy możliwe do zastosowania są ograniczone, albo też idzie o uzyskanie określonego wyniku użytecznego. W pierwszym przypadku chodzić będzie

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ibid., s. 27.

¹⁹ Z. Martyniak: *Historia...*, op. cit., s. 168.

o maksymalizację wyniku użytecznego przy danych nakładach, a w drugim o minimalizację nakładów przy danym wyniku użytecznym. Dla obydwu traktowanych alternatywnie przypadków Z. Rytel zaleca posługiwanie się jako miernikiem oceny – skutecznością działania. W odniesieniu do wariantu pierwszego skuteczność określa się przez odniesienie rzeczywistego wyniku do wyniku maksymalnego (wzorcowego). Tę postać skuteczności określa się mianem wydajności. Natomiast jeśli będzie się eliminować z rozważań wynik, przyjmując, iż jest on wielkością stałą, to skuteczność można określić na drodze porównania nakładów minimalnych (wzorcowych) z nakładami rzeczywistymi. W tym ujęciu skuteczność nazywa Rytel oszczędnością²⁰.

Trzeba tu dodać, że w jego ujęciu, jeśli sprawność charakteryzuje się interpretacją energetyczną, to obydwie postacie skuteczności cechuje interpretacja ekonomiczna. Zarówno wynik, jak i nakład mierzone są w jednostkach wartościowych. Postacie skuteczności działania w ujęciu Rytla można by z pożytkiem włączyć do arsenału ocen prakseologicznych, rezerwując dla nich nazwę wariantów skuteczności ekonomicznej działania²¹.

Osiągnięcie wyniku „idealnego” R_i będzie z punktu widzenia energetycznej koncepcji oceny działań równoznaczne z osiągnięciem sprawności maksymalnej. Nie wystarczy to jednak, aby uznać działalność za idealną. Należy ją rozpatrywać również z punktu widzenia stopnia wykorzystania czasu kalendarzowego. Określona działalność może bowiem trwać przykładowo tydzień, lecz możemy ją wykonać także w ciągu dłuższego okresu tym samym nakładem pracy i nawet z jednakową sprawnością; wykorzystanie czasu będzie jednak różne²².

Założmy, że pewną działalność (przedsięwzięcie, projekt) wymagającą czasu t_n realizować będziemy w dwóch wariantach, które opisać można w kategoriach energii E , strat nieuniknionych S_n i rzeczywistego czasu realizacji t_r oraz wyniku R . Założmy dalej, że wartość E , R i S_n dla obydwu wariantów są takie same i wynoszą odpowiednio 2500 rbg, 2000 rbg i 500 rbg, natomiast różne są okresy realizacji działalności t_r . W wariantcie pierwszym wynosi on 2 dni, a w drugim 6 dni. W obydwu wariantach uzyskano jednakowy poziom sprawności η wynoszący 0,8. Różny jest jednak stopień wykorzystania czasu kalendarzowego. Ocenę wykorzystania czasu kalendarzowego w przebiegu działalności można, zgodnie z propozycją Z. Rytla dokonać za pomocą współczynnika obiegowego będącego stosunkiem ilości rzeczywistych okresów realizacji działalności (przedsięwzięcia, projektu) do ilości okresów zaplanowanych

²⁰ Z. Rytel: *Teoretyczne podstawy...*, op. cit., s. 26-31.

²¹ Z. Martyniak: *Zagadnienie oceny...*, op. cit., s. 324.

²² J. Czekaj: *Wzorce przebiegu przedsięwzięć a koszt czasu*. W: *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*. Red. A. Stabryła. Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2008, s. 220.

$$W_o = \frac{t_r}{t_n} \quad (4)$$

gdzie:

t_r – ilości rzeczywistych okresów realizacji działalności,
 t_n – ilości zaplanowanych okresów realizacji działalności²³.

$$W_{o1} = \frac{2}{t_n}, W_{o2} = \frac{6}{t_n}, \text{ przy } t_n = \text{const.}$$

czyli

$$W_{o1} < W_{o2}$$

Wynika z tego, że wariant pierwszy działalności charakteryzuje się wyższym i to trzykrotnie stopniem wykorzystania czasu kalendarzowego. Potwierdza to potrzebę dokonywania oceny przebiegu działalności nie tylko z punktu widzenia wykorzystania potencjału organizacji, ale także i może przede wszystkim z punktu widzenia stopnia wykorzystania czasu kalendarzowego²⁴.

Nieprzypadkowo więc Z. Rytel prowadząc rozważania na temat czynnika czasu, jego znaczenia i wpływu na przebieg działalności sformułował koncepcję tzw. nasilenia działalności²⁵. Przez nasilenie działalności rozumie on liczbę zużytych godzin pracy w danym okresie. Zarówno warunki pracy zespołowej, jak i okoliczność, iż w toku działania zasoby są włączane stopniowo, sprawiają, że nasilenie działalności „[...] w miarę jej rozwoju wzrasta, osiąga swój punkt szczytowy i następnie spada, aż do zakończenia działania”²⁶. Dla każdego działania można i należy więc określić nasilenie wzorcowe, a następnie badać stosunek nasilenia rzeczywistego do nasilenia wzorcowego. Tego rodzaju wskaźnik skuteczności częściowej – wskaźnik wykorzystania czasu kalendarzowego (W_{wck}) – pozwala ocenić stopień zorganizowania działania i wykorzystania czasu kalendarzowego. Znajomość nasilenia wzorcowego pozwala także na określenie niezbędnej liczby okresów (godzin, dni, tygodni itd.) dla danego działania.

Z. Rytel formułując model działalności wprowadził pewne ograniczenia, polegające głównie na tym, że określone przedsięwzięcie jest zawsze zdeterminowane sprawnością organów wykonawczych, zaś w „idealnych” warunkach

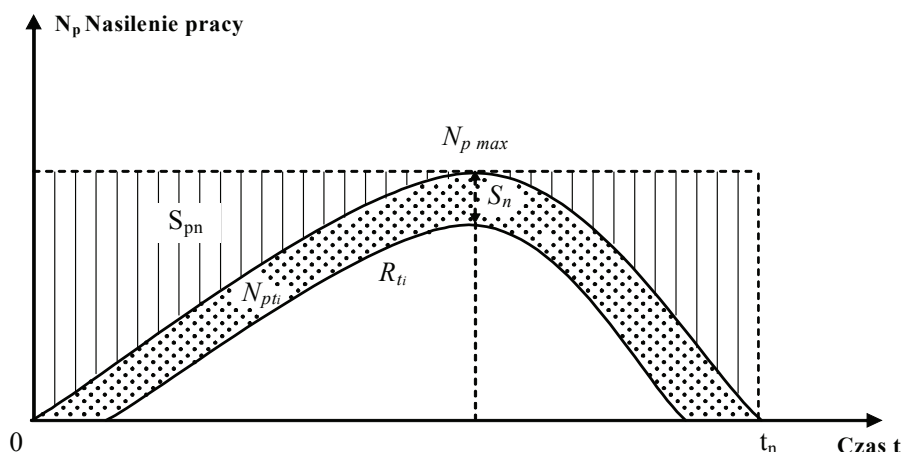
²³ Z. Rytel: *Współczynnik obiegowy...*, op. cit.

²⁴ W idealnych warunkach to jest wtedy, gdy rzeczywiste nasilenie pracy jest zgodne z nasileniem wzorcowym, a co za tym idzie ilość rzeczywistych okresów realizacji działalności jest zgodna z ilością okresów zaplanowanych, współczynnik obiegowy przyjmuje wartość wzorcową równą 1. Z reguły jednak niska sprawność organizacyjna w stadium realizacji działalności powoduje obniżenie rzeczywistego nasilenia pracy i w rezultacie wartość współczynnika obiegowego jest wyższa od 1.

²⁵ Z. Rytel: *Podstawy teoretyczne...*, op. cit., s. 43.

²⁶ Ibid.

przebiega w niezbędnym czasie t_n według krzywej wzorcowego nasilenia pracy N_{pti} (rys. 1). Jak można zauważyć, w toku działalności przebiegającej zgodnie z koncepcją nasilenia pracy powstają „potencjalne” straty energii na skutek nieuniknionych kosztów czasu traconego S_{pn} obniżając, niezależnie od nieuniknionych strat energii potencjalnej S_n , poziom uzyskiwanych rezultatów R_{ti} . Skonstruowany wzorzec przedsięwzięcia jest modelem realnym, lecz nie zawiera wszystkich możliwych rozwiązań systemowych.



Rys. 1. Model rozkładu nasilenia pracy w przebiegu przedsięwzięć

Źródło: J. Czekaj: *Wzorce przebiegu przedsięwzięć a koszt czasu*. W: *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*. Red. A. Stabryła. Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2008, s. 221.

Modele działalności a koszt czasu

Próbkę skonstruowania wzorców działalności uwzględniających jej energetyczny i kinetyczny aspekt oparto na równaniu pracy, koncepcji nasilenia działań, podejściu prognostycznym i koncepcji systemu idealnego G. Nadlera²⁷. Modele te zostały opisane w kategoriach dwóch zmiennych osiągniętych wyników (R) i czasu realizacji (t). Ich graficzną interpretację przedstawiono korzystając z wykresu ilustrującego ideę systemu idealnego. Sporządzono go w układzie współrzędnych, w którym oś rzędnych przedstawia wynik użyteczny przedsięwzięcia przypadający na jednostkę czasu, a oś odciętych czas jego realizacji (rys. 2). Idealny teoretyczny wzorzec przedsięwzięcia, przewidujący największy wynik użyteczny i najkrótszy czas realizacji, wymaga określonych nakładów

²⁷ J. Trzcieniecki: *Projektowanie systemów zarządzania*. PWN, Warszawa 1980, s. 38.

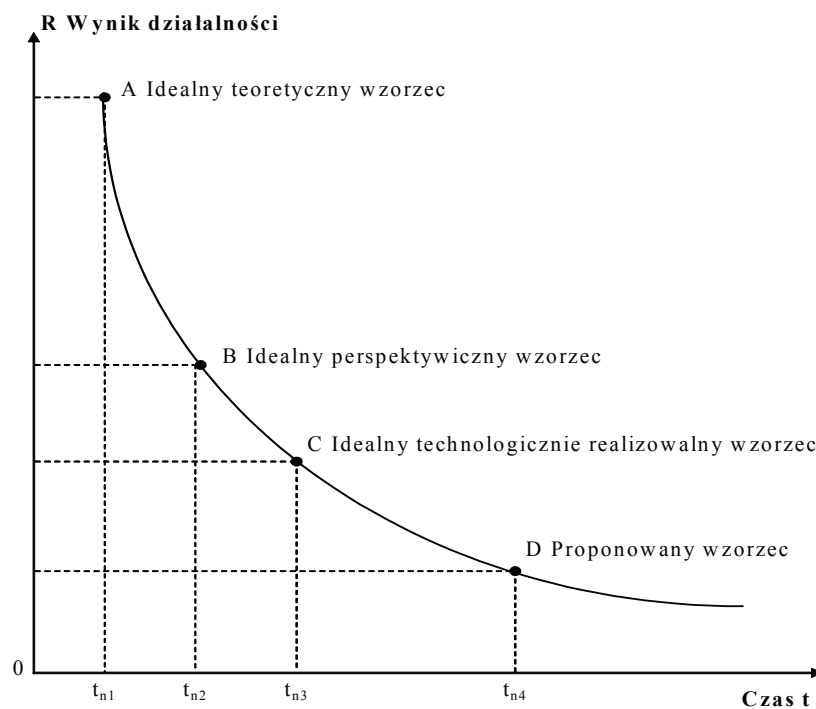
pracy (a ściślej zużycia określonych zasobów), które w całości zostaną wprowadzone do wyniku R oraz określonego czasu t_{nl} . W rezultacie wzorec ten pozwala na osiągnięcia maksymalnej sprawności w realizacji działalności

$$\eta = \frac{R}{E} = 1$$

Wykres nasilenia pracy ilustrujący jej przebieg przyjąłby postać prostej równoległej do osi czasu, a wykres tempa pracochłonności reprezentowałaby prosta wychodząca z początku układu współrzędnych o równaniu

$$R = N_{p_{ti}} * t_{nl}$$

Oznaczałoby to zachowanie maksymalnego i jednostajnego zarazem rozkładu potencjału zasobów w czasie, osiągnięcie zamierzonego wyniku w najkrótszym czasie i pełne wykorzystanie czasu kalendarzowego w przebiegu działalności.



Rys. 2. Modele organizacji przedsięwzięć z perspektywy systemu idealnego G. Nadlera

Źródło: Ibid., s. 222.

Wiadomo jednak, że zgodnie z koncepcją nasilenia działalności ilość pracy wykonywanej w jednostce czasu w miarę rozwoju danej działalności (przedsięwzięcia) wzrasta, osiąga swój punkt szczytowy i następnie spada aż do jego zakończenia²⁸. Wzorzec ten jest zatem nieosiągalny, stąd w praktyce pojawiają się nieuniknione koszty traconego czasu kalendarzowego. Ich występowanie sprawia, że nie jest możliwe wprowadzenie do działalności przedsięwzięcia dysponowanego potencjału w całości. Nie zmniejszają one jednak jej ogólnej sprawności η , a jedynie wyniki R , jakie można by osiągnąć w poszczególnych okresach ich rozwoju R_{it} . „Potencjalne straty” energii S_{pn} w istocie zmuszają do zmniejszenia nasilenia pracy i wydłużenia niezbędnego czasu realizacji do poziomu t_{n2} . Tym samym następuje „pogorszenie” idealnego teoretycznego wzorca działalności, który w ulega przekształceniu w wzorzec idealny perspektywiczny.

Różnica pomiędzy zaprezentowanymi dotąd modelami dotyczy poziomu nasilenia pracy, tempa jego narastania i wyniku użytecznego, osiąganych w poszczególnych okresach oraz czasu realizacji działalności (przedsięwzięcia). W modelu idealnym perspektywicznym nasilenie pracy i wynik użyteczny w jednostce czasu są mniejsze, a czas realizacji większy aniżeli we wzorcu idealnym teoretycznym.

Ten model też nie może być bezpośrednio zastosowany, gdyż w trakcie realizacji przedsięwzięcia pojawiają się nieuniknione straty energii (S_n), powodując tym samym obniżenie wyniku użytecznego na jednostkę czasu i zmniejszenie sprawności działania. Chcąc zatem w pełni osiągnąć zamierzony cel określonej działalności należy zwiększyć energię potencjalną o wielkość strat nieuniknionych, co pociąga za sobą także wzrost niezbędnego czasu realizacji do poziomu t_{n3} . Sprawność realizacji przedsięwzięcia będzie wówczas mniejsza od jedności

$$\eta = \frac{R - S_n}{E} < 1$$

a jej poziom uzależniony jest od wielkości strat nieuniknionych.

Technologicznie realizowalny wzorzec przedsięwzięcia charakteryzuje więc określony wynik użyteczny R , pewna wielkość strat nieuniknionych S_n oraz niezbędny czas realizacji t_{n3} , znacznie dłuższy aniżeli w dotychczas zaprezentowanych modelach.

Wykresy nasilenia pracy i tempa narastania pracochłonności wskazują, że realizacja działalności przebiega wolniej aniżeli ma to miejsce w modelach idealnym teoretycznym i idealnym perspektywicznym, a przyrost czasu realizacji jest proporcjonalny do wielkości strat nieuniknionych²⁹.

²⁸ Z. Rytel: *Teoretyczne podstawy...*, op. cit., s. 43.

²⁹ J. Czekaj: *Wzorce przebiegu...*, op. cit., s. 224.

W dotychczasowych rozważaniach uwzględnione zostały pewne ograniczenia „tkwiące” w naturze działalności (zużycie zasobów – energii, czasu, prawidłowość rozwoju). Nie sposób jednak rozpatrywać modeli działalności bez uwzględnienia ograniczeń, jakie leżą po stronie wykonawców, a ściślej konkretnego systemu organizacyjnego, w którym będzie przebiegała jej realizacja. Nie oznacza to, że technologicznie realizowalny model przedsięwzięcia jest wzorcem nieosiągalnym. Można bowiem, o ile pozwalają na to istniejące warunki, stworzyć system organizacyjny, opierający się na rozwiązaniach stosowanych w przodujących przedsiębiorstwach na świecie, który umożliwi jego osiągnięcie.

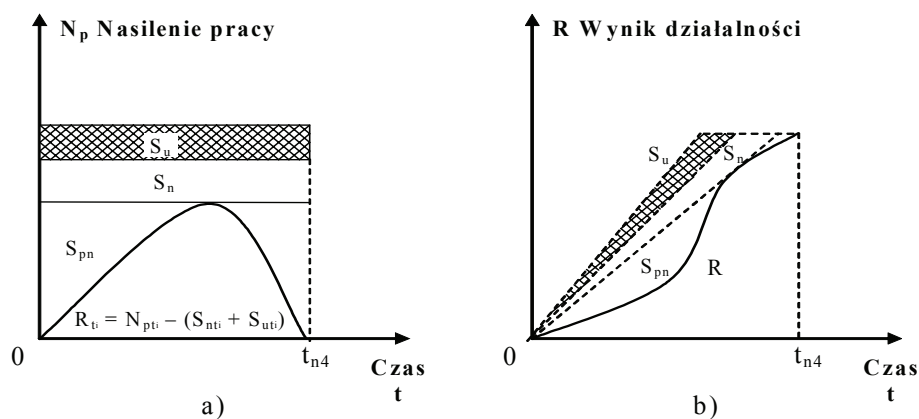
W przypadku jednak konkretnego systemu organizacyjnego (przedsiębiorstwa, konsorcjum), w którym przebiegać będzie realizacja określonej działalności (przedsięwzięcia), zmuszeni jesteśmy pogorszyć wzorzec idealny realizowalny technologicznie, uwzględniając wszystkie ograniczenia wewnętrzne, a w szczególności stosowane metody organizacji pracy, wielkość posiadanych zasobów ludzkich i rzeczowych, ilość przedsięwzięć jednocześnie realizowanych przez system itp. Uwzględnienie wszystkich ograniczeń „lokalnych” prowadzi do sformułowania proponowanego wzorca przedsięwzięcia. Zakłada on pojawienie się nieuniknionych strat energii (S_u) w danych, istniejących warunkach, które można wprawdzie wyeliminować, ale po zmianie tych warunków (np. zmianie metod organizacji). Występowanie tych strat zmniejsza ilość energii, jaką jesteśmy w stanie wprowadzić do rezultatu R , a zatem w tej sytuacji uzyskany zostanie następujący wynik użyteczny

$$R = E - (S_n + S_u)$$

Osiągnięcie zamierzonego celu przedsięwzięcia wymagać więc będzie większej energii potencjalnej (zużycia zasobów) i czasu t_{n4} . Z energetycznego punktu widzenia proponowany wzorzec charakteryzuje określona i niższa sprawność aniżeli w uprzednio przedstawionych modelach, gdyż

$$\eta = \frac{R - (S_n + S_u)}{E} < 1$$

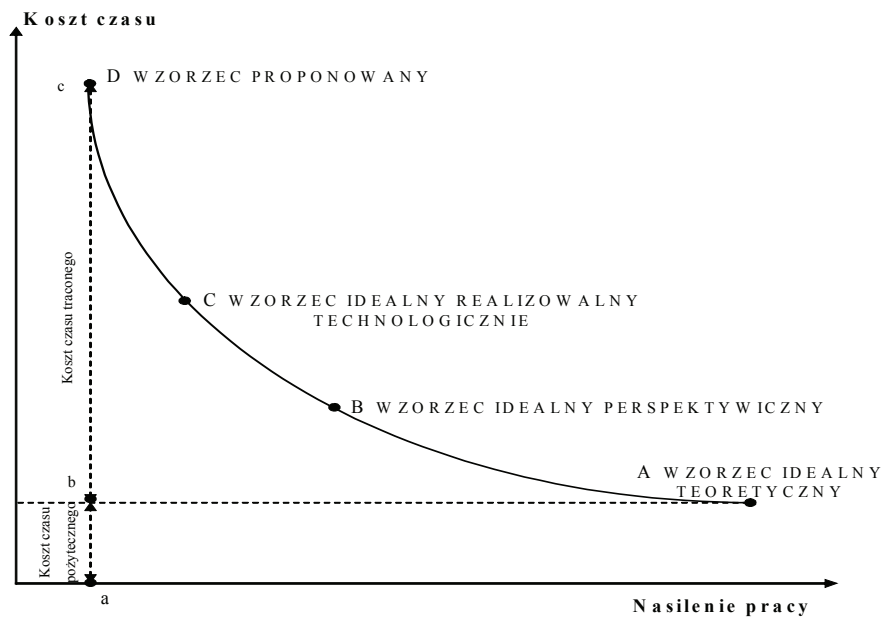
Wykresy nasilenia pracy i narastania pracochłonności w realizacji przedsięwzięcia przyjmują w tej sytuacji postać krzywych jak na rys. 3a i 3b, ukazując negatywny wpływ strat potencjału S_u na poziom sprawności oraz wyniku użytecznego przypadających na jednostkę czasu.



Rys. 3. Graficzna prezentacja idealnego proponowanego (realistycznego) modelu przebiegu działalności

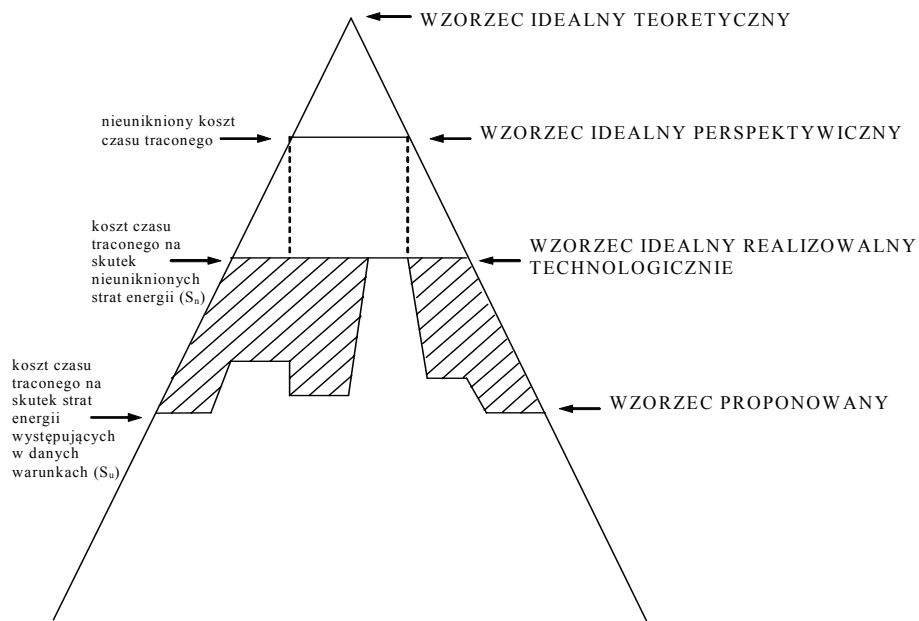
Źródło: Ibid., s. 226.

Analiza zaprezentowanych modeli przebiegu działalności potwierdziła tezę o potrzebie jej planowania i oceny z perspektywy zasobów (aspekt energetyczny) i czasu kalendarzowego (aspekt kinetyczny). Syntetyczny obraz kształtowania się wyników (rys. 2) i kosztów czasu realizacji działalności dla wszystkich modeli (rys. 4) wskazują, iż ich poziom jest uzależniony od stopnia wykorzystania potencjału i wielkości nasilenia pracy. Koszt czasu realizacji danej działalności (przedsięwzięcia, projektu) można podzielić na koszt czasu pożytecznego (rzędna ab) oraz koszt czasu traconego (rzędna bc). Źródłem tego drugiego jest zbyt niskie w stosunku do możliwego nasilenie pracy oraz występujące straty energii potencjalnej. Kategorie kosztów czasu traconego ilustruje rys. 5.



Rys. 4. Graficzna ilustracja kosztów czasu w modelach przebiegu działalności

Źródło: Ibid.



Rys. 5. Kategorie kosztów czasu traconego w modelach przebiegu działalności

Źródło: Ibid., s. 227.

Zaprezentowane modele przebiegu przedsięwzięć podkreślają znaczenie funkcji skutecznego organizowania działań zorientowanej na racjonalne wykorzystania potencjału zasobów pracy i maksymalne wykorzystanie czasu kalendarzowego. Zwracają uwagę na konieczność doboru odpowiednich metod i technik planowania oraz kontroli przebiegu działalności. Koszt czasu traconego występuje we wszystkich modelach, z wyjątkiem teoretycznego wzorca idealnego. Modele te jako pewne układy odniesienia pozwalają na konstruowanie wielu rozwiązań organizacyjnych ukierunkowanych na możliwie wysoki stopień wykorzystania czasu kalendarzowego.

W praktyce organizatorskiej należy zmierzać do tego, aby realizacja działalności (przedsięwzięcia, projektu) przebiegała według wzorca idealnego technologicznie realizowalnego. Wzorzec ten spełniałby dwie podstawowe funkcje. Z jednej strony wskazywałby na najkorzystniejszy rezultat, określony przez wynik użyteczny R , nasilenie wzorcowe N_{pti} i niezbędny czas realizacji t_n , jako praktyczny ideał, do którego winno się dążyć. Posłuży on jako podstawa do ułożenia czasowego planu przebiegu określonej działalności (przedsięwzięcia, projektu). Z drugiej można go rozpatrywać jako podstawę do porównań stanu rzeczywistego lub proponowanego ze stanem idealnym. Posługiwanie się modelami, idealnym technologicznie realizowalnym i proponowanym, a także energetycznym miernikiem sprawności (η) i współczynnikiem obiegowym (W_o) pozwala na obiektywne określenie różnic w poziomie techniczno-organizacyjnym poszczególnych systemów realizujących tę samą kategorię działalności oraz ocenę i ustalanie kierunków postępu techniczno-organizacyjnego³⁰.

Esogramy jako instrument organizowania przedsięwzięć

Założenia i zasady metody esogramów

U podstaw esogramów leżą rozważania, jakie przeprowadził Z. Rytel na temat czynnika czasu, jego znaczenia i wpływu na przebieg działalności oraz sformułowana na tej podstawie koncepcja tzw. nasilenia działalności.

W „Teoretycznych podstawach organizacji” Z. Rytel pisał: „Życie nasze, a więc i nasza działalność są ograniczone w czasie, odpowiednie wykorzystanie czasu i rozłożenie nim naszych czynności jest zagadnieniem kardynalnym, dlatego badamy wszelkie warunki skutecznego działania, ażeby należycie wykorzystać czas kalendarzowy, przemijający nieprzerwanym potokiem”³¹.

W rezultacie Z. Rytel uzupełnił energetyczne miary oceny działalności o miary dynamiczne, tj. wskazane wyżej: współczynnik obiegowy (W_o) i wskaźnik wykorzystania czasu kalendarzowego (W_{wck})³². Wskaźnik wykorzystania

³⁰ Ibid., s. 227.

³¹ Ibid., s. 42.

³² Z. Rytel: *Współczynnik obiegowy...*, op. cit.; J. Czekaj: *Esogramy...*, op. cit., s. 52.

czasu zawiera się w przedziale od 0 do 1, im bliższy jest jedności, tym wyższe jest wykorzystanie czasu kalendarzowego. W praktyce dokonuje się jego obliczenia wyłącznie do zaplanowanych okresów działalności³³.

Ilustracją koncepcji nasilenia działalności są esogramy, czyli wykresy przedstawiające naturalne tempo narastania pracochłonności zarówno w planowanym, jak i rzeczywistym przebiegu określonej działalności³⁴. Umożliwiają one planowanie i kontrolę przebiegu działalności w czasie, z reguły działalności złożonej i niepowtarzalnej, w szczególności zaś przedsięwzięć i projektów.

Metoda esogramów opiera się na następujących założeniach:

- każda działalność przebiega zgodnie z koncepcją nasilenia pracy,
- miernikiem działalności jest pracochłonność,
- działalność można rozpatrywać w różnych przedziałach czasu, w stosunku do których ustala się nasilenie pracy (wzorcowe i rzeczywiste),
- nasilenie pracy jest różne dla różnych wzorców przebiegu działalności,
- wzorzec przebiegu działalności budowany jest na podstawie kryterium maksymalnego wykorzystania czasu kalendarzowego i potencjału organizacji (zasobów ludzkich i rzeczowych),
- planowany przebieg działalności przedstawiany jest graficznie w postaci esogramów normatywnych ilustrujących wzorcowe tempo narastania pracochłonności,
- rzeczywisty przebieg działalności prezentowany jest za pomocą esogramów rzeczywistych sporządzanych na podstawie spływu pracochłonności (rzeczywistego tempa narastania pracochłonności),
- ocena sprawności przebiegu działalności dokonywana jest na podstawie współczynnika obiegowego i wskaźnika wykorzystania czasu kalendarzowego³⁵.

Esogramy po raz pierwszy zostały wdrożone do praktyki w zakładach budowy parowozów, a stamtąd przeniknęły do przemysłu stoczniowego stając się podstawowymi instrumentami planowania i kontroli wykonania produkcji. Stały się także instrumentem organizacji procesów budowlanych³⁶.

Konstruowanie esogramu normatywnego ma kluczowe znaczenie dla planowania, natomiast esogram rzeczywisty stwarza podstawę do działań koordynacyjnych w toku realizacji działalności. Analiza szeregu esogramów rzeczywistych dla tej samej kategorii działalności (przedsięwzięć) pozwala wyprowadzić wnioski, co do trendu narastania pracochłonności w jej przebiegu i w konsekwencji udoskonalać esogramy normatywne.

³³ J. Czekaj: *Esogramy...*, op. cit., s. 54.

³⁴ Z. Martyniak: *Zagadnienie...*, op. cit., s. 324; J. Czekaj: *Esogramy...*, op. cit., s. 56.

³⁵ J. Czekaj: *Metoda esogramów w zarządzaniu projektami*. W: *Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji z teorii i praktyki*. Red. R. Borowiecki i A. Jaki. Uniwersytet Ekonomiczny, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2008, s. 359.

³⁶ J. Czekaj: *Esogramy...*, op. cit., s. 61.

Koncepcja wykorzystania esogramów w planowania i kontroli przedsięwzięć

Założenia esogramów, a w szczególności pozytywne doświadczenia związane z ich implementacją w organizowaniu budowlanego typu pracy, wyróżnionego przez K. Pentzlina³⁷, pozwalają na sformułowanie koncepcji wykorzystania metody w planowaniu i kontroli przedsięwzięć.

Nawiązuje ona do funkcjonalnego modelu zarządzania projektami i przewiduje zastosowanie esogramów zarówno w fazie przygotowania, jak i w fazie realizacji przedsięwzięcia. Funkcją główną metody w fazie przygotowania projektu jest planowanie wzorcowego przebiegu przedsięwzięcia, natomiast w fazie realizacji sterowanie jego przebiegiem ukierunkowane na dotrzymanie zaplanowanego terminu ukończenia. Realizacja tych funkcji obejmuje wiele zadań cząstkowych tworzących określony tok postępowania ujętych w tabeli 1.

Tabela 1

Ramowy tok postępowania w planowaniu i kontroli przebiegu przedsięwzięcia metodą esogramów

FAZA PREPARACJI Funkcja – planowanie czasowego przebiegu przedsięwzięcia	
1. Opracowanie szczegółowego wykazu procesów. 2. Analiza struktury procesów. 3. Ustalenie metod realizacji procesów. 4. Obliczenie normatywów pracochłonności procesów. 5. Ustalenie warunków ograniczających realizację przedsięwzięć. 6. Określenie wzorcowego nasilenia pracy i czasu realizacji procesów. 7. Opracowanie esogramów normatywnych (cząstkowych i ogólnego).	
FAZA KONTROLNO – KOORDYNACYJNA Funkcja – sterowanie przebiegiem przedsięwzięcia	
1. Rejestracja spływu pracochłonności i obliczenie nasilenia rzeczywistego. 2. Sporządzenie esogramów rzeczywistych (cząstkowych i ogólnego). 3. Określenie stanu zaawansowania procesów. 4. Ustalenie wielkości odchyleń. 5. Bieżąca ocena przebiegu przedsięwzięcia. 6. Korygowanie nasilenia pracy i koordynacja procesów. 7. Ocena sprawności organizacyjnej przedsięwzięcia.	

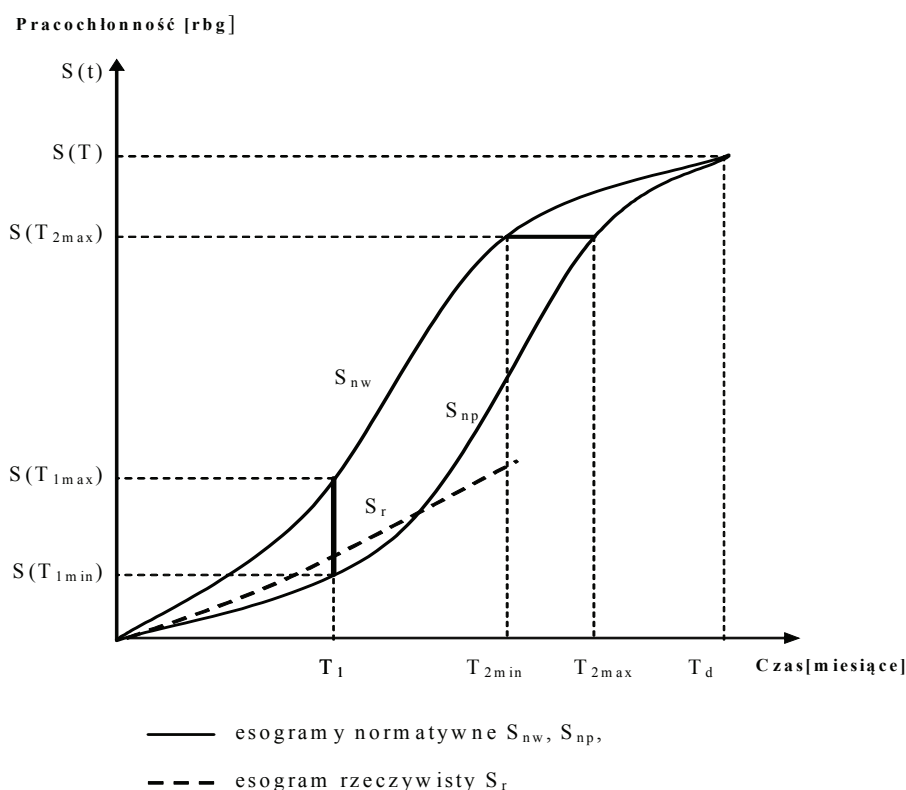
Źródło: J. Czekaj: *Metoda esogramów w zarządzaniu projektami*. W: *Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji z teorii i praktyki*. Red. R. Borowiecki i A. Jaki. Uniwersytet Ekonomiczny, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2008, s. 360.

³⁷ K. Pentzlin: *Racjonalizacja pracy*. PWN, Warszawa 1964, s. 143.

Niektóre z wyróżnionych zadań, jak chociażby identyfikacja i analiza struktury procesów czy ustalenie metod ich realizacji, wydają się oczywiste i nie wymagają komentarza. Z tego też względu zrezygnowano ze szczegółowej prezentacji przedstawionego toku postępowania na rzecz kluczowych funkcji, jakie spełnia metoda esogramów w wyróżnionych fazach organizowania przedsięwzięć.

Planowanie czasowego przebiegu przedsięwzięcia odwołuje się z jednej strony do oryginalnej wersji etogramów, przewidującej opracowywanie planu według kryterium maksymalnego wykorzystania czasu kalendarzowego, a z drugiej do założeń metod sieciowych, w szczególności metody analizy drogi krytycznej. Punktem wyjścia w konstruowaniu czasowego planu przebiegu przedsięwzięcia w postaci esogramów jest analiza sieci zależności procesów i czynności objętych danym przedsięwzięciem. W planowaniu wielopodmiotowej, złożonej działalności, a co za tym idzie także przedsięwzięć za pomocą metod sieciowych można zauważyć, iż znaczna część procesów i czynności wchodzących w skład „decydującego ich ciągu” ujętego w postaci sieci zależności posiada zapasy czasu. Stąd jeśli zbudujemy kumulatywne szeregi planowanego (normatywnego) nasilenia pracy według najwcześniejszych i najpóźniejszych terminów zakończenia poszczególnych czynności i procesów składających się na przedsięwzięcie, to otrzymamy dwa ciągi liczb, które po zestawieniu w jednym układzie współrzędnych tworzą esogramy normatywne. Ilustrują one możliwie najszybszy i dopuszczalnie najwolniejszy planowany przebieg przedsięwzięcia w czasie przy założonym dyrektywnym terminie jego zakończenia (rys. 6).

Na osi rzędnych tego wykresu oznaczono pracochłonność całkowitą przedsięwzięcia (S_T), a na osi odciętych dyrektywny czas jego realizacji (T_d). Esogram przewiduje dla realizacji procesów składających się na przedsięwzięcie i posiadających zapasy czasy dwie wielkości zużycia zasobów (S_{T1} , S_{T2}) dla zdarzenia odpowiadającego momentowi T_1 . Różnica wartości S_T jest w tym przypadku dopuszczalną różnicą poziomu zaangażowania zasobów pracy do chwili T_1 . Jeśli więc wielkość nakładów S_{T1} niezbędnych do realizacji przedsięwzięcia od momentu jego rozpoczęcia T_0 do chwili T_1 znajdzie się w przedziale $S_{T1} \leq S_T \leq S_{T2}$, to wówczas nie wystąpi niebezpieczeństwo przekroczenia dyrektywnego terminu T_d .



Rys. 6. Strefa manewru w planowaniu i kontroli przebiegu przedsięwzięcia metodą esogramów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie L. Rowiński: *Organizacja procesów budowlanych*. PWN, Warszawa 1979, s. 428.

Warto nadmienić, iż zaproponowany model esogramów może być także wykorzystany w planowaniu i kontroli finansowania przedsięwzięcia. Esogramy normatywne i rzeczywisty ilustrują wówczas planowane i faktyczne zaangażowanie środków finansowych związanych z realizacją danego przedsięwzięcia.

Operowanie esogramami normatywnymi tworzącymi tzw. strefę manewru stwarza możliwość odpowiedniego regulowania zużycia i wprowadzania zasobów pracy (także nakładów finansowych) przy realizacji przedsięwzięcia. Przydatność tej, nowoczesnej odmiany esogramów, spopularyzowanej przez L. Rowińskiego³⁸ pojawia się przy rozwiązywaniu problemu rozdziału i koordynacji wprowadzania zasobów do realizacji danego przedsięwzięcia. Jeżeli bowiem dysponować będziemy określoną wielkością zasobów S_{T2} , to jesteśmy w stanie

³⁸ L. Rowiński: Op. cit., s. 428-430.

określić przedział czasu $T_{2\min}$ $T_{2\max}$, w którym powinny zostać zużyte. Różnica pomiędzy wartościami $T_{2\min}$ i $T_{2\max}$ stanowić będzie dopuszczalną różnicę czasu, w którym mogą być wprowadzane zasoby S_2 . W ten sposób możliwe staje się takie kierowanie rozdziałem zasobów, aby dotrzymać planowany termin zakończenia przedsięwzięcia. Sporządzenie esogramu rzeczywistego pozwala zatem na orientację co do postępu prac gwarantującego planową realizację działalności. Porównanie esogramu rzeczywistego z planowanymi wskazuje, w jaki sposób należy regulować nasilenie pracy, aby nie nastąpiło opóźnienie terminu realizacji przedsięwzięcia. W praktyce należy dążyć do tego, aby esogram rzeczywisty mieścił się w wyznaczonej strefie manewru, a najlepiej – co pozwala na osiągnięcie maksymalnego stopnia wykorzystania czasu kalendarzowego – przebiegał zgodnie lub w pobliżu „górnej” krzywej wyznaczająca strefę manewru. Prezentowana odmiana metody esogramów pozwala także na koordynację przebiegu jednego lub wielu przedsięwzięć (poprzez operowanie zbiorem esogramów), badanie rozkładu potencjału organizacji oraz planowanie zatrudnienia.

Istotnym czynnikiem skuteczności metody jest rzetelne ustalenie normatywów pracochłonności procesów i najbardziej właściwych okresów rozliczeniowych przedsięwzięcia. Przy bardziej złożonych przedsięwzięciach zaleca się dokonanie fazowego ich podziału umożliwiającego zwiększenie stopnia dokładności planowania i kontroli, czemu służą tzw. esogramy cząstkowe³⁹. Równie istotne znaczenie ma precyzyjne określenie pożądanych i rzeczywistych stanów rzeczowego zaawansowania przedsięwzięcia dla określonych poziomów pracochłonności. Pozwala to na identyfikację ewentualnych odchyleń w zaplanowanej jego realizacji i wyznaczanie działań korygujących oraz dalszego przebiegu.

Zakończenie

Skrótowy przegląd kluczowych elementów prakseologicznego dorobku Z. Rytla i próba ich ukazania z perspektywy wybranych aspektów teorii systemów, podejścia prognostycznego czy współczesnych metod planowania działalności wskazują nie tylko na trwałość i aktualność jego myśli i koncepcji, ale potwierdzają także, iż mogą i powinny one stanowić inspirację do twórczego rozwoju metodologii organizowania działalności.

Racjonalizacja gospodarki zasobami ekonomicznymi organizacji, maksymalizacja wyniku użytecznego, eliminacja wszelkiego rodzaju marnotrawstwa czy maksymalne wykorzystanie czasu kalendarzowego – zasadnicze i prakseo-

³⁹ J. Czekaj: *Esogramy...*, op. cit., s. 71-73.

logiczne wytyczne organizacji działalności w ujęciu Z. Rytla – znalazły wyraz i zastosowanie we współczesnych nurtach i koncepcjach zarządzania, opartych na idei podejścia procesowego, analizie łańcucha wartości, systemie *lean management*.

Z tego punktu widzenia dorobek Z. Rytla należy postrzegać nie tylko jako – jak pisał W. Baliński – „[...] wartościowy przyczynek do postępu w dziedzinie przez niego umiłowanej – w dziedzinie działalności – organizacji, kierownictwa i wykonawstwa”⁴⁰, ale także jako bogate źródło odkrywania oraz rozwoju nowych idei i metod w naukach o zarządzaniu.

Literatura

- Baliński W.: *Wspomnienie pośmiertne*. „Przegląd Organizacji” 1948, nr 1.
- Cabała P.: *Wprowadzenie do prakseologii. Przegląd zasad skutecznego działania*. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2007.
- Czech A.: *Zygmunt Rytel – życie i dzieło*. TNOiK, Katowice 1981.
- Czekaj J.: *Esogramy jako technika organizowania pracy w czasie*. „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 1980, nr 133.
- Czekaj J.: *Metoda esogramów w zarządzaniu projektami*. W: *Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji z teorii i praktyki*. Red. R. Borowiecki i A. Jaki. Uniwersytet Ekonomiczny, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2008.
- Czekaj J.: *Wzorce przebiegu przedsięwzięć, a koszt czasu*. W: *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*. Red. A. Stabryła. Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2008.
- Czermiński A., Grzybowski M., Ficon K.: *Podstawy organizacji i zarządzania*. Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1999.
- Frąckiewicz J.: *Systemy sprawnego działania*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1980.
- Kotarbiński T.: *Traktat o dobrej robocie*. Ossolineum, Wrocław 1982.
- Kotarbiński T.: *Czyn*. Polskie Towarzystwo Filozoficzne, Lwów 1937.
- Martyniak Z.: *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacjami zarządzania w pierwszej połowie XX w.* Akademia Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Martyniak Z.: *Metody prakseologiczne i ich „ślady” w wybranych technikach zarządzania*. „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 1980, nr 133.
- Martyniak Z.: *Zagadnienie oceny działań w ujęciu Z. Rytla*. „Prakseologia” 1977, nr 1-2.
- Pentzlin K.: *Racjonalizacja pracy*. PWN, Warszawa 1964.
- Pszczołowski T.: *Zasady sprawnego działania*. WP, Warszawa 1976.
- Rowiński L.: *Organizacja procesów budowlanych*. PWN, Warszawa 1979.
- Rytel Z.: *Harmonogram normatywny*. „Przegląd Organizacji” 1946, nr 11.

⁴⁰ W. Baliński: *Wspomnienie pośmiertne*. „Przegląd Organizacji” 1948, nr 1.

Rytel Z.: *Teoretyczne podstawy organizacji*. Instytut Naukowej Organizacji i Kierownictwa, Kraków-Poznań 1947.

Rytel Z.: *Współczynnik obiegowy jako kryterium oceny pracy fabryki i esogramy*. „Przegląd Organizacji” 1930, nr 1.

Zieleniewski J.: *Organizacja zespołów ludzkich*. PWN, Warszawa 1976.

ZYGMUNT RYTEL – PRECURSOR OF PRAXELOGIC THEORY OF ORGANISATION

Summary

The paper is a trial analysis of Zygmunt Rytel's impact for the development of praxiologic theory of organisation. Life and engineer career and the most important achievement of Z.Rytel were described. The energetic concept of business activity, job equation, concept of job intensification, and praxiologic rating of organized activities evaluation were presented then. On the G.Nadler system reference the models of activities were formed and shown. The fundamentals and functions of original version of *s-curves* method and contemporary rules of its' implementation in organisation of any activities were characterized at the end of the paper.

Maciej Walczak

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ROZWÓJ METOD HARMONIZACJI PRACY

Wprowadzenie

Człowiek od zarania dziejów poszukiwał rozwiązań ułatwiających mu wykonywanie wszelkiej pracy. Na początku były to prymitywne narzędzia, wraz z doskonaleniem których zmianom ulegały również metody pracy. Wrodzona zdolność komunikowania się i naśladowania zachowań umożliwiały zbiorowościom ludzkim wypracowywanie coraz to nowszych i doskonalszych rozwiązań oraz przekazywanie ich w formie tradycji kolejnym pokoleniom.

Wraz z doskonaleniem metod pracy, coraz większego znaczenia zaczęła nabierać organizacja pracy wielu osób. Szczególnego wysiłku organizacyjnego wymagały podejmowane przez władców starożytności przedsięwzięcia, takie jak budowa miast, świątyń, dróg czy też prowadzenie wojen. Wzmianki o planowaniu produkcji i jej kontroli pochodzą już z czasów Hammurabiego (1792-1750 r. p.n.e.) – władcy Babilonu. Co ciekawe, już wtedy podejmowano próby określania pracochłonności. Rejestrowanie i analizowanie wydajności pracy były również wykorzystywane podczas budowy Wielkiego Muru Chińskiego¹.

Pierwsze wzmianki o podziale pracy i związanej z nią specjalizacji produkcyjnej pojawiły się w pracach Ksenofonta (ok. 430 r. p.n.e. – ok. 355 r. p.n.e.). Natomiast jednym z najstarszych przykładów świadczącym o osiągnięciu bardzo dobrej organizacji pracy zbiorowej, podczas realizacji produkcji dyskretnej, jest przekaz o zbudowaniu 120 dużych wiosłowych okrętów wojennych przez Rzymian przygotowujących się do wojny z Kartaginą w przeciągu zaledwie kilku miesięcy w 260 r. p.n.e. Zastosowane wtedy rozwiązania miały cechy wspólne z obecnymi liniami montażowymi. Zaś w średniowieczu (w XII i XIII wieku) w angielskich manufakturach wykorzystywano potokową organizację pracy przy wytwarzaniu grotów do strzał².

Odejście na szeroką skalę od rzemieślniczych metod wytwarzania nastąpiło w XVIII i XIX wieku i było silnie związane z rewolucją przemysłową. Dynamiczny rozwój nowych technologii oraz wykorzystanie w procesach produk-

¹ J. Trzcieniecki, J. Teczke: *Podstawy organizacji i zarządzania. Wybrane zagadnienia*. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 1998, s. 9.

² B. Kożuch: *Nauka o organizacji*. Cedewu sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 16.

cyjnych coraz to wydajniejszych maszyn prowadziło do pogłębiania się zjawiska standaryzacji i specjalizacji wymagających coraz lepszych metod koordynowania działania poszczególnych stanowisk³.

Niniejsze opracowanie ma na celu ukazanie rozwoju metod harmonizacji pracy. Istotny wkład w omawianym obszarze, w początkowym okresie, należy przypisać przede wszystkim: H. Ganttowi, H. Fordowi i K. Adamieckiemu. Współcześnie, w zakresie koordynacji procesów pracy w czasie, zastosowanie znajdują liczne narzędzia zarządzania operacyjnego.

Narzędzia organizacji pracy zespołowej z początku XX wieku

Sformułowanie prawa technicznego podziału pracy przez A. Smitha może być uznawane za moment powstania nauki organizacji pracy. Sam A. Smith tak uzasadnia konieczność wprowadzenia podziału pracy:

„Wielki wzrost produkcji, który w przypadku zastosowania podziału pracy może być osiągnięty przez tę samą liczbę ludzi, zawdzięczamy trzem różnym okolicznościom: po pierwsze, zwiększeniu sprawności każdego robotnika; po drugie, ograniczeniu strat czasu powstających przy przechodzeniu od jednego rodzaju pracy do drugiego; i wreszcie po trzecie, wynalezieniu wielkiej liczby maszyn, które ułatwiają i skracają pracę, pozwalając jednemu człowiekowi na wykonanie zadań spełnianych przez wielu ludzi”⁴.

Ch. Babbage, angielski badacz działający w pierwszej połowie XIX wieku, wymienia następujące zalety stosowania podziału pracy:

- „[...] 1) skrócenie czasu potrzebnego na naukę zawodu,
- 2) eliminację strat czasu związanych z przechodzeniem od jednej czynności do drugiej,
- 3) zwiększenie wprawdy nabytej wskutek częstego powtarzania tych samych czynności,
- 4) lepsze przystosowania narzędzi i maszyny do wykonywania określonych czynności”⁵.

Także łatwiejszy dobór pracowników do wymagań stawianych przez pracę.

Na początku XX wieku podział pracy był już powszechnie stosowany w organizacji produkcji. Aby lepiej tę pracę, organizować, a później kontrolować jej przebieg poszukiwano różnych rozwiązań. H. GATT, amerykański doradca organizacyjny, na potrzeby realizacji dostaw wojskowych opracował system wykresów, których celem było umożliwienie porównywania faktycznego przebiegu pracy z jej planem. Wykresy Gantta można podzielić na następujące rodzaje:

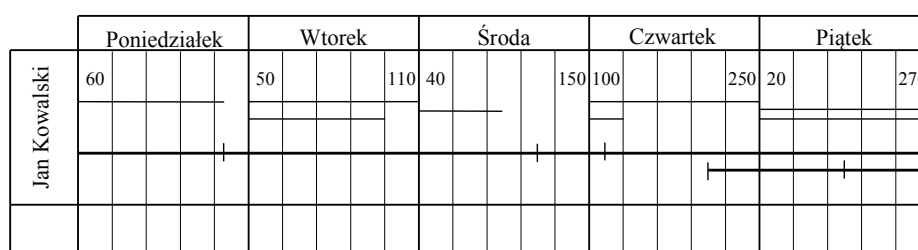
³ Ibid., s. 17.

⁴ Z. Martyniak: *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w.* Akademia Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 10.

⁵ Ibid., s. 9-10.

- wydajności pracy robotników,
- wykorzystania maszyn i urządzeń,
- przebiegu planowanych prac⁶.

Wykresy wydajności pracy robotników oraz wykorzystania maszyn i urządzeń tworzone były na tej samej zasadzie. Poprzez wykorzystanie idei nanoszenia na wykres linii odzwierciedlających stosunek pracy wykonanej do pracy zaplanowanej uzyskano możliwość graficznej prezentacji postępu w realizacji pracy dla badanego okresu. Ponadto, w przypadku wystąpienia odchylenia od wartości planowanych, zaznaczano na wykresie zidentyfikowane przyczyny wystąpienia takiego stanu rzeczy. Przykład wykresu wydajności pracy robotnika prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Wykres wydajności pracy robotnika dla zmiennej normy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Z. Zbichorski: *Metody graficzne w zarządzaniu i organizacji produkcji*. WNT, Warszawa 1977, s. 73-76.

W. Clark następująco charakteryzuje ten rodzaj wykresów: „[...] stopień posuwania się roboty stale porównuje się z biegiem czasu i to pozwala, a nawet pobudza do przyspieszenia lub zwalniania tempa. Wykresy te nie są statystycznymi sprawozdaniami z czasu ubiegłego – operują one czasem obecnym i przyszłym, a posiadają łączność z czasem ubiegłym jedynie ze względu na jego oddziaływanie na przyszłość”⁷.

Planowanie pracy oraz kontrola wyników w przypadku wytwarzania jednego rodzaju wyrobu w dłuższym okresie nie jest trudna. Sytuacja znacznie się komplikuje w przypadku, gdy należy zaplanować wykonywanie wyrobów w małych ilościach lub wręcz pojedynczych egzemplarzach dla grupy stanowisk. Zasadniczym problemem staje się wtedy takie zaplanowanie prac, aby ograniczyć przestoje ludzi i maszyn, przewidzieć zapasy czasu na czynności przygotowawczo-zakończeniowe, transportowe, a także nie doprowadzić do sytuacji, w których następuje spiętrzenie zleceń na stanowiskach.

⁶ Z. Zbichorski: *Metody graficzne w zarządzaniu i organizacji produkcji*. WNT, Warszawa 1977, s. 76.

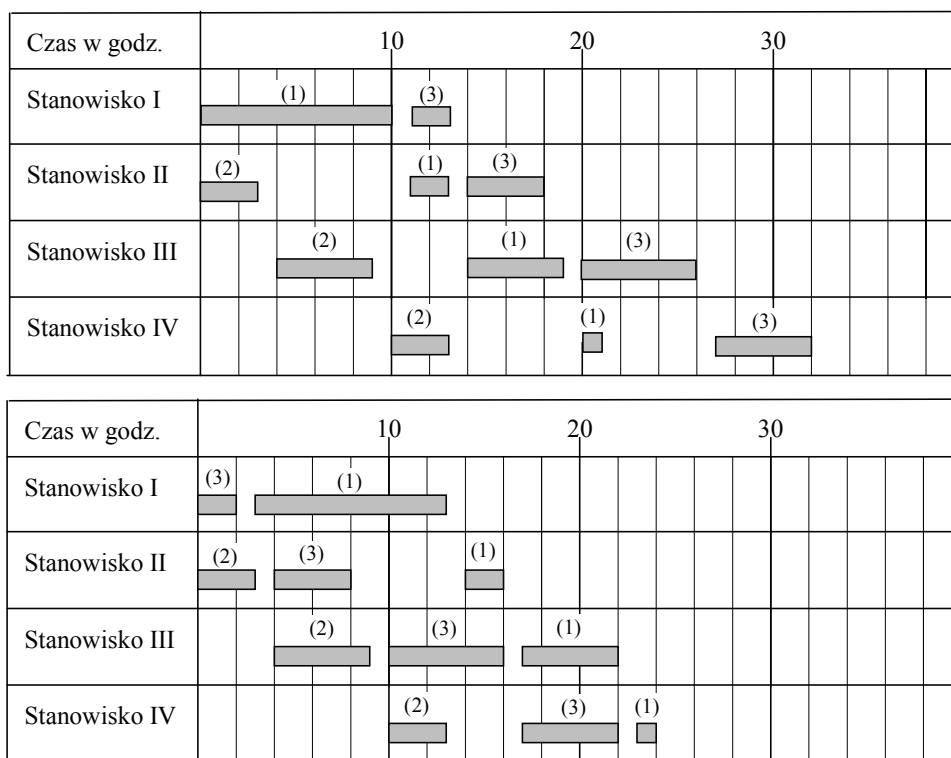
⁷ Z. Martyniak: *Op. cit.*, s. 35.

Wykresy planowania można podzielić na dwa rodzaje:

- wykresy bilansowania obciążeń – obrazują wykonanie zadań w czasie w odniesieniu do zaangażowanych stanowisk,
- harmonogramy – przedstawiają wykonanie poszczególnych działań/operacji składających się na realizację większych zadań⁸.

Z. Zbichorski w następujący sposób przedstawia zastosowanie wykresów planowania: „Wykresy Gantta pozwalają na przydzielenie operacji na poszczególne stanowiska w sposób umożliwiający najlepsze wykorzystanie siły roboczej, maszyn, urządzeń i środków obrotowych oraz dają możliwość redukcji do minimum czasu bezczynności i czasu przestoju technologicznego, tym samym redukcji nakładów na zapasy i roboty w toku. Oprócz rozdzielania zleceń na poszczególne stanowiska, wykres Gantta pozwala wykryć istotne niedociążenia, a przez to umożliwia prawidłową decyzję co do kooperacji lub zmiany technologii, co do upłynnienia niepotrzebnych obrabiarek, nabycia nowych itd.”⁹.

Przykład wykresu planowania w układzie zbilansowania obciążeń prezentuje rys. 2.

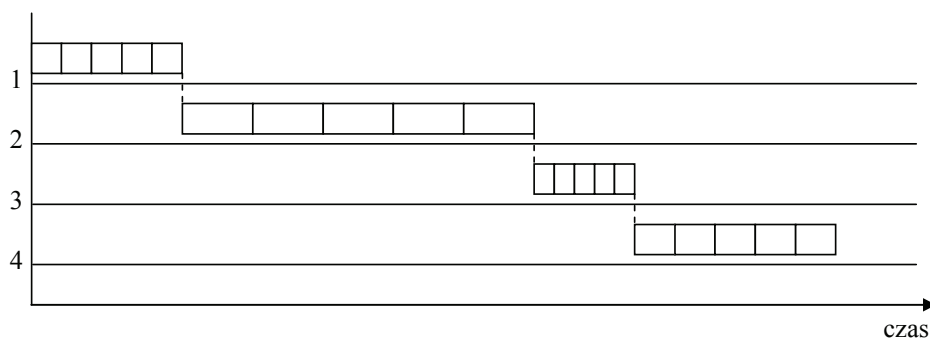


Rys. 2. Wykres planowania przed i po optymalizacji wykonania trzech zleceń (produkcja niepowtarzalna) dla czterech stanowisk

⁸ Z. Zbichorski: Op. cit., s. 86.

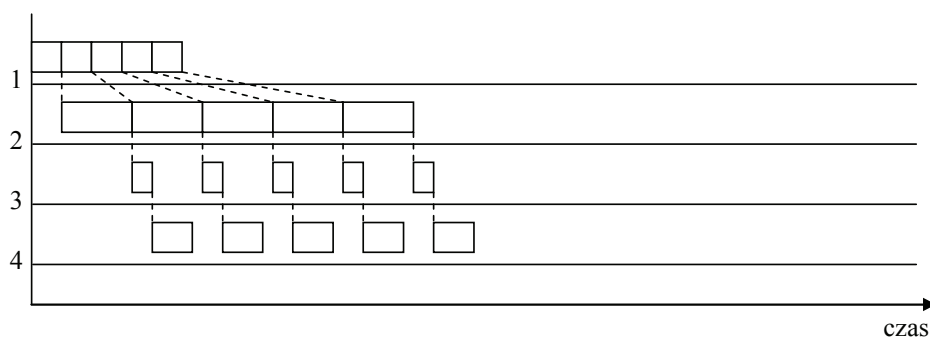
⁹ Ibid., s. 86.

W przypadku realizacji zespołowych zadań powtarzalnych możliwe jest, z wykorzystaniem wykresów, planowanie wykonania w następujących podstawowych wariantach: szeregowym, równoległym, czasowo-zwartym. Istotę poszczególnych wariantów przedstawiają rys. 3, 4 i 5.



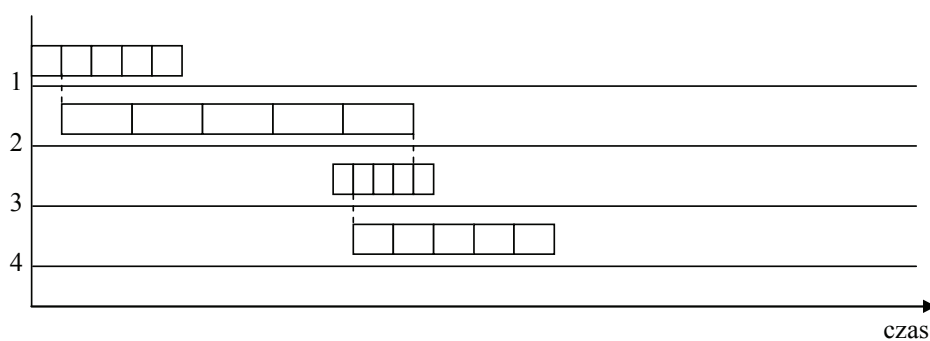
Rys. 3. Realizacja zadania w układzie szeregowym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. Koziół, Z. Mazur, M. Dudek: *Wybrane zagadnienia zarządzania operacjami w przedsiębiorstwie*. Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Tarnów 1999, s. 19.



Rys. 4. Realizacja zadania w układzie równoległym

Źródło: Ibid.



Rys. 5. Realizacja zadania w układzie czasowo-zwartym

Źródło: Ibid., s. 43.

Zaletami wariantu szeregowego jest ciągłość realizacji pracy na poszczególnych stanowiskach od momentu jej rozpoczęcia dla danej grupy wyrobów aż do wykonania ostatniego elementu. Uproszczone są również działania związane z transportem. Wadą natomiast długi czas oczekiwania kolejnych stanowisk na podjęcie działania, długi okres wykonania wyrobów oraz duże zapasy międzyoperacyjne. Czas oczekiwania kolejnych stanowisk oraz okres wykonania całego zlecenia radykalnie skraca wariant równoległy. Jednak wymusza on dużą liczbę operacji transportowych oraz prowadzi do powstawiania przerw w działaniu stanowisk niebędących wąskimi gardłami. Zaletami układu czasowo-zwartego są, oprócz skrócenia cyklu realizacji zamówienia, poprawa ciągłości pracy stanowisk, minimalizacja zapasów międzyoperacyjnych oraz ograniczenie transportu¹⁰.

Za najważniejsze zalety wykresów Gantta należy uznać:

- 1) łatwe i skuteczne planowanie robót,
- 2) przedstawianie faktów w zrozumiałej formie,
- 3) możliwość usuwania bezczynności i marnotrawstwa w procesach pracy,
- 4) osiąganie wykonania robót w określonym terminie¹¹.

Pomimo że wykresy te nie były wykorzystywane w harmonizacji pracy w obecnym tego słowa znaczeniu, to niewątpliwie stały się kamieniem milowym w rozwoju metod planowania pracy zespołowej. Umożliwiały koordynowanie wykonania prac na wielu stanowiskach zapobiegając opóźnieniom. Ponadto, analiza przyczyn ewentualnych zakłóceń w połączeniu z systematycznym ich eliminowaniem wprowadzała element ciągłej poprawy procesów pracy. Wykresy wydajności motywowały również pracowników do wydajniejszej pracy.

Kolejnym pionierem nauk organizacji i zarządzania, któremu należy przypisać autorstwo rozwiązań ważnych z punktu widzenia sprawnej realizacji pracy w czasie, był H. Ford. Inspiracją do wprowadzenia linii produkcyjnej dla H. Forda była wizyta w zakładzie przemysłu mięsnego, w którym pracownicy dokonywali rozbioru półtuszy przesuwanych wzdłuż stanowisk pracy z wykorzystaniem przenośnika podwieszonego pod sufitem. Obserwacja ta nasunęła pomysł, aby montaż samochodów dokonywać na stałych stanowiskach, wzdłuż których będzie przesuwana rama podwozia. Nowy sposób bardzo skutecznie eliminował konieczność przemieszczania się robotników, a nawet dokonywania przez nich zmian pozycji roboczej czy też marnowania czasu na stanie w kolejce po materiał lub narzędzia. Zasada, według której od tej pory organizowano stanowiska pracy było, aby „[...] ludzie nigdy nie musieli przemieszczać się do

¹⁰ L. Koziół, Z. Mazur, M. Dudek: *Wybrane zagadnienia zarządzania operacjami w przedsiębiorstwie*. Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Tarnów 1999, s. 42.

¹¹ Z. Martyniak: Op. cit., s. 37.

swojej pracy, tylko praca przychodziła do nich”¹². Zastosowanie linii produkcyjnej nie tylko zredukowało konieczność przemieszczania się pomiędzy stanowiskami, ale również umożliwiło lepsze wykorzystanie przestrzeni roboczej. Przestrzeń ta została ograniczona do niezbędnego minimum. Skrócona została w ten sposób odległość jaką pokonuje materiał na terenie fabryki.

Kolejną istotną zmianą związaną z wprowadzeniem linii produkcyjnej była konieczność rozmieszczenia maszyn zgodnie z sekwencją wykonywanych operacji na obrabianym materiale. Maszyny były ustawiane tak, aby odległość na jaką materiał jest przemieszczany pomiędzy nimi była jak najmniejsza, a każdy centymetr powierzchni właściwie wykorzystany. Ograniczone powierzchnie składowania zapasów międzyoperacyjnych wymuszały realizowanie ciągłego przepływu materiału, a także stanowiły swoisty sposób zabezpieczenia przed pojawianiem się zbędnych zapasów produkcyjnych. W efekcie zastosowania linii produkcyjnej liczba roboczogodzin przypadająca na montaż jednego samochodu zmniejszyła się z 728 minut do 93 w ciągu pierwszego roku od wprowadzenia zmian¹³.

Jedną z trzech podstawowych zasad, według których organizowano pracę z zakładach Forda, było „[...] stosowanie produkcji masowej opartej na daleko idącym podziale pracy”¹⁴. Struktura przedmiotowa oraz maksymalizacja podziału pracy znacznie ułatwiały realizację zadań na poszczególnych stanowiskach, a także ich mechanizację. Praca była dzielona aż do technicznych granic i dopiero po ich osiągnięciu przypisywano stanowiskom wykonanie prostych czynności. Ponieważ poszczególne oddziały dostarczały elementów do montażu finalnego, zadaniem planistów było dopilnowanie, aby elementów tych nie brakło lub nie powstało ich zbyt dużo. Ciągły przepływ produkcji można było, w warunkach niezmiennego produktu finalnego, uzyskać poprzez zwielokrotnianie liczby stanowisk będących wąskimi gardłami. Taka organizacja pracy cechowała się wysokim poziomem zharmonizowania działań.

O wysokiej sprawności funkcjonowania systemu wytwórczego oraz poziomie skoordynowania działań świadczy fakt, że w zakładach Forda rudy żelaza przetapiano na stal w dniu ich dostawy. Powstały w ten sposób materiał był zużywany do produkcji aut w ciągu kilku dni¹⁵. Był to sprawny przepływ produkcji, bez magazynowania. Należy podkreślić, że w tym okresie niewiele przedsiębiorstw było w stanie skorzystać z takich wzorców.

¹² J.M. Wilson: *Henry Ford's Just-in-time System*. „International Journal of Operations & Production Management” 1995, Vol. 15, No. 12, s. 65.

¹³ Ibid., s. 65.

¹⁴ Z. Martyniak: Op. cit., s. 63.

¹⁵ D. Waters: *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 420.

Prawa harmonii i harmonogramy

Określenie harmonizacja oznacza stworzenie z elementów spójnej całości, wzajemne ich dopasowanie, zgranie we wspólnym działaniu. J. Penc dodatkowo określa harmonizację jako „[...] zasadę organizowania pracy zespołowej polegającą na wzajemnym dostosowaniu w czasie i przestrzeni działań jednego podmiotu (lub przedmiotu) do działań innych podmiotów (lub przedmiotów) należących do danego zespołu”¹⁶. Zatem nie wystarczy jedynie połączyć przypadkowo dobrane elementy, ale koniecznie należy jeszcze zrobić to w sposób, który będzie uwzględniał ich przyszłe współdziałanie. Wyraz temu dają sformułowane przez K. Adamieckiego prawa harmonii: prawo harmonii w doborze organów oraz prawo harmonii działania organów, które kolejno brzmią: „Przy pracy podzielonej na szereg wspólnie działających organów otrzymuje się tym lepszy skutek ekonomiczny, im dokładniej są do siebie dobrane współpracujące organy, przy czym za miarę doboru służą ich charakterystyki ekonomiczne określone prawem wzrastającej produkcji.

Przy współdziałaniu szeregu organów otrzymuje się tym lepszy skutek ekonomiczny, im czasy działania poszczególnych organów są dokładniej ze sobą uzgodnione”¹⁷.

Sam harmonogram jest natomiast „[...] planem przedstawiającym kolejność, momenty rozpoczynania i kończenia oraz czasy trwania wszystkich czynności związanych z wykonaniem określonego zadania”¹⁸. W praktyce harmonogram przyjmuje najczęściej postać wykresu, na którym przedstawiony zostaje podział analizowanego procesu na operacje, czasy trwania poszczególnych operacji oraz zależności występujące pomiędzy stanowiskami uczestniczącymi w realizacji.

Powstanie harmonogramów było związane z badaniami prowadzonymi przez K. Adamieckiego w Hucie Bankowej prawdopodobnie w latach 1895-1897¹⁹. Przedmiotem zainteresowania stały się przyczyny niskiej wydajności zespołu urządzeń walcowniczych na wydziale blach cienkich²⁰. K. Adamiecki uważał, iż w związku z faktem, że poziom produkcji dziennej był zdecydowanie niższy od możliwości produkcyjnych poszczególnych zainstalowanych w ciągu walcowniczym urządzeń, to muszą istnieć jakieś czynniki obniżające wydajność analizowanej linii. W trakcie badań dało się odczuć, że pomiary czasów dla całych grup czynności nie odzwierciedlają skomplikowania badanego procesu. Konieczne stało się przeprowadzenie pomiarów dla wszystkich czynności z osobna. Kolejne pomiary stały się podstawą do stwierdzenia występowania

¹⁶ J. Penc: *Leksykon biznesu*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 147.

¹⁷ A. Bajkowski: *O prawach nauki organizacji i kierownictwa*. W: Karol Adamiecki. *Życie i dzieło*. Red. A. Czech, Z. Martyniak. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego sp. z o.o., Bydgoszcz 1997, s. 119-121.

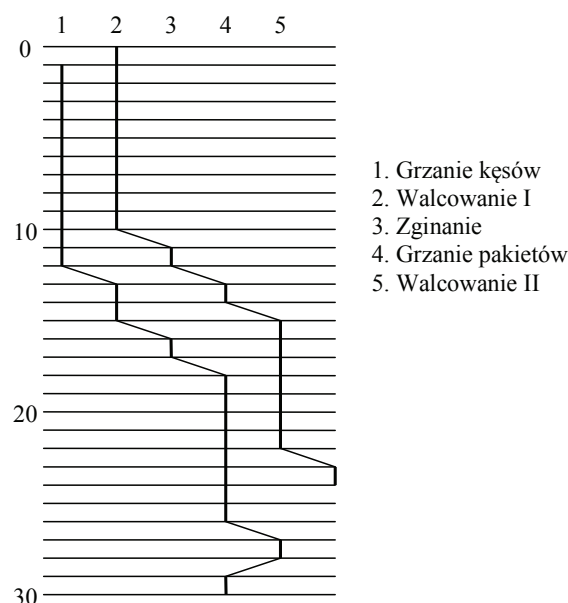
¹⁸ J. Penc: *Op. cit.*, s. 147.

¹⁹ Z. Martyniak: *Op. cit.*, s. 81.

²⁰ Z. Zbichorski: *Op. cit.*, s. 58.

w procesie walcowania nie tylko dużych, ale również małych przestojów, których przyczyną powstawania było najczęściej oczekiwanie na zakończenie pracy poprzednich stanowisk.

Zidentyfikowanie przyczyn powstawania przerw w procesie walcowania wymagało, oprócz zmierzenia czasu trwania poszczególnych przerw, również odnotowania momentów rozpoczęcia i zakończenia każdej operacji. Ponieważ zebranych danych było bardzo dużo, a ich wzajemne zależności skomplikowane, aby ułatwić sobie ich analizę K. Adamiecki postanowił przedstawić proces w postaci rysunku, który nazwał „harmonogramem”. Idee sporządzania harmonogramu przedstawia rys. 6.



Rys. 6. Wykres przebiegu produkcji w walcowni

Źródło: Z. Zbichorski: Op. cit., s. 59.

W wyniku dalszych analiz z wykorzystaniem harmonogramów stwierdzone zostały następujące nieprawidłowości w procesie walcowania, które przyczyniały się do niskiej wydajności:

- brak dokładnego uzgodnienia czasów poszczególnych operacji powodujące przerwy w pracy stanowisk lub lokalne przeciążenia,
- za krótkie lub za długie przebywanie pakietów w piecach,
- nieprawidłowa obsługa pieców prowadząca do nierównomiernego nagrzewania blach przed walcowaniem,
- źle dobrana wielkość wsadu do pieca itp.²¹.

²¹ Ibid., s. 59-60.

W efekcie wprowadzenia zmian organizacyjnych, opracowanych na podstawie powyższych spostrzeżeń, możliwe stało się prawie dwukrotne zwiększenie wydajności przy znikomych nakładach na nowe wyposażenie techniczne.

Jednak praktyczne wykorzystanie harmonogramu silnie ograniczała konieczność dokonywania aktualizacji związanych z powstawaniem odchyłeń pomiędzy planem a realizacją procesu produkcyjnego. Dlatego też K. Adamiecki zaproponował, aby w praktyce posługiwać się harmonografem. Harmonograf „[...] był formalnie środkiem organotechnicznym służącym usprawnianiu sporządzania i aktualizowania harmonogramu”²². Posiadał on postać tablicy z naniesioną na osi pionowej skalą czasu. Poszczególne operacje oraz czas ich trwania były przedstawiane z wykorzystaniem pionowo przypinanych, jeden obok drugiego, pasków papieru, które można było przesuwac w górę lub w dół, dokonując tym samym aktualizację harmonogramu pracy lub wprowadzając w nim zmiany. Każdy pasek reprezentował wykonanie tylko jednej operacji.

Harmonizacja zespołowych działań powtarzalnych

Osiągnięcie dużej wydajności według K. Adamieckiego jest możliwe w wyniku świadomego działania realizowanego zgodnie z następującymi etapami:

1. Dokładne zbadanie warunków pracy i charakterystyk wszystkich stanowisk realizujących analizowany proces.
2. Opracowanie planu uwzględniającego zebrane informacje oraz ogólne zasady pracy zbiorowej (tj. podział pracy, współczesność i harmonijność).
3. Wdrożenie opracowanego planu nie tylko poprzez zastosowanie odpowiednio dobranych maszyn i urządzeń, ale także przyzwyczajenie pracowników do dyscypliny pracy zapewniającej utrzymanie założonych czasów wykonania²³.

W pierwszym etapie należy przede wszystkim określić wzajemne powiązania występujące pomiędzy stanowiskami oraz czas niezbędnych na wykonanie poszczególnych operacji obróbkowych oraz transportowych. Przy prowadzeniu badania można posłużyć się metodą chronometrażu lub analizą dokumentacji, jeżeli taka istnieje.

Etap drugi służy wypracowaniu planu, zgodnie z którym współdziałać będą stanowiska. K. Adamiecki wskazywał na konieczność zastosowaniu przy ustalaniu planu trzech zasad. Podział pracy został już wspomniany na początku niniejszego opracowania. Kolejną zasadą jest współczesność, w myśl której działania na następnym stanowisku powinny być rozpoczynane niezwłocznie po otrzymaniu

²² B. Andrzejewski: *Metody harmonizowania procesów produkcyjnych*. Politechnika Warszawska, Warszawa 1983, s. 5.

²³ K. Adamiecki: *Metoda wykreślna organizowania pracy zbiorowej w walcowniach*. W: Karol Adamiecki. Op. cit., s. 78-79.

niu przedmiotu pracy z poprzedniego stanowiska. W praktyce będzie to oznaczać konieczność realizacji transportu na następne stanowisko w odniesieniu do każdego przedmiotu pracy po zakończeniu operacji na stanowisku wcześniejszym lub określenie wielkości partii transportowych w jakich będą przemieszczane wyroby. Przekazywanie wyrobu natychmiast po zakończeniu jego obróbki na danym stanowisku umożliwia jednoczesną pracę wielu stanowiskom. K. Adamiecki w następujący sposób opisuje przebieg pracy, w której wykorzystuje się współczesność: „Przede wszystkim zauważymy, że w celu otrzymania największej wydajności tak poszczególnych organów, jak i całej grupy (jeżeli działanie tych organów jest w ścisłym ze sobą związku), linie pracy muszą iść jedna za drugą nie tyle jak, lecz tworzyć zupełnie ściśle określone figury lub fale ściśle ze sobą związane warunkami pracy. Ponieważ praca jest wspólna, przeto najmniejsze opóźnienie lub przyspieszenie jakiejś linii musi wywołać odpowiedni wpływ na całą figurę i dać w rezultacie zmniejszenie produkcji. Z góry można więc powiedzieć, że najlepszy rezultat jedynie tylko wtedy otrzymamy, jeżeli współczesność działania w najdrobniejszych nawet szczegółach będzie zachowana, tak jak tego wymaga wykres lub plan z góry powzięty”²⁴.

Zastosowanie podziału pracy i współczesności jeszcze nie oznacza, że dane działanie zespołowe przebiega w sposób zharmonizowany. W celu zharmonizowania go można zastosować ogólne zasady ekonomiczności działania, czyli zasadę oszczędności i wydajności. W myśl zasady oszczędności dąży się do minimalizacji nakładów niezbędnych do osiągnięcia założonego poziomu wyników (sposób I). Z kolei zgodnie z zasadą wydajności należy dążyć do maksymalizacji efektów działalności przy niezmiennych nakładach (sposób II). Proces można poddać również harmonizacji poprzez zwielokrotnienie wydajności poszczególnych stanowisk zgodnie ze sposobem zaproponowanym przez J. Jantzena (sposób III).

Efekty osiągnięte w wyniku zharmonizowania pracy K. Adamiecki podsumował następująco: „Jeżeli zestawimy wykres takiej zbiorowej pracy, uwzględniając wszystkie właściwości pracy każdego robotnika i każdego poszczególnego mechanizmu, i następnie wykonamy ją ściśle podług tego planu, to otrzymamy rezultat prawie zawsze nadspodziewany”²⁵.

Współczesne rozwiązania w zakresie harmonizacji pracy

Druga połowa XX wieku to okres, w którym powstało wiele narzędzi wykorzystywanych w zarządzaniu operacyjnym. Należy przyjąć, iż obecnie problematyka harmonizacji pracy weszła w zakres szeroko rozumianego planowania i sterowania produkcją, do którego zaliczane są m.in. następujące systemy, metody i techniki: MRP/MRP II/ERP, OPT/TOC, JiT (kanban), CONWIP.

²⁴ Ibid., s. 70.

²⁵ Ibid., s. 72.

Systemy klasy MRP (*Material Requirements Planning*) łączą sterowanie zapasami z planowaniem produkcji. Praktyczna implementacja założeń tych systemów stała się możliwa dopiero w momencie osiągnięcia odpowiedniego poziomu rozwoju przez elektroniczne techniki obliczeniowe. Z upływem czasu zaczęto dołączać do planowania materiałowego również funkcje umożliwiające planowanie i sterowanie innymi czynnikami wpływającymi na proces produkcyjny, takimi jak maszyny, powierzchnia, czynniki energetyczne, praca, informacja, kapitał. W następnej kolejności dodane zostały informacje dotyczące postępów w realizacji planów produkcyjnych oraz relacji czasu i wielkości sprzedaży do sterowania tymi postępami. Tak powstał zwarty system zarządzania i sterowania produkcją nazwany MRP II (*Manufacturing Resource Planning*)²⁶. Integracja pozostałych procesów realizowanych na wszystkich poziomach przedsiębiorstwa stała się podstawą do wyłonienia kolejnej klasy systemów określonych mianem ERP (*Enterprise Resource Planning*).

Genezy OPT (*Optimized Production Technology*) i TOC (*Theory of Constraints*) należy się dopatrywać w opracowanej przez E. Goldratta metodzie wspomagającej harmonizację produkcji Werbel-Bufor-Lina (*Drum-Buffer-Rope*). Werbel, stanowiący wąskie gardło, rytmem swojej pracy „wybija rytm” dla całego systemu. Bufor to miejsce poprzedzające wąskie gardła, w którym dochodzi do spiętrzenia wyrobów. Lina ma za zadanie rozprowadzenie wyrobów przez stanowiska o wydajności wyższej niż wąskie gardło w sposób zapewniający brak tworzenia się zapasów produkcji w toku. Przemieszczanie wzdłuż liny realizowane jest na podstawie opracowanego wcześniej harmonogramu²⁷.

Powstanie JiT (*Just in Time*) datuje się na pierwsze dziesięciolecie po II wojnie światowej, pomimo iż pewne elementy tej idei istniały już w Fordowskim podejściu do organizacji produkcji. W zakładach Forda np. rudy żelaza przetapiano na stal w dniu ich dostawy do zakładu. Powstały w ten sposób materiał był zużywany do produkcji samochodów w ciągu kilku dni²⁸. Do końca lat siedemdziesiątych XX wieku idea JiT była stosowana głównie w zakładach koncernu Toyota, jako jeden z elementów Systemu Produkcyjnego Toyoty (TPS). Szersze zainteresowanie JiT miało miejsce dopiero w latach osiemdziesiątych XX wieku, kiedy to rozpoczęto podejmowanie prób wdrażania tej koncepcji w innych przedsiębiorstwach, szczególnie przemysłu motoryzacyjnego. Podstawowym założeniem JiT stała się eliminacja zapasów magazynowych, między-

²⁶ I. Durlík: *Inżynieria zarządzania. Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 222.

²⁷ M. Ćwiklicki: *Wprowadzenie do współczesnych narzędzi harmonizacji*. „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2001, nr 564, s. 102-103.

²⁸ D. Waters: *Op. cit.*, s. 420.

operacyjnych i wszystkich innych rodzajów zapasów produkcji w toku. Redukcja zapasów następuje poprzez taką organizację działań, aby były one podejmowane dokładnie w tym momencie, w którym są potrzebne. JiT jest systemem ssania (*pull*), w którym zakłada się, że działania zmierzające do wykonania produktu mogą być podejmowane dopiero w momencie pojawienia się zapotrzebowania na dany produkt. Myślenie kategoriami ssania w radykalny sposób zmieniło dotychczasowe spojrzenie na kwestie przemieszczania materiałów pomiędzy elementami systemu wytwórczego, w którym do tego czasu dominowała filozofia „przepychania” efektów pracy na następne stanowiska.

Narzędziem pomocniczym wobec JiT, realizującym częściowe założenia tej koncepcji jest kanban. Nazwa pochodzi od dwóch słów japońskich: *kan* oznaczającego „karta” i *ban* – „znak”. Pierwsze wdrożenie nastąpiło w Toyota Motor Company między latami 1950-1960²⁹. Celem nadrzędnym systemu kanban jest ścisła kontrola zapasów. Poziom wykorzystania zdolności produkcyjnych przechodzi na plan dalszy. Wszelkie działania związane z produkcją podejmowane są dopiero w chwili zgłoszenia zapotrzebowania na dany wyrób/podzespół/element przez kolejne stanowisko w linii.

CONWIP (*CON*stant *W*ork in *P*rocess) jest systemem wykorzystywanym przy sterowaniu produkcją szerokiego asortymentu wyrobów. Wykorzystuje się w nim karty przemieszczane wraz z produktem pomiędzy stanowiskami zgodnie z zasadami kolejki FIFO. Po opuszczeniu przez wyrób ostatniego stanowiska objętego pętlą, karty są przemieszczane na stanowisko pierwsze, gdzie kontynuują swój ruch wraz z kolejną partią wyrobów³⁰.

Porównanie wymienionych współczesnych systemów planowania i sterowania produkcją przedstawia tabela 1.

Tabela 1

Porównanie systemów planowania i sterowania produkcją

Kryterium	MRP	TOC	Kanban	CONWIP	Linia FIFO
1	2	3	4	5	6
Typ produkcji	Jednostkowa, seryjna	Seryjna	Średnio i wielkoseryjna	M mało i średnioseryjna	Małoseryjna
Typ systemu	Pchający (push)	Ssący (pull)	Ssący (pull)	Ssący (pull)	Pchający (push)

²⁹ Organizacja i sterowanie produkcją. Projektowanie systemów produkcyjnych i procesów sterowania produkcją. Red. M. Brzeziński. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002, s. 457.

³⁰ J. Łopatowska: Analiza porównawcza wybranych metod planowania i sterowania produkcją. W: Koncepcje zarządzania systemami wytwórczymi. Red. M. Fertsch, S. Trzcieliński. Politechnika Poznańska, Poznań 2005, s. 47.

cd. tabeli 1

1	2	3	4	5	6
Podstawowe działania	Równoważenie zdolności produkcyjnych z popytem	Równoważenie zdolności produkcyjnych wąskiego gardła z popytem, przepływ materiału na pozostałych stanowiskach dostosowany do wąskiego gardła	Równoważenie przepływu materiału z popytem klienta	Równoważenie przepływu materiału z popytem klienta	Równoważenie przepływu materiału z popytem klienta
Zezwolenie na wytwarzanie	Zwolnienie zlecenia produkcyjnego	Według planu obciążenia wąskiego gardła	Na sygnał	Na sygnał	Na sygnał
Sposób planowania	Zaczynając od ostatniego stanowiska do tyłu	Zaczynając od wąskiego gardła do przodu i do tyłu	Zaczynając od ostatniego stanowiska do tyłu	Zaczynając od ostatniego stanowiska do tyłu	Zaczynając od ostatniego stanowiska do tyłu
Wielkość produkcji w toku	Określona ilością zleceń produkcyjnych, przy zakłóceniach rośnie	Ograniczona możliwościami wąskiego gardła	Ograniczona ilością kart kangan	Ograniczona ilością kart	Ograniczona wielkością magazynu
Kolejność wykonywania operacji	Określona z wykorzystaniem odpowiednich algorytmów i reguł	Dostosowana zgodnie z regułą FIFO do obciążenia wąskiego gardła	FIFO, zgodna z wypoziomowanym Harmonogramem (heijunką), określona tablicą kanban	Zgodna z regułą FIFO	Zgodna z regułą FIFO
Miejsce podejmowania decyzji	Poza poziomem warsztatowym, przez jednostki planistyczne	Na bieżąco, na poziomie warsztatowym	Na bieżąco, na poziomie warsztatowym	Na bieżąco, na poziomie warsztatowym	Na bieżąco, na poziomie warsztatowym
Wspomaganie informatyczne	Konieczne	Niekonieczne	Niekonieczne	Niekonieczne	Niekonieczne

Źródło: J. Łopatowska: *Analiza porównawcza wybranych metod planowania i sterowania produkcją*. W: *Koncepcje zarządzania systemami wytwórczymi*. Red. M. Fertsch, S. Trzcieliński. Politechnika Poznańska, Poznań 2005, s. 49-50.

Zakończenie

Wykorzystanie technik informatycznych w istotny sposób przyczyniło się do eliminacji trudności, które w znacznym stopniu ograniczały wykorzystanie graficznych metod harmonogramowania pracy. Przede wszystkim ograniczało konieczność pracochłonnego tworzenia harmonogramu prac, a także jego uaktualniania. Korzystając jednak z dobrodziejstw jakie przynosi informatyka nie wolno zapominać o rozwoju metod harmonogramowania i o bardzo dużym wkładzie w tym zakresie Polaków³¹, w tym w szczególności K. Adamieckiego, który *de facto* jako pierwszy podkreślił niezwykle ważność wzajemnego dopasowania współpracujących ze sobą „organów wytwórczych”. On też wykazał konieczność objęcia szczególną troską występujące w procesach „ogniwa limitujące”, które determinują wielkość produkcji dla całego zakładu.

Dowodem wagi osiągnięć w zakresie usprawniania procesów produkcyjnych, oprócz tytułów honorowych nadawanych K. Adamieckiemu przez liczne organizacje, może być również zestawienie przez Z. Martyniaka tego polskiego prekursora z takimi postaciami jak M. Hammer – autor metody reengineeringu lub S. Shingo – jeden z twórców Systemu Produkcyjnego Toyoty oraz autor metody SMED³².

Literatura

- Andrzejewski B.: *Metody harmonizowania procesów produkcyjnych*. Politechnika Warszawska, Warszawa 1983.
- Ćwiklicki M.: *Wprowadzenie do współczesnych narzędzi harmonizacji*. „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2001, nr 564.
- Durlik I.: *Inżynieria zarządzania. Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Karol Adamiecki. *Życie i dzieło*. Red. A. Czech, Z. Martyniak. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego sp. z o.o., Bydgoszcz 1997.
- Kozioł L., Mazur Z., Dudek M.: *Wybrane zagadnienia zarządzania operacjami w przedsiębiorstwie*. Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Tarnów 1999.
- Kożuch B.: *Nauka o organizacji*. Cedewu sp. z o.o., Warszawa 2007.
- Łopatowska J.: *Analiza porównawcza wybranych metod planowania i sterowania produkcją*. W: *Koncepcje zarządzania systemami wytwórczymi*. Red. M. Fertsch, S. Trzecieliński. Politechnika Poznańska, Poznań 2005.
- Marsh E.R.: *The Harmonogram of Karol Adamiecki*. „Academy of Management Journal” 1975, Jun.

³¹ Należy wspomnieć tutaj, oócz K. Adamieckiego, również dorobek takich twórców, jak E. Hauswald i metodę planowanej koordynacji (harmonizacji) czy też Z. Rytel i opracowane przez niego esogramy (Z. Martyniak: Op. cit., s. 159 i 165-166).

³² Z. Martyniak: Op. cit., s. 87.

- Martyniak Z.: *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w.* Akademia Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Muhlemann A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G.: *Zarządzanie. Produkcja i usługi.* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- O nauce organizacji: wybór pism. Karol Adamiecki, wyboru dokonał oraz wstępem i komentarzami opatrzył Z. Heinrich. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, PWE, Warszawa 1985.
- Organizacja i sterowanie produkcją. Projektowanie systemów produkcyjnych i procesów sterowania produkcją. Red. M. Brzeziński. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002.
- Penc J.: *Leksykon biznesu.* Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- Trzcieniecki J., Teczek J.: *Podstawy organizacji i zarządzania. Wybrane zagadnienia.* Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 1998.
- Waters D.: *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi.* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Zbichorski Z.: *Metody graficzne w zarządzaniu i organizacji produkcji.* WNT, Warszawa 1977.

THE DEVELOPMENT OF WORK HARMONIZATION

Summary

The development of work harmonization methods is shown in the paper. At the beginning of the paper the solutions for organization of the teamwork used early. Next the achievements of Karol Adamiecki in this regard, like development schedules, harmonization principles and methods of work harmonization, are discussed. An attempt to evaluate the impact of scheduling on the modern methods of organization of teamwork and emphasis of K. Adamiecki work are discussed in the summary.

Hubert Obora

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

WYBRANE DOKONANIA POLSKIEJ SZKOŁY ORGANIZACJI W OKRESIE MIĘDZYWOJENNYM

Wprowadzenie

Okres dwudziestolecia międzywojennego był wyjątkowo trudny dla nauki polskiej, w tym naukowej organizacji. Kraj był zapóźniony gospodarczo oraz poważnie zniszczony w wyniku wieloletnich działań zaborców, co pogłębiły jeszcze działania wojenne 1920 roku. Krótki okres lepszej koniunktury lat 1926-1929 szybko skończył się kryzysem, początku lat trzydziestych, a kolejny był już zapowiedzią zbliżającej się II wojny światowej. W tych ciężkich warunkach nauka o organizacji rozwijała się nadzwyczaj szybko. Związane to było z potrzebą chwili – koniecznością odbudowywania gospodarki i podnoszenia stopy życiowej społeczeństwa. Grupa polskich teoretyków i praktyków organizacji wykorzystując dobre wzorce płynące z Zachodu sama wniosła do rozwoju światowej myśli organizatorskiej niemały wkład, który jednak w obecnych czasach jest albo mało znany, albo bagatelizowany. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wybranych osiągnięć reprezentantów polskiej szkoły organizacji w latach 1919-1939.

Powstanie i rozwój instytucji naukowych dedykowanych nauce organizacji

Tuż po odzyskaniu niepodległości w kręgach polskich teoretyków i praktyków naukowej organizacji pojawiła się myśl o konieczności propagowania idei pracy wydajnej. Z inicjatywy P. Drzewieckiego, dla realizacji niniejszego postulatu założone zostało w kwietniu 1919 roku. Stowarzyszenie „Liga Pracy”. Ze względu na polityczne rozchwianie i niepewność jutra charakterystyczne dla okresu tuż po zakończeniu I wojny światowej stowarzyszenie nie odegrało znaczącej roli, a głoszone przez nie hasła nie znalazły szerszego oddźwięku. Nie-

zrażony tymi niepowodzeniami P. Drzewiecki jeszcze w tym samym roku proponował utworzenie Instytutu Naukowej Organizacji (INO) mającego jego zdaniem kultywować osiągnięcia nauki w dziedzinie organizacji i pobudzać praktyków do stosowania opracowanych w jej ramach metod. Głoszone przez INO idee podnoszenia wydajności pracy nie spodobały się jednak prężnie rozwijającym się w kraju środowiskom lewicowym uważającym, iż prowadzą one do coraz większego obciążenia i wyzysku robotnika. W tej atmosferze INO, podobnie jak Liga Pracy, nie odegrał większego znaczenia i po kilku miesiącach pracy został zamknięty¹.

Pięcioletni okres pomiędzy 1919-1924 cechował w niepodległej Polsce bardzo zły stan gospodarki. W związku z taką sytuacją głównymi zadaniami, przed którymi stało w tym okresie państwo polskie były integracja gospodarki, likwidacja zapóźnienia gospodarczego oraz podniesienie stopy życiowej obywateli. Okres ten cechował się w Polsce wysoką inflacją, ponieważ rząd zdecydował się na finansowanie wskazanych powyżej celów dzięki dodrukowywaniu pieniędzy. Inflacja była korzystna dla właścicieli fabryk (spadek realnych płac oraz korzystne warunki eksportu) i szkodliwa dla pracowników (wzrost cen był szybszy od wzrostu płac). W takich warunkach o zainteresowaniu koncepcją obniżki kosztów poprzez racjonalizację organizacji pracy nie mogło być mowy². Pomimo tych niekorzystnych warunków, polska myśl organizatorska rozwijała się nadal, co miało swoje odzwierciedlenie m.in. w pierwszych wykładach z naukowej organizacji prowadzonych od 1919 roku na Politechnice Warszawskiej i w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. W 1922 roku na Wydziale Mechanicznym PW otwarto Katedrę Zasad Organizacji Pracy i Przedsiębiorstw Przemysłowych, której przewodniczył K. Adamiecki. Katedra ta prowadziła wykłady na wielu wydziałach PW z dwu przedmiotów: zasad organizacji pracy oraz organizacji przedsiębiorstw przemysłowych. Oprócz zajęć dydaktycznych w ramach katedry realizowano badania naukowe w specjalnie powołanym do tego celu Zakładzie Organizacji Pracy³.

W 1923 roku Stowarzyszenie Techników w Warszawie, za namową Stowarzyszenia Techników Polaków w Ameryce, powołało do życia Koło Naukowej Organizacji. Stało się ono wzorem dla innych stowarzyszeń inżynierskich na poziomie lokalnym, które zainteresowane tematyką naukowej organizacji za-

¹ K. Adamiecki: *Krótki zarys historii rozwoju naukowej organizacji w Polsce na tle jej rozwoju w innych krajach*. W: Karol Adamiecki. *Życie i dzieło*. Red. A. Czech i Z. Martyniak. Warszawa 1997, s. 153.

² M. Bielski: *Polska myśl naukowa w dziedzinie organizacji i kierownictwa w latach 1900-1939*. „Problemy Organizacji” 1967, nr 9, s. 12.

³ Z. Martyniak: *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*. PWE, Warszawa 1993, s. 104.

częły organizować podobne koła w swoich strukturach. Rok później warszawskie koło zorganizowało I Polski Zjazd Naukowej Organizacji, który okazał się wielkim sukcesem ze względu na wielkie zainteresowanie podejmowaną tematyką nie tylko przez naukowców, ale przede wszystkim przez praktyków zarządzania⁴.

Kolejna, tym razem udana, próba powołania Instytutu Naukowej Organizacji miała miejsce w 1924 roku, kiedy to dzięki pozyskaniu przez jego założycieli zainteresowania wyższych klas społeczeństwa oraz poparciu finansowemu instytucji przemysłowych umiejscowiono go jako samodzielną jednostkę przy Muzeum Przemysłu i Rolnictwa w Warszawie. Instytut bardzo szybko przejął rolę głównej instytucji naukowej szerzącej i popierającej naukową organizację w Polsce. Oprócz działalności praktycznej związanej z rozwojem, w jego ramach sekcji specjalnych powołanych do adaptowania zasad naukowej organizacji w różnych dziedzinach życia gospodarczego, Instytut prowadził także szeroko zakrojoną działalność wydawniczą (od 1926 roku zaczęto wydawać firmowany przez K. Adamieckiego miesięcznik „Problemy Organizacji”) oraz dydaktyczną (organizacja wykładów).

Przejęciowa stabilizacja gospodarki i związany z nią wzrost produkcji nastąpiły dopiero w latach 1926-1929. Na te właśnie lata przypada okres najszybszego rozwoju INO. Kryzys gospodarczy lat trzydziestych XX wieku był dla Polski bardziej dotkliwy i trwał dłużej niż w przypadku większości innych krajów europejskich. Związane z nim zjawiska nie sprzyjały rozwojowi związanych z racjonalizacją metod organizacji i zarządzania, co odbiło się w istotny sposób na funkcjonowaniu Instytutu. Wzrost jego znaczenia nastąpił po raz kolejny dopiero w 1937 roku w wyniku ożywienia gospodarczego spowodowanego wzrostem produkcji i zatrudnienia w sektorze zbrojeniowym⁵.

Ważnym kierunkiem instytucjonalnego rozwoju naukowej organizacji w Polsce w okresie międzywojennym było powstawanie instytucji zajmujących się badaniami z dziedziny psychologii pracy. Pierwsze laboratorium psychotechniczne otwarte zostało w Warszawie w 1916 roku, natomiast znaczny postęp w tej dziedzinie odnotowano po 1919 roku. W 1926 roku dla koordynacji wysiłków laboratoriów psychotechnicznych powołano Towarzystwo Psychotechniczne w Warszawie. Dzięki wydawanemu przez siebie kwartalnikowi „Psychotechnika” Towarzystwo Psychotechniczne zaczęło propagować współpracę inżynierów z psychologami, dzięki której możliwe stało się odnalezienie najlepszych metod organizacji pracy⁶.

⁴ K. Adamiecki: *Krótki zarys...*, op. cit., s. 155.

⁵ M. Bielski: Op. cit., s. 12.

⁶ O. Lipkowski: *Józefa Joteyko: życie i działalność*. PWN, Warszawa 1968, s. 37.

Osiągnięcia polskiej szkoły organizacji w latach 1919-1939

Na podstawie analizy literatury przedmiotu wskazać można kilka kierunków zainteresowania badaczy zjawiska naukowej organizacji w dwudziestolecu międzywojennym w Polsce. Za M. Bielskim można tutaj wymienić:

1. Problematykę podstawowych definicji i pojęć związanych z nauką organizacją.
2. Zagadnienia struktur organizacyjnych.
3. Problematykę organizacji procesów produkcji.
4. Rolę czynnika ludzkiego (w tym kadry kierowniczej) w naukowej organizacji.
5. Zagadnienia organizacji pracy i doboru pracowników.
6. Problematykę systemów płac⁷.

Dyskusja na temat podstawowych definicji i pojęć związanych z nauką organizacją

Jednym z podstawowych problemów jakie na swojej drodze napotkali pierwsi polscy badacze naukowej organizacji była różnorodność podejść wyjaśniających takie pojęcia, jak organizacja, naukowa organizacja, racjonalizacja, kierownictwo, naukowe kierownictwo, działalność itp. Wyjaśnienie tych pojęć w sposób umożliwiający jakąkolwiek dyskusję wykraczającą poza jedynie naukowe aspekty organizacji stanowiło jeden z kierunków dociekań polskich badaczy naukowej organizacji dwudziestolecia międzywojennego.

Jednej z najwcześniejszych na gruncie polskim prób systematyzacji definicji i pojęć związanych z nauką organizacją dokonał na początku lat trzydziestych XX wieku K. Adamiecki. Znalazła ona m.in. odzwierciedlenie w artykule z 1931 roku pt. „Uwagi do definicji nauki organizacji”. W artykule tym Adamiecki, analizując określenia stosowane w literaturze z zakresu naukowej organizacji, proponuje posłużenie się dwoma podstawowymi terminami: nauka kierownictwa i nauka organizacji. Z tych dwóch pojęć za lepiej opisujące poruszaną problematykę Adamiecki uważał naukę kierownictwa, którą należy według niego rozumieć jako „[...] sposoby postępowania oraz zabiegi techniczne przy kierowaniu działaniem tak oddzielnych jednostek, jak ich zespołów, oparte na poznaniu i zastosowaniu praw zależności pomiędzy przyczynami i skutkami, odkrywanych metodą doświadczalno-naukową, a mające na celu osiągnięcie

⁷ M. Bielski: Op. cit.

najwyższego wyniku użytecznego przy najmniejszym nakładzie czasu, pracy ludzkiej, energii przyrody i w ogóle wszystkich środków wytwórczych”⁸. Definicja nauki organizacji zawiera się według tego autora w definicji nauki kierownictwa. Wynika to stąd, że przy budowaniu jakichkolwiek struktur (organizacja) musi zaistnieć czynnik sprawczy (kierownictwo). K. Adamiecki nie zgadzał się z zaproponowanym przez badaczy niemieckich rozumieniem naukowej organizacji (naukowego kierownictwa) jako racjonalizacji. Według niego, zarówno nauka kierownictwa, jak i racjonalizacja mają ten sam cel, ale pierwsze z pojęć odwołuje się do uzyskania najlepszego możliwego wyniku metodami opartymi na prawach naukowych, natomiast w przypadku drugiego jakkolwiek metodą niekoniecznie zoptymalizowaną. Sformułowania K. Adamieckiego dotyczące definicji i pojęć z zakresu naukowej organizacji budziły od początku wiele wątpliwości, spowodowały jednakże dyskusję, która zaowocowała innymi ciekawymi podejściami do prezentowanej problematyki.

Najwięcej uwagi spośród klasyków polskiej nauki organizacji studium pojęciowemu poświęcił Z. Rytel. Był on pierwszym polskim teoretykiem organizacji, który przy precyzowaniu podstawowych pojęć starał się oderwać od tradycyjnego podejścia przemysłowego i nadać im walor uniwersalizmu, tzn. odnieść je do wszelkich rodzajów działalności. Po raz pierwszy swoje poglądy na temat usystematyzowania pojęć naukowej organizacji przedstawił Z. Rytel w referacie pt. „Nauka organizacji i kierownictwa”, wygłoszonym na zebraniu Instytutu Naukowej Organizacji i Kierownictwa 7 listopada 1934 roku. W referacie przedstawiono definicję naukowej organizacji i naukowego kierownictwa różniące się znacznie od zaproponowanych przez Adamieckiego. Według Rytla, naukowa organizacja jest „zgrupowaniem środków naukowo wybranych i harmonijnie powiązanych w celu świadomego ujęcia i kontrolowania działalności”, natomiast naukowe kierownictwo to „działalność harmonijnie uruchamiająca (według zasad naukowej organizacji) zgrupowane środki w celu osiągnięcia wzorcowego wyniku”⁹. W tym samym referacie autor wyjaśnia również różnicę pomiędzy kierowaniem a zarządzaniem oraz pomiędzy nauką organizacją i kierowaniem a nauką organizacji i kierownictwa (czym polemizuje z K. Adamieckim, który rozróżnienia takiego nie stosował). Dokładniejszej analizy pojęć związanych z nauką organizacji dokonał Rytel w fundamentalnym dla tej dziedziny dziele pt. „Teoretyczne podstawy organizacji” wydanym przez Wydawnictwo INOIK w 1947 roku.

⁸ K. Adamiecki: *O istocie naukowej organizacji*. Koło Naukowej Organizacji Studentów Politechniki, Warszawa 1938, s. 157.

⁹ Z. Rytel: *Nauka organizacji i kierownictwa*. „Przegląd Organizacji” 1934, nr 12, s. 413.

Dużo uwagi tematyce definicji i pojęć poświęcił również E. Hauswald, który dzięki głębokiej znajomości ówczesnej literatury światowej stworzył najpełniejszą i najbardziej imponującą monografię z zakresu organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami jaka ukazała się w Polsce w okresie międzywojennym – „Organizacja i zarząd”¹⁰. Według definicji jaką zawarł Hauswald w niniejszej publikacji „[...] organizacja jest to celowo obmyślany układ organów i metod postępowania, porządkujący typowe czynności i przebiegi w obrębie zakładu w jednolicie i wydatnie działającą całość, podobnie jak to się dzieje w organizmach przyrody”¹¹. E. Hauswald nie zgadzał się z rozgraniczeniem pojęć naukowa organizacja i racjonalizacja zastosowanym przez K. Adamieckiego. Według niego różnica pomiędzy tymi dwoma pojęciami jest inna: racjonalizacja jest pojęciem ogólnym natomiast naukowa organizacja dziedziną specjalistyczną o węższym zakresie.

Zagadnienia struktur organizacyjnych

Problematyka struktur organizacyjnych nie stanowiła przedmiotu szerszych badań polskich badaczy naukowej organizacji okresu międzywojennego. Spośród nielicznych prób poruszania tej tematyki na uwagę zasługuje koncepcja określana mianem triady Bieńkowskiego. Pomimo iż koncepcja, o której mowa przedstawiona została przez autora dopiero po II wojnie światowej¹², to jednak była ona wynikiem badań zrealizowanych w okresie międzywojennym. Bieńkowski zaproponował, aby dochodzić do statyki organizacji poprzez analizę jej dynamiki. Oznacza to według niego, iż prawidłowe uszeregowanie komórek organizacyjnych, mające swoje odzwierciedlenie w schemacie organizacyjnym, można osiągnąć jedynie poprzez odpowiednie uporządkowanie przebiegów organizacyjnych. Racjonalizację przebiegów organizacyjnych oparł Bieńkowski na trzech wzajemnie powiązanych ze sobą zasadach (triada Bieńkowskiego):

1. Prawa rozgraniczenia kompetencji.
2. Prawa wyjątku.
3. Prawa najkrótszej drogi¹³.

¹⁰ Pełne dane tej publikacji: E. Hauswald: *Organizacja i zarząd*. Komisja Wydawnicza Kół Naukowych Studentów Politechniki Lwowskiej, Lwów 1935.

¹¹ Z. Martyniak: *Klasyki polskiej myśli organizatorskiej*. „Problemy Organizacji” 1972, nr 1, s. 145.

¹² S. Bieńkowski: *Sprawdziany organizacyjnej sprawności*. „Przegląd Organizacji” 1945, nr 4; Idem: *Reorganizacja zakładu przemysłowego*. „Przegląd Organizacji” 1946, nr 4.

¹³ Idem: *Sprawdziany organizacyjnej sprawności*. „Przegląd Organizacji” 1945, nr 4.

Prawo rozgraniczenia kompetencji nie tylko wyraża ideę określenia uprawnień i obowiązków poszczególnych szczebli kierowania, ale również wprowadza pojęcie tzw. zlecenia ramowego. Zlecenia ramowe dla niższych szczebli dotyczą przede wszystkim głównych założeń strategicznych i taktycznych oraz istotnych szczegółów. Wprowadzenie zleceń ramowych oznacza szeroką autonomię działania poszczególnych szczebli zarządzania w ramach ich realizacji. Prawo wyjątku opiera się na założeniu, iż zatwierdzeniu przez wyższy szczebel kierowania podlegać powinny tylko te czynności realizowane przez szczebel niższy, które odbiegają od zlecenia ramowego lub są z nim sprzeczne. Wprowadzenie tej zasady ma na celu odciążenie wyższego kierownictwa od podejmowania decyzji, mogących być podjętymi przez szczeble niższe.

Prawo najkrótszej drogi jest następstwem dwu wcześniejszych. Według niego każde działanie powinno przechodzić tylko przez te punkty, przez które bezwzględnie musi, jego droga ma być jak najkrótsza i nie może ono nigdy wracać do tego samego punktu.

Zabierając głos w dyskusji na temat problemów struktur organizacyjnych S. Bieńkowski zalecał ich budowanie na podstawie:

- zadań przedsiębiorstwa w zakresie produkcji, sprzedaży, administracji i finansów (przy czym rozdział czynności powinien spełniać prawa podziału pracy i koncentracji),
- podziału rzeczowego według rodzajów komórek i podziału osobowego według kompetencji (podział osobowy powinien być podporządkowany podziałowi rzeczowemu; jedynie w wyjątkowych przypadkach, w których chodzi o uzyskanie wyjątkowych uzdolnień – może być odwrotnie),
- podziału terytorialnego (w niektórych przypadkach),
- wyodrębnienia planowania, wykonania i kontroli¹⁴.

S. Bieńkowski był zwolennikiem elastyczności struktury organizacyjnej oraz ścisłego dopasowania jej do potrzeb przedsiębiorstwa rozumianego jako zgodność struktury z celami i zadaniami realizowanymi przez to przedsiębiorstwo.

Elementy rozważań dotyczących struktur organizacyjnych w polskiej literaturze przedmiotu okresu międzywojennego można spotkać również w pracach E. Hauswalda oraz W. Balińskiego. Hauswald nawiązał do problematyki struktur analizując rolę czynnika ludzkiego w organizacji. W monografii „Organizacja i zarząd” stwierdził m.in., że nie należy przeceniać formalnej strony struktury organizacyjnej kosztem czynnika ludzkiego, który jest decydujący dla przedsiębiorstwa. Drugi z autorów wskazywał (podobnie jak S. Bieńkowski)

¹⁴ Idem: *Zagadnienia gospodarki przedsiębiorstw*. Akademia Handlowa, Kraków 1940, s. 235-236.

rolę analizy dynamiki organizacji w określaniu jej płaszczyzny statycznej. Poszedł jednak nieco dalej podając zasady klasyfikacji zadań i czynności służącej opracowaniu struktury organizacyjnej.

Problematyka organizacji procesów produkcji

Problematyka procesów produkcji była chyba najczęściej poruszaną w dwudziestoleciu międzywojennym przez polskich teoretyków i praktyków naukowej organizacji. Na tym polu polscy badacze osiągnęli też najwięcej sukcesów. Jednym z największych osiągnięć polskich w płaszczyźnie organizacji procesów produkcji była oczywiście metoda harmonizacji oparta na wykresach zwanych harmonogramami. Metoda ta jednak została opracowana przez Adamieckiego jeszcze przed odzyskaniem przez Polskę niepodległości. Od 1922 roku badacz zajął się pracą naukową i popularyzatorską. W 1924 roku na I Międzynarodowym Kongresie Nauki Organizacji w Pradze K. Adamiecki odegrał kluczową rolę dzięki swojemu referatowi pt. „Principles and Methods Leading to Harmony Essential for Scientific Management”, będącemu syntezą całego jego dotychczasowego dorobku i dowodem oryginalnego wkładu polskiego uczonego w rozwijającą się dziedzinę naukowej organizacji. Referat koncentrował się na zasadzie harmonii, którą Adamiecki rozważał jako harmonię w doborze organów i harmonię w działaniu organów. Wychodząc od podziału kosztów na koszty zależne od produktywności, zależne od czasu i koszty mieszane Adamiecki przedstawił zasady harmonii w doborze i działaniu, zaprezentował metodę graficzną (harmonogram) i jej wykorzystanie w analizie oraz planowaniu prac zbiorowych. W końcowych rozważaniach autor przywołał trzy podstawowe prawa ekonomii będące jednocześnie podstawami nauki organizacji: prawo podziału pracy, prawo koncentracji (integracji) oraz prawo harmonii¹⁵.

Idąc za Adamieckim kolejni polscy badacze rozwijali przedstawione przez niego prawa nauki organizacji. Z Rytel wymieniamy np. prawo optymalnej działalności, prawo podziału, prawo koncentracji oraz prawo harmonii¹⁶. A. Bajkowski natomiast wymienia: prawo wzrastającej produkcji, prawo podziału pracy i doboru organów, prawo koncentracji, prawo harmonii organów, prawo harmonii czasów wykonania czynności i prawo przeciwdziałania¹⁷. Właściwie wszystkie kolejne polskie zestawienia praw i zasad nauki organizacji i kierownictwa były

¹⁵ K. Adamiecki: *Harmonizacja jako jedna z głównych podstaw organizacji naukowej*. W: *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism*. Red. J. Kurnal. PWE, Warszawa 1972, s. 397-425.

¹⁶ Z. Rytel: *Nauka organizacji i kierownictwa*. W: *Twórcy naukowych podstaw...*, op. cit., s. 450.

¹⁷ A. Bajkowski: *Zasady techniki organizacji i kierownictwa*. INOIK, Warszawa 1939, s. 45-46.

rozszerzeniem trzech pryncypiów przedstawionych przez K. Adamieckiego. Analizując wyniki badań polskich badaczy zjawiska koordynacji i harmonizacji prac złożonych (K. Adamieckiego, S. Borkowskiego i S. Raźniewskiego), E. Hauswald podał w monografii „Organizacja i zarząd” 10-punktową metodykę praktycznego wdrażania harmonizacji w pracach złożonych¹⁸. E. Hauswald zajmował się również problematyką produkcji potokowej, którą określał mianem produkcji kolejnej lub ciągłej. W „Organizacji i zarządzie” autor ten przedstawia podstawowe formy produkcji potokowej, jej zalety i wady (tabela 1) oraz zasady jej organizacji.

Tabela 1

Zalety i wady produkcji potokowej według E. Hauswalda

Zalety produkcji potokowej	Wady produkcji potokowej
1. Przejrzystość toku produkcji i jej postępu 2. Uproszczenie organizacji i dyspozycji 3. Krótkie drogi i niskie koszty transportu 4. Oszczędność czasu 5. Jednostajny tok robót i uzyskanie rytmu 6. Szybkie tempo pracy 7. Odciążenie robotników od prac pomocniczych 8. Łatwość nauczania robotników ze względu na proste operacje 9. Małe zapasy produkcji w toku i zmniejszenie kapitału zakładowego 10. Uproszczenie obliczania wynagrodzeń oraz uproszczenie ewidencji 11. Niskie koszty produkcji wynikające ze wszystkich poprzednich zalet	1. Trudność dokonywania zmian asortymentowych i konieczność ograniczania wachlarza asortymentowego 2. Trudność uzyskania pełnej wydajności każdej maszyny 3. Trudności związane z uzgodnieniem wydajności i rytmu pracy 4. Zaburzenia całego toku produkcji, gdy jeden członek zawiedzie 5. Wysokie koszty instalowania przenośników i specjalnych maszyn

Źródło: M. Bielski: *Polska myśl naukowa w dziedzinie organizacji i kierownictwa w latach 1900-1939*. „Problemy Organizacji” 1967, nr 9, s. 51-52.

W ramach organizacji procesów produkcji sukcesem zakończyły się liczne badania dotyczące ustalenia optymalnej wielkości serii prowadzone m.in. przez A. Bajkowskiego i F.J. Langiera. Szczególnie znane jest podejście A. Bajkowskiego podające następujący wzór na optymalną ilość jednostek w serii¹⁹

$$J = \frac{K_p}{W_o + W_m}$$

¹⁸ Z. Martyniak: *Prekursorzy nauki...*, op. cit., s. 189-190.

¹⁹ M. Bielski: Op. cit., s. 54.

$$W_o = \frac{k \times p}{2S}$$

$$W_m = \frac{q \times km}{S}$$

gdzie:

- J – optymalna ilość jednostek w serii,
- K_p – koszty przygotowania serii,
- W_o – współczynnik oprocentowania kapitału uwięzionego w wyrobach gotowych,
- W_m – współczynnik kosztów magazynowania wyrobów gotowych,
- k – koszt produkcji jednostki wyrobu,
- p – koszt rocznego oprocentowania 1 złotówki,
- S – liczba wyrobów zbywana lub zaplanowana do zbycia w ciągu roku,
- q – powierzchnia magazynu zajmowana przez jednostkę wyrobu w metrach kwadratowych,
- km – koszt magazynowania na 1 metr kwadratowy.

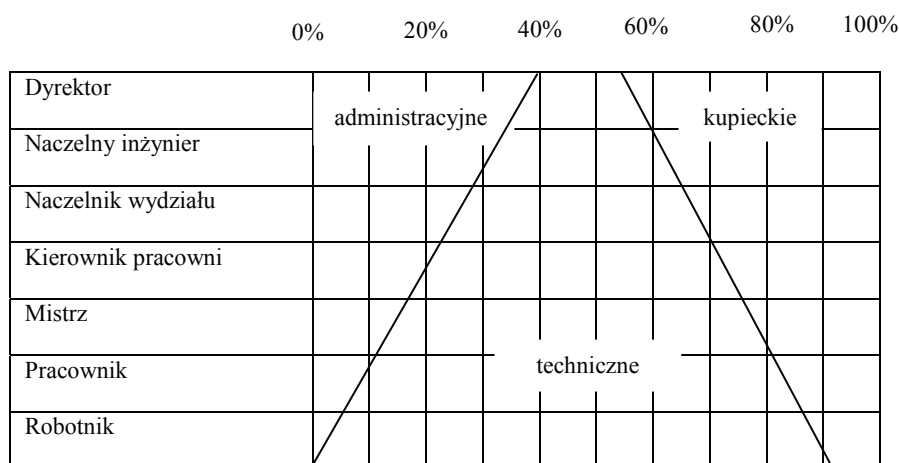
Przedstawiony dorobek polskich badaczy naukowej organizacji dwudziestolecia międzywojennego związany z problematyką organizacji procesów produkcji jest tylko przykładem sukcesów odnoszonych przez naszych naukowców na tym polu. Badania w tym zakresie były oczywiście liczne i obejmowały szerszy niż przedstawiony zakres problemu.

Rola czynnika ludzkiego w naukowej organizacji

Rolę czynnika ludzkiego w rozwoju organizacji podkreślali S. Bieńkowski i E. Hauswald niezależnie od siebie wskazując, iż nie da się go w żaden sposób zastąpić²⁰. Obydwaj naukowcy uważali m.in., że częstym błędem popełnianym w przedsiębiorstwach ich czasów było przecenianie formalnej struktury organizacyjnej kosztem niedoceniań czynnika ludzkiego. Koncentrowali się przy tym nie tylko na sprawczej roli kadry kierowniczej, ale również na znaczeniu pracowników sfery wykonawczej wskazując te cechy pracowników, które pozwalają im na skuteczne i efektywne wykonanie powierzonych zadań. Wśród cech

²⁰ Rolą czynnika ludzkiego w naukowej organizacji zajmowali się również inni polscy badacze, wśród których wymienić należy przede wszystkim K. Adamieckiego czy R. Riegera. Zawężenie charakterystyki badań prowadzonych w tym zakresie jedynie do prowadzonych przez S. Bieńkowskiego, E. Hauswolda i W. Balińskiego wynika jedynie z ram objętościowych niniejszego opracowania oraz zainteresowań naukowych autora.

pracownika potrzebnych na każdym stanowisku E. Hauswald wskazał: inicjatywę, pracowitość, energię, sumienność i fachowość²¹. Badacz ten nie ograniczył się jedynie do analizy cech wykonawców. Jednym z jego osiągnięć była modyfikacja tablicy uzdolnień kierowniczych Fayola. Z sześciu grup czynności i odpowiadających im uzdolnień (w oryginalnej fayolowskiej wersji: administracyjne, techniczne, handlowe, rachunkowościowe, finansowe i ubezpieczeniowe) pozostawił jedynie trzy (administracyjno-ubezpieczeniowe, techniczne i kupieckie). Procentowy udział wskazanych trzech rodzajów uzdolnień kierowniczych według Hauswalda zawiera rys. 1.



Rys. 1. Wykres uzdolnień kierowniczych E. Hauswalda

Źródło: E. Hauswald: *Organizacja i zarząd*. Komisja Wydawnicza Kół Naukowych Studentów Politechniki Lwowskiej, Lwów 1935, s. 190.

E. Hauswald przywiązywał duże znaczenie do odpowiedniego doboru pracowników na stanowiska kierownicze. Twierdził przy tym, że należy przede wszystkim awansować na stanowiska kierownicze pracowników przedsiębiorstwa, a dopiero po wyczerpaniu takich możliwości poszukiwać pracowników poza nim. Uważał również, że dla przedsiębiorstwa dobrym rozwiązaniem jest awansowanie robotników, jako najlepiej znających procesy pracy.

S. Bieńkowski w pracy pt. „Psychologia kierownictwa” przedstawił zbiór cech charakterystycznych dla dobrego kierownika. Idealny kierownik jego zdaniem powinien posiadać cały splot charakterystycznych, wzajemnie ze sobą zharmonizowanych uzdolnień, takich jak:

- wola – rozumiana jako siła wewnętrzna ukierunkowująca działania ludzkie na osiągnięcie ustalonych zamierzeń w przewidzianym czasie,

²¹ E. Hauswald: *Przemysł*. Wydawnictwo Gubrynowicz i Syn, Lwów 1926, s. 98.

- odwaga – odnosząca się do podejmowania decyzji oraz brania odpowiedzialności za ich skutki,
- przewidywanie – rozumiane jako logiczne myślenie związane z podejmowanymi decyzjami oparte na identyfikowaniu możliwych sił dodatnich i przeciwnych, które na drodze do osiągnięcia celu należy wykorzystać lub im przeciwdziałać²².

Oprócz przedstawionych głównych uzdolnień kierowniczych, S. Bieńkowski przedstawił również trzy cechy uzupełniające: doświadczenie, opanowanie i zdolność podporządkowania się wyższemu zwierzchnictwu.

Najobszerniejszy w polskiej literaturze przedmiotu okresu międzywojennego zbiór cech charakteryzujących dobrego kierownika przedstawił W. Baliński, który zaliczył do niego: zdrowie ogólne, inteligencję, szybką reakcję umysłową, doświadczenie, wykształcenie ogólne, umiejętności i uzdolnienia specjalne, poczucie moralności i sprawiedliwości, inicjatywę, dzielność, zdolność do decydowania, zmysł rzeczywistości, odwagę cywilną, pogodę ducha, znawstwo ludzi, niepodatność na sugestie, takt, skłonność do samodoskonalenia, zdolność przewidywania, organizowania, rozkazywania, kontrolowania i koordynowania prac²³.

Zagadnienia organizacji pracy i doboru pracowników

Za najważniejszego z polskich badaczy okresu międzywojennego zajmującego się tematyką organizacji pracy i doboru pracowników uznać należy W. Jastrzębskiego, którego praca pt. „Organizacja pracy fizycznej” jest najczęściej powoływaną w tym zakresie publikacją. Jastrzębski wychodził z założenia, że dla każdej z prac można wyznaczyć naturalne obciążenie dające „optimum”, tzn. pozwalające na jej wykonanie przy minimum wysiłku. Do tego naturalnego obciążenia człowiek przystosowuje tempo swojej pracy w przypadku prac wykonywanych ręcznie, natomiast w przypadku pracy wymagającej obsługi maszyn i urządzeń nie zawsze jest to możliwe. Jastrzębski uważał, że właściwa organizacja pracy fizycznej wymaga zastosowania się do naturalnego obciążenia i w tym punkcie krytykował Taylora za błędne założenia wykorzystywane przez niego do opracowywania norm pracy. Według tego autora, jedyne osoby uprawnione do ustalenia obciążenia pracowników są fizjologowie, którzy w badaniach są w stanie ustalić obciążenia optymalne (zatem to

²² Z. Martyniak: *Prekursorzy nauki...*, op. cit., s. 266-267.

²³ M. Bielski: Op. cit., s. 62.

fizjologowie powinni ustalać normy pracy)²⁴. W dwóch punktach Jastrzębski zgodził się jednak z Taylorem. Po pierwsze, poparł on stwierdzenie Taylora, iż ściśle wyznaczenie zadania ułatwia pracę. Drugim punktem filozofii Taylora, z którym zgadzał się Jastrzębski jest stwierdzenie o konieczności oddzielenia w przestrzeni pracy fizycznej od umysłowej w celu utworzenia odpowiedniego środowiska dla wysiłków podejmowanych w ramach tej pierwszej.

O optimum pracy ludzkiej w swoich rozważaniach wspominał także P. Drzewiecki, który w artykule pt. „Optimum pracy ludzkiej” stwierdził, iż „[...] naukowa organizacja dąży z jednej strony do usunięcia wszelkiego zbytecznego obciążenia mogącego wyrządzić szkodę organizmowi pracownika, a drugiej strony do takiego zorganizowania pracy, aby jej skutek gospodarczy był jak największy”²⁵. Drzewiecki uważał też, że w dążeniu do wzrostu wydajności nie należy zapominać o tym, że organizm ludzki nie może być obciążany nadmiernym wysiłkiem. Podobne stanowisko zajmował S. Bieńkowski, który jednak trochę inaczej rozumiał optimum pracy ludzkiej – odnosząc je nie do wydajności, a do czasu.

Osobnym wątkiem tematycznym w dyskusji polskich badaczy naukowej organizacji dwudziestolecia międzywojennego była problematyka doboru pracowników na stanowiska. Dyskusja nad tym problemem zdominowana została przez naukowców zajmujących się psychotechniką, wśród których za najważniejszych uważa się: J. Joteyko, B. Biegeleisena. Wnioski z prowadzonych przez nich badań można sprowadzić do kilku stwierdzeń. Po pierwsze, badania psychotechniczne pracowników jako metoda selekcji powinny być przeprowadzane jeszcze przed rozpoczęciem przez pracownika nauki zawodu. Selekcję na podstawie doświadczeń praktycznych autorzy ci skrytykowali jako nieefektywną i bolesną dla pracownika. Drugi z wniosków został sformułowany przez B. Biegeleisena, który stwierdził, że problemów przydatności do pracy nie można rozwiązać na drodze jednostronnego badania, a tylko poprzez badania wielowymiarowe prowadzone w aspektach higieny, fizjologii oraz ekonomii.

Problematyka systemów płac

Problematyką systemów płac w okresie międzywojennym zajmowali się na gruncie literatury polskiej przede wszystkim A. Rothert S. Bieńkowski oraz E. Hauswald.

²⁴ Ibid., s. 66-67.

²⁵ P. Drzewiecki: *Optimum pracy ludzkiej*. „Przegląd Organizacji” 1930, nr 2.

A. Rothert zajmował się problematyką systemów płac już w 1908 roku. Do nastania dwudziestolecia międzywojennego jego dorobek praktyczny i naukowy w tym zakresie był już znaczący nie tylko dla badaczy w kraju, ale też za granicą. Charakterystyki badań prowadzonych przez tego autora dostarcza lektura jego artykułu z 1921 roku pt. „Jaki system płacy stosować w dzisiejszych czasach?”. Głównym celem tego artykułu była analiza różnych stosowanych systemów płac wychodząca od problemu bodźców służących podniesieniu wydajności pracy. Bodźce te podzielił na dwie grupy:

- oparte na przymusie i napędzaniu (przez napędzanie rozumie się stały nadzór i groźbę zwolnienia z pracy),
- oparte na zainteresowaniu materialnym pracowników²⁶.

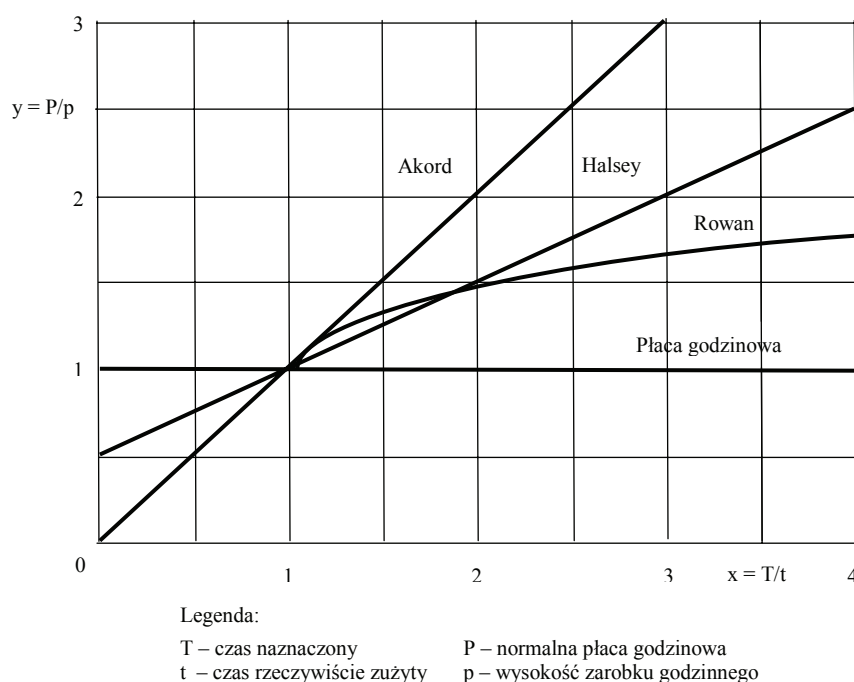
Bodźcom wchodzącym w skład pierwszej grupy Rothert nie przypisuje większego znaczenia uznając je za prymitywne i mało skuteczne. Bodźce oparte na zainteresowaniu materialnym mają według tego autora różny zasięg oddziaływania w zależności od ich charakteru:

- możliwość uzyskania wyższej stawki lub awansu ma niewielkie znaczenie jako bodziec motywujący do wyższej wydajności pracy ponieważ dotyczy zbyt szerokiej grupy pracowników,
- udział w zyskach przedsiębiorstwa, pomimo dużego znaczenia dla pracowników na kilka poważnych wad, z których najważniejsze to: niejasny związek pomiędzy zadaniami zrealizowanymi przez pracownika a wielkością udziału w zysku oraz odroczenie w czasie,
- przyznawanie doraźnych nagród nie rozwiązuje problemu wydajności w dłuższym okresie czasu, poza tym powoduje u pracownika przeświadczenie o pewności nagrody,
- systemy płac zapewniające z góry podwyższenie zarobków w zależności od osiągniętych wyników są dobre, ale pod warunkiem mądrego i racjonalnego ich opracowania²⁷.

Ocena przeprowadzona przez Rotherta (rys. 2) dotyczyła czterech najbardziej rozpowszechnionych systemów płac: płacy godzinowej, akordu, wspomnianego już wcześniej systemu Halseya oraz systemu premiowego Rowana polegającego na wypłacaniu takiego procenta premii, jaki procent czasu zaoszczędzono w stosunku do przyznanego zadania.

²⁶ A. Rothert: *Jaki system płacy stosować w dzisiejszych czasach?* Wydawnictwo „Ligi Pracy”, Warszawa 1921, s. 51.

²⁷ Ibid.



Rys. 2. Graficzny obraz różnych systemów płac według Rotherta

Źródło: Z. Martyniak: *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*. PWE, Warszawa 1993, s. 108.

Najniżej ocenionym przez Rotherta systemem płac okazała się płaca czasowa, która ani nie stwarza bodźca do wydajniejszej pracy, ani też nie pozwala pracownikom na zwiększenie osiąganych zarobków. Akord jest według tego badacza dość dobrym systemem, ale sprawiającym pewien zasadniczy kłopot, jakim jest trudność w dokładnym oznaczeniu czasu potrzebnego do wytworzenia jednostki produkcji oraz sprawiedliwym określeniu stawki za jednostkę.

Oceniane systemy premiowe Rothert uznał za lepsze od akordu, ponieważ pozbawione jego zasadniczych wad. Najwyżej przy tym ocenił system Halseya jako prosty i najbardziej odporny na błędy związane z ustalaniem norm. Za wadę tego systemu w stosunku do akordu uznał Rothert natomiast niestałość kosztów robocizny na jednostkę produkcji. Drugi spośród przedstawianych systemów premiowych (system Rowana) badacz skrytykował za ograniczenie wysokości możliwej premii do 100% wynagrodzenia podstawowego, co według niego powoduje spadek zachęty wraz ze wzrostem wydajności.

Na podstawie analizy różnych systemów płac Rothert doszedł do wniosku, że żaden z nich nie daje właściwych rezultatów bez wcześniejszego stworzenia dlań odpowiedniej podstawy za jaką uważał dokładne policzenie akordów oraz dokładną znajomość czasu wykonania dla każdej pracy.

Wśród autorskich osiągnięć S. Bieńkowskiego odnoszących się do problematyki płac w przedsiębiorstwie wymienić należy przede wszystkim opracowanie zbioru ogólnych zasad, według których skonstruowany powinien być każdy system płac. Według tych zasad:

1. Minimum płacy stanowi minimum egzystencji robotnika odpowiadającego standardom życiowym zapewniającym wydajną pracę (przy uwzględnieniu potrzeb rodziny).
2. Maksimum płacy określa cena towaru i udział w niej kosztów płac.
3. Płaca powinna być uzależniona od indywidualnej wydajności.
4. System płacy musi być zrozumiały dla robotników.
5. Obliczanie zarobków powinno być krótkoterminowe aby uwypuklić ich związek z wynikami²⁸.

S. Bieńkowski założył również zabierając głos w dyskusji nad zaletami i wadami systemu akordowego, wyrażając m.in. pogląd, iż „[...] ze strony kierowników warsztatów istnieje tendencja wyrównywania błędów przy podaniu zbyt, ich zdaniem, wysokich kwot akordowych przez obniżenie akordów, gdy przekonają się, że robotnik zarobił przy tej stawce ponad pewną normę”²⁹. Jego zdaniem jest to zasadniczy błąd, ponieważ raz ustalona stawka akordowa może być zmieniana tylko w jednym przypadku: zmiany warunków wytwarzania danego produktu i co za tym idzie zmiany metody pracy. W przypadku, gdy stawka akordowa zmieniana jest z innych powodów, robotnicy mogą nabrać podejrzeń, iż dyrekcja przedsiębiorstwa dopuszcza zarobki tylko do pewnej granicy. Takie przekonanie natomiast może doprowadzić do sytuacji, w której robotnicy sztucznie zaczną utrzymywać tempo pracy na poziomie takim, aby tej domniemanej granicy nie przekroczyć. Skutkiem tego będzie oczywiście sztuczne obniżenie wydajności pracy. W dyskusji nad akordem S. Bieńkowski dał się również poznać jako przeciwnik akordu zespołowego, dopuszczając jego stosowanie jedynie w wyjątkowych okolicznościach. Uważał bowiem, że grupowy system wypłat jakim jest akord zespołowy nie ma większej wartości pobudzającej dla pracowników³⁰.

Analizą systemów płac zajmował się także E. Hauswald, który poświęcił jej dużo miejsca w swym głównym dziele („Organizacji i zarząd”). Na podstawie analiz dotyczących systemów płac od czasowego przez akordowy i różnego rodzaju systemów premialnych Hauswald sformułował wiele wniosków:

1. Wprowadzenie akordu należy poprzedzić ustaleniem czasu niezbędnego dla wykonania danej pracy.
2. Każdy robotnik pracujący w systemie akordowym powinien mieć (i znać) ściśle określony czas i zadanie do realizacji.
3. W przedsiębiorstwie można równolegle stosować akord i systemy premialne w odniesieniu do różnych prac.

²⁸ S. Bieńkowski: *Zagadnienia gospodarki...*, op. cit., s. 67-68.

²⁹ Ibid., s. 73.

³⁰ Z. Martyniak: *Klasyki polskiej...*, op. cit., s. 155.

4. System premiowy Halseya (polegający na wypłacaniu części stawki za godziny zaoszczędzone w stosunku do czasu wyznaczonego) jest korzystny, ponieważ wykazuje małą wrażliwość na błędy popełniane przy wyznaczaniu czasu zadanego oraz daje korzyści obu stronom (robotnikom i pracodawcom).

5. Premie jednostkowe są lepsze od zespołowych.

6. Czas zadany przy systemach premiowych powinien być wyznaczony na innym poziomie niż przy akordzie.

7. W niektórych przypadkach można stosować premie od wykonania niższego niż 100%.

8. Czas stracony przez robotnika nie z jego winy trzeba wyłączyć przy obliczaniu zarobku akordowego lub premii.

9. Najlepsze osiągnięcia robotnika w zakresie wydajności powinny być ogłaszane załodze³¹.

Przedstawione wnioski Hauswalda pokrywają się prawie w całości z wnioskami, do których doszedł w swych rozważaniach Rothert.

Zakończenie

Warunki w jakich przyszło działać polskim organizatorom w okresie dwudziestolecia międzywojennego sprawiły, iż większość z ich dorobku nie mogła być szeroko wykorzystana w praktyce. Najczęściej osiągnięcia poszczególnych badaczy były wdrażane jedynie w ich macierzystych przedsiębiorstwach lub pozostawały tylko w sferze publikacji naukowych. Część tego dorobku została wykorzystana za granicami Polski dzięki dużej aktywności naszych uczonych na arenie międzynarodowej, ich udziałowi w kongresach, konferencjach i sympozjach służących wymianie wiedzy pomiędzy organizatorami z różnych krajów świata. Naukowcy, tacy jak Adamiecki, Bieńkowski, Rothert, Drzewiecki czy Joteyko, byli nie tylko znani, ale powszechnie cenieni przez międzynarodowe środowisko skupione wokół naukowej organizacji.

O znaczeniu polskiej myśli organizatorskiej okresu międzywojennego świadczy również fakt, że wiele spośród praw, zasad i koncepcji opracowanych w tamtych czasach do dzisiaj nie straciło swej aktualności.

Literatura

Adamiecki K.: *Harmonizacja jako jedna z głównych podstaw organizacji naukowej*. W: *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism*. Red. J. Żurnała. PWE, Warszawa 1972.

³¹ M. Bielski: Op. cit., s. 77-78.

- Adamiecki K.: *Krótki zarys historii rozwoju naukowej organizacji w Polsce na tle jej rozwoju w innych krajach*. W: Karol Adamiecki. *Życie i dzieło*. Red. A. Czech i Z. Martyniak. Warszawa 1997.
- Adamiecki K.: *O istocie naukowej organizacji*. Koło Naukowej Organizacji Studentów Politechniki, Warszawa 1938.
- Bajkowski A.: *Zasady techniki organizacji i kierownictwa*. INOIK, Warszawa 1939.
- Bielski M.: *Polska myśl naukowa w dziedzinie organizacji i kierownictwa w latach 1900-1939*. „Problemy Organizacji” 1967, nr 9.
- Bieńkowski S.: *Reorganizacja zakładu przemysłowego*. „Przegląd Organizacji” 1946, nr 4.
- Bieńkowski S.: *Sprawdziany organizacyjnej sprawności*. „Przegląd Organizacji” 1945, nr 4.
- Bieńkowski S.: *Zagadnienia gospodarki przedsiębiorstw*. Akademia Handlowa, Kraków 1940.
- Drzewiecki P.: *Optimum pracy ludzkiej*. „Przegląd Organizacji” 1930, nr 2.
- Hauswald E.: *Organizacja i zarząd*. Komisja Wydawnicza Kół Naukowych Studentów Politechniki Lwowskiej, Lwów 1935.
- Hauswald E.: *Przemysł*. Wydawnictwo Gubrynowicz i Syn, Lwów 1926.
- Lipkowski O.: *Józefa Joteyko: życie i działalność*. PWN, Warszawa 1968.
- Martyniak Z.: *Klasyki polskiej myśli organizatorskiej*. „Problemy Organizacji” 1972, nr 1.
- Martyniak Z.: *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*. PWE, Warszawa 1993.
- Rother A.: *Jaki system płacy stosować w dzisiejszych czasach?* Wydawnictwo „Ligi Pracy”, Warszawa 1921.
- Rytel Z.: *Nauka organizacji i kierownictwa*. „Przegląd Organizacji” 1934, nr 12.
- Rytel Z.: *Nauka organizacji i kierownictwa*. W: *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism*. Red. J. Kurnal. PWE, Warszawa 1972.

SELECTED ACCOMPLISHMENTS OF THE POLISH SCHOOL OF MANAGEMENT IN THE INTERWAR PERIOD

Summary

The aim of the paper is to present the achievements of the Polish school of organization and management in the interwar period. At the outset a brief history of the founding of institutions supporting the development of science organization in the years 1919-1939 are presented. Subsequently the achievements of the Polish organization and management school scientists are described according to the directions of their academic interests and research.

Marcin Komańda

Anna Kwiecień

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ORGANIZACJA PRACY BIUROWEJ W TEORII ZARZĄDZANIA DWUDZIESTOLECIA MIĘDZYWOJENNEGO

Wprowadzenie

Teoria organizacji i zarządzania jest nauką o zarządzaniu organizacjami i rozwinęła się wraz z rozwojem przemysłu na przełomie XIX i XX wieku. Jednak zorganizowane działania ludzkie występowały znacznie wcześniej. Praktyka organizacyjna znacznie wyprzedziła pierwsze próby budowania teorii w tym zakresie.

Pierwszym w historii nauki o zarządzaniu, wyraźnie określonym kierunkiem teoretycznym, który znalazł szerokie zastosowanie w praktyce było zarządzanie naukowe (*Scientific Management*). Zarządzanie naukowe zajmowało się głównie wydajnością pracy, czyli poprawą wyników osiąganych przez poszczególnych pracowników i dotyczyło głównie sfery produkcji.

Z czasem zauważono, że swoiste systemy produkcyjne istnieją nie tylko w organizacjach wytwórczych, ale i administracyjno-usługowych. Pojawiła się więc konieczność adaptacji naukowego zarządzania do innych obszarów zorganizowanej działalności ludzkiej, gdyż właściwym obszarem zainteresowań dla nauki o zarządzaniu jest sfera zarządzania organizacją, we wszelkich jej aspektach.

W nurcie rozszerzenia zastosowania koncepcji naukowego zarządzania w Polsce w okresie dwudziestolecia międzywojennego nastąpił zwrot w analizie kwestii naukowego zarządzania i przeniesienie zainteresowań z przemysłu na zagadnienia pracy biurowej.

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja poglądów dotyczących organizacji pracy biurowej i stosowanych w tym zakresie rozwiązań w Polsce w okresie dwudziestolecia międzywojennego. Podstawą do opracowania niniejszej publikacji były pozycje współczesnej literatury z zakresu podstaw organizacji i zarządzania oraz pozycje źródłowe z analizowanego okresu.

Naukowe zarządzanie jako inspiracja dla organizacji pracy biurowej

Pierwszym poważnym problemem gospodarczym jaki ujawnił się w ciągu kilku pierwszych lat XX stulecia była wydajność pracy. Gospodarka się rozwijała, kapitał był łatwo dostępny, ale brakowało rąk do pracy. W tej sytuacji menedżerowie zaczęli poszukiwać efektywnego sposobu wykorzystania siły roboczej, koncentrując się na sposobach poprawy wyników pojedynczych robotników.

Podstawą metody naukowej była obserwacja, eksperyment i doświadczenie. Naukowe zarządzanie zrodziło się z potrzeb praktyki oraz stanowiło częściowe rozwiązanie niektórych problemów organizacji i zarządzania, jakie pojawiły się pod wpływem rewolucji przemysłowej.

Pierwszymi badaniami w tym zakresie zajęli się praktycy: F.W. Taylor, który mierzył czasy wykonywania poszczególnych elementów, stwarzał wzorce wykonywanych czynności, wprowadził system akordowy i przerwy na wypoczynek, H. Ford, który obniżał koszty wytwarzania przez wprowadzenie normalizacji i specjalizacji, małżeństwo L. i F. Gilbreth, które doskonaliło techniki wykonywania różnych czynności i zajęło się psychologią przemysłu, H. Emerson, który był zwolennikiem wyspecjalizowanych ról kierowniczych i autorem 12 zasad wydajności.

Analizując obszary zainteresowań prekursorów nurtu naukowego zarządzania można stwierdzić, że wszelkie ich badania, a następnie wskazówki opracowywane na ich podstawie, dotyczyły sfery produkcji i nastawione były na wytwarzanie dużych ilości dóbr produkcyjnych po możliwie najniższym koszcie¹. Cały nurt klasyczny opierał się na uogólnieniu doświadczeń praktycznych. Wszystkie koncepcje, które zrodziły się w tym nurcie były odpowiedzią na nierozwiązane problemy z praktyki zarządzania. Koncepcje te dążyły do poszukiwania uogólnień doświadczeń praktycznych i formułowania uniwersalnych zasad bądź analizy konkretnych przypadków, w których menedżerowie odnieśli widoczne sukcesy².

Z czasem zauważono, że swoiste systemy produkcyjne istnieją nie tylko w organizacjach wytwórczych, ale i administracyjno-usługowych. Pojawiła się więc konieczność przełożenia proponowanych rozwiązań na obszar administracyjny, właściwym bowiem obszarem zainteresowań dla nauki o zarządzaniu jest sfera zarządzania organizacją, ze szczególnym uwzględnieniem prawidłowości i źródeł sprawności funkcjonowania organizacji oraz sprawnej realizacji przed-

¹ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie*. PWE, Warszawa 1994, s. 170.

² M. Bielski: *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 11.

sięwzięć³, czyli wszelkich przedsięwzięć mających cechy działania zorganizowanego, bez zawężania ich wyłącznie do przedsięwzięć produkcyjno-wytwórczych.

Taylor sformułował główne idee naukowego zarządzania;

- 1) naukowo opracować każdy element pracy na danym stanowisku,
- 2) naukowo dobierać pracowników, a następnie ich szkolić do wykonania pracy,
- 3) nadzorować pracę pracowników, by mieć pewność, że będą stosować się do przypisywanych im metod wykonania pracy,
- 4) dalej planować pracę, aby wykorzystywać robotników do faktycznego wykonywania jej⁴.

Analizując ich treść trudno oprzeć się stwierdzeniu, że mają charakter uniwersalny. Taylor sformułował te tezy na podstawie analizy produkcji, jednak opracowanie sposobów pracy, dobór odpowiednich ludzi i ich nadzorowanie jest potrzebne także w innych obszarach zorganizowanej pracy ludzkiej.

Podobnie jest z zasadami wydajności Emmersona:

- 1) cel jasno określony – człowiek lepiej pracuje, jeżeli prostym językiem jest mu przekazany cel; gdyby wszystkie dążenia pracowników całej organizacji skierowane były do jednego celu, to możliwy byłby do osiągnięcia potężny efekt,

2) zdrowy rozsądek – jeżeli cel wydaje nam się nieosiągalny, to trzeba się kierować zdrowym rozsądkiem, bez niego nie mielibyśmy pewności siebie, inicjatywy i utracilibyśmy zdolność do czynu i doskonalenia czegokolwiek,

3) rada kompetentna – fachowa – musi być zespół ludzi, który dostarcza firmie informacji z różnych dziedzin, dla skutecznego działania potrzeba jest bowiem ogromna ilość różnych wiadomości z teorii oraz praktyki i jeden człowiek nie jest w stanie ich posiadać,

4) dyscyplina – jest tym, czym uczynią ją szefowie, tworzy ją samo życie, które kieruje nami i zmusza do postępowania według jego nakazów, które otrzymujemy stykając się z istniejącym porządkiem rzeczy,

5) sprawiedliwe i uczciwe postępowanie z pracownikami – postępuj z ludźmi tak, jak chcesz, żeby z tobą postępowano; wymaga to posiadania przynajmniej jednej z trzech zalet: sympatii do ludzi, umiejętności zrozumienia cudzego położenia, poczucia sprawiedliwości,

6) nieustanne, niezawodne, natychmiastowe sprawozdania – celem sprawozdania jest powiększenie ilości ostrzeżeń, czyli zebranie takich wiadomości, których nie możemy otrzymać bezpośrednio za pomocą naszych zmysłów,

³ B. Koźuch, A. Koźuch, B. Plawgo: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Fundacja Współczesne Zarządzanie, Kraków 2005, s. 8.

⁴ R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 2000, s. 74.

7) porządek przebiegu działania – rozkład – kierowanie przebiegiem działania,

8) wzorce i normy – jeżeli chcemy ustalić normy pracy, to musi to robić grupa ludzi (inżynier, psycholog, fizjolog), wyniki można bowiem osiągnąć różnymi drogami, przy uwzględnieniu różnych aspektów działania,

9) warunki przystosowania – są dwie różne metody przystosowania warunków: przystosowanie siebie tak, aby dostosować się do warunków zewnętrznych albo przystosowanie warunków zewnętrznych tak, aby nasza pozycja stała się osią, do której wszystko się dostosowuje,

10) wzorcowe sposoby działania – obecna działalność jest częścią maszyny wytwórczej, opłaca się więc opracować program działania, a nie liczyć na przypadek; działanie programowe eliminuje wiele trudności,

11) pisemne instrukcje dla pracy normalnej – dotyczą pracy wzorcowej, stanowią prawidłowości i zwyczaje zakładu; każdy powinien mieć dokładnie określone obowiązki i uprawnienia,

12) nagroda za wydajność – wysokość płacy powinna być uzależniona od efektów pracy, system płacy dziennej pozbawiony jest bowiem logicznego związku między płacą a wynikiem pracy i przeciwdziała wzrostowi wydajności⁵.

Zasady te opracowano na początku poprzedniego stulecia, a mimo to wiele z nich jest aktualnych. Trudno zaprzeczyć, że działanie efektywne wymaga dokładnie zdefiniowanego celu, że powinno być prowadzone zgodnie z planem, że przydatne jest stosowanie się do umownych wzorców oraz że działając we współczesnym świecie trzeba działać elastycznie, dostosowując się i zmieniając siebie lub czynniki w otoczeniu, na które mamy wpływ, do naszych potrzeb. Aktualność tych wywodów potwierdza tezę, że koncepcje naukowego zarządzania dążyły do poszukiwania uogólnień doświadczeń praktycznych i formułowania uniwersalnych zasad, czyli możliwych do zastosowania w różnych dziedzinach działalności ludzkiej i w znacznej mierze ponadczasowych.

Historia pokazuje jednak, że już wiele lat wcześniej pojawili się naukowcy zajmujący się problematyką inną niż przemysł wytwórczy. J.A. Komeński (1592-1670), czeski dysydent mieszkający w Polsce, był uważany za twórcę nowoczesnych zasad nauczania i wychowania oraz reformy szkolnictwa. Jego dorobek organizacyjny odnosi się do specyficznej dziedziny działalności społecznej, jaką jest kształcenie i wychowanie człowieka i pomimo tego, że jego działalność miała miejsce na wiele lat przed umownym momentem rozkwitu naukowego zarządzania, jest on zaliczany do prekursorów naukowej wiedzy w zakresie organizacji i zarządzania oświatą⁶. Zajmował się jednak problemami organizacji wszelkiej ludzkiej pracy. Szukał ogólnych prawidłowości w tym zakresie. Ważne miejsce w jego rozważaniach zajmuje pragmatyka, która jest

⁵ Szerzej na ten temat: H. Emmerson: *Dwanaście zasad wydajności*. Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa 1926, s. 53.

⁶ W. Kobyliński: *Podstawy współczesnego zarządzania*. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź-Warszawa 2005, s. 12.

rozumiana jako ogólna teoria i sztuka sprawnego działania, pozwalająca „[...] dzięki mądrym naśladownictwem wprowadzić w życie mądrzejsze myśli, uzasadnienia i prace”⁷.

Podsumowując te krótkie rozważania można stwierdzić, że teoria z zakresu organizacji i zarządzania, która kształtowała się na przestrzeni wielu lat przeszła przeobrażenia, w wyniku których wyraźnie rozszerzył się i zmienił zakres jej zastosowań. Ponadto, obserwacja organizacji dowodzi, że problemy z jakimi borykają się uczestnicy organizacji czy menedżerowie nie zmieniają się, ale zmienia się ich skala i złożoność, zmienia się także sposób ich interpretowania, analizowania, jak również aktualne narzędzia zarządzania do rozwiązywania tych problemów⁸. Dostępność nowoczesnych instrumentów zarządzania pozwala tworzyć nowe podejścia, nową jakość w zarządzaniu. Znajomość podstaw zarządzania oraz nowoczesnych metod i technik pozwala na to, aby zarządzanie było sprawne i skuteczne w różnych dziedzinach działalności.

W świetle takich przemian, w Polsce w okresie dwudziestolecia międzywojennego nastąpił właśnie zwrot w analizie kwestii naukowego zarządzania i przeniesienie zainteresowań z przemysłu na zagadnienia pracy biurowej, co zostanie dokładnie omówione w dalszej części niniejszego opracowania.

Aspekty analizy pracy biurowej i biura w literaturze polskiej w latach trzydziestych XX wieku

Kwestie związane z realizacją pracy biurowej i urządzeniem biura w okresie międzywojennym stanowiły jeden z głównych przejawów zainteresowań autorów opracowań w zakresie organizacji i zarządzania. Podkreślano wówczas, iż jest to dziedzina funkcjonowania przedsiębiorstwa, która do tej pory leżała na uboczu głównych nurtów naukowych dociekań i o której pokutowała opinia o jej wyjątkowości oraz nieuchwytności⁹.

Spostrzeżono, że zastosowanie dorobku nurtu naukowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem przyczyniło się do zrozumienia, iż cele pracodawcy i pracowników nie wykluczają się i mogą być osiągnęte równolegle. Podejście to jednak spotykało się często z dezaprobatą, co wynikało zdaniem autorów opracowań w tym obszarze z „[...] ubóstwa umysłowego lub ze złej woli”¹⁰. W przypadku pracy biurowej dojście do wniosku, iż racjonalna organizacja przyczynia się do realizacji interesów wszystkich stron reprezentujących przedsiębiorstwo zajęło więcej czasu niż w przypadku pozostałych funkcji przedsiębiorstwa, gdyż była ona w przeciwieństwie do nich interpretowana przez pry-

⁷ J.A. Komeński: *Pisma wybrane*. Ossolineum, Warszawa 1964, s. 614.

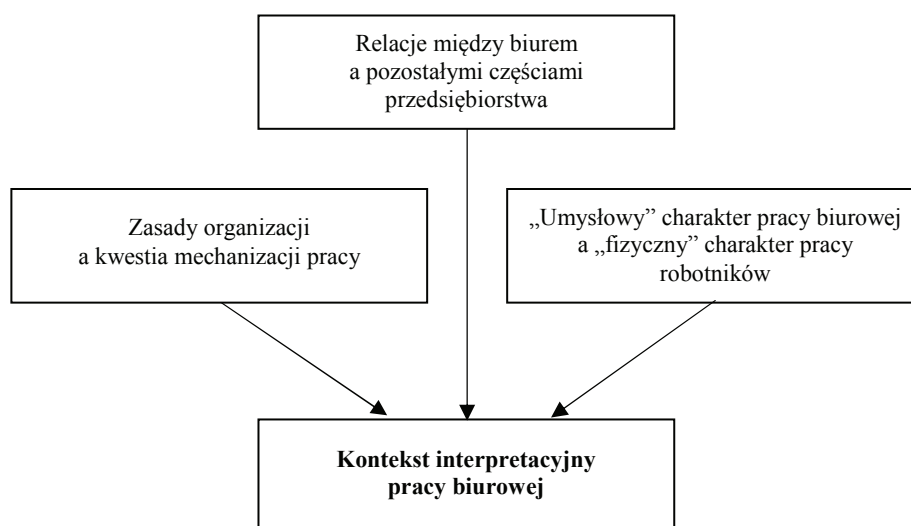
⁸ K. Karbowiak, B. Wyrzykowska: *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. SGGW, Warszawa 2009, s. 5.

⁹ K. Jabłowski: *Organizacja pracy biurowej*. Sp. Akc. „Otus”, Warszawa, ok. 1930, s. 5.

¹⁰ W. Baliński: *Biuro wzorcowe. Organizacja pracy biurowej*. Fundacja Wieczysta im. Henryka Józefa Chankowskiego, Warszawa 1932, s. 9-10.

zmat pracy umysłowej, a nie fizycznej – uznawano więc, że nie można do niej odnieść problematyki organizacji. Związane to było również z faktem, iż utożsamiano często w dużej mierze samą organizację z mechanizacją, która tak naprawdę jest jedynie jej narzędziem. Ostatecznie uznano jednak, że postępująca mechanizacja tej pracy, która przekształca myśl w fizyczny konkret, np. w list, zamówienie, umowę, pozwala także na zastosowanie zasad organizacji i wygenerowanie wszystkich związanych z tym korzyści¹¹.

Prowadziło to jednak często do tzw. bezduszości pracy w biurze, która szła w parze z nieustającą kontrolą pracowników i ich pracy. Dlatego też można odnaleźć pojawiające się postulaty równorzędnego traktowania części fizycznej i umysłowej pracy w biurze oraz obdarzenia pracowników biurowych zaufaniem przed podwładnych. Przekładało się to więc na dążenie do ograniczenia nieustannego kontrolowania pracowników biurowych w sposób bieżący i *ex post*, a także na rozwój relacji interpersonalnych w biurze¹².



Rys. 1. Uwarunkowania interpretacji pracy biurowej w literaturze przedmiotu przed II wojną światową

Próbując stwierdzić, jaką rolę pełni biuro w przedsiębiorstwie, odnoszono się pierwotnie do rodzaju zadań jakimi się ono zajmuje. Przyjęto, że zależą one w dużej mierze od rodzaju działalności przedsiębiorstwa i mogą mieć charakter prac administracyjnych, pomocniczych, a także i głównych (stanowiących podstawowe zadania przedsiębiorstwa)¹³.

¹¹ K. Jabłowski: Op. cit., s. 5-6.

¹² Ibid., s. 17-21.

¹³ W. Baliński: *Racjonalizacja pracy biurowej*. „Encyklopedia Techniki Organizacji i Kierownictwa”. Dział 7. Instytut Naukowej Organizacji i Kierownictwa, Warszawa 1939, s. 9.

Pozwoliło to na stwierdzenie, że zadaniem biura jest „[...] przygotowanie, opracowywanie i wydawanie odpowiednich zarządzeń, załatwianie zleceń klientów, informowanie kierownictwa o wynikach pracy przedsiębiorstwa, wreszcie zbieranie i przechowywanie wszelkich niezbędnych wiadomości”¹⁴. Warto podkreślić, że z takiego określenia zadań biura wynika, iż wywiera ono znaczny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Jest ono postrzegane jako część przedsiębiorstwa, w której obecne są zadania „klasyfikowania, rachowania, pisania” oraz „[...] zbierania i udzielania informacji niezbędnych do zarządzania przedsiębiorstwem”¹⁵. Rozwinięcie rozumienia zadań biura znajduje się w tabeli 1.

Podnoszono jednak, iż związek pomiędzy zadaniami biura a rodzajem działalności samego przedsiębiorstwa skutkuje kilkoma ciekawymi faktami dla dalszych rozważań. Po pierwsze, to co jest zwyczajnymi pracami biurowymi w jednym przedsiębiorstwie (wydziale przedsiębiorstwa) w konkretnym biurze nie musi być takie, jak w pozostałych, co więcej, zadania te mogą mieć pod tym względem charakter zmienny. Po drugie, możliwe czy nawet konieczne jest inne zorganizowanie poszczególnych biur, gdyż prace w nich prowadzone mogą być wzajemnie powiązane lub też oderwane, co przekłada się na odmienne warunki ich realizacji. Po trzecie, występują odmienne warunki pracy pomiędzy działem biurowym przedsiębiorstwa a warunkami pracy robotników (wskazywano tu na mniejszy wysiłek fizyczny niezbędny dla realizacji prac biurowych, krótszy czas pracy, a także na bezpośrednie i ciągłe relacje z przełożonymi w biurze)¹⁶.

Tabela 1

Zadania biura

	Charakterystyka zadań
Zadanie 1	Biuro informuje kierownictwo zespołu o wszelkich w wydarzeniach, które zachodzą w poszczególnych punktach pracy.
Zadanie 2	Biuro przenosi zarządzenia kierownictwa do poszczególnych punktów pracy.
Zadanie 3	Biuro umożliwia zgodne, harmonijne współdziałanie pomiędzy poszczególnym i organami zespołu.
Zadanie 4	Biuro ułatwia stosunki zespołu zorganizowanego z innymi zespołami lub jednostkami.
Zadanie 5	Biuro posiada zdolność odtwarzania i porządkowania wiadomości o faktach zachodzących w życiu zespołu.

Źródło: Opracowano na podstawie K. Barliński: *Organizacja nowoczesnego biura*. Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa 1932, s. 12.

¹⁴ J. Witowski: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*. Skład Główny. Dom Książki Polskiej, Warszawa 1933, s. 9.

¹⁵ W. Baliński: *Biuro wzorcowe...*, op. cit., s. 14.

¹⁶ Idem: *Racjonalizacja pracy...*, op. cit., s. 9-10.

Nie może dziwić zatem obecne w ówczesnym czasie w literaturze nazywanie pracy biura w przedsiębiorstwie jego systemem nerwowym. W tej przyrodniczej metaforze pozostałe części przedsiębiorstwa były określane następująco:

- robotnicy i maszyny: mięśnie,
- przepisy i umowy prawne: szkielet,
- obieg środków pieniężnych: system krwionośny, a zatem puls jest określany przez zapisy buchalteryjne,
- dyrektor przedsiębiorstwa: uosobienie woli,
- kierownicy poszczególnych działów: mózg¹⁷.

Przedstawiony wyżej przykład odniesienia biura do pozostałych części składowych przedsiębiorstwa w sposób bardzo obrazowy przedstawia jego rolę, natomiast, jak się wydaje, podkreśla również pewien problem związany z jego istnieniem. Kwestia ta odnosi się do celu, jaki przyświeca biuru, a który powinien leżeć u podstaw procesu jego organizowania. Często był on w opinii autorów zbyt rozmyty, a pytani o niego pracownicy nie byli w stanie podać brzmiących podobnie odpowiedzi. Biorąc pod uwagę powyższą metaforę biura jako układu nerwowego, ważne było, aby wskazać wyraźne drogi realizacji owego dążenia. W tym celu postulowano, aby sformułować w sposób jasny cel biura, wyrazić go pisemnie w planie i instrukcji biura wraz z rozpisanem go na cele podrzędne oraz wskazać przyczyny potrzeby realizacji owych dążeń¹⁸.

Kwestią zajmującą dużo miejsca w problematyce pracy biurowej w literaturze fachowej był również problem tworzenia nowego biura lub reorganizacji dotychczas istniejącego. W tym celu przeprowadzało się analizę układu biurowego w ujęciu statycznym i dynamicznym.

Układ statyczny pracy biurowej (organów biura) polegał na podziale wszystkich czynności na najprostsze elementy, które później wiązano ze sobą w logiczny sposób, doprowadzając do racjonalnego układu organów biura. Układ ten opierał się więc m.in. na specjalizacji pracy, podziale kompetencji i odpowiedzialności. Pozwalało to na opracowanie:

- a) hierarchiczności systemu (określenie zależności administracyjnej tychże organów),
- b) zależności w ujęciu funkcjonalnym tych organów,
- c) zakresu współzależności między nimi¹⁹.

¹⁷ K. Barliński: *Organizacja nowoczesnego biura*. Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa 1932, s. 12.

¹⁸ W. Baliński: *Biuro wzorcowe...*, op. cit., s. 16.

¹⁹ J. Witowski: Op. cit., s. 10.

Tabela 2

Charakterystyka układu statycznego i dynamicznego

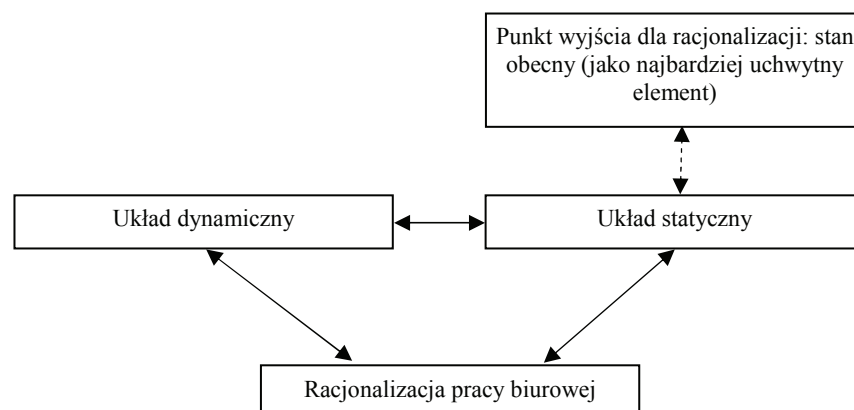
Wyznaczniki układu	Układ statyczny
Specjalizacja	Dążenie do pracy wydajniejszej i bardziej ekonomicznej.
Rodzaje czynności biurowych	Dobór osób o odpowiednich kompetencjach.
Schematy struktury	Problem wyboru pomiędzy centralistycznym a decentralistycznym typem struktury biurowej.
Decentralizacja prac referen-darskich	Utożsamienie tych prac z czynnościami twórczymi i myśłowymi; istniała więc konieczność nie poddawania ich ścisłym regulacjom.
Centralizacja czynności wykonawczych	Zgrupowanie czas techniczno-wykonawczych pod jednym kierownictwem; referenci zatem stają się pracownikami sztabowymi, nie muszącymi zajmować się zadaniami schematycznymi.
Zależności funkcjonalne	Każdy organ pracy biurowej musi mieć jasno określone funkcje i zastrzeżony dla niego zakres decyzji.
Instrukcje	Wyszczególnienie czynności przyporządkowanych urzędnikowi, zakresu jego decyzji i odpowiedzialności, spraw wymagających uzgodnień lub aprobaty.
Wyznaczniki układu	Układ dynamiczny
Wykresy kinetyczne	Określenie wzorcowego i logicznego przebiegu czynności.
Harmonogramy	Obliczenie czasu zużytego na wykonanie czynności w każdym z poszczególnych etapów.
Opłacalność badań nad układem pracy biurowej	Rozstrzygnięcie czy realizować wszystkie możliwe badania w tej kwestii, czy tylko wybrane.

Źródło: Ibid., s. 21-45.

Układ dynamiczny określał z kolei szczegóły realizacji pracy przez poszczególne organy biura. Na układ ten w opinii autorów wpływały przede wszystkim takie czynniki, jak ilość spraw, ich rodzaj oraz czas wykonywania. Warunkiem koniecznym zatem do jego określenia stawało się ustalenie niezbędnych etapów przebiegu spraw realizowanych w biurze, przy czym zastrzegano, że liczba tych etapów powinna być jak najmniejsza, a sprawa powinna przechodzić przez każdy etap tylko raz²⁰.

Warto w tym miejscu podkreślić, że podejmowana ewentualnie racjonalizacja pracy biurowej powinna rozpocząć się od bardziej wymiernego jej aspektu, a więc od układu statycznego. Pozwala to najpierw na dowiedzenie się, jakie czynności są realizowane, a w drugiej kolejności określa się jak są wykonywane (układ dynamiczny).

²⁰ Ibid., s. 12.



Rys. 2. Podejście do racjonalizacji pracy biurowej literaturze przedmiotu okresu międzywojennego

Podejście takie skutkuje ciekawymi konsekwencjami dla prowadzonej próby zorganizowania czynności biurowych: aby odnieść się do wymiaru dynamicznego, najpierw określamy statyczny, lecz bez tego drugiego nie jest się w stanie właściwie ocenić tego pierwszego, ponadto, wszystko i wszyscy są uwikłani w wymiar dynamiczny jako podmiot pracy, przedmiot pracy, narzędzie, materiał czy też urządzenie²¹.

Można wskazać, że literatura okresu międzywojennego nie tylko omawiała istotę pracy biurowej i zasady jej organizacji, lecz także dotyczyła omówienia konkretnych czynności (np. odbiór korespondencji, jej przygotowanie i wysyłka, powielanie, rejestracja, archiwizacja, rachunkowość, sprawozdawczość, sprawy personalne, gospodarka materiałami i narzędziami biurowymi) oraz odnosiła się do problemów społecznych w biurze (znaczenie stosunków interpersonalnych, rola autorytetu czy też podporządkowanie własnych interesów sprawom ogółu). Dużo miejsca w analizie poświęcano również wykorzystywanym urządzeniom technicznym (tu wśród podstawowych urządzeń wymieniano maszyny do rozcinania kopert, datowniki, maszyny do dyktowania, frankowania kopert, maszyny rachujące, księgujące, kasy, chronometry, telefony), rodzajom dokumentów i ich układów generowanych w przedsiębiorstwie (kartoteki, księgi, skoroszyty, skrowidze, druki), a także samemu lokalowi biurowemu i jego wyposażeniu (jego wielkość, okolica, wejście, oświetlenie, wentylacja, ogrzewanie, poziom hałaśliwości, czystość, rozplanowanie przestrzenne, komunikacja wewnętrzna, meble biurowe)²². Omówienie tych elementów można spotkać w literaturze tamtego okresu w różnych konfiguracjach.

²¹ W. Baliński: *Racjonalizacja pracy...*, op. cit., s. 16.

²² Informacje te pochodzą z literatury cytowanej w niniejszej pracy.

Zakończenie

Należy podkreślić, że w okresie międzywojennym kwestie pracy biurowej i samego biura doczekały się gruntownej i szerokiej analizy. Teoria nauk o organizacji i zarządzaniu potraktowała ten obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa równoważnie z tradycyjnie go interesującym obszarem produkcji. Okazało się również, iż wobec pracy biurowej można zastosować te same rozwiązania organizatorskie co w innych działach przedsiębiorstwa, pomimo przypisywania jej wyróżniającego, specyficznego charakteru.

Można w tym miejscu także spostrzec, że w analizie pracy biurowej miał zastosowanie także dorobek innych nurtów zarządzania. Wystarczy wskazać na zasady administracji autorstwa H. Fayola (podział pracy, autorytet, dyscyplina, jedność rozkazodawstwa, jednolitość kierownictwa, podporządkowanie interesów osobistych interesowi ogółu, wynagrodzenia, centralizacja, hierarchia, ład, stałość personelu, ludzkość obchodzeniu się, inicjatywę, zgranie personelu) by zauważyć, że dotyczą one problemów rozważanych również w kontekście funkcjonowania biura w przedsiębiorstwie²³.

Nie może zatem dziwić, iż nauki związane z opisem przedsiębiorstwa uważano za nauki praktyczne, które tworzyły teorie celowego działania²⁴. Poglądy te można odnaleźć w problematyce organizacji pracy biurowej i biura, gdyż podkreślano istnienie odmiennych warunków, a w związku z tym i rozwiązań dla ich przebiegu w poszczególnych podmiotach gospodarczych.

Intrygujący wydaje się również fakt, że obszar całej analizy pracy biurowej i biura z okresu międzywojennego w czasach współczesnych został podzielony na domeny zainteresowań odmiennych dyscyplin. Dzisiaj problemami tymi zajmuje się nie tylko zarządzanie, lecz także m.in. ergonomia, architektura wnętrz, inżynieria (konstruowanie technologicznych rozwiązań) czy też design (np. w zakresie wyglądu urządzeń i przedmiotów użytkowych).

Problematyka organizacji pracy biurowej i samego biura są więc kwestiami nadal aktualnymi. Jednak w kontekście różnorodności obszarów, którymi zajmują się różne dziedziny nauki i postępującej informatyzacji realizowanych czynności, przekładającej się również na relacje interpersonalne, analiza ta nabiera nowych wymiarów w stosunku do jej kształtu z okresu międzywojennego.

²³ H. Fayol: *Administracja przemysłowa i ogólna. Nauka o administracji w zastosowaniu do państwa*. Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa 1926, s. 27.

²⁴ E. Dąbrowski: *Gospodarka Przedsiębiorstw w programach studiów*. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 1938, s. 4.

Literatura

- Baliński W.: *Biuro wzorcowe. Organizacja pracy biurowej*. Fundacja Wieczysta im. Henryka Józefa Chankowskiego, Warszawa 1932.
- Baliński W.: *Racjonalizacja pracy biurowej*. „Encyklopedia Techniki Organizacji i Kierownictwa”. Dział 7. Instytut Naukowej Organizacji i Kierownictwa, Warszawa 1939.
- Barliński K.: *Organizacja nowoczesnego biura*. Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa 1932.
- Bielski M.: *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Dąbrowski E.: *Gospodarka Przedsiębiorstw w programach studiów*. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 1938.
- Emmerson H.: *Dwanaście zasad wydajności*. Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa 1926.
- Fayol H.: *Administracja przemysłowa i ogólna. Nauka o administracji w zastosowaniu do państwa*. Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa 1926.
- Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 2000.
- Jabłowski K.: *Organizacja pracy biurowej*. Sp. Akc. „Otus”, Warszawa ok. 1930.
- Karbowiak K., Wyrzykowska B.: *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. SGGW, Warszawa 2009.
- Kobyliński W.: *Podstawy współczesnego zarządzania*. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź-Warszawa 2005.
- Komeński J.A.: *Pisma wybrane*. Ossolineum, Warszawa 1964.
- Kożuch B., Kożuch A., Pławgo B.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Fundacja Współczesne Zarządzanie, Kraków 2005.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch.: *Kierowanie*. PWE, Warszawa 1994.
- Witowski J.: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*. Skład Główny, Dom Książki Polskiej, Warszawa 1933.

OFFICE LABOUR ORGANIZATION IN THE MANAGEMENT THEORY OF INTERWAR PERIOD

Summary

Scientific management mainly dealt with labor productivity, namely the improvement of performance of individual employees and mainly involved the production sphere. With time, it was noted that specific production systems exist not only in manufacturing organizations but in the administration – service ones too.

There is therefore need to adapt scientific management to other areas of organized human activity. These transformations in the interwar period, including in Poland, there was a shift in the analysis of the scientific management and transfer of interest from the industry on issues of office work, which is the subject of this paper.

Magdalena Zalewska-Turzyńska

Uniwersytet Łódzki

PRAKSEOLOGIA – CZYM JESZCZE MOŻE NAS ZASKOCZYĆ. RZECZ O KOMUNIKOWANIU SIĘ LUDZI

Wprowadzenie

Sprawność jako kategoria prakseologiczna rozumiana kumulatywnie i dystrybutywnie

Zagadnienia komunikacyjne są dla organizacji jako całości bardzo ważne, a wraz z postępującą globalizacją i usieciowieniem przestrzeni biznesowej rośnie ich znaczenie. Co więcej, w obszarze kompetencji menedżerskich i pracowniczych komunikowanie się jest przedmiotem analizy jako zasób podstawowy i niezbędny. Powyższe obserwacje rzeczywistości gospodarczej wywołały potrzebę podjęcia próby określenia cech sprawnego komunikowania się w organizacji. Przy konstrukcji owych cech posłużono się prakseologiczną aparaturą pojęciową, a także przyjęto niżej przedstawione ograniczenia tak, aby zapewnić poprawność metodologiczną opracowania.

Termin „sprawność działania” występuje według T. Kotarbińskiego w trzech znaczeniach: uniwersalnym, syntetycznym i manipulacyjnym¹. Sprawność w sensie uniwersalnym jest „[...] nazwą ogólną każdego z walorów praktycznych, a więc dokładność jest jakąś sprawnością, wydajność też, prostota także itd. Syntetycznie rozumiana sprawność – to ogół tych walorów razem wziętych: działa się tym sprawniej w tym rozumieniu, im działanie bliższe jest posiadania w sobie wszystkich walorów dobrej roboty, i to w jak najwyższym wymiarze”². Natomiast „Sprawnością manipulacyjną celuje dzielna maszynistka w porównaniu z osobą początkującą, która powoli i myląc się wystukuje kolejne

¹ T. Kotarbiński: *Traktat o dobrej robocie*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1973, s. 127.

² Ibid.

literę jednym palcem”³. Zatem sprawność rozumiana manipulacyjnie polega na „[...] wysokiej umiejętności wykorzystania narzędzi lub wykonania prac manipulacyjnych. Często jest określana jako zręczność”⁴.

T. Pszczołowski wyróżnia dwa znaczenia: „[...] kolektywne i dystrybutywne. [...] W sensie syntetycznym (generalnym) sprawnością nazywa się ogół walorów praktycznych działania, czyli ocenianych pozytywnie jego cech. Działanie A jest sprawniejsze od działania B, jeżeli działaniu A przysługuje więcej takich ocen szczegółowych albo w przypadku tego samego kompletu ocen, jeżeli w działaniu A są one wyższego stopnia, tzn. sprawne działanie w tym znaczeniu jest zarazem bardziej skuteczne, korzystne, ekonomiczne (oszczędne i wydajne), racjonalne itd. [...] 2. W sensie uniwersalnym sprawnością nazywa się każdy z walorów dobrej roboty z osobna, tj. sprawnością jest skuteczność, sprawnością jest korzystność, sprawnością jest ekonomiczność itd.”⁵.

Oba podejścia porządkuje K. Piłejko, rozróżniając sprawność w znaczeniu syntetycznym, uniwersalnym, manipulacyjnym i metodologicznym, a następnie grupuje znaczenia w następujący sposób: kolektywne jest równoznaczne z syntetycznym, zaś dystrybutywne z uniwersalnym. Sprawność metodologiczna zaś „[...] polega na umiejętności wykorzystania wszystkich znanych metod i sposobów w celu podniesienia sprawności. Podstawą uzyskiwania tej sprawności jest posiadanie całej dostępnej w danych warunkach wiedzy i osiągnięć nauki, by zapewnić maksymalną sprawność, jakiej można byłoby oczekiwać przy odpowiedniej staranności poczynach”⁶.

Za podstawowe cechy sprawności działania w znaczeniu dystrybutywnym uważa się skuteczność, ekonomiczność, korzystność⁷. Na długo jednak przed powstaniem polskiej szkoły prakseologicznej W. Jastrzębowski zwracał uwagę na „[...] skuteczność, pewność, dokładność, foremność czy ekonomiczność, przybierającą postać wydajności lub oszczędności działania, które to działanie – posiadając wymienione cechy – podlega doskonaleniu tak jak doskonaleniu podlegają przedmioty działań”⁸.

Oprócz tych trzech podstawowych walorów wyróżnia się także: czystość roboty, dokładność, ścisłość, poprawność, bezbłądność, udatność, wzorowość, prostota, niezawodność, naprawialność, solidność, szczegółowość, doskonałość, operatywność, racjonalność, efektywność, wydajność.

³ Ibid.

⁴ T. Piłejko: *Prakseologia – nauka o sprawnym działaniu*. PWN, Warszawa 1976, s. 134.

⁵ T. Pszczołowski: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978, s. 227.

⁶ T. Piłejko: Op. cit., s. 132-135.

⁷ J. Zieleniewski: *Organizacja i zarządzanie*. PWN, Warszawa 1969, s. 223-236.

⁸ W. Jastrzębowski: *Pomysły do nauki o gospodarstwie*. W: J. Bańka: *Narodziny filozofii nauki o pracy w Polsce. Studium o ergonomii humanistycznej Wojciecha Jastrzębowskiego*. Książka i Wiedza, Warszawa 1970, s. 129.

Znaczenie dystrybutywne – uniwersalne, stanowi podstawę rozważań w dalszej części tego opracowania, gdzie zaprezentowane zostaną podstawowe przykładowe cechy sprawnego komunikowania się jako działania, definiowane przez klasyków prakseologii jako podstawowe: celowość i skuteczność oraz ekonomiczność, korzystność. Zaproponowano następujący, uporządkowany sposób prezentacji treści – definicja ogólna cechy i jej krótka charakterystyka. Przytoczone definicje pierwotne są ogólnie dostępne w literaturze. Następnie przedstawiony zostanie opis tych cech sprawnego działania, ale już w aspekcie komunikacyjnym.

Opisane cechy dotyczą działania komunikacyjnego w dwóch znaczeniach – węższym i szerszym. Znaczenie węższe dotyczy tworzenia komunikatu i samego komunikatu, jako rezultatu tego działania. Znaczenie szersze dotyczy obserwowalnej zmiany zachowania (lub stanu wiedzy) odbiorcy pod wpływem tego komunikatu. Niektóre cechy opisują wyłącznie działanie komunikacyjne w znaczeniu węższym, inne wyłącznie w znaczeniu szerszym, istnieje także kategoria cech, która opisuje działanie komunikacyjne w obu znaczeniach.

Celem niżej przedstawionego opracowania jest opisowo-analityczna próba uporządkowania klasycznych cech sprawności rozumianych dystrybutywnie, a następnie odniesienie ich do komunikowania się ludzi w organizacji.

Komunikowanie się jako kategoria ogólna i element rzeczywistości organizacyjnej

Źródłosłów łaciński: rzeczownik *communicatio* oznacza „użyczenie, doniesienie”, czasownik *communico* oznacza po pierwsze: „coś z kimś mieć wspólnego, coś z kimś podzielić”, po drugie: „komuś czegoś użyczyć, udzielić, do udziału przypuścić, dać”, ponadto „udzielić komuś wiadomości, naradzać się omawiać”⁹. Zasadniczo nie ma potrzeby dodatkowego wprowadzania rozróżnienia pomiędzy kategoriami: „komunikowanie” i „komunikowanie się” definiowanymi w sposób jak wyżej. W tym znaczeniu „komunikowanie” jest pokrewne pojęciu „informowanie”, a zaimek „się” wskazuje na proces społeczny, dwu- (lub wielo-) stronny i odróżnia komunikację społeczną, w sensie przenoszenia informacji, od komunikacji miejskiej (w sensie przemieszczania się osób środkami transportu).

R. Merton w latach pięćdziesiątych XX wieku wyodrębnił około sto sześćdziesiąt różnych definicji komunikowania (się). Od tego czasu powstało ich znacznie więcej. Definicje te niejednokrotnie niewiele, jeśli w ogóle, różnią się

⁹ *Słownik łacińsko-polski*. Opr. K. Komaniecki. PWN, Warszawa 1965, reprodukcja 1990, s. 101.

od siebie co do ogólnej zasady. Budowane są jednak z punktu widzenia i na potrzeby dyscypliny lub tej dziedziny naukowej, z której zostały zaczerpnięte. Występują również przenoszenia i zapożyczania definicji pomiędzy dyscyplinami i te właśnie, jak się wydaje, są najciekawsze. Zazwyczaj komunikowanie (się) definiowane jest na dwa sposoby¹⁰:

1. Pierwszy z nich postrzega ją jako proces, w którym nadawca przesyła wiadomość do odbiorcy, na którym wywiera ona jakiś efekt. Celem takiego spojrzenia jest zidentyfikowanie i określenie funkcji każdego z kolejnych elementów i etapów procesu. Klasycznym przykładem takiego podejścia jest teoria H. Lasswella z 1948 roku¹¹.

2. Podejście drugie to teoretyczna koncepcja strukturalistyczna (zwana również semiotyczną), która zajmuje się elementami koniecznymi do zaistnienia znaczenia. Zajmuje się zatem:

- tekstem, znakiem lub kodem (np. F. Saussure),
- ludźmi, którzy „czytają” tekst, czyli ich doświadczeniem kulturowym lub społecznym, które formuje ich samych jak i odbierane przez nich teksty (np. R. Barthes),
- świadomością rzeczywistości „zewnętrznej”, do której odnosi się tekst jako taki oraz jego czytelnicy (np. Ch. S. Pierce).

Oba podejścia w rezultacie niewiele się jednak różnią od siebie. W podejściu strukturalistycznym podkreślona jest waga tekstu, a dopiero na jego podstawie rozważane są inne kwestie (jeśli zostaną one pominięte – jest to analiza tekstu, nie zaś analiza komunikowania się). W obu podejściach rozważane są zatem elementy procesu komunikowania się.

W zasadzie proces komunikowania się u T. Kotarbińskiego i kontynuatorów jego prakseologii jako teorii sprawnego działania nie znalazły odrębnego miejsca, któremu poświęcaliby swoją uwagę. Jedyną definicją jaką podaje T. Pszczołowski za G. Terrym jest: „Komunikacja jest to proces, w trakcie którego pewna osoba sprawia, że jej myśli, pragnienia lub wiedza stają się znane i zrozumiałe dla innej osoby”¹².

Jednak zagadnienia komunikacyjne są dla organizacji ważne, jeśli nie kluczowe. Są one odnotowywane w literaturze z zakresu teorii organizacji i zarządzania w postaci chociażby listy „demotywatorów”, czyli czynników związanych z komunikacją w organizacji (komunikacją zarówno werbalną, jak i nie-

¹⁰ T. O’Sullivan, J. Hartley, D. Saunders, M. Montgomery, J. Fiske: *Key Concepts in Communications and Cultural Studies*. Routledge, London & New York 2000, s. 50-51; J. Fiske: *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*. ASTRUM, Wrocław 2002, s. 15.

¹¹ H. Lasswell: *The Structure and Function of Communication in Society*. W: H. Lasswell: *The Communication of Ideas*. Institute for Religious Studies, New York 1948, s. 37.

¹² G.R. Terry: *Principles of Management*. Homewood, Illinois 1956, s. 408. W: T. Pszczołowski: Op. cit., s. 100.

werbalną), wpływających na niechęć lub wzrost niechęci pracowników do wykonywanej pracy z powodu czynników komunikacyjnych, wśród których odnieść można (żeby wymienić tylko werbalne czynniki) m.in.:

- słuchanie w milczeniu bez reakcji podtrzymujących rozmowę,
- przerywanie rozmówcy zanim skończy myśl,
- wyrażanie sprzeciwu zanim rozmówca wyjaśni swoje stanowisko,
- unikanie zwracania się do rozmówcy wprost, z użyciem jego imienia, nazwiska,
- zadawanie pytań zamkniętych lub niezadawanie ich wcale,
- niekorzystanie ze sprzężenia zwrotnego, niepewnianie się czy rozmówca poprawnie zrozumiał wypowiedź,
- skupienie na doszukiwaniu się błędów w wypowiedziach rozmówcy,
- nieinformowanie rozmówcy o sprawach, które jego bezpośrednio dotyczą,
- rozdźwięk pomiędzy treścią werbalną komunikatu a zachowaniami niewerbalnymi¹³.

Również w obszarze kompetencji menedżerskich komunikowanie się jest przedmiotem analizy. Podstawowe i niezbędne kompetencje menedżerskie, jakie obecnie są wymieniane to: inteligencja emocjonalna, strukturyzowanie problemów i właśnie komunikacja¹⁴. Komunikowanie się jest więc niezbędną umiejętnością pozwalającą uczestnikom organizacji na porozumienie się wzajemne, osiągnięcie celów i sukces.

„Znaczenie komunikacji w badaniach procesów społecznych byłoby trudne do przecenienia. Ponieważ komunikowanie jest sposobem, poprzez który jedna osoba wpływa na inną i na odwrót – ulega wpływom innych, stanowi ono rzeczywisty nośnik procesów społecznych, czyni ono możliwym wzajemne oddziaływanie. Poprzez nie ludzie stają się i pozostają istotami społecznymi”¹⁵. Ponadto, W. Schramm zauważa, że komunikowanie jest bez wątpienia „[...] procesem o fundamentalnym znaczeniu”¹⁶.

Według M. Foucaulta, „[...] mówić, tzn. coś robić”¹⁷, a coś robić to przecież działać. J. Austin oraz J. R. Searle do opisu komunikacji używają pojęcia celu, tzn. intencji mówienia. Dywersyfikowane są bowiem akty mowy na pięć kategorii: obietnica, groźba, prośba, przeproszenie, zaproszenie. Na każdy „akt mowy” składają się trzy poziomy:

¹³ W. Stelmach: *Ciemne strony kierowania*. Placet, Warszawa 2005, s. 91-92.

¹⁴ J.S. Czarnecki: *Tworzenie kapitału społecznego*. „Master of Business Administration” 2007, nr 3; A.K. Koźmiński: *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. WN PWN, Warszawa 2004.

¹⁵ W. Schramm, D.F. Roberts: *The Process and Effects of Mass Communication*. University of Illinois Press, Urbana, Chicago-Londyn 1972, s. 6-7 (tłum. wł.).

¹⁶ Ibid., s. 11-12 (tłum. wł.).

¹⁷ M. Foucault: *Archeologia wiedzy*. PIW, Warszawa 1977, s. 248.

- lokucyjny (to, co mówię),
- illokucyjny (w jakim celu mówię),
- perlokucyjny (jaki efekt osiągam mówiąc)¹⁸.

Zatem nie wprost, ale poprzez zorientowanie celowe traktuje się komunikowanie jako działanie za pomocą języka (np. na poziomie codzienności komunikacja przydaje się do wykonywania rozmaitych czynności. Zdanie „podaj mi sól” skutkuje podaniem jej. Zdanie „jest pan zwolniony” wypowiedziane przez szefa nie opisuje zdarzenia, lecz faktycznie dokonuje tego aktu)¹⁹.

Stąd potrzeba określenia specjalnego rodzaju działania – działania komunikacyjnego. Występuje ono w dwóch znaczeniach – węższym i szerszym, ich propozycje definicyjne zaprezentowano niżej.

Działanie komunikacyjne w znaczeniu węższym jest to komunikat jako końcowy efekt działania będący rezultatem wykorzystywania przez nadawcę środków służących jego redakcji zastosowanych na elementarne tworzywo w postaci zbioru zdarzeń rozgrywających się w obiektywnie, realnie istniejącej rzeczywistości. W tym przypadku (znaczeniu węższym) celem działania komunikacyjnego jest wytworzenie komunikatu.

Działanie komunikacyjne w znaczeniu szerszym jest to uzyskanie jako efekt końcowy określonej zmiany w stanie „świadomości” odbiorcy komunikatu lub zmiany jego zachowania pod wpływem samego komunikatu. Rezultatem takiego komunikatu mogą być trzy rodzaje zachowań odbiorcy:

- 1) działanie,
- 2) powstrzymanie się od działania,
- 3) niewidoczna w sposób bezpośredni, ale obserwowalna poprzez zachowanie odbiorcy zmiana w jego dotychczasowym zasobie wiedzy i/lub stanie świadomości.

Rezultat komunikatu oceniany jest przez nadawcę za pomocą obserwacji, co dany komunikat spowodował. Jeśli ocena wypadnie negatywnie, należy pracować nad innym komunikatem, skoro ten nie osiągnął celu.

Cechy dystrybtywne sprawności komunikowania się

W niniejszym opracowaniu nie są podejmowane i rozpatrywane aspekty psychologiczne działania komunikacyjnego. Bez wątpienia są one ważną częścią stosunków międzyludzkich w ogóle, a zatem i stosunków międzyludzkich w or-

¹⁸ J.L. Austin: *Mówienie i poznawanie: rozprawy i wykłady filozoficzne*. PWN, Warszawa 1993; J.R. Searle: *Czynności mowy*. Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1987, s. 84-86; A. Skudrzykowska, K. Urban: *Mały słownik terminów z zakresu socjolingwistyki i pragmatyki językowej*. TMJP, Kraków-Warszawa 2000, s. 12.

¹⁹ E.W. Rothenbuhler: *Komunikacja rytualna. Od rozmowy codziennej do ceremonii medialnej*. UJ, Kraków 2003, s. 76.

ganizacji, zwłaszcza w komunikacji nieformalnej, jednak komunikowanie się z punktu widzenia psycho-socjologicznego²⁰ napotyka na trudności opisu, analizy i wartościowania w świetle ocen prakseologicznych.

Cecha celowości i skuteczności

Cecha celowości rozumiana jest dwojako: po pierwsze, jako czyn prosty, zawierający impuls dowolny lub też jako czyn złożony, prowadzący do zamierzonego celu (czyli w tym rozumieniu – skuteczny)²¹. Cecha celowości jest zatem w znaczeniu drugim utożsamiana z cechą skuteczności: „Skutecznymi (lub celowymi) nazwiemy za «Traktatem o dobrej robocie» takie działanie”²² lub „Działanie jest nieskuteczne, inaczej: niecelowe, jeżeli stopień zbliżenia się do celu jest równy zeru”²³ albo też „niecelowy to tyle co nieskuteczny, przeciwny – przeciwniecelowy”²⁴. Działanie skuteczne to takie, „które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel”²⁵.

Odróżnienie celowości i skuteczności jest zasadne ze względu na kryterium sytuacji *ex ante* i *ex post*. W przypadku, gdy rozważany jest cel działania przed jego wykonaniem – mówi się o celowości działania, działanie ma posiadać cechę celowości – ważne jest, czy to, co ma zostać zrobione, doprowadzi do zdarzenia zamierzonego jako cel czy też nie – celowość jest zatem niestopniowana. „Jeżeli bowiem ktoś oceniając szanse osiągnięcia w działaniu pożądanego stanu rzeczy, np. zdobycia jak najlepszego miejsca na zawodach sportowych, stwierdza, że w danej sytuacji może osiągnąć w najlepszym razie drugie miejsce, to w istocie jego celem jest drugie, a nie pierwsze miejsce. Założyliśmy przecież, że celem może być tylko to, czego się chce (a nie to wszystko, czego się pragnie), a chcieć można tylko tego, co się uważa, za osiągalne”²⁶ – działanie jest celowe *ex definitione* albo nie jest działaniem, ponieważ występuje „trój-

²⁰ Na rynku wydawniczym znajduje się obecnie wiele tytułów traktujących o psychospołecznych aspektach komunikacji międzyludzkiej m.in.: S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge: *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*. WN PWN, Warszawa 2007; F. Schulz von Thun, J. Ruppel, R. Stratmann: *Sztuka zarządzania. Psychologia komunikacji dla szefów i liderów*. WAM, Kraków 2004; B.E. Gronbeck, K. German, D. Ehninger, A.H. Monero: *Zasady komunikacji werbalnej*. Zys i S-ka, Poznań 2001; R. Fisher, W. Ury, B. Patron: *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*. PWE, Warszawa 1997; W. Ury: *Odochodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*. PWE, Warszawa 1997; E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz: *Kształtowanie relacji pracowniczych*. Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2000, s. 94-170.

²¹ T. Pszczołowski: Op. cit., s. 90.

²² Ibid.

²³ J. Zieleniewski: *Organizacja zespołów ludzkich*. PWN, Warszawa 1964, s. 217.

²⁴ T. Pszczołowski: Op. cit., s. 34.

²⁵ T. Kotarbiński: Op. cit., s. 113.

²⁶ J. Zieleniewski: *Organizacja zespołów...*, op. cit., s. 220.

łącność” cechy działania: 1) celowe, 2) świadome, 3) nieprzymuszone (dobrowolne). Jeśli nie występują wszystkie trzy elementy łącznie, nie można mówić o działaniu, a co najwyżej o jakiejś formie aktywności odruchowej, stanie podświadomości, stanie utraty świadomości²⁷.

Po wykonaniu działania odnosi się do niego cechę skuteczności. W prakseologii nie występuje zatem nieskuteczne działanie celowe. Jeśli działanie *post factum* zostało ocenione jako nieskuteczne, oznacza to, że tym samym wykazany został brak uprzednio przydzielonej działaniu cechy celowości – czyli działanie na samym początku było niecelowe, czego sprawca wówczas nie dostrzegał. „Ze względu na przyzwyczajenie językowe mówimy o działaniu celowym *ex ante*, podczas gdy o skutecznym – *ex post*. Niemniej w obszarze prakseologii *ex post* nie orzeka się o czymś działaniu, że było celowe, ale nieskuteczne. Działanie, które z punktu widzenia sprawcy prowadziło do celu, lecz okazało się nieskuteczne, mogło być metodologicznie racjonalne. *Ex ante* orzekamy o czymś, że jest racjonalne, a tym samym prawdopodobnie celowe, opierając się na jakiejś podstawie teoretycznej, podobnie jak w przypadku dyrektywy praktycznej. Niemniej w przypadku, gdy po wykonaniu działania okazuje się ono nieskuteczne stwierdzamy, że nasza ocena celowości była pochopna, okazała się fałszem, ponieważ cel nie został osiągnięty”²⁸.

Prakseologowie uznali, że zarówno celowość, jak i skuteczność dotyczy działań, sposobów działania oraz środków działania. Występują one w postaci bezwymiarowej, z tym, że celowość występuje wyłącznie w postaci niestopniowanej, zaś skuteczność przybierać może obie postaci:

1. Stopniowalnej: „Skuteczność jest w zasadzie stopniowalna, czyli jest wielkością wielowartościową (wyjątkowo tylko bywa dwuwartościową, „zero-jedynkową”, gdy działanie ma tylko jeden i to niestopniowany cel, a rozpatrywany przedział obejmuje tylko jedno zdarzenie elementarne)”²⁹. Dla przykładu, „Kompania alpinistów nie dotarła dziś do szczytu, ale podeszła już dość blisko, bliżej niż inna kompania. Wolno mówić w takich przypadkach o większej lub mniejszej skuteczności działania i, oczywiście, analogicznie w innych przypadkach, o większej lub mniejszej przeciwskuteczności. Skuteczność i przeciwskuteczność podlegają stopniowaniu: nie stopniuje się tylko obojętność. [...] W przypadkach różnej miary skuteczności rozmaity bywa stopień utorowania niejako drogi do celu”³⁰.

2. Niestopniowanej: „Można podpisać czek albo nie podpisać, zwrócić pożyczoną książkę albo nie zwrócić, wziąć ślub z daną osobą albo nie. Nie można

²⁷ T. Pszczołowski: Op. cit., s. 56-59.

²⁸ Ibid., s. 34.

²⁹ J. Zieleniewski: *Organizacja i zarządzanie*. Op. cit., s. 225.

³⁰ T. Kotarbiński: Op. cit., s. 116; T. Pszczołowski: Op. cit., s. 220.

uczynić czeku bardziej lub mniej podpisanym, książki bardziej lub mniej zwróconą, narzeczonej bardziej lub mniej zaślubioną prawnie”³¹.

Dane działanie jest o tyle bardziej skuteczne od innego, o ile bardziej zbliża działającego do osiągnięcia zamierzonego celu. Oceniając skuteczność działania należy wziąć pod uwagę tylko stopień osiągnięcia wyłącznie założonych (zamierzonych) celów: „[...] spośród skutków działania – tylko skutki przewidywane i oceniane pozytywnie albo inaczej tylko te skutki, które odpowiadają części lub całości celów”³².

Nie bierze się pod uwagę kosztów działania oraz tych skutków ocenianych pozytywnie, których nie przewidywano przed przystąpieniem do działania „[...] braliśmy pod uwagę tylko pozytywnie przezeń oceniane i przewidywane (główne i uboczne) skutki, czyli tylko takie skutki, które odpowiadają głównym i ubocznym celom jego [Piotra – M. Z.-T.] działania. [...] Nie braliśmy natomiast pod uwagę, po pierwsze, żadnych skutków nie przewidywanych przez Piotra w czasie działania, choćby *post fatum* [...] Piotr oceniał je pozytywnie. [...] Nie braliśmy też, po drugie, pod uwagę żadnych skutków ocenianych negatywnie [...] „Przy ocenie skuteczności nie bierze się pod uwagę kosztu, a spośród składników wyniku użytecznego tylko skutki przewidywane”³³.

Zatem działanie można nazwać skutecznym, jeśli cel został osiągnięty w całości (skuteczność niestopniowana) lub w części (skuteczność stopniowalna), nawet wówczas, gdy cenność uzyskanego wyniku jest niższa niż cenność kosztów poniesionych w wyniku osiągania jego. „Drugich [skutków ocenianych negatywnie – M. Z.-T.] nie bierzemy pod uwagę, wchodzą one bowiem do grupy zamierzonych kosztów działania: stanowią pewien rodzaj umyślnie poniesionych ofiar, czyli kosztów, a koszty postanowiliśmy pomijać przy ocenie skuteczności”³⁴.

Także „Można z sensem orzekać także o skuteczności sposobu działania. Skutecznym nazwiemy taki sposób, który zapewnia skuteczność”³⁵. Taka skuteczność sposobu działania jest stopniowalna i jest proporcjonalna do skuteczności tego działania. Można także rozróżniać stopnie skuteczności zamierzonych sposobów działania podczas podejmowania decyzji o doborze sposobu działania „Zamierzony sposób działania A uważamy [...] za bardziej skuteczny niż inny sposób B, jeżeli według naszej oceny działając w sposób A spodziewamy się w danej sytuacji osiągnąć cele bardziej pożądane niż gdybyśmy działali w sposób B”³⁶.

³¹ T. Kotarbiński: Op. cit., s. 116.

³² J. Zieleniewski: *Organizacja zespołów...*, op. cit., s. 218.

³³ Idem: *Organizacja i zarządzanie*. Op. cit., s. 224-225.

³⁴ Idem: *Organizacja zespołów...*, op. cit., s. 219.

³⁵ Ibid., s. 221.

³⁶ Ibid.

Skuteczność sposobu działania występuje również w postaci niestopniowanej i przyjmuje wartości 0 lub 1 w przypadku, gdy cel jest niestopniowany.

Prakseologowie uznają, że „Obok działań i sposobów działania można określeniem «skuteczny» lub «nieskuteczny» charakteryzować jeszcze także środki działania»³⁷. Jednak takie stwierdzenie wydaje się pewnym skrótem myślowym, stworzonym właśnie dla potrzeb usprawnienia komunikacji. Żadna postać sprawności, w tym także skuteczność, nie jest bowiem cechą przynależną narzędziom lub jakimkolwiek rzeczom. Środki działania mogą być mniej lub bardziej przydatne (zdatne) do wykonania pewnego działania i zapewnienia skuteczności tego działania, a tym samym osiągnięcia celu a „swoją” tzw. skuteczność uzyskują dzięki trafnym zastosowaniom przez sprawcę danego zasobu. „Przy naszym rozumieniu pojęcia skuteczności nie można jej [...] przypisywać rzeczom (np. poszczególnym egzemplarzom zasobów). Wbrew często w mowie potocznej stosowanym powiedzeniom w rodzaju «skuteczny proszek od bólu głowy» itp. skuteczny jest nie proszek, lecz nasze działanie polegające na zastosowaniu w danej sytuacji w dany sposób danego proszku»³⁸.

Ocena skuteczności działania to ocena stopnia osiągnięcia celu, przybiera ona postać

$$Sk = \frac{o}{z} \quad Sk \in \langle 0;1 \rangle$$

gdzie:

Sk – skuteczność,

o – wynik osiągnięty (zrealizowany skutek oceniany pozytywnie),

z – wynik zamierzony (przewidywany skutek oceniany pozytywnie).

Skuteczność nie jest doskonałą i jedyną miarą sprawnego działania. Znając jej ograniczenia można ją z powodzeniem stosować, jednak wraz z innymi miarami. „Ocenę skuteczności można [...] stosować do porównywania ze sobą tylko wariantów działań stanowiących łącznie «rodzinę działań», czyli zbiór wariantów w różny sposób zmierzających do takich samych lub bardzo podobnych celów»³⁹. Ponadto, pomija się pozytywnie oceniane skutki działania, które nie były przewidziane podczas ustalania celów działania. Ocena skuteczności także nie informuje wcale, o tym jakim kosztem osiągnięto cel działania.

Pojęcie nieskuteczności (niecelowości) jest odróżniane od pojęcia przeciwskuteczności (przeciwcelowości). Zdarzenie nieskuteczne zachodzi w przypadku, gdy stopień zbliżenia się do celu jest równy zeru, podjęte działanie nie

³⁷ Ibid., s. 223.

³⁸ Ibid.

³⁹ J. Zieleniewski: *Efektywność badań naukowych*. Pracownia Ogólnych Problemów Organizacji Pracy Polskiej Akademii Nauk, PWN, Warszawa 1966, s. 26.

ułatwiło osiągnięcia żadnego z założonych celów, czyli jeżeli nie stało się to, co było określone jako cel końcowy działania, mimo podjętego działania. Działanie przeciwnie skuteczne to takie działanie, które uniemożliwia osiągnięcie założonego celu, a także prowadzi do rezultatu niezgodnego, odmiennego z założonym celem.

Działanie komunikacyjne w znaczeniu szerszym cechować powinna zarówno celowość, jak i skuteczność. Nadawca komunikatu powinien z góry wiedzieć jaki cel chciałby osiągnąć przekazując komunikat (czy i jakiej zmiany zachowania lub zmiany stanu świadomości odbiorcy oczekuje).

W działaniu komunikacyjnym (w obu znaczeniach: węższym i szerszym) skuteczny środek działania – to kod językowy zastosowany przez nadawcę i dostosowany do potrzeb odbiorcy, a zatem komunikat jako taki (zastosowany przez nadawcę w danej sytuacji komunikacyjnej), który ma doprowadzić do osiągnięcia celu.

Działanie komunikacyjne jest zatem skuteczne, jeśli zmiana zachowania odbiorcy pod wpływem przyjęcia komunikatu w czasie t_2 może być utożsamiona z celem tego działania (cel zmiany), a ta zmiana jest taka sama jak ta, którą nadawca przewidywał do osiągnięcia zakładając ów cel w czasie t_1 (gdzie t_1 to czas powstania celu, zaś t_2 to czas powstania wyniku). Spośród dwóch działań komunikacyjnych skuteczniejsze jest to, którego osiągnięty skutek oceniany pozytywnie jest większy w stosunku do założonego. Wzór dla wskaźnika skuteczności działania komunikacyjnego (dzk) pozostaje taki sam w stosunku do ogólnie stosowanego w prakseologii i zaprezentowanego wcześniej

$$Sk_{dzk} = \frac{o}{z} \quad Sk_{dzk} \in \langle 0;1 \rangle$$

Skoro w rozważaniach nad cechą „skuteczność” nie bierze się pod uwagę niezamierzonych skutków ocenianych pozytywnie, zatem pozostaje zależność $z \geq o$ (skutki osiągnięte nigdy nie będą większe od zamierzonych, co najwyżej równe), nigdy odwrotnie. Im bardziej wartość skutków zamierzonych zbliża się do wartości skutków osiągniętych, tym bardziej rośnie wartość wskaźnika.

J. Zieleniewski określił „skuteczność minimalną” jako: „[...] takie działanie uznajemy za przynajmniej minimalnie skuteczne, którego wynik użyteczny jest przynajmniej tak wielki, iż – rozpatrywany jako cel – byłby jeszcze zdolny skłonić podmiot działający do podjęcia danego działania”⁴⁰. Nie jest to jednak kryterium formalno-prakseologiczne, ale behawioralne, dotyczy bowiem konkretnego zdania konkretnej jednostki w konkretnej sytuacji.

⁴⁰ Idem: *Sprawność działania*. „Materiały Prakseologiczne” 1964, z. 14, s. 18.

Zatem nieskuteczne działanie komunikacyjne to takie działanie, którego wartość wskaźnika pozostaje poniżej wartości dla działania minimalnie skutecznego i zbliża się do 0, działania, które mimo przekazanego komunikatu, nie prowadzi do zamierzonego rezultatu. Inaczej, występuje niezgodność wyniku działania komunikacyjnego – zachowania odbiorcy z celem zakładanym w chwili wydania komunikatu przez nadawcę.

Przeciwnie skuteczne działanie komunikacyjne to takie, w którym mimo prawidłowego komunikatu odbiorca działa/robi coś, co oddala organizację i jego samego od osiągnięcia założonego celu. Po nadaniu komunikatu przez nadawcę odbiorca wykonuje działanie takie, aby oddalić siebie i organizację od osiągnięcia celu o jakim myślał nadawca w chwili przekazywania komunikatu.

Cecha ekonomiczności

W literaturze zdarza się utożsamianie pojęcia efektywność z ekonomicznością, które to dwa pojęcia są wyraźnie rozgraniczone na gruncie prakseologii, np. „W prakseologii występuje pojęcie „efektywności działania [określane jako – M. Z.-T.] [...] stosunek wyniku użytecznego do nakładu (kosztu) poniesionego dla spowodowania tego wyniku”⁴¹. Także: „Niezależnie jednak od tego, jakie składniki licznika i ułamka uznamy za charakterystyczne, struktura stosunku określającego efektywność w omawianym obecnie znaczeniu pozwala zidentyfikować tak pojmowaną efektywność z grupą ocen, którą idąc za wzorem terminologii prof. T. Kotarbińskiego zwykliśmy w Pracowni Ogólnych Problemów Organizacji Pracy PAN nazywać «ekonomicznością działania»”⁴².

Porządkując: „Działanie jest ekonomiczne, jeżeli stosunek wyniku użytecznego do kosztu jest większy od jedności; jest ono obojętne ze względu na ekonomiczność, jeżeli stosunek ten jest równy jedności (czyli jeżeli jest także obojętne z punktu widzenia korzystności); nazwiemy je nieekonomicznym, jeżeli stosunek, o którym mowa, jest mniejszy niż jedność”⁴³. Oznacza to, że jeżeli przeważają nabytki ($n > u$) działanie oceniane jest jako ekonomiczne, jeśli odwrotnie ($n < u$) działanie jest nieekonomiczne lub jak się czasem podaje – ujemnie ekonomiczne. Ekonomiczność, jak skuteczność, występuje w postaci stopniowalnej i bezwymiarowej „[...] określamy stosunek cenności wyników

⁴¹ Idem: *Efektywność...*, op. cit., s. 30.

⁴² Ibid., s. 33.

⁴³ Idem: *Organizacja zespołów...*, op. cit., s. 230; także Idem: *Organizacja i zarządzanie...*, op. cit., s. 226.

użytecznych do cenności kosztów i otrzymujemy wielkość bezwymiarową, dającą się wyrazić za pomocą liczby niemianowanej i stanowiącą miarę ekonomiczności działania”⁴⁴.

W przypadku ekonomiczności, brane są pod uwagę zarówno planowane, jak i nieplanowane wyniki i koszty. Przedstawia się je w literaturze przedmiotu w następujący sposób

$$Ek = \frac{n}{u} \quad Ek \in \langle 0; \infty \rangle$$

gdzie:

Ek – ekonomiczność działania,

n – nabytki⁴⁵, wynik użyteczny, efekt (również ten nieprzewidziany),

u – ubytki, nakłady (koszty).

Można zatem podnosić ekonomiczność działania na trzy sposoby: maksymalizować wynik przy stałym koszcie – podnosić wydajność („Pracować bardziej wydajnie, to – w tym samym czasie, wysiłkiem tej samej liczby pracujących – wytwarzać więcej dóbr (i świadczyć więcej usług) w tym samym stopniu przydatnych do zamierzonych celów”⁴⁶), ($u \rightarrow \max$; $n - \text{constans}$), obniżać koszt przy stałym wyniku – stosować oszczędność ($u - \text{constans}$; $n \rightarrow \max$) oraz maksymalizować zysk jednocześnie obniżając koszty ($u \rightarrow \max$; $n \rightarrow \max$). „Tak rozumiana ekonomiczność oczywiście podlega stopniowaniu, a przybiera ona postać bądź wydajności, bądź oszczędności. Postępowanie jest tym wydajniejsze, im cenniejszy daje wytwór przy danych ubytkach; jest ono zaś tym oszczędniejsze, im mniejszą miarą ubytków płacono się osiągnięcie danego wytworu”⁴⁷.

Ogólnie – należy dążyć do maksymalnego stosunku wyników do kosztów możliwego do osiągnięcia w danych warunkach – „[...] jedyny cel nauki organizacji stanowi osiągnięcie najwyższego skutku użytecznego przy jak najmniejszym nakładzie sił i środków”⁴⁸. Oprócz takiego podziału cechy ekonomiczności (ze względu na możliwość jej maksymalizowania) „[...] można rozpatrywać też względną ekonomiczność tej działalności biorąc pod uwagę tylko określony ro-

⁴⁴ Idem: *Organizacja i zarządzanie...*, op. cit., s. 226.

⁴⁵ Nomenklatura nazewnicza za: T. Pszczołowski: Op. cit., s. 61; następne – J. Zieleniewski: *Organizacja i zarządzanie...*, op. cit., s. 226.

⁴⁶ T. Kotarbiński, J. Zieleniewski: *Wydajność pracy*. „Nauka Polska”, R. VIII, nr 2, s. 88.

⁴⁷ T. Kotarbiński: Op. cit., s. 121.

⁴⁸ K. Adamiecki: *O istocie naukowej organizacji*. Koło Naukowej Organizacji Studentów Politechniki, Warszawa 1938, s. 40.

dziej jej wyniku użytecznego. [...] Można przeto zbudować następujący system «form» ekonomiczności⁴⁹: ogólna całkowita (stosunek ogółu wyników do ogółu kosztów danego rodzaju działalności), względna całkowita (stosunek danego rodzaju wyniku do ogółu kosztów), ogólna częściowa (stosunek ogółu wyników do danego rodzaju kosztów), względna częściowa (stosunek danego rodzaju wyników do danego rodzaju kosztów)⁵⁰. „W przypadku dwóch różnych działań o takiej samej ekonomiczności, sprawniejsze działanie odznacza się większą korzystnością”⁵¹.

Tak określona ekonomiczność jako kategoria ogólnoprakseologiczna doczekała się w literaturze rozważań dotyczących wartości ekonomicznej komunikatu. „Szczególnym przypadkiem ogólniejszej tendencji do ekonomizacji wyśiłku [...] jest tutaj ten jej aspekt, który prowadzi do minimalizacji liczby słów potrzebnych do wyrażenia danego komunikatu. [...] Nie należy mnożyć słów bez potrzeby. Łatwo zauważyć, że sformułowanie to ma charakter relatywny. Zawiera ono ukrytą relatywizację do celu, do którego słowa mają być użyte. [...] Punktem wyjścia jest [...] sytuacja niepewności spowodowana ciągłą zmiennością natężenia cech. Czy należy podciągnąć pod zakres C pewne nowe przedmioty, podobne częściowo do przedmiotów już do zakresu C należących czy też raczej należy je potraktować jako coś odrębnego i opatrzyć nową nazwą? Zasada ekonomii wywiera tu efekt hamujący. Popiera ona włączenie nowych przedmiotów do zakresu C, zapobiegając w ten sposób mnożeniu słów”⁵².

W tym miejscu na uwagę zasługuje fakt, że przedstawiona zasada podnoszenia wartości ekonomicznej komunikatu stoi w opozycji do naturalnego rozwoju języka, tak cenionego przez filologów, językoznawców i semantyków, gdzie naturalną procedurą jest mnożenie pojęć i tworzenie wciąż nowych wyrazów (słów) na określenie różnych odmian podobnych i tożsamy, choć nie tych samych rzeczy lub zjawisk. Mając to na uwadze, jak również środowisko organizacyjne, w którym różnorodność poetycka określeń może przysłonić cel nadania komunikatu, a tym samym zaprzepaścić sprawność takiego działania komunikacyjnego, w dalszej części rozważa się niniejszą cechę.

W komunikacie posiadającym cechę ekonomiczności występuje minimalizacja liczby słów potrzebnych do wyrażenia danego komunikatu, sformułowanie to zawiera relatywizację w stosunku do celu, do którego słowa mają być użyte.

⁴⁹ J. Zieleniewski: *Efektywność...*, op. cit., s. 35.

⁵⁰ Ibid., s. 35-36.

⁵¹ T. Pszczołowski: Op. cit., s. 61.

⁵² T. Pawłowski: *Tworzenie pojęć i definiowanie w naukach humanistycznych*. PWN, Warszawa 1978, s. 208-213.

Komunikat zatem jest mierzony jego skutkiem ekonomicznym. Wskaźnik ten nie jest równy nakładom wprost. Zatem wskaźnik ten w stosunku do działania komunikacyjnego w znaczeniu węższym (komunikatu) przyjmuje następującą postać

$$Ek_k \in \langle 0;1 \rangle \quad Ek_k = 1 - \frac{s}{t}$$

gdzie:

Ek_k – ekonomiczność komunikatu (ujęcie wydajnościowe),

s – ilość słów (dąży do minimum),

t – treść jakościowa komunikatu, stała dla danego komunikatu (= const).

Komunikat służy rozwiązaniu zadania, podjęciu decyzji w jakichś określonych konkretnie okolicznościach, zatem można mówić o skutkach ekonomicznych rozwiązania tegoż zadania czy podjęcia tej właśnie decyzji:

1) podmiot rozwiązuje zadanie i uzyskuje skutek ekonomiczny posługując się komunikatem,

2) bez komunikatu i też uzyskuje skutek ekonomiczny.

Różnica pomiędzy skutkami ekonomicznymi obu działań, działania lub decyzji podjętej po uzyskaniu komunikatu do takiej, którą podjęto bez pomocy tegoż komunikatu jest miernikiem wartości ekonomicznej komunikatu.

Zatem jeśli:

a – skutek ekonomiczny jaki wywołuje decyzja lub działanie A podjęte bez uzyskania komunikatu,

b – skutek ekonomiczny jaki wywołuje decyzja lub działanie B podjęte po uzyskaniu komunikatu

to

$$\begin{aligned} \wedge a \leq b \quad Ek_{dzk} &= \frac{b}{a+b} & Ek_{dzk} &\in \langle 0;1 \rangle \\ \wedge a > b \quad Ek_{dzk} &= 0 \end{aligned}$$

Zakłada się więc relację $a \leq b$ (jeśli jest odwrotna wówczas działanie komunikacyjne w znaczeniu węższym jest z zasady nieekonomiczne) oraz to, że komunikat nie był dezinformujący.

Tak samo jak w przypadku skuteczności, wskaźnik ekonomiczności sformułowano tak, aby jego wartość mieściła się w skali $\langle 0;1 \rangle$.

Cecha korzystności

„Działanie jest korzystne, jeśli w rzeczywistości przyniosło korzyść; jest obojętne z punktu widzenia korzystności, jeżeli nie przyniosło korzyści ani strat (czyli jeżeli wynik użyteczny był równy kosztom); jest ono niekorzystne, jeżeli spowodowało realną stratę netto”⁵³. Definicja ta, tak samo jak uprzednio przytoczona definicja skuteczności, obie zaproponowane przez J. Zieleniewskiego, obarczona jest błędem *ignotem per ignotem*.

Oceniając korzystność działania należy wziąć pod uwagę dwie grupy elementów: wszelkie elementy wyniku użytecznego oraz wszelkie elementy kosztów – zarówno przewidywane, jak i niezamierzone skutki działania. „Działanie jest [...] korzystne, jeśli cenność wyników użytecznych jest większa niż cenność kosztów. Jest obojętne ze względu na korzystność, jeśli cenność wyników użytecznych jest równa cenności kosztów. Jest niekorzystne, jeśli cenność wyników użytecznych jest mniejsza niż cenność kosztów”⁵⁴. Także „[...] działanie odznaczające się korzystnością, tj. mające ocenianą dodatnio różnicę między nabytkami a ubytkami; przeciwieństwo — niekorzystny, mający różnicę ocenianą negatywnie”⁵⁵.

Ponadto, korzystność jest stopniowalna: „Szczególnie wysokim stopniem niekorzystności odznaczają się działania przeciwskuteczne. Jest to bowiem przypadek, w którym sprawca daremnie ponosi ofiary, na które się zdecydował dla osiągnięcia celu, ponadto zaś powoduje jeszcze inne niezamierzone skutki, które mu to utrudniają lub uniemożliwiają i które wobec tego mają dlań szczególnie wielką «cenność ujemną»”⁵⁶. Także wymiarowa i bezwymiarowa: „[...] obliczamy korzyść lub stratę netto (nadwyżkę cenności wyników użytecznych nad cennością kosztów lub na odwrót [...]). Otrzymujemy wtedy wielkość wymiarową. Jej wymiarem jest cenność. Możemy ją wyrazić za pomocą liczby mianowanej. Pozwala nam ona oceniać korzystność działania. Albo określamy stosunek cenności wyników użytecznych do cenności kosztów i otrzymujemy wielkość bezwymiarową, dającą się wyrazić za pomocą liczby niemianowanej i stanowiącej miarę ekonomiczności działania”⁵⁷.

Jeśli nabytki i ubytki nie są wielkościami jednoimiennymi, to stosuje się dodatkową ocenę (o której poniżej) – cenność, aby określić różnicę pomiędzy nimi, dzięki sprowadzeniu ich do wielkości porównywalnych

$$K = n - u > 0$$

⁵³ J. Zieleniewski: *Organizacja zespołów...*, op. cit., s. 228.

⁵⁴ Idem: *Organizacja i zarządzanie*. Op. cit., s. 226.

⁵⁵ T. Pszczołowski: Op. cit., s. 108.

⁵⁶ J. Zieleniewski: *Organizacja zespołów...*, op. cit., s. 229.

⁵⁷ Idem: *Organizacja i zarządzanie*. Op. cit., s. 226.

gdzie:

K – korzyść,
 n – nabytki, zysk,
 u – ubytki, strata.

Działanie a jest korzystniejsze od działania b w przypadku, gdy różnica między uzyskanymi *ex post* nabytkami a stwierdzonymi również *ex post* ubytkami (w tym, *ex ante* przewidywanymi i *ex post* zużytymi nakładami) jest w działaniu a większa niż w działaniu b ⁵⁸

$$N_a - U_a < N_b - U_b$$

Jeśli działanie jest korzystne, jest również ekonomiczne, jeśli nie posiada jednej cechy – nie posiada również drugiej, jednak cechy te nie są tożsame. „Wprawdzie każde działanie korzystne jest zarazem ekonomiczne, każde działanie obojętne ze względu na korzyść jest obojętne także ze względu na ekonomiczność i każde niekorzystne jest nieekonomiczne – mimo to trzeba rozróżnić te dwie oceny, bo przyrost (lub ubytek) ekonomiczności w miarę zmian cenności wyników użytecznych z jednej strony i kosztów z drugiej przebiega inaczej niż przyrost (lub ubytek) korzyści. Wskutek tego najekonomiczniejszy wariant działania wcale nie musi (i z reguły nie bywa) najkorzystniejszy i na odwrót”⁵⁹. Inaczej, „Jeśli działanie a i działanie b są obojętne pod względem ekonomiczności (tzn. gdy $N_a/U_a = 1$, $N_b/U_b = 1$ przy $N_a - U_a$ oraz $N_b - U_b$) – są one również obojętne pod względem korzyści ($N_a - U_a = 0$, $N_b - U_b = 0$)”⁶⁰.

Niemniej w innym przypadku działanie a i b chociaż są równe pod względem ekonomiczności, mogą być różne pod względem korzyści i odwrotnie. Zestawienie nabytków i ubytków przeprowadza się również w przypadku nieekonomiczności i niekorzystności; gdy wielkości są skwantyfikowane, jest to tylko rachunek.

Mówiąc o korzyści rozwiązania zadania lub podjęcia decyzji na podstawie przekazanego komunikatu mogą wystąpić dwa scenariusze:

- 1) podmiot rozwiązuje zadanie posługując się komunikatem, uzyskuje w ten sposób korzyść a ,
- 2) podmiot rozwiązuje zadanie nie posługując się komunikatem, uzyskuje w ten sposób korzyść b .

Różnica pomiędzy korzyścią obu działań, działania lub decyzji podjętej po uzyskaniu komunikatu do takiej, którą podjęto bez pomocy tegoż komunikatu jest miernikiem korzyści działania komunikacyjnego.

⁵⁸ T. Pszczołowski: Op. cit., s. 108.

⁵⁹ J. Zieleniewski: *Organizacja i zarządzanie...*, op. cit., s. 226-227.

⁶⁰ T. Pszczołowski: Op. cit., s. 108.

$$\wedge a > b \quad K_{dzk} = \frac{a}{a+b} \quad K_{dzk} \in \langle 0;1 \rangle$$

$$\wedge a \leq b \quad K_{dzk} = 0$$

Zakłada się więc relację $b \leq a$. Jeśli jest ona odwrotna, wówczas działanie komunikacyjne w znaczeniu szerszym jest z zasady niekorzystne oraz to, że komunikat nie był dezinformujący.

Tak samo jak w poprzednich przypadkach, wskaźnik korzystności sformułowano tak, aby jego wartość mieściła się w skali $\langle 0;1 \rangle$.

Zakończenie

Sprawność jako ocena prakseologiczna dotyczyć może wyłącznie działań, upewniono się, że komunikowanie jest działaniem, aby można było do niego przyłożyć miary prakseologiczne. Wtedy można było odwołać się do metodologii i aparatu pojęciowego prakseologii.

W ten sposób rozpoczęto rozważania nad prakseologicznymi cechami sprawnego działania w ujęciu dystrybutywnym, przedstawiono i przeanalizowano pojęcie oraz zastane określenia i definicje cech występujących w prakseologii – celowość, skuteczność, efektywność, ekonomiczność, korzystność. Udało się na ich podstawie stworzyć terminy i ich określenia definicyjne odniesione do ocen sprawnościowych działania komunikacyjnego przy wykorzystaniu uprawnionego już w tym miejscu aparatu pojęciowego prakseologii.

Rozważania powyższe prowadzą do zarysowania bardziej złożonego problemu – czy możliwe jest dokonanie pełnego i kompleksowego opisu komunikowania się w organizacji z punktu widzenia sprawności. Zagadnienie sprawności pozostaje domeną prakseologii, powstaje zatem kolejne pytanie, czy można komunikowanie się w organizacji zmierzyć narzędziami prakseologii. Pytania takie, choć nadal pozostają otwarte, wskazują na zasadność podjęcia badań w tym obszarze, a niniejsze opracowanie może wyznaczać kierunek poszukiwania odpowiedzi na nie.

Literatura

- Adamiecki K.: *O istocie naukowej organizacji*. Koło Naukowej Organizacji Studentów Politechniki, Warszawa 1938.
- Austin J.L.: *Mówienie i poznawanie: rozprawy i wykłady filozoficzne*. PWN, Warszawa 1993.

- Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A.: *Kształtowanie relacji pracowniczych*. Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2000.
- Czarnecki J.S.: *Tworzenie kapitału społecznego*. „Master of Business Administration” 2007, nr 3.
- Fisher R., Ury W., Patron B.: *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*. PWE, Warszawa 1997.
- Fiske J.: *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*. ASTRUM, Wrocław 2002.
- Foucault M.: *Archeologia wiedzy*. PIW, Warszawa 1977.
- Gronbeck B.E., German K., Ehninger D., Monero A.H.: *Zasady komunikacji werbalnej*. Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- Jastrzębowski W.: *Pomysły do nauki o gospodarstwie*. W: J. Bańka: *Narodziny filozofii nauki o pracy w Polsce. Studium o ergonomii humanistycznej Wojciecha Jastrzębowskiego*. Książka i Wiedza, Warszawa 1970.
- Kotarbiński T.: *Traktat o dobrej robocie*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1973.
- Kotarbiński T., Zieleniewski J.: *Wydajność pracy*. „Nauka Polska”, R.VIII, nr 2.
- Koźmiński A.K.: *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. WN PWN, Warszawa 2004.
- Lasswell H.: *The Structure and Function of Communication in Society*. W: H. Lasswell: *The Communication of Ideas*. Institute for Religious Studies, New York 1948.
- Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K.: *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*. WN PWN, Warszawa 2007.
- O’Sullivan T., Hartley J., Saunders D., Montgomery M., Fiske J.: *Key Concepts in Communications and Cultural Studies*. Routledge, London & New York 2000.
- Pawłowski T.: *Tworzenie pojęć i definiowanie w naukach humanistycznych*. PWN, Warszawa 1978.
- Pilejko K.: *Prakseologia – nauka o sprawnym działaniu*. PWN, Warszawa 1976.
- Pszczółowski T.: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978.
- Rothenhuhler E.W.: *Komunikacja rytualna. Od rozmowy codziennej do ceremonii medialnej*. UJ, Kraków 2003.
- Schramm W., Roberts D.F.: *The Process and Effects of Mass Communication*. University of Illinois Press, Urbana, Chicago-Londyn 1972.
- Schulz von Thun F., Ruppel J., Stratmann R.: *Sztuka zarządzania. Psychologia komunikacji dla szefów i liderów*. WAM, Kraków 2004.
- Searle J.R.: *Czynności mowy*. Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1987.
- Skudrzykowa A., Urban K.: *Mały słownik terminów z zakresu socjolingwistyki i pragmatyki językowej*. TMJP, Kraków-Warszawa 2000.
- Słownik łacińsko-polski*. Opr. K. Komaniecki. PWN, Warszawa 1965, reprodukcja 1990.
- Stelmach W.: *Ciemne strony kierowania*. Placet, Warszawa 2005.
- Ury W.: *Ochodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*. PWE, Warszawa 1997.
- Zieleniewski J.: *Efektywność badań naukowych*. Pracownia Ogólnych Problemów Organizacji Pracy Polskiej Akademii Nauk, PWN, Warszawa 1966.
- Zieleniewski J.: *Organizacja i zarządzanie*. PWN, Warszawa 1969.
- Zieleniewski J.: *Organizacja zespołów ludzkich*. PWN, Warszawa 1964.
- Zieleniewski J.: *Sprawność działania*. „Materiały Prakseologiczne” 1964, z. 14.

PRAXIOLOGY – IS THERE ANYTHING TO SURPRISE THE PAPER ABOUT THE PEOPLE COMMUNICATION

Summary

The efficiency on the basis of the praxiology is distributive and cumulative. Communication is inseparable human activity in the organization. In the paper there is the attempt to set the distributive measurement of efficient communication act. The example of measurement is usefulness, effectiveness, economic and profitability.

Andrzej Pawlik

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE W EKONOMII OSKARA LANGEGO

Wprowadzenie

W dziejach nauki polskiej XX stulecia można wymienić wielu wybitnych przedstawicieli różnych dyscyplin i dziedzin, którzy na trwałe wpisali się w historię życia gospodarczego XX wieku. Bez wątpienia do nich należą: Karol Adamiecki (1866-1933), Michał Kalecki (1899-1970) i Oskar Lange (1904-1965).

Ich nazwiska możemy znaleźć praktycznie w każdym, zarówno polskim, jak i zachodnim podręczniku historii myśli ekonomicznej. Wszyscy zdobyli uznanie w okresie międzywojennym, biorąc udział w najważniejszych dysputach dotyczących teorii ekonomicznych i ówczesnego życia gospodarczego. Kalecki opublikował w 1933 roku znaczącą pracę pt. „Próba teorii koniunktury”, w której rozwinął teorię dotyczącą roli popytu w kształtowaniu wielkości i zmian dochodu narodowego. Jego praca zaliczana jest obecnie do klasyki myśli ekonomicznej. Dzięki niej Kalecki stał się prekursorem podejścia, które za sprawą „Ogólnej teorii zatrudnienia, procentu i pieniądza” Johna Maynarda Keynesa doprowadziło do rewolucyjnych zmian na gruncie teorii ekonomii. Adamiecki był jednym z pierwszych badaczy procesów produkcji, dla których technika, ekonomia i organizacja warunkując się wzajemnie stanowiły nierozłączną całość. Dzięki niemu na świecie mówiono z dużym uznaniem o „polskiej szkole nauki organizacji”¹. Z kolei Lange trafił do panteonu powszechnej myśli ekonomicznej za sprawą sporu dotyczącego socjalizmu jako realnej alternatywy dla gospodarki kapitalistycznej.

Celem artykułu jest przybliżenie organizacji i zarządzania w modelu gospodarczym Oskara Langego.

¹ Według S. Kwiatkowskiego z przedmowy do wydania II, w: K. Adamiecki: *O nauce organizacji*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, PWE, Warszawa 1985, s. 3.

Szkic biograficzny

Oskar Lange urodził się 27 lipca 1904 roku w Tomaszowie Mazowieckim². Jeszcze w gimnazjum związał się z ruchem socjalistycznym (ZPMS). Studiował na Wydziale Prawno-Ekonomicznym Uniwersytetu Poznańskiego (1922-1923), a potem na Wydziale Prawno-Administracyjnym Uniwersytetu Jagiellońskiego (1923-1926). Przedmiotem jego zainteresowań w okresie studiów były zagadnienia ekonomiczne, które poznawał pod kierunkiem A. Krzyżanowskiego. Naukowym debiutem Langego była praca seminaryjna „Lokacje miast Wielkopolski właściwej na prawie niemieckim w wiekach średnich” (Lwów 1925). Zaraz po zakończeniu studiów Lange współpracował krótko z informacyjnym czasopiśmie angielskim „The Economic Review”, gdzie zamieścił kilka artykułów publicystycznych, głównie na tematy polityki pieniężnej.

Po półrocznej pracy w Ministerstwie Pracy i Opieki Społecznej w Warszawie, wrócił do Uniwersytetu Jagiellońskiego na stanowisko st. asystenta Instytutu Ekonomii i Statystyki, gdzie w 1928 roku obronił doktorat w zakresie nauk ekonomicznych na podstawie pracy „Koniunktura w życiu gospodarczym Polski 1923-1927”.

Od tego czasu datuje się jego zainteresowanie problematyką wpływu równowagi ekonomicznej jako czynnika stymulującego koniunkturę, z uwzględnieniem możliwości szerokiego wykorzystania narzędzi statystycznych i matematycznych. Po odbyciu stypendium naukowego w Anglii (1929), Lange uzyskał habilitację na podstawie rozprawy „Statystyczne badanie koniunktury gospodarczej” (1931 – docent statystyki, 1936 – docent ekonomii). Na początku lat trzydziestych Lange doskonalił znajomość założeń szkoły matematycznej i neoklasycznej oraz teorii prawdopodobieństwa i statystyki, jako podstawy metodologicznej do badań nad koniunkturą. Dokonał też pierwszych uogólnień zjawiska interwencjonizmu gospodarczego w artykule „Rola państwa w kapitalizmie monopolistycznym” (1931). Efektem poszukiwań w dziedzinie problematyki gospodarki socjalistycznej (od 1927 roku należał do PPS) i gospodarki planowej była praca napisana wraz z M. Breitem „Droga do socjalistycznej gospodarki planowej” (1934).

W 1934 roku wyjechał na stypendium do Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej, gdzie przebywał do 1945 roku z trzema przerwami na odwiedzenie kraju (1936, 1937 i 1939) oraz półroczny pobyt w Wlk. Brytanii³. Podczas studiów i pracy w USA zapoznał się z głównymi ośrodkami uniwersyteckimi (Harvard, Chicago, Berkeley, Cambridge i innymi) oraz czołowymi wówczas ekonomistami amerykańskimi (J. Schumpeter, F.H. Knight, S. Kuznets, J.H. Clark, W. Leontief, F.C. Mills i inni). Po rocznym kontrakcie (1937/1938)

² Z. Gazda: *Słownik biograficzny ekonomistów polskich od wieku XIII do połowy wieku XX*. WZiA, Kielce 1998, s. 89.

³ J. Zaremba: *Reforma w testamencie. Rzecz o Oskarze Langem*. Młodzieżowa Agencja Wydawnicza, Warszawa 1985, s. 76.

w Berkeley i Stanfordzie, Lange przeniósł się do Chicago, gdzie przeszedł wszystkie szczeble kariery naukowej: od *assistant professor* po *full professor*. Wykładał tam teorię cyklu koniunkturalnego, podstawy ekonomii matematycznej, teorię zatrudnienia i ograniczonej konkurencji. Przez rok (1942/1943) wykładał również w Uniwersytecie Columbia. Od 1939 roku był członkiem *Fellows of Econometric Society*, a potem redaktorem naczelnym kwartalnika „Econometrica”.

Langemu światowy rozgłos przyniosła praca opublikowana w „Review of Economic Studies” (1936) pt. „O ekonomicznej teorii socjalizmu”, w której rozwinął na gruncie teorii problem rachunku ekonomicznego w gospodarce socjalistycznej, tworząc zarazem model socjalizmu rynkowego. Praca ta ukazała się także w „Ekonomiście” (1936) pt. „Zagadnienia rachunku ekonomicznego w ustroju socjalistycznym”. Warto też przypomnieć jego dwie kolejne prace: „Stopa procentowa a optymalna skłonność do konsumpcji” (1938) i „Price Flexibility and Employment (Giętkość cen i zatrudnienie”).

W latach II wojny światowej usiłował popierać „sprawę polską” w USA. Brał udział w spotkaniach, dyskusjach, pisał artykuły. Wskutek rozbieżności w ocenie dotyczącej zerwania stosunków polsko-radzieckich między nim a delegaturą PPS został wykluczony z tej partii. W kwietniu i maju 1944 roku na zaproszenie rządu ZSRR przebywał w Moskwie (wraz z ks. Orlemańskim), gdzie prowadzone były rozmowy w sprawie sformowania rządu koalicyjnego w powojennej Polsce.

Po otrzymaniu zgody na wyjazd z USA wrócił do kraju, gdzie powołano go w skład RN PPS (1945). Mianowany ambasadorem w USA (XII 1945) i przedstawicielem Polski w Radzie Bezpieczeństwa ONZ (III 1946), przebywał tam do jesieni 1947 roku. W roku akademickim 1948/1949 prowadził wykład zlecony z ekonomii w Uniwersytecie Warszawskim, potem (od 1949) kierował Katedrą Statystyki SGPiS, równolegle prowadząc wykłady z historii myśli ekonomicznej w Instytucie Kształcenia Kadr Naukowych przy KC PZPR. Uczestniczył czynnie w życiu politycznym, był m.in. posłem do sejmu, członkiem Rady Państwa i wchodził w skład KC PZPR. Po przesileniu październikowym (1956) objął Katedrę Ekonomii w Uniwersytecie Warszawskim, przewodniczył też Radzie Ekonomicznej Przy Radzie Ministrów, aktywnie pracował w bardzo wielu organizacjach i instytucjach naukowych (PTE, PAN, Polskie Towarzystwo Cybernetyczne i inne)⁴.

Lange był ekonomistą światowego formatu, doskonałym znawcą nie tylko ekonomii zachodniej i socjalistycznej, ale zarazem wybitnym specjalistą w dziedzinie nauk pomocniczych ekonomii, a zwłaszcza statystyki, ekonometrii i cybernetyki ekonomicznej. Jego dorobek pisarski obejmuje dużą ilość rozpraw, książek, opracowań i artykułów. Bibliografia jego prac liczy 848 pozycji. Zmarł 2 października 1965 roku w Londynie⁵.

⁴ Ibid., s. 117, 133.

⁵ Ibid., s. 206.

Socjalizm kontra kapitalizm

Wiele tez O. Langego zweryfikowała historia, wiele z nich także dzisiaj, u progu XXI wieku, jest wciąż aktualnych, do wielu często wracamy i są przedmiotem krytycznej refleksji w dzisiejszej ekonomii.

Do najczęściej powtarzanych należy teoria czy może model socjalizmu, na temat którego wiele istotnych i ważkich szczegółów znajdujemy w jego licznych artykułach naukowych i popularnonaukowych. Mimo przebywania w Stanach Zjednoczonych – w środowisku dalekim od idei marksizmu – O. Lange rozwijał wątek twórczości związany z teorią gospodarki socjalistycznej, która miała zapewnić funkcjonowanie społeczeństwa wolnego od grup uprzywilejowanych, czy to z racji posiadania środków produkcji bądź kapitału, czy z racji władzy politycznej, czy z racji pracy w „aparacie biurokratycznym”. Świadczą o tym liczne odczyty i wykłady naukowe o gospodarce socjalistycznej, a także kilka prac ogłoszonych w USA dotyczących gospodarki socjalistycznej, jak np. rozszerzona angielska wersja artykułu „Istota socjalizmu”, wydrukowana w Polsce w 1938 roku w piśmie „Akademik-Socjalista”. Istotę socjalizmu od strony fundamentalnych pryncypiów przedstawił Lange w wydany w USA w 1940 roku artykule „What Socialism means to me”? („Czym jest dla mnie socjalizm?”). Pełny tekst artykułu w polskiej wersji językowej – przygotowany przez Felicję Lange w całkowitej zgodności z oryginałem – zamieszczony został w I tomie „Wyboru pism” O. Lange – „Drogi do socjalizmu”.

Główny akcent w tych artykułach położył Lange na warstwę socjologiczną. Wizja przyszłej gospodarki socjalistycznej jest w tych artykułach pełniejsza niż w podobnych publikacjach przedwojennych. Oprócz wielu pojęć socjalizmu, przesłanek ustroju gospodarczego, decentralizacji zarządzania gospodarką czy zachowania sektora prywatnego w gospodarce socjalistycznej, najbardziej charakterystycznym wątkiem publikacji pisanych w Ameryce jest temat gospodarczych uwarunkowań demokracji.

Demokracja w gospodarce to zdaniem Langego użytkowanie uspołecznionych środków produkcji nie tylko w interesie całego społeczeństwa, ale też pod jego ścisłą kontrolą⁶. Socjalizmem nazywa bezklasowe społeczeństwo zbudowane na zasadzie społecznej własności środków produkcji i społecznej organizacji pracy. Socjalizm jest nowoczesną formą bezklasowego społeczeństwa, które powstaje jako wynik walki klasy pracującej o wyzwolenie społeczne.

⁶ O. Lange: *Wybór pism. Drogi do socjalizmu*. T. 1. PWN, Warszawa 1990, s. 313.

Ustrój gospodarczy społeczeństwa socjalistycznego jest wyznaczony przez:

- 1) ustrój gospodarczy społeczeństwa kapitalistycznego, na którego gruzach powstaje społeczeństwo socjalistyczne,
- 2) sposób, w jaki dokonana zostaje zmiana ustroju społecznego, i jakość sił społecznych, realizujących tę zmianę⁷.

W zależności od podłoża historycznego będą więc zachodziły duże różnice w formach ustroju gospodarczego w społeczeństwie socjalistycznym.

W różnych krajach i różnych warunkach różna bywa struktura gospodarcza społeczeństwa kapitalistycznego; logicznie – i struktura gospodarcza społeczeństwa socjalistycznego musi być zmienna w zależności od warunków danych *a priori*. Socjalizm nie może być taki sam w krajach, w których otrzymuje w spadku od kapitalizmu dobrze zorganizowany aparat przemysłowy (np. w Wielkiej Brytanii), i w krajach (np. w Związku Radzieckim), gdzie samo uprzemysłowienie jest następstwem zmiany ustroju społecznego. Bez względu jednak na lokalne różnice (czy w Wielkiej Brytanii, czy w Japonii) zasadnicze cechy kapitalizmu są wszędzie te same; podobnie zasadnicze cechy socjalizmu muszą być takie same wszędzie tam, gdzie istnieje nowoczesny proletariatus przemysłowy. Socjalizm jest bowiem wszędzie wynikiem tej samej walki klasowej, tj. walki klasowej proletariatus przeciw kapitalizmowi, co oczywiście w niczym nie przesądza sprawy sojuszu (np. z chłopami, farmerami, inteligencją pracującą i z niektórymi elementami drobnomieszczaństwa), które proletariatus zawiera w toku swej walki wyzwolenczej i które mogą wycisnąć silne piętno na strukturze gospodarczej rodzącego się społeczeństwa socjalistycznego.

Dwa są zasadnicze społeczno-gospodarcze postulaty socjalizmu:

- 1) własność publiczna i społeczna organizacja pracy,
- 2) użytkowanie środków produkcji w interesie i pod kontrolą szerokich mas ludności, a nie uprzywilejowanej mniejszości⁸.

Nie wolno nie doceniać wagi drugiego postulatu, gdyż społeczeństwo bezklasowe może istnieć jedynie pod warunkiem spełnienia go. Sama współwłasność (w publicznym władaniu) środków produkcji i społeczna organizacja pracy bynajmniej nie zabezpiecza społeczeństwa przed tym, by jego siły produkcyjne nie zostały użyte w interesie uprzywilejowanej mniejszości.

Łatwo wyobrazić sobie, że biurokracja zajmująca się administracją i kontrolą systemu gospodarczego nadużyje swej władzy w interesie własnym. Tego rodzaju system nie będzie socjalizmem, lecz kapitalizmem państwowym lub

⁷ Ibid., s. 314.

⁸ Ibid., s. 315.

czymś podobnym. Niezależnie od błędów politycznych anarchistów, syndykalistów czy socjalistów gildyjnych, mają oni tę wielką zasługę, że przestrzegli klasę robotniczą przed możliwością takiego rozwoju sytuacji. Drugi z wyżej wymienionych postulatów okazuje się więc najistotniejszy właśnie z tego powodu, że socjaliści tylko dlatego żądają uspołecznienia środków produkcji, aby móc użyć ich dla dobra całego społeczeństwa, a nie dla dobra uprzywilejowanej mniejszości. Pierwszy postulat określa więc tylko warunki do osiągnięcia drugiego.

Właściwe ustosunkowanie się społeczeństwa socjalistycznego do różnych form własności będzie zależało od warunków gwarantujących dobro publiczne. Socjalizm zniesie własność prywatną tylko w tej mierze, w jakiej jest to konieczne, aby zapewnić wykorzystywanie społecznych sił produkcyjnych przez całą ludność, a nie tylko przez jej uprzywilejowaną mniejszość. We wszystkich innych wypadkach społeczeństwo socjalistyczne uzna prawo jednostki do własności prywatnej. Przede wszystkim pozostaną prywatną własnością dobra konsumpcji indywidualnej. Nigdy żaden poważny socjalista nie proponował uspołeczniania ubrań lub mebli w mieszkaniu. Nawet dom mieszkalny, jeśli służy tylko jednej rodzinie, może pozostać prywatną własnością. Prywatna własność dóbr konsumpcji indywidualnej jest ściśle związana z wolnością osobistą, której zagwarantowanie jest jednym z głównych celów społeczeństwa socjalistycznego.

Oskar Lange wyjaśnia, że można się posunąć do stwierdzenia, iż w ustroju socjalistycznym olbrzymia większość społeczeństwa będzie w dużo większym stopniu korzystać z własności prywatnej niż to się dzieje w ustroju kapitalistycznym⁹.

Socjaliści pragną zniesienia tylko takiej prywatnej własności, która stwarza przywileje dla nielicznej grupy ludzi na niekorzyść olbrzymiej większości społeczeństwa, a także takiej prywatnej własności, która stawia przeszkody postępowi gospodarczemu i społecznemu. Tego typu własnością jest prywatna własność środków produkcji, choć i ta reguła nie jest bez wyjątków. Bo przecież ani warsztat rzemieślniczy, ani grunt chłopski, ani kapitał małego ciulacza, będący owocem ciężkiej pracy całego jego życia, nie są ośrodkami przywileju społecznego lub narzędziami wyzysku. Pomimo ogromnego postępu techniki, istnieją wciąż takie działy produkcji, w których najefektywniejsze okazują się małe warsztaty wytwórcze.

Prawo własności wraz z pełnią władzy nad zasadniczymi środkami produkcji i najważniejszymi zakładami przemysłowymi musi być przeniesione na organizację reprezentującą całe społeczeństwo, to jest na Wspólnotę (Rzeczpospolitą) Socjalistyczną, która zastąpi obecną organizację państwową. Środki produkcji o znaczeniu miejscowym i specjalnym (np. gazownie, urządzenia na-

⁹ Ibid., s. 316.

wadniające) będzie można oddać na własność związkom samorządowym i organizacjom spółdzielczym, z zastrzeżeniem oczywiście zwierzchniej kontroli dla władz centralnych Wspólnoty (Rzeczypospolitej) Socjalistycznej. Jest to konieczne, jeżeli ma być zachowana koordynacja i planowanie w interesie całego społeczeństwa. Z tego samego powodu władze centralne muszą mieć prawo kontroli nad wszelką prywatną własnością środków produkcji, jaka jeszcze pozostanie w społeczeństwie socjalistycznym¹⁰.

O. Lange przewiduje, że w społeczeństwie socjalistycznym nie będzie zniesiony ani pieniądz, ani system cen¹¹. System cen jest jedną z tych zdobyczy kapitalizmu, które socjalizm przejmie odeń wraz z nowoczesną techniką produkcyjną. Zadaniem systemu cen jest pełnienie dwóch funkcji, które muszą pozostać także w ustroju socjalistycznym:

1) zapewnienie należytego rozdziału towarów – stosownie do życzeń konsumentów,

2) stworzenie podstaw rachunku gospodarczego (rachunku kosztów produkcji) i zabezpieczenie w ten sposób społeczeństwa przed marnotrawstwem.

Przy określeniu form organizacyjnych przyszłego społeczeństwa socjalistycznego rzeczą najważniejszą jest nie tyle osiągnięcie optymalnej wydajności gospodarczej, o co nie jest zbyt trudno, ile zagwarantowanie wolności osobistej. Nie można więc przy tym przecenić znaczenia konsekwentnego podziału władz. Przede wszystkim należy oddzielić zarząd gospodarczy od władzy politycznej, a także od wymiaru sprawiedliwości; samorząd mas pracujących musi przeniknąć wszystkie dziedziny życia gospodarczego. Żadne jednak ustawowe gwarancje wolności, jakkolwiek ważne, nie są w stanie zastąpić demokratycznej czujności. Społeczeństwo socjalistyczne może istnieć tylko jako demokracja wszystkich pracujących – czujna i bezwzględna w obronie swej wolności¹².

Postulat oddzielenia władzy gospodarczej i politycznej obok postulatów samorządności należy do najtrwalszych elementów modelu socjalizmu Langego. Tę myśl Lange będzie wielokrotnie powtarzał. W artykule „Czym jest dla mnie socjalizm?” Lange pisze: „Socjalizm – w moim rozumieniu – polega na organizowaniu procesów społecznych w taki sposób, by służyły one interesom ogółu, a nie uprzywilejowanej mniejszości. [...] Demokratyczny cel socjalizmu oznacza zniesienie przywilejów społecznych. Przez przywileje społeczne rozumiem zastrzeżenie możliwości przyznawania korzyści – gospodarczych, politycznych, socjalnych i kulturalnych – jakiejś jednej grupie przy równoczesnym wykluczeniu możliwości czerpania z tych korzyści przez innych. Przywilej społeczny jest to zatem przyznanie jakiejś zamkniętej grupie monopolu na pewne korzyści. Według mego zdania, największa zasługa socjalizmu dla myśli społecznej po-

¹⁰ Ibid., s. 317.

¹¹ Ibid., s. 318.

¹² Ibid., s. 319.

lega na tym, że odkrył on współzależność między przywilejami społecznymi różnych rodzajów. Socjalizm wykazał, w jaki sposób uprzywilejowanie ekonomiczne stwarza przywileje polityczne i – odwrotnie – wykazał także, w jaki sposób uprzywilejowanie rasowe czy narodowościowe wiąże się z wszelkiego rodzaju przywilejami ekonomicznymi i politycznymi”¹³. Dalej Lange stwierdza kategorycznie, że demokracja przemysłowa i gospodarcza nie może istnieć bez demokracji politycznej.

Socjalizm rozwiał złudzenia burżuazyjnych liberałów, którzy sądzili, że prawdziwa demokracja polityczna może istnieć w świecie jaskrawych nierówności gospodarczych i społecznych. W społeczeństwie, w którym istnieją ważne przywileje społeczne wynikające z koncentracji własności i kontroli nad przemysłem i finansami bądź wynikające z pozycji związanej z pochodzeniem itp., występuje także nierówność siły politycznej, co ogranicza i wypacza funkcjonowanie demokratycznych instytucji politycznych. Zatem demokrację polityczną w społeczeństwie kapitalistycznym ogranicza i zniekształca istnienie i doniosłość potężnych przywilejów gospodarczych. To właśnie ograniczenie i zniekształcenie mają na myśli socjaliści, kiedy mówią o demokracji „kapitalistycznej” lub „burżuazyjnej”. Jednak socjalizm oznacza również, że demokracja przemysłowa i gospodarcza nie może istnieć bez demokracji politycznej. Jeśli brakuje demokratycznej kontroli i demokratycznego systemu zarządzania, to władza polityczna staje się pewnym przywilejem i prowadzi do gospodarczego i politycznego uprzywilejowania tych, którzy sprawują kontrolę polityczną.

Demokracja gospodarcza i polityczna nie może także istnieć bez demokracji w stosunkach między narodami i między rasami. Władztwo polityczne jednego narodu nad drugim czy jednej rasy nad drugą musi w rezultacie doprowadzić do powstania wszelkiego rodzaju przywilejów gospodarczych i kulturalnych, zastrzeżonych dla członków narodu czy rasy panującej, i odwrotnie. Co więcej, polityczna lub gospodarcza władza jednego narodu nad drugim albo jednej rasy nad drugą, ograniczając demokratyczne prawa narodów lub ras zależnych oraz wytwarzając uprzywilejowanie społeczne panującego narodu (lub panującej rasy), rodzi również tendencję do ograniczania demokracji i do wprowadzania przywilejów społecznych w łonie panującego narodu (lub panującej rasy)¹⁴.

Rzeczywistość polityczno-gospodarcza w powojennej Polsce rażąco odbiegała od socjalistycznych wizji Oskara Langego. Zarysowany powyżej model jego gospodarki i funkcjonowania demokratycznych instytucji publicznych nie był realizowany, o czym świadczą m.in. wybuchy społecznego niezadowolenia z lat: 1956, 1968, 1970, 1976, 1981, 1989.

¹³ Ibid., s. 320-321.

¹⁴ Ibid., s. 322.

Oceniając twórczość Langego, jego koncepcje funkcjonowania gospodarki socjalistycznej, nie można jej wyrwać z kontekstu określonych warunków, w jakich powstawała, ani też odrywać od osobowości i humanistycznych ideałów uczonego. Dorobku Langego nie należy oceniać na podstawie pojedynczej publikacji, książki lub jednego, np. ostatniego, etapu działalności.

W jego twórczości widać wyraźnie pewien kierunek, w którym wolniej lub szybciej podążał, któremu pozostał wierny do ostatnich dni swego życia – dążenie do humanizacji relacji społecznych, do stworzenia społeczeństwa samorządnego, demokratycznego, w którym żadna grupa (z racji urodzenia, posiadania środków produkcji bądź kapitału, z racji pełnionych funkcji urzędniczych) nie będzie w żaden sposób uprzywilejowana. Te ideały Langego nie straciły nic ze swej atrakcyjności także i dla ludzi XXI wieku.

W Polsce – kraju dokonującym od 22 lat transformacji ustrojowej, niezwykle ważne jest zrozumienie zarówno zalet, jak i wad różnych rozwiązań w zakresie zarządzania w ramach różnych systemów społeczno-ekonomicznych. Bo tylko wtedy możliwe jest znalezienie optymalnego rozwiązania.

Pojęcia socjalizm i kapitalizm nadal wywołują u nas ogromne emocje. Dlatego też konieczna jest rzetelna, pozbawiona emocji dyskusja pozwalająca zrozumieć, jakie konsekwencje niesie ze sobą wybór danego rozwiązania w zakresie systemu społeczno-ekonomicznego. Z całą pewnością prace Oskara Langego mogą nam w tym pomóc. Dlatego warto podjąć trud odczytania ich na nowo.

Organizacja i zarządzanie w wymiarze makroekonomicznym

Organizację Lange rozumiał jako sumę instancji. Instancje to zespoły ludzi, które przekazują informacje i mogą podejmować decyzje. Związek – sprzężenie między poszczególnymi instancjami polega na przekazywaniu informacji. Organizacja więc to układ sprzężonych instancji. Spośród różnych możliwych układów sprzężonych instancji wyróżnia układy, które nazywa pionowymi. Najwyższa instancja to ministerstwo, druga to zjednoczenie, a trzecia najniższa to przedsiębiorstwo. Instancja rządu najwyższego to centrala. Działalność poszczególnych instancji polega na przekazywaniu informacji i podejmowaniu decyzji¹⁵. Informacje mogą być dwojakiego rodzaju. Jeden typ informacji to informacje sytuacyjne (meldunki), które podają do wiadomości pewną obiektywną sytuację. Drugi typ informacji to nakazy, a więc polecenia wykonania jakiejś czynności, która ma wpłynąć na sytuację obiektywną. Sprzężenia informacyjne między instancjami mają charakter przekazywania z góry w dół nakazów, a z dołu do góry informacji sytuacyjnych. Instancja naczelna, czyli centrala ma na celu, który jest

¹⁵ Ibid., s. 490.

celem całej organizacji, ukształtowanie jakichś obiektywnych sytuacji. Organizacja jest ściśle scentralizowana, jeżeli tylko centrala podejmuje decyzje, a z dołu do góry płyną wyłącznie informacje sytuacyjne. W instancjach niższych od centrali nie podejmuje się żadnych decyzji. Jeżeli jest większa liczba szczebli instancyjnych, to instancje pośrednie między instancjami najniższego rzędu a centralą mają charakter czysto przekąźnikowy. Można by je więc wyeliminować, bo one przekazują tylko informacje.

Jeżeli organizacja nie jest ściśle scentralizowana tzn., że zachodzi w niej decentralizacja. Można mówić o różnych obszarach decentralizacji, tzn. o oznaczonych zakresach decyzji lub informacji, które są zarezerwowane do poszczególnych szczebli instancyjnych danej organizacji. Według Langego proces działania organizacji zdecentralizowanej polega na tym, że informacje wpływają do różnych instancji, różne instancje przekazują te informacje do instancji wyższego rzędu, a w instancjach wyższego rzędu podejmuje się decyzje i z nich wysyła się nakazy do instancji niższego rzędu. Ten proces zachodzący w poszczególnych instancjach Lange nazywa przetwarzaniem informacji na decyzje i przetwarzaniem decyzji na nakazy. Łącznie te dwa stadia dają przetwarzanie informacji sytuacyjnej na nakazy i stanowią istotę zarządzania¹⁶.

Zastąpienie organizacji ściśle scentralizowanej organizacją, w której decyzje i informacje są w pewnych zakresach zdecentralizowane stanowi automatyzację zarządzania¹⁷. Warunkiem automatyzacji zarządzania jest możliwość skonstruowania w niższych instancjach takiego systemu podrzędnych celów tych instancji i bodźców powodujących dążenie do osiągnięcia tych celów, że rezultat działania samodzielnego niższych instancji odpowiada celowi centrali. Chodzi o to, aby niższe instancje same przez się wykonywały takie czynności, jakie w systemie ściśle scentralizowanym nakazywałaby im centrala. W dziedzinie zarządzania gospodarką jest to zagadnienie znane. Występuje ono w dziedzinie realizacji planów gospodarczych, gdzie w zakresie pewnych czynności istnieje możliwość zastąpienia nakazów centrali bodźcami ekonomicznymi.

Lange wyrazu „automatyzacja” używa w kontekście tego, że organizacja realizuje cel ustalony przez instancję nadrzędną w sposób automatyczny, przez automatyczne działanie niższych instancji. Jest to analogią do działania automatycznego urzędnika w przemyśle, stąd „automatyzacja” zarządzania¹⁸.

Należy zwrócić uwagę na postęp techniczny w zakresie organizacji i zarządzania, któremu Lange nadaje duże znaczenie. Wprowadzenie do zarządzania maszyn stwarza warunki techniczne dla sprawniejszego działania ścisłej centralizacji w tym zakresie, w jakim to jest możliwe. Zmniejsza ono do minimum

¹⁶ Ibid., s. 491.

¹⁷ Ibid., s. 492.

¹⁸ Ibid.

czas przebiegu informacji, zarówno meldunków, jak i nakazów, oraz czas przekształcenia w centrali meldunków w decyzje. Zapobiega również zubożeniu informacji, bo do maszyny może iść całe bogactwo konkretnej informacji.

Według Langego, bardzo istotną kwestią jest kwestia korzyści z automatyzacji lub ze ścisłej centralizacji zarządzania. Poważną korzyść stanowią oszczędności. Właśnie potrzeba oszczędności środków prowadzi zwykle w życiu gospodarczym do centralizacji zarządzania, a także do wykorzystania urządzeń elektronicznych, umożliwiających poprzez centralizację większą oszczędność środków¹⁹.

Lange przez całe życie próbował udoskonalić swój model zaprezentowany po raz pierwszy w latach trzydziestych. Głęboko wierzył, że rozwój metod ilościowych umożliwi centralnemu planiści podejmowanie racjonalnych decyzji. Sam zresztą wniósł znaczący wkład w rozwój tych metod. Poważnie traktował również argumenty dotyczące zagrożenia wolności jednostki wiążące się z wprowadzeniem gospodarki centralnie planowanej. Obawiał się też nadmiernego upolitycznienia gospodarki poprzez oddziaływanie biurokracji państwowej. Lange dążył w swych propozycjach do możliwie najdalej idącego rozproszenia władzy gospodarczej, do uniemożliwienia koncentracji potęgi gospodarczej nie tylko w rękach wielkich kapitalistów i ziemiaństwa. Szukał takiej formy uspołecznienia, która nie kłóci się z postulatem rozproszenia władzy ekonomicznej, by biurokracja państwowa nie zdobyła zbyt wielkiego zakresu władzy²⁰.

Relacja pomiędzy wolnością ekonomiczną a szeroko pojętym zakresem swobód obywatelskich jest niezwykle ważna. Jednak jej określenie nie jest możliwe jedynie na gruncie teorii ekonomii. Potrzebna jest tu szersza perspektywa, jaką oferują szeroko pojęte nauki społeczne.

Warto jednak podkreślić fakt, iż Lange był głęboko przekonany o możliwości stworzenia realnej alternatywy dla liberalnie zorientowanej gospodarki rynkowej. W tym celu podjął ogromny trud wykazania, iż centralne planowanie może być znaczącym narzędziem organizacji procesu gospodarowania. Nie odwoływał się do dyscypliny teoretycznej wyspecjalizowanej w odpowiadaniu na pytania: jak organizować czynności składające się na pracę ludzką i jak tą pracą kierować czyli „Nauki organizacji i kierownictwa”. Szczególnie wierzył w metody ilościowe torując drogę ekonometrii, teorii programowania i cybernetyce. W jego ostatniej napisanej przed śmiercią pracy, „Maszyna licząca i rynek” (1965)²¹ dał wyraz wierze w możliwości, jakie niesie postęp techniczny w zakresie zwiększenia możliwości obliczeniowych, co miało mieć ogromne znaczenie dla kontrolowania i przewidywania przez człowieka procesów gospodarczych.

¹⁹ Ibid., s. 497.

²⁰ T. Kowalik: *Współczesne systemy ekonomiczne. Powstanie, ewolucja, kryzys*. Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 179.

²¹ O. Lange: *Maszyna licząca i rynek*. W: *Dzieła*. T. 2. s. 332-336.

Zakończenie

Zgłębienie dorobku O. Langego nie jest zadaniem łatwym. Wynika to zarówno z szerokiego zakresu problematyki jaką podejmował, jak również z ilości publikacji jakie po sobie pozostawił. Składają się na nie różne prace i dzieła od specjalistycznych tekstów naukowych po artykuły przedstawiające jego stanowisko w zakresie ówczesnych spraw społeczno-gospodarczych. Współcześnie niekwestionowaną wartość mają te prace, w których rozwijał narzędzia analizy ekonomicznej, a więc prace z zakresu statystyki i cybernetyki. To dzięki tym ekonomistom, którzy podobnie jak Lange w szerszym zakresie zaczęli stosować analizę ilościową, teoria ekonomii uzyskała o wiele wyższy poziom oraz pozwoliła rozstrzygnąć wiele interesujących kwestii teoretycznych.

W bogatej twórczości Langego nie znalazły się odwołania do dorobku Karola Adamieckiego. Doprawdy jest dziwne, dlaczego O. Lange nie odniósł się do dorobku naukowego Karola Adamieckiego. Wydaje się, że odpowiedź na to pytanie pozostanie w sferze domysłów.

Adamiecki był typowym przedstawicielem swojej epoki, a przede wszystkim przedstawicielem polskiego świata technicznego lat dwudziestych. Tradycją przemysłu polskiego od zarania jego powstania było, iż kierowali nim i przyczyniali się do jego rozwoju przede wszystkim polscy inżynierowie. Rozbudzony patriotyzm szczególnie po odzyskaniu niepodległości i poczucie odpowiedzialności za wyprowadzenie kraju z gospodarczego zacofania w owym czasie inspirowały działalność polskich inżynierów i techników.

Poza kręgiem ich zainteresowań pozostawały sprawy decydujące o społeczno-politycznym obliczu nowej Rzeczypospolitej. Inżynierom i technikom brak było wiedzy, by móc krytycznie ustosunkować się do zachodzących w Polsce zmian i zdarzeń. Nie rozumieli przyczyn i istoty toczącej się w kraju walki o demokratyczny ustrój państwa, o Rzeczpospolitą sprawiedliwości społecznej. Poza nielicznymi wyjątkami, ulegali wpływom rozpowszechnionej w warstwach inteligentkich i burżuazyjnych ekonomicznej teorii solidaryzmu społecznego, głoszącej hasła zgodności interesów kapitału i pracy. Przyjmowali te hasła bezkrytycznie i widzieli w każdym przejawie toczącej się w Polsce walki klasowej przede wszystkim elementy burzące tradycyjnie ustanowiony ład i porządek i powodujące, jak np. strajki, marnotrawstwo sił ludzkich i dóbr materialnych.

Adamiecki był jednym z tych, którzy wyznawali idee solidarystyczne. Obce mu były nauki Marksa, wierzył w „przyrodzone” prawo własności, krytycznie oceniał plan pierwszej pięciolatki Związku Radzieckiego dowodząc, iż nie mógł on być opracowany na zasadach naukowych, chociaż sam twierdził, iż marnotrawstwo w gospodarce będzie mogło być ograniczone jedynie wtedy, gdy bę-

dzie ona kierowana według jednolitego planu²². Czasami mówi się o błędnych poglądach politycznych Adamieckiego. Być może Adamiecki rozumiał ekonomię zbyt wąsko. Być może zbyt łatwo utożsamiał rachunek kosztów przedsiębiorstwa z makroekonomicznym rachunkiem społecznym²³.

Na zakończenie rodzi się refleksja nad złożonością dróg życia oraz dociekań naukowych, kiedy to próby obiektywnego zrozumienia i opisu rzeczywistości wchodziły niekiedy w konflikt z przekonaniem ideologicznymi, a czasem również z ambicjami i wymogami życia codziennego.

Literatura

- Adamiecki K.: *O nauce organizacji*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, PWE, Warszawa 1985.
- Gazda Z.: *Słownik biograficzny ekonomistów polskich od wieku XIII do połowy wieku XX*. WZiA, Kielce 1998.
- Kowalik T.: *Współczesne systemy ekonomiczne. Powstanie, ewolucja, kryzys*. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000.
- Lange O.: *Ekonomia polityczna. Zagadnienia ogólne*. PWN, Warszawa 1974.
- Lange O.: *Wybór pism. Drogi do socjalizmu*. T. 1. PWN, Warszawa 1990.
- Zaremba J.: *Reforma w testamencie. Rzecz o Oskarze Langem*. Młodzieżowa Agencja Wydawnicza, Warszawa 1985.

ORGANIZATION AND MANAGEMENT IN THE OSCAR LANGE'S ECONOMY

Summary

This paper is devoted to the memory of Oskar Lange – the economist that has reached the pantheon of universal economic thought due to the famous dispute concerning socialism as a viable alternative to the capitalist economy. The article is also a reflection on the complexity of his life and ways of scientific inquiry, especially those concerning the science of management. The latter are placed, understandably, on the macroeconomic level. We must not forget, however, that Lange has paid an immense contribution to the field of economic cybernetics and put a strong emphasis on the questions of praxiology as well.

²² Z. Heidrich: *Wstęp*. W: K. Adamiecki: Op. cit., s. 53.

²³ O. Lange: *Ekonomia polityczna. Zagadnienia ogólne*. PWN, Warszawa 1974, s. 236.

CZĘŚĆ 2. Z PRZESZŁOŚCI

**DO WSPÓŁCZESNOŚCI: POSZERZANIE
POLA BADAŃ**

Katarzyna Czainska

Poznańska Wyższa Szkoła Bankowa

INNOWACJA CZY REAKTYWACJA, CZYLI PRZEGLĄD WSPÓŁCZESNYCH KONCEPCJI W NAUCE O ZARZĄDZANIU W KONTEKŚCIE ICH PODSTAW I GENEZY METODYCZNEJ

Wprowadzenie

Bogactwo publikacji z zakresu zarządzania, rozumiane wyłącznie w kategoriach ilość pozycji literaturowych zwartych, czasopiśmienniczych i elektronicznych, jest ogromne. Fakt ten ma wiele przyczyn, m.in. konieczność publikowania jako warunek krytyczny funkcjonowania w środowisku naukowym, rozwój rynku usług szkoleniowych i edukacyjnych, popyt na literaturę poradnikowo-biograficzną tworzoną przez ludzi, którzy odnieśli sukces w biznesie lub o tych ludziach. Istnieje oczywiście również wiele innych powodów, dla których codziennie pojawiają się nowe opracowania. Wiadomo, że ilość nie jest współmierna do jakości, ale tak jak w przypadku każdego innego produktu, podaż jest odpowiedzią na popyt (naturalny lub wykreowany). Niestety te same reguły marketingu sprawiają, że podążając za pseudonowością, która ma gwarantować sukces autora (pojmowany nie tylko w wymiarze finansowym) autorzy dokonują prostego zabiegu prezentowania dawno odkrytych prawd, reguł i koncepcji w nowej oprawie stylistycznej, dokonują swoistego „liftingu wizerunku” uznanych i sprawdzonych koncepcji. Tymczasem, jak trafnie to ujął J. Polowczyk, „[...] nowe idee stanowią niepożądane zakłócenie w każdej organizacji”¹, a dowody na ten stan rzeczy przytaczają Micklethwait i Wooldridge w książce „Szamani zarządzania”².

Jednocześnie można oczywiście uznać, że zabieg ten jest zjawiskiem niezwykle pożytecznym, gdyż stanowi formę popularyzacji „starych” prawd wśród nowego pokolenia, które posługuje się odmiennymi niż poprzednie kanałami i stylami przekazu, językiem oraz metodami przetwarzania oraz przyswajania wiedzy.

¹ J. Polowczyk: *O konieczności powrotu ekonomii do swoich korzeni*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 9.

² J. Micklethwait, A. Wooldridge: *Szamani zarządzania*. Wydawnictwo Zysk i S-ka.

Jednakże z naukowego punktu widzenia istotne jest rozróżnianie faktycznie nowatorskich koncepcji, których atutem jest możliwość ich zaimplementowania do praktyki gospodarczej od koncepcji, które określić można mianem *management fiction*³.

Dlatego też za cel artykułu przyjęto zaprezentowanie wyników analizy wstępnej wybranych, najnowszych trendów w nauce o zarządzaniu i przedstawienie próby oceny poziomu ich innowacyjności lub wskazanie, że stanowią one wyłącznie formę reaktywacji koncepcji stosowanych w czasach wcześniejszych. Dla celów badawczych przeprowadzono studia literaturowe materiałów opublikowanych w „Przeglądzie Organizacji” (roczniki od stycznia 2009 do lutego 2011), „Innovative Management Journal” (roczniki od stycznia 2009 do grudnia 2010) oraz wielu publikacji zwartych (pozycji książkowych, pokonferencyjnych itp.), których szczegółowy wykaz zawarto w bibliografii.

Dodatkowo, aby uporządkować wskazane koncepcje zastosowano ich podział opierając się na kryterium relacji danej koncepcji do organizacji w sensie holistycznym, do konkretnej grupy zasobów przedsiębiorstwa/organizacji oraz funkcjonowania organizacji w otoczeniu. Innymi słowy, podzielono zidentyfikowane koncepcje na dotyczące organizacji jako całości oraz dotyczące zasobów ludzkich, informacyjnych, finansowych i rzeczowych. Oddzielną grupę koncepcji wyodrębniono dla zagadnień współpracy przedsiębiorstwa/organizacji z otoczeniem (wymianą zasobów, organizacją współpracy, zależnością systemową itp.). Zastosowane kryterium zasobów wynika z dominującej, a na pewno zalecanej z punktu widzenia współczesnego zarządzania, tendencji analizy przedsiębiorstwa w sposób systemowy⁴.

Jak stwierdzono wyżej, przedstawiona w artykule analiza wybranych nurtów dokonywana jest przez pryzmat innowacyjności oraz aplikacyjności, innowacyjności, czyli faktycznej nowości, aplikacyjności, czyli stosowania w praktyce gospodarczej. Jednocześnie nie podjęto polemiki na temat uporządkowania pojęciowego terminów: koncepcja, metoda, technika czy nurt w naukach o zarządzaniu⁵.

Przegląd wybranych koncepcji holistycznych

Za koncepcje holistyczne (całościowe) uznano te, których zastosowanie wymaga przeprowadzania zmian we wszystkich sferach funkcjonowania organizacji/przedsiębiorstwa.

³ Pojęcie *management fiction* szerzej w K. Czainska: *Odkryć zarządzanie*. Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.

⁴ R. Krupski: *O szkole zasobów zarządzania strategicznego inaczej*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 3.

⁵ Analizę rozbieżności terminologicznej przeprowadził m.in. T. Sobczak w artykule: *O koncepcjach i metodach w naukach o zarządzaniu w Polsce*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 10.

Pierwszą ze zidentyfikowanych koncepcji jest *lean management*. Za K. Zimniewiczem⁶, *lean management*, czyli politykę „spłaszczania” struktury organizacyjnej, a tym samym tzw. odchudzania organizacji, scharakteryzować można za pomocą następujących zaleceń metodycznych: ustalenia pracy grupowej jako wzorca zachowań, decentralizowania decyzji, orientacji na klienta, dążenia do ciągłych ulepszeń, przeciwdziałania tworzeniu rozbudowanych struktur organizacyjnych, dociekliwego analizowania przyczyn i skutków powstałych błędów, unikania rozrzutności i marnotrawstwa, zapewnienia ciągłości przepływu materiałów przy jednoczesnym unikaniu dużego stanu zapasów, kompleksowego zarządzania jakością, wieloaspektowym i równoczesnym przeprowadzaniu usprawnień w organizacji. Mimo że jako źródło powstania koncepcji podaje się przedsiębiorstwa japońskie, to identycznych zaleceń doszukać się można w dziełach twórców naukowego zarządzania, a zwłaszcza Henry’ego Forda⁷. Trudno zatem uznać koncepcję *lean management* za odkrywczą i nowocześnie z dwóch zasadniczych powodów. Jeżeli przyjąć założenie, że twórcami koncepcji są Japończycy, którzy wdrożyli do biznesu zasady wynikające z ich tradycji i kultury, to już sam ten fakt przeczy innowacyjności, a wręcz przeciwnie – jest dowodem na zachowawczość i konsekwencję w zachowaniu kultury narodowej japońskich przedsiębiorców. Jednak, jeżeli przyjąć, że równocześnie z twórcami japońskimi idea *lean management* rozwijała się w przedsiębiorstwach europejskich epoki naukowego zarządzania, to również nie przemawia to za innowacyjnością *lean management*, a za reaktywacją koncepcji Henry’ego Forda. Trudno jednak zaprzeczyć, że filozofia *lean management* jest skuteczna. Obserwując rynek motoryzacyjny, który od samego powstania odgrywa istotną rolę w gospodarce światowej i gospodarkach poszczególnych państw, zdecydowanie wygrywają producenci gwarantujący jakość samochodów. Nawet biorąc pod uwagę motoryzacyjny rynek wtórny, handlowcy i klienci poszukują pojazdów, które znane są z możliwości długookresowego użytkowania, np. VW, BMW, Toyota itp.

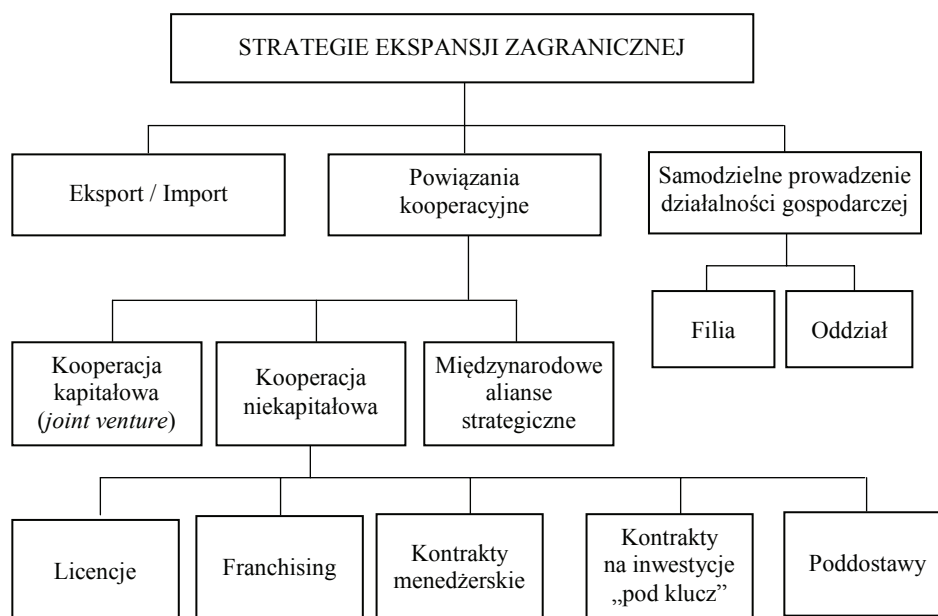
Kolejną, dominującą w wielu publikacjach, koncepcją zmiany spojrzenia na organizację jest internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa. Oswick, Hanlon i Jones przeprowadzili badania opierając się na danych zawartych w British Library’s OPAC (Online Public Access Catalogue) oraz Social Science Citation Index, z których wynika, że w latach 1976-2006 na temat globalizacji napisano 3548 książek i 7983 artykuły⁸. W nawiązaniu do poprzednio zaprezentowanego *lean management*, struktura przedsiębiorstwa globalnego nie ma być rozbudowana wzwyż, ale zdecydowanie musi być rozległa i rozproszona w skali

⁶ K. Zimniewicz: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 38-41.

⁷ Patrz porównanie koncepcji motomanagement Fords i Toyoty w K. Czainska: *Odkryć zarządzanie*. Op. cit.

⁸ C. Oswick, G. Hanlon, P.J. Jones: *Inventing and Interpreting Globalization: A Discursive Analysis*. W: *3xIn in Business – Inventing – Innovating – Interpreting*. Red. P. Odrakiewicz, W. Strnad. Poznańska Wyższa Szkoła Biznesu i Języków Obcych, Poznań 2008, s. 125-127.

całego świata. Różnice pomiędzy organizacją międzynarodową a globalną przedstawia wielu autorów. Istota rozróżnienia tych pojęć sprowadza się do banalnego stwierdzenia, że przedsiębiorstwo międzynarodowe centralizuje podstawowe funkcje w jednym miejscu, ale prowadzi sprzedaż na całym świecie, natomiast przedsiębiorstwo globalne lokuje poszczególne funkcje (rozumiane przez pryzmat koncepcji łańcucha wartości) w różnych częściach świata (np. produkcję w Chinach, marketing we Francji, rachunkowość w Polsce itp.)⁹. Podaje się również bardziej rozbudowane charakterystyki podejścia przedsiębiorstwa do działania na rynkach światowych, np. J. Macias¹⁰ wymienił następujące strategie w wymiarze międzynarodowym: międzynarodową, wielonarodową, globalną i transnarodową. Autorzy publikacji są zgodni, że globalizacja dotyka wszystkich sfer działalności gospodarczej¹¹, a zwłaszcza rynku finansowego¹², dlatego ma tak znaczny i wyraźny wpływ na współczesną naukę o zarządzaniu i ekonomii.



Rys. 1. Strategie wejścia na rynki zagraniczne

Źródło: M. Gorynia: *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 110.

⁹ Temat omówiono szerzej w K. Czainska: *Odkryć zarządzanie*. Op. cit.

¹⁰ J. Macias: *Strategie przedsiębiorstw w wymiarze międzynarodowym*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 1 oraz Idem: *Internacjonalizacja i globalizacja działalności przedsiębiorstw – tendencja XXI wieku*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 5.

¹¹ M. Zastempowski: *Globalizacja i jej wpływ na budowanie potencjału innowacyjnego liderów polskiej gospodarki*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 3.

¹² J.T. Hryniewicz: *Globalizacja – rachunkowość geopolityczna*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 3.

Globalizacja w biznesie nie jest jednak zjawiskiem nowym, czy bowiem funkcjonowanie przedsiębiorstw w epoce kolonializmu nie nosiło znamion przedsiębiorczości globalnej? Obecnie na pewno skala zjawiska jest większa i spotęgowana rozwojem technologicznym oraz zniesieniem barier i ograniczeń w mobilności ludzi, towarów i funduszy, ale sama ideologia prowadzenia organizacji globalnej była już znana. Można zaryzykować nawet stwierdzenie, że imperia rzymskie czy mongolskie były prototypami przedsiębiorstw globalnych.

Złożoność procesów współczesnych organizacji, wynikająca głównie ze sfery technologicznej i technicznej, wpłynęła na rozwój kolejnego trendu w zarządzaniu, a mianowicie zarządzania realizowanego przez projekty (zarządzania projektami). Jak podają A. Kozarkiewicz, M. Łada, A. Soderholm¹³, dziedzina ta stanowi tematykę wielu prac badawczych prowadzonych w wiodących ośrodkach naukowych na całym świecie oraz stanowi przedmiot publikacji specjalistycznych w kraju i za granicą. J. Bizoń-Górecka¹⁴ stwierdziła, że zarządzanie projektami czerpie w dużej mierze z ogólnej teorii zarządzania. Wspomniana autorka wskazała głównie podejście procesowe i systemowe (zwłaszcza zarządzanie kosztami i zarządzanie ryzykiem) jako fundamentalne dla zarządzania projektami. R. Mielczarek¹⁵, Prezes Przedstawicielstwa Project Management Institute (PMI) w Polsce, podkreślił jednak, że zbytne zauroczenie menedżerów zarządzaniem projektami doprowadziło do zjawiska rozdrobnienia celów i zadań, a władze najwyższego szczebla organizacji, żeby zapanować nad ilością realizowanych projektów, wprowadzają zarządzanie programami, zamiast zintegrować projekty i po prostu niektóre zakończyć lub prowadzić do działalności bieżącej. Zarządzanie programami polega bowiem na grupowaniu tematycznym, celowym lub biznesowym (według podmiotów, dla których realizowane są dane projekty) prowadzonych projektów. Działanie to służy często wyłącznie celom kontrolnym, co nie zawsze sprzyja zwiększeniu efektywności, która teoretycznie powinna wynikać z efektu synergii. Badania¹⁶ wskazują również, że zarządzanie projektami prowadzone bez konkretnego, strategicznego i centralnie prowadzonego scenariusza jest źródłem patologii zachowań organizacyjnych powodujących w rezultacie więcej strat (nawet finansowych) w skali całego przedsiębiorstwa niż przewidywanych korzyści. Warto natomiast podkreślić, że koncepcja zarządzania projektami opiera się na zastosowaniu wielu rozwiązań (metod i technik) opracowanych przez twórców naukowego zarządzania, np. wykresy Gantta i nawet tak wyszukane, nowoczesne metody jak

¹³ A. Kozarkiewicz, M. Łada, A. Soderholm: *Metody badawcze i uwarunkowania rozwoju skandynawskiej szkoły badań nad zarządzaniem projektami*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 1.

¹⁴ J. Bizoń-Górecka: *W poszukiwaniu modelu zarządzania organizacją przez projekty*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 2.

¹⁵ *Project Management Institute (PMI) – IT Project Specialist!* Wywiad z R. Mielczarkiem w: „Innovative Management Journal” 2009, No. 3.

¹⁶ K. Czainska: *Intramobility versus Cost Centers in Project Structures – Revised Case. W: Leveraging Global Competitiveness for Organizational Excellence. Handbook of Management Cases*. Red. H.P. Gupta, T. Thatchenkery. MacMillan & Institute of Management Education, New Delhi-Ghaziabad 2010.

Scrum¹⁷, bazują na podstawowym cyklu zarządzania (planowanie – organizowanie – motywowanie – kontrola) wspomaganym technikami obserwacji pracy i oceny jej postępów (np. fotografia dnia pracy).

Przedstawione wyżej koncepcje stanowią jedynie namiastkę istniejących nurtów holistycznych, zostały jednak wybrane z uwagi na ich rozpowszechnienie i niewątpliwie powszechne występowanie i oddziaływanie na różne podmioty gospodarcze.

Przegląd wybranych koncepcji i nurtów związanych z zasobami ludzkimi

Przełomowym zjawiskiem dla nauki o zarządzaniu stało się napewno uznanie pracownika jako ważnego elementu sukcesu przedsiębiorstwa. Potraktowanie człowieka jako zasobu, którym należy właściwie zarządzać, jako inwestycji, która musi przynieść zyski, ale o którą należy odpowiednio dbać, stało się podstawą rozwoju wielu koncepcji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Sama jednak koncepcja kapitału ludzkiego i kapitału społecznego nie jest koncepcją współczesną, jak sugeruje się w niektórych opracowaniach. D. Lizak¹⁸ prowadzący badania nad zasobowym charakterem kapitału ludzkiego podaje, że koncepcja kapitału społecznego stworzona została w 1916 roku przez L.J. Hanifana, a zaimplementowana do teorii socjologii w 1980 roku przez P. Bourdieu.

We współczesnej nauce o zarządzaniu dużo uwagi poświęca się następującym kwestiom:

- a) w zakresie zasobów ludzkich jako ogółu: interkulturowości, kompetencjom zespołowym, kulturze organizacyjnej, roli kobiet w środowisku pracy i biznesu, zagadnieniom wpływu nowych technologii na pracę zespołów pracowniczych oraz kształtowaniu się nowych form świadczenia pracy itp.,
- b) w zakresie rozwoju jednostek: coachingowi, kompetencjom indywidualnym, metodom radzenia sobie z konsekwencjami biznesowych chorób cywilizacyjnych (tj. stresowi, wypaleniu zawodowemu, depresji, mobbingowi) itp.,
- c) w zakresie relacji „otoczenie-przedsiębiorstwo-pracownik”: etyce, tożsamości, employer brandingowi itp.

Problematykę interkulturowości w naukach o zarządzaniu rozpowszechnił G. Hofstede¹⁹, który opublikował wyniki swoich badań dotyczących funkcjonowania w organizacji osób z różnych grup kulturowych. Pojęcie hybrydyzacji i fragmentacji (czyli mieszania się różnych aspektów życia społecznego) na

¹⁷ Opis metody Sscrum zawarty jest m.in. w M. Ćwiklicki: *Scrum – nowa metoda zarządzania złożonymi projektami*. „Przegląd Organizacji” 2010, nr 4.

¹⁸ D. Lizak: *Zasobowy charakter kapitału ludzkiego*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 2.

¹⁹ G. Hofstede: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill UK, London 1991.

grunt organizacji przełożył m.in. G. Fink²⁰. Interesujące są również badania przeprowadzone w latach 1991-2004 w ramach projektu GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program) pod przewodnictwem Roberta J. House'a. Naukowcy projektu GLOBE zbadali 17 tysięcy menedżerów średniego szczebla z 62 krajów świata i na podstawie tychże badań wyróżnili następujące wymiary kulturowe w kontekście organizacyjnym²¹: orientację na wykonanie, orientację przyszłościową, różność płci, asertywność, kolektywizm (indywidualny i wewnątrzgrupowy), dystans władzy, orientację humanistyczną, unikanie niepewności. Zwrócenie uwagi na problem interkulturowości w przedsiębiorstwach wywołał ponowne zainteresowanie zagadnieniami kultury organizacyjnej jako narzędzia integracji zespołów odmiennych pod względem kultury oraz narzędzia formowania tożsamości organizacji przy rozprzestrzenionej geograficznie i funkcjonalnie strukturze organizacyjnej.

Wymieniony powyżej czynnik spowodował również przeniesienie zainteresowania naukowców i praktyków z tematyki kompetencji organizacji (rozumianych ze strategicznego punktu widzenia) na kompetencje zespołów pracowniczych, przy czym nie chodzi tu o problematykę pracy grupowej (koncentrującej się na synergii), ale o nabywanie i wykorzystywanie przez zespoły ludzi wiedzy i doświadczenia. Jako przykład prac w tym zakresie należy podać m.in. projekt Evolute²² czy prace M. Sidor-Rządzkowskiej²³. W dziedzinie tej należy jednak zauważyć, że sama idea „niewidzialnych kompetencji danych zbiorowości” była już znana i analizowana przez np. antropologów czy etnografów. W naukach zarządczych zastosowano jednak kompilację najnowszej wiedzy psychologicznej, neurologicznej, socjologicznej i informatycznej, by opracować systemy diagnozy i analizy kompetencji przy zastosowaniu aplikacji komputerowych wspomaganych konsultacjami specjalistów. W ten sposób powstały narzędzia, które nie tyle wprowadziły nową jakość metodyczną, ale zdecydowanie usprawniły przeprowadzanie badań diagnostycznych, analitycznych oraz doradczych.

Technika i technologia, zwłaszcza Internet, a tym samym funkcjonowanie portali społecznościowych, rozwój e-commerce i e-learning, ukierunkowało pracę badaczy już nie na zagadnienia telepracy, ale wręcz świata cyfrowego, rynku produktów, usług i firm wirtualnych. G. Chodak²⁴ określił wręcz handel elektroniczny głównym czynnikiem wpływającym na przyśpieszenie globalizacji handlu, a tym samym popytu.

²⁰ G. Fink: *Collectiva Culture Shock, Cultural Stretch and Hybridization Theoretical contemplations*. W: *3xIn in Business...*, op. cit.

²¹ D. Cieślukowska, E. Kownacka, E. Olczak, A. Paszkowska-Rogacz: *Doradztwo zawodowe a wyzwania międzykulturowe*. KOWEZiU, Warszawa 2006, s. 31-37.

²² K. Czainska, P. Odrakiewicz, T. Sworowski: *Evolute Polska. Projekt badawczy*. Poznańska Wyższa Szkoła Biznesu i Języków Obcych, Poznań 2009.

²³ M. Sidor-Rządzkowska: *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*. Oficyna Wydawnicza Wolters-Kluwer, Kraków 2006.

²⁴ G. Chodak: *E-commerce narzędziem globalizacji handlu*. „Przegląd Organizacji” 2010, nr 6.

Znacznej modyfikacji uległy podstawy teorii organizacji wirtualnych i sieciowych, wchodząc bardzo głęboko w analizę oddziaływania na zasoby ludzkie i zachowania organizacyjne w rzeczywistości wirtualnej. Patologie wynikające z nierozpoznawalności granic pomiędzy światem rzeczywistym a wirtualnym zaczynają być obserwowane w biznesie. Biorąc pod uwagę skalę zjawiska zespołów pracowniczych funkcjonujących wyłącznie w formie komunikacji internetowej, należy szczególnie uważnie obserwować modyfikację postaw i norm ludzi w organizacji. Prowadzone są już bardzo interesujące prace w tym zakresie. Przykładowo, Crisp i Turner²⁵ przytaczają badania Postmesa, Spearsa i Lea'a, którzy postanowili przeanalizować, czy zbieganie się indywidualnych postaw w normę społeczną wystąpi również, gdy interakcje grupowe przebiegać będą *online*, a nie podczas spotkań bezpośrednich (fizycznych). Akurat przytoczony eksperyment wykazał, że w świecie wirtualnym zadziałał ten sam mechanizm socjologiczny co w świecie realnym, jednakże problem pokolenia cyfrowego polega na zanikaniu umiejętności funkcjonowania w świecie rzeczywistym. Przytoczone badanie wskazało jednak bardzo istotny aspekt funkcjonowania globalnej korporacji wykorzystującej wyłącznie komunikację internetową swoich współpracowników, a mianowicie anonimowość w sieci gwarantuje szybszą i łatwiejszą integrację czy ujednolicenie stanowisk grupy, podanie bowiem choćby jednego elementu różnicującego, np. narodowości, sprawiło, że postawy zamiast zbliżyć – oddaliły się od siebie. Można zatem wysnuć bardzo ogólny wniosek, że organizacja wielokulturowa może wykorzystywać względną anonimowość członków w sieci, by tworzyć spójną kulturę organizacyjną i niwelować konflikty pracownicze wynikające z animozji między nacjami.

Szczególnie dynamiczny rozwój obserwuje się w zakresie koncepcji dotyczących jednostek w organizacji i to na różnym szczeblu zarządzania. Na uwagę zasługuje coaching, który umiejscowił się już w nauce jako forma doradztwa dla kadry menedżerskiej najwyższego szczebla, zwłaszcza w zakresie rozwiązań psychologicznych i socjologicznych. Coaching definiuje się również jako metodę ścieżkę rozwoju prowadzoną pod nadzorem specjalisty (coacha)²⁶.

Bezpośrednio z rozwojem osobistym, a także szkoleniem pracowników związana jest tematyka kompetencji osobistych. Oczywiście koncepcja ta znana jest już od wielu stuleci, ale obecnie korzysta się z najnowszych odkryć z dziedzin pokrewnych, np. neuropsychologii.

Rozległy obszar współczesnej nauki stanowi również problematyka niwelowania konsekwencji chorób cywilizacyjnych związanych z procesem pracy. W tym zakresie bardzo wyraźne stają się odwołania do praktyk sięgających swoimi korzeniami wielu stuleci wstecz, np. w zakresie radzenia sobie ze stresem stosuje się np. jogę, medytacje itp. Sięga się po farmaceutyki, np. przy wy-

²⁵ R. Crisp, R. Turner: *Psychologia społeczna*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 150-178.

²⁶ www.coachinginstitute.biz

paleniu zawodowym i depresji. Znaczna jest również ingerencja prawna mająca na celu przeciwdziałanie patologiom organizacyjnym, np. mobbingowi, wykorzystywaniu seksualnemu, dyskryminacji itp.

Można by pochopnie wyciągnąć wniosek, że nauka z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi istnieje wyłącznie w teorii, gdyż gdyby stosowana była w praktyce nie dochodziłoby do sytuacji i układów patologicznych. Niestety, nie jest to winą braku zastosowania teorii w praktyce, a raczej stanu moralności menedżerów. Naukowcy i praktycy zauważyli konieczność powrotu do podkreślania znaczenia etyki w życiu gospodarczym. Wyniki badań i obserwacji codzienności świata biznesu są bowiem zatrważające.

Być może dlatego wśród najlepszych pracodawców dużych korporacji zainteresowanych pozyskiwaniem i zatrzymywaniem najlepszych specjalistów dużym uznaniem cieszy się koncepcja *employer branding*. Jak podaje K. Wojtaszczyk²⁷, pojęcie *employer branding* pojawiło się po raz pierwszy w 1990 roku na konferencji organizowanej przez Chartered Institute of Personnel and Development, a obecnie szacuje się, że w praktyce wykorzystuje go 49% organizacji australijskich, 44% brytyjskich i 22% włoskich. Koncepcja *employer branding*, która jest wynikiem przenikania się wiedzy z różnych dziedzin nauki o organizacji i zarządzaniu, polega na budowaniu marki przedsiębiorstwa jako dobrego pracodawcy.

Tendencje w ramach zarządzania zasobami ludzkimi są zatem obiecujące, gdyż wraca znaczenie etyki w życiu gospodarczym, podkreśla się rolę kwalifikacji i kompetencji oraz likwidowania barier interkulturowych i dyskryminacyjnych na rynku pracy.

Przegląd wybranych koncepcji i nurtów związanych z zasobami informacyjnymi

Rozwój technologii informacyjnych i informatycznych istotnie wpłynął na system zarządzania informacją w przedsiębiorstwach. Prezentowane współcześnie koncepcje dotyczą wszystkich sfer związanych z pozyskiwaniem, przetwarzaniem, tworzeniem, archiwizowaniem i rozpowszechnianiem informacji na różnych szczeblach relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Informatyzacja nie ogranicza się bowiem wyłącznie do sfer produkcji (tak jak to było w przypadku mechanizacji), ale kształtuje różne sfery życia. Przyjmując definicję technologii informacyjnych za R. Heeksem²⁸, zgodnie z którą

²⁷ K. Wojtaszczyk: *Employer branding – przesłanki i cele budowania marki pracodawcy*. „Przegląd Organizacji” 2010, nr 1.

²⁸ M. Cieciora: *Podstawy technologii informacyjnych z przykładami zastosowań*. Visja Press&IT, Warszawa 2006, s. 19.

obejmują one „nie tylko technologie cyfrowe niezbędne do obsługi komputerów, ich programów czy sieci komputerowych, ale także technologię analogową w postaci fal elektromagnetycznych wytwarzaną przez radio, telewizję czy telefon” zauważamy, że w zakresie nauki o zarządzaniu wykorzystanie nowych technologii związane jest z wieloma dziedzinami. Od sprzętowego i programowego wsparcia podstawowych funkcji przedsiębiorstwa (np. finanse, księgowość, kadry i płace, logistyka itp.), przez kanały dystrybucyjne (np. sklepy internetowe, wirtualnie zintegrowane hurtownie i magazyny), po nowe formy świadczenia pracy. Wirtualne usługi, wirtualne sklepy, wirtualni sprzedawcy, wirtualny marketing – oto teraźniejszość biznesu. M. Cieciora wskazuje nawet termin „informatyka gospodarcza” podając następujące obszary jej wykorzystania: architekturę zastosowań informatyki w gospodarce i administracji, konstruowanie i realizację zastosowań systemów zarządzania, komputerowo wspomagane miejsca pracy, kierowanie administracją, rynki informatyczne oraz technologie opierające się na bazach danych²⁹.

Informatyzacja wpływa zatem na konieczność przeformułowania zasad zarządzania, zwłaszcza w zakresie pojęć związanych z rynkiem, świadczeniem pracy, dostępnością zasobów. Nie oznacza to tworzenia nowych definicji, a raczej preredagowania dotychczasowych.

Przegląd wybranych koncepcji i nurtów związanych z zasobami finansowymi

W zakresie finansów szczególną rolę w najnowszych publikacjach odgrywają opracowania dotyczące problematyki przepływów finansowych w globalnej gospodarce. Wynika to nie tylko z takich tendencji, jak liberalizacja obrotu dewizowego czy zwiększenie skali transakcji (rozumianej jako ilość transakcji, wartość transakcji oraz dystans geograficzny pomiędzy partnerami transakcji), ale również ze zmian demograficzno-kulturowych.

Na przykład migracje ludności islamskiej powodują równoczesny rozwój działalności islamskich instytucji finansowych, których zasady działania różnią się (w niektórych obszarach bardzo istotnie) od przyjętych wzorów w tym sektorze. B. Paxford³⁰ zwróciła uwagę, że trend ten pojawił się już nawet w Polsce i nie ma charakteru niszowego, ale wzrostowy. Islamskie instytucje finansowe działają już w ponad 50 państwach, szacuje się, że obecnie działa ich już ponad 270, z czego około 54 w Europie. Autorka podkreśla, że ten rodzaj finansowania jako jedyny związany jest z religią i z niej się wywodzi, dlatego też opiera się na podstawowym akcie prawnym, którym jest Koran. Istotnymi cechami tego systemu są: *riba* (zakaz pobierania nienależnych opłat, w tym odsetek), *gharar*

²⁹ Ibid., s. 225.

³⁰ B. Paxford: *Finansowanie islamskie*. <http://www.rp.pl>

(niedozwolona asymetria informacyjna stron umowy), *maisir/quimar* (hazard) a także nieuczciwa reklama. Obrót generowany przez te instytucje wynosi ok. 500 mln dolarów, natomiast stopa wzrostu plasuje się na poziomie 15% rocznie. Wśród europejskich instytucji działających zgodnie z szariatem (tj. z zasadami prawa islamskiego) wymienia się Gatehouse Bank plc oraz Islamic Bank of Britain. B. Paxford zwraca ponadto uwagę, że aktywizacja państw islamskich w sferze inwestycji ogólnosiątkowych wpłynie na konieczność stosowania tego systemu finansowego w wielu krajach, w tym w Polsce.

Na konieczność weryfikacji wiedzy z zakresu finansów i rachunkowości zwraca także uwagę m.in. L. Michalczyk³¹, który wskazał, że współczesne podstawy praktyki zarządzania wyodrębniają w rachunkowości trzy nurty: inżynierię rachunkowości (minimalizowanie ryzyka przy maksymalizowaniu nagrody, księgowość kreatywną (maksymalizującą korzyści) i księgowość prakseologiczną (tradycyjną, bierna rola rachunkowości). Jak podaje ten autor, powyższe rozróżnienie wynika z relacji z koncepcją teorii decyzji, jednakże z dalszej części wywodu wynioskować można, że istotną rolę odgrywa również różnorodność form prawnych i organizacyjnych współczesnych przedsiębiorstw.

Finanse i rachunkowość są zatem kolejną dziedziną, w której zauważa się wpływ globalizacji oraz informatyzacji procesów.

Przegląd wybranych koncepcji i nurtów związanych z zasobami rzeczowymi

Przegląd współczesnych koncepcji związanych z zarządzaniem zasobami rzeczowymi (materialnymi) należy przeprowadzić z trzech punktów widzenia. Pierwszy wynika z powszechności technologii informatycznych, drugi z tempem rozwoju technologicznego, a co się z tym wiąże koniecznością ochrony własności intelektualnej przedsiębiorstwa, trzeci związany jest z koncepcjami logistycznego przygotowania i przeprowadzenia procesu produkcji oraz logistycznego obrotu towarami i usługami.

W erze digitalizacji nawet pojęcie zasobów rzeczowych nosi znamiona wirtualności, gdyż powstało wiele dóbr, które egzystują w formie cyfrowej (np. zapis obrazu, dźwięku, pliku tekstowego itp.). Informatyzacja związana jest także z powszechnym piractwem i hakerstwem, czyli zjawiskami kradzieży i nielegalnej dystrybucji dóbr cyfrowych (programów, filmów, piosenek itp.), naruszeniem poufności informacji i danych. Zarządzanie w zasobami materialnymi w tym zakresie koncentruje się przede wszystkim na metodach i technikach zapewnienia bezpieczeństwa systemów, baz danych czy obrotu gospodarczego w Internecie.

³¹ L. Michalczyk: *Współczesne nurty rachunkowości w aspekcie realizacji celów ekonomicznych przedsiębiorstwa*. „Przegląd Organizacji” 2011, nr 2.

Dużego znaczenia we współczesnym świecie nabrała także problematyka ochrony własności intelektualnej, czemu poświęca się słusznie wiele publikacji. Co najważniejsze ochrona majątku intelektualnego została dostrzeżona przez praktykę gospodarczą jako kluczowy czynnik sukcesu.

Natomiast w zakresie logistycznej sfery funkcjonowania przedsiębiorstw dostrzega się stosowanie koncepcji wywodzących się z koncernów japońskich. Na przykład w fabrykach MAN i VW stosuje się zasady Kaizen, Kanban i system *just-in-time*³². Rozwiązania te wspomagane są poprzez *outsourcing*.

Jak warto zauważyć, także w sferze zarządzania zasobami materiałowymi ogromny wpływ mają tendencje efektywnego wykorzystania technologii dla usprawnienia procesów funkcjonowania na rynku globalnej konkurencji.

Przegląd wybranych koncepcji i nurtów związanych z funkcjonowaniem organizacji w otoczeniu

Koncepcje związane z funkcjonowaniem organizacji w otoczeniu stanowią grupę, w której przedstawiono wskazania różnych autorów dotyczące zasad kooperacji, konkurencji, zachowań strategicznych i transferu zasobów. Powyższymi zagadnieniami zajmują się głównie specjaliści od zarządzania strategicznego, marketingu, logistyki, finansów itp., czyli teoretycznie wszystkie grupy specjalistów wskazane w powyższych klasyfikacjach. Jednakże w przypadku koncepcji związanych z otoczeniem organizacji specjaliści skupiają się na wymianie zasobów pomiędzy organizacją a otoczeniem, a nie ich wewnętrzną alokacją. Ponadto, w grupie teorii związanych z zewnętrzną sferą przedsiębiorstwa zidentyfikowano również koncepcje określające formy egzystencji podmiotów na rynku, czyli preferowane układy właścicielskie, formy prawne, sfery funkcjonowania itp. Najczęściej wymienianymi koncepcjami w grupie teorii:

- a) transferu zasobów były: *benchmarking*, *outsourcing*,
- b) egzystencji rynkowej: klastry, formy konsolidacji sektorowej, CSR.

Zależność pomiędzy otoczeniem a przedsiębiorstwem analizowana była od najstarszych czasów. Jak wskazuje J. Polowczyk, „o niepewności wynikającej z nieprzewidywalności zdarzeń pisał w starożytności Ksenofont. Pisali o niej także stratedzy wojskowi, chiński wódz Sun Tsu oraz pruski generał C. von Clausewitz – prekursorzy zarządzania strategicznego”³³. Współczesne opracowania skupiające się na kwestii zasobowej i egzystencjalnej nie stanowią zatem zdecydowanej nowości naukowej. Poszukując natomiast najlepszej formy lub wzorca funkcjonowania w otoczeniu wyodrębniono koncepcje benchmarkingu oraz outsourcingu.

³² Szczegółowy opis wskazanych koncepcji i ich zastosowania w fabrykach MAN i VW w K. Czainska: *Odkryć zarządzanie*. Op. cit.

³³ J. Polowczyk: *Przyczynek do ewolucji nauk ekonomicznych na przykładzie ekonomii i nauk o zarządzaniu*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 2.

K. Zimniewicz definiuje *benchmarking* jako „[...] porównanie się z najlepszymi, dorównanie im, orientację na najlepszą klasę wyrobów lub usług, uczenie się od konkurentów”³⁴. Teoria tak oczywista, że sprawia wrażenie nie mieć sensownych podstaw metodycznych, a jedynie logiczne i racjonalne podłoże postępowania. Jednakże opracowano szczegółowe etapy postępowania, które zgodnie z opinią twórców tej koncepcji, należy stosować przy jej zastosowaniu, są to mianowicie³⁵: wyznaczenie obiektu benchmarkingu (czyli określenie przedmiotu, procesu itp. wymagającego usprawnienia), analiza wewnętrzna (ściśle związana z wyznaczonym obiektem benchmarkingu), wyznaczenie partnera (wzorca, punktu odniesienia), analiza partnera (przy zastosowaniu wszelkich metod analizy bezpośredniej i pośredniej), ocena wyników oraz planowanie i realizacja zmian oraz doskonalenie. Rozszerzoną metodykę benchmarkingu opracował G.J. Balm, który wyszczególnił 15 następujących etapów:

A. Autoanaliza:

- 1) określenie klientów,
- 2) ustalenie dobrych mierników,
- 3) skontrolowanie i ulepszenie procesu.

B. *Prebenchmarking*:

- 1) ustalenie priorytetów i dokonanie wyboru przedmiotu benchmarkingu,
- 2) wybranie partnera do benchmarkingu,
- 3) dobranie różnych źródeł informacji.

C. *Benchmarking*:

- 1) zebranie i uporządkowanie danych,
- 2) ustalenie odchyleń w stosunku do wyników bieżących,
- 3) oszacowanie przyszłych wyników.

D. *Postbenchmarking*:

- 1) przedstawienie wyników benchmarkingu,
- 2) ustalenie celów i określenie planu działania,
- 3) wdrożenie udoskonaleń i zapewnienie sukcesu.

E. Przegląd i dostosowanie:

- 1) skontrolowanie integracji benchmarkingu,
- 2) oszacowanie zaawansowania wdrożenia i reaktualizacja celów,
- 3) realizacja zaktualizowanych celów i powrót do etapu pierwszego³⁶.

Benchmarking jako idea powielania dobrych praktyk i rozwiązań jest oczywiście bardzo istotna, a nawet uznać ją należy za czynnik rozwoju branży czy danego sektora. Zastosowanie benchmarkingu oprócz niewątpliwej, domniemanej korzyści polegającej na usprawnieniu funkcjonowania organizacji (lub tylko jej części) może powodować jednak wiele zagrożeń, zwłaszcza dla danego przedsiębiorstwa naśladowującego. Głównym błędem związanym z bench-

³⁴ K. Zimniewicz: Op. cit., s. 11.

³⁵ Idem: Op. cit., s. 14-19.

³⁶ *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*. Red. K. Perechuda. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 110-111.

markingiem jest bezkrytyczne kopiowanie rozwiązań, nieuzasadnione i niepoprzedzone wnikliwą analizą porównawczą danych przedsiębiorstw (wzorcowego i naśladowczego). Kolejnym zagrożeniem jest fakt nieumiejętnej i upraszczającej identyfikacji czynników sukcesu przedsiębiorstwa wzorcowego. Oba wskazane zjawiska powodują, że często idealizując jakieś przedsiębiorstwo, a nie znając prawdziwych czynników jego sukcesu wdrożymy wybiórczo zmiany, które są co prawda istotne, ale czynnikami sukcesu stają się dopiero w ujęciu całościowych, systemowych rozwiązań przedsiębiorstwa wzorcowego. Przykładowo, uznamy, że źródłem sukcesu przedsiębiorstwa „X” jest nowoczesna linia technologiczna, a w związku z tym będziemy się starali wdrożyć takie samo rozwiązanie w przedsiębiorstwie „Y”. Tymczasem sukces przedsiębiorstwa „X” to synergia linii technologicznej, rozwiązań logistycznych i układów biznesowych menedżerów. *Benchmarking* jest zatem zalecany, ale raczej jako rozwiązanie, które powinno być stosowane przy wystarczającej wiedzy zarówno o przedsiębiorstwie wzorcowym, jak i o metodyce jego zastosowania.

Outsourcing to kolejna koncepcja zarządzania, którą teoretycy definiują poprawnie, a praktycy bardzo często myślą z umową zlecenie, umową o dzieło czy podwykonawstwem. Zgodnie z podstawową definicją³⁷, *outsourcing* to możliwość wykorzystywania niezależnych, zewnętrznych podmiotów jako dostarczycieli określonych dóbr i usług zamiast konieczności rozwijania tych sfer działalności wewnątrz przedsiębiorstwa. D. Bąk-Grabowska i A. Jagoda³⁸ zaprezentowały typy *outsourcingu* w zależności od różnych kryteriów: przedmiotu kontraktu (*outsourcing* funkcji i usługi), zakresu wydzielenia (pełen *outsourcing* i *co-sourcing*), formy powiązania (umowa kontraktowa i wydzielenie kapitałowe), źródła zasobów ludzkich (*co-sourcing* i *leasing* specjalistów) oraz lokalizacji przedsiębiorstwa *outsourcingowego* (w granicach państwa, za granicą w państwie bliskim geograficznie i kulturowo oraz za granicą w państwie odległym geograficznie i kulturowo). W literaturze³⁹ wskazuje się następujące zalety *outsourcingu*: obniżenie kosztów, efektywniejsze zarządzanie czasem, płynne dostosowanie się do sezonowości zjawisk (np. sprzedaży, produkcji), itp. Wymienia się także istotne wady, takie jak brak kontroli nad jakością, rozmycie (a nawet zatarcie) wizerunku przedsiębiorstwa w percepcji klientów czy presję na obniżkę ceny wyrobu końcowego.

Dużo uwagi w publikacjach specjalistycznych poświęca się analizie różnych form konsolidacji sektorów. Wysoki poziom konkurencyjności wielu branż (np. bankowej, motoryzacyjnej, edukacyjnej, farmaceutycznej itd.) wymusza zawieranie aliansów czy sprzyja przejęciom w celu wzmocnienia pozycji rynkowej. Konsekwencją praktyk biznesowych stają się badania efektywności ta-

³⁷ Ibid., s. 116.

³⁸ D. Bąk-Grabowska, A. Jagoda: *Outsourcing funkcji personalnej – przesłanki i konsekwencje jego zastosowania*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 3.

³⁹ K. Zimniewicz: Op. cit., s. 33-35.

kich rozwiązań z punktu widzenia nauki o zarządzaniu. Przeglądu tych badań dokonał m.in. W. Sroka⁴⁰ wskazując na różnorodność podejść metodycznych (ilościowych i jakościowych).

Często omawianą formą konsolidacji zasobów finansowych i ludzkich, której efektem ma być zwłaszcza dokonywanie innowacyjnych przedsięwzięć są klastry. Jak podaje Ślepko⁴¹ za M.E. Porterem, „klastry to geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (np. uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących”. Klastry jako gospodarcza forma organizacyjna są nowością, ale można zaryzykować tezę, że idea klastrów nawiązuje do zasad transferu wiedzy w cechach rzemieślniczych. Jako podkreśla Goetz⁴², klastry są bowiem ośrodkami wymiany wiedzy i doświadczenia oraz stanowią źródło kształtowania postaw przedsiębiorczych w określonych sektorach rynkowych.

Koncepcją powszechnie znaną wśród teoretyków, ale mało rozpoznawaną w praktyce gospodarczej jest koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility – CSR*), którą P. Hąbek i E. Pawłowska⁴³ definiują jako „dobrowolne poszanowanie wartości ekologicznych i społecznych w podejmowaniu decyzji biznesowych przy jednoczesnym uwzględnianiu oczekiwań wszystkich zainteresowanych stron”. Wspomniane autorki powołując się na raporty badań przeprowadzonych zarówno wśród przedstawicieli świata biznesu, jak i wśród polskich studentów nauk ekonomicznych wskazały problem dużego braku wiedzy w zakresie CSR, zarówno w zakresie terminologicznym (dotyczący podstawowych pojęć związanych z CSR), ekonomicznym (dotyczących kosztów wdrażania CSR), merytorycznym (dotyczących narzędzi implementacji CSR w przedsiębiorstwie), filozoficznym (dotyczących fundamentów ideologicznych), historycznym (dotyczących pochodzenia koncepcji CSR) i etycznym (dotyczących znaczenia postaw etycznych w życiu gospodarczym). Wynika z tego, że koncepcja w założeniach swych szczytna i zasadna przegrywa w praktyce z rachunkiem ekonomicznym, lenistwem intelektualnym i wygodnictwem zarówno biznesmenów, jak i klientów. M. Marcinkowska⁴⁴ podaje, że w badaniach nad oceną wyników zastosowania przez organizację CSR występuje duża rozbieżność, zwłaszcza w pomiarze wyników społecznych i ekologicz-

⁴⁰ W. Sroka: *Pomiar efektywności sieci aliansów – możliwe podejścia*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 1.

⁴¹ M. Ślepko: *Umiędzynarodowienie klastrów gospodarczych*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 12.

⁴² M. Goetz: *Clusters – Environment for Entrepreneurship?* „Innovative Management Journal” 2008, grudzień.

⁴³ P. Hąbek, E. Pawłowska: *Spółeczna odpowiedzialność organizacji a kompetencje menedżerów*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 2.

⁴⁴ M. Marcinkowska: *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – przegląd badań*. „Przegląd Organizacji” 2010, nr 12.

nych. Wspomniana autorka konkluduje jednak, że „[...] fakt włączenia do swej strategii idei CSR nie może być powodowany pragnieniem osiągnięcia dodatkowych zysków; musi to być raczej świadoma decyzja, wywołana chęcią uwzględnienia w działalności biznesowej kwestii odpowiedzialności i autentycznego zaangażowania”⁴⁵.

Zakończenie

Przedstawione koncepcje stanowią zaledwie niewielką namiastkę szerokiego wachlarza teorii i nurtów pojawiających się we współczesnej nauce o zarządzaniu. Zauważa się naturalną ewolucję koncepcji w odpowiedzi na zmiany otoczenia. Jak stwierdził T. Sobczak nigdy nie było i nie ma przepaści między starymi i nowymi koncepcjami, także w świecie polskiej nauki o zarządzaniu⁴⁶. Niestety nadal istnieje luka pomiędzy teorią a praktyką życia gospodarczego, zwłaszcza w obszarze MŚP, a jest to istotne, jeśli weźmiemy pod uwagę raport GUS, z którego wynika, że w 2010 roku 96,8% wszystkich przedsiębiorstw stanowiły właśnie przedsiębiorstwa z sektora MSP⁴⁷. Na pewno fakt braku zainteresowania wiedzą zarządczą wynika z tego, że przedsiębiorcy wolny czas przeznaczają na poznawania ciągle zmieniających się przepisów oraz zasad rozliczeń, np. podatkowych. Pozytywnym zjawiskiem jest jednakże wzrost wykształcenia społeczeństwa polskiego, a tym samym przedsiębiorców, duża ilość szkoleń tematycznych finansowanych ze środków Unii Europejskiej oraz powszechny dostęp do informacji biznesowych. Kwestia wykorzystani zatem wszystkich tych możliwości zarówno przez menedżerów małych, jak i dużych przedsiębiorstw stanowić będzie czynnik prawidłowego rozwoju gospodarki.

Literatura

- Bąk-Grabowska D., Jagoda A.: *Outsourcing funkcji personalnej – przesłanki i konsekwencje jego zastosowania*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 3.
- Bizoń-Górecka J.: *W poszukiwaniu modelu zarządzania organizacją przez projekty*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 2.
- Chodak G.: *E-commerce narzędziem globalizacji handlu*. „Przegląd Organizacji” 2010, nr 6.
- Cieciura M.: *Podstawy technologii informacyjnych z przykładami zastosowań*. Visja Press&IT, Warszawa 2006.

⁴⁵ M. Marcinkowska: Op. cit., s. 5.

⁴⁶ T. Sobczak: *W kwestii uzupełnienia luki o ewolucji nauk o zarządzaniu w Polsce*. „Przegląd Organizacji” 2010, nr 9.

⁴⁷ G. Stefańska: *Sektor MSP a Polska gospodarka*. <http://www.gazetafinansowa.pl>

- Cieślukowska D., Kownacka E., Olczak E., Paszkowska-Rogacz A.: *Doradztwo zawodowe a wyzwania międzykulturowe*. KOWEŻiU, Warszawa 2006.
- Crisp R., Turner R.: *Psychologia społeczna*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Czainska K., Odrakiewicz P., Sworowski T.: *Evolute Polska. Projekt badawczy*. Poznańska Wyższa Szkoła Biznesu i Języków Obcych, Poznań 2009.
- Czainska K.: *Intramobility versus Cost Centers in Project Structures – Revised Case*. W: *Leveraging Global Competitiveness for Organizational Excellence. Handbook of Management Cases*. Red. H.P. Gupta, T. Thatchenkery. MacMillan & Institute of Management Education, New Delhi-Ghaziabad 2010.
- Czainska K.: *Odkryć zarządzanie*. Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- Ćwiklicki M.: *Scrum – nowa metoda zarządzania złożonymi projektami*. „Przegląd Organizacji” 2010, nr 4.
- Fink G.: *Collectiva Culture Srock, Cultural Stretch and Hybridization Theoretical Contemplations*. W: *3xIn in Business – Inventing – Innovating – Interpreting*. Red. P. Odrakiewicz, W. Strnad. PWSBiJO, Poznań 2008.
- Goetz M.: *Clusters – Environment for Entrepreneurship?* „Innovative Management Journal” 2008, grudzień.
- Gorynia M.: *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Hąbek P., Pawłowska E.: *Společna odpowiedzialność organizacji a kompetencje menedżerów*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 2.
- Hofstede G.: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill UK, London 1991.
- Hryniewicz J.T.: *Globalizacja – rachunkowość geopolityczna*. „Przegląd Organizacyjny” 2009, nr 3.
- Kozarkiewicz A., Łada M., Soderholm A.: *Metody badawcze i uwarunkowania rozwoju skandynawskiej szkoły badań nad zarządzaniem projektami*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 1.
- Krupski R.: *O szkole zasobów zarządzania strategicznego inaczej*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 3.
- Lizak D.: *Zasobowy charakter kapitału ludzkiego*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 2.
- Macias J.: *Internacjonalizacja i globalizacja działalności przedsiębiorstw – tendencja XXI wieku*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 5.
- Macias J.: *Strategie przedsiębiorstw w wymiarze międzynarodowym*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 1.
- Michalczyk L.: *Współczesne nurty rachunkowości w aspekcie realizacji celów ekonomicznych przedsiębiorstwa*. „Przegląd Organizacji” 2011, nr 2.
- Micklethwait J., Wooldridge A.: *Szamani zarządzania*. Wydawnictwo Zys i S-ka, Warszawa.
- Marcinkowska M.: *Společna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – przegląd badań*. „Przegląd Organizacji” 2010, nr 12.
- Oswick C., Hanlon G., Jones P. J.: *Inventing and Interpreting Globalization: A Discursive Analysis*. W: *3xIn in Business – Inventing – Innovating – Interpreting*. Red. P. Odrakiewicz, W. Strnad. PWSBiJO, Poznań 2008.
- Paxford B.: *Finansowanie islamskie*. <http://www.rp.pl>

- Polowczyk J.: *O konieczności powrotu ekonomii do swoich korzeni*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 9.
- Polowczyk J.: *Przyczynek do ewolucji nauk ekonomicznych na przykładzie ekonomii i nauk o zarządzaniu*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 2.
- Project Management Institute (PMI) – *IT Project Specialist!* Wywiad z R. Mielczarkiem w „Innovative Management Journal” 2009, nr 3.
- Sidor-Rządkowska M.: *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*. Oficyna Wydawnicza Wolters-Kluwer, Kraków 2006.
- Sobczak T.: *O koncepcjach i metodach w naukach o zarządzaniu w Polsce*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 10.
- Sobczak T.: *W kwestii uzupełnienia luki o ewolucji nauk o zarządzaniu w Polsce*. „Przegląd Organizacji” 2010, nr 9.
- Sroka W.: *Pomiar efektywności sieci aliansów – możliwe podejścia*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 1.
- Stefańska G.: *Sektor MSP a Polska gospodarka*. <http://www.gazetafinansowa.pl>
- Ślepko M.: *Umieędzynarodowienie klastrów gospodarczych*. „Przegląd Organizacji” 2009, nr 12.
- Wojtaszczyk K.: *Employer branding – przesłanki i cele budowania marki pracodawcy*. „Przegląd Organizacji” 2010, nr 1.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*. Red. K. Perechuda. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Zastempowski M.: *Globalizacja i jej wpływ na budowanie potencjału innowacyjnego liderów polskiej gospodarki*. „Przegląd Organizacyjny” 2009, nr 3.
- Zimniewicz K.: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- www.coachinginstitute.biz

INNOVATION OR REACTIVATION: REVIEW OF MODERN CONCEPTS IN THE SCIENCE OF MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THEIR FOUNDATIONS AND METHODOLOGICAL ORIGINS

Summary

The paper presents the selected directions of modern management thought development and traces the origins and theoretical foundations of these concepts. We examine the thesis that theories which are utilized today are based on the core methodology created in the nineteenth century and maybe even earlier. The paper is a continuation and extension of the discussions described in the author's book 'Discovering management'.

Olaf Flak

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ISTOTA NAUK O ZARZĄDZANIU NA POCZĄTKU WIEKÓW XX I XXI

Wprowadzenie

Początki nauki o zarządzaniu datuje się na pierwsze lata XX wieku. Jednocześnie zmiany gospodarcze, technologiczne, społeczne i polityczne, które zaszły w ostatnim stuleciu, wywarły piętno na stan tej nauki w XXI wieku. W ciągu tego czasu zmieniał się również zakres nauki o zarządzaniu. Przełom XIX i XX wieku to skupienie się na sprawniejszym¹ wykonywaniu czynności przez człowieka lub całą organizację. Sto lat później wiele problemów ze sprawnością działania zostało już rozwiązanych, a powstałe wówczas koncepcje zdają się koncentrować na skuteczności² podejmowanych czynności.

Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie różnic w istocie nauki o zarządzaniu na początku XX i XXI wieku. Ze względu na charakter opracowania wybrano tylko niektóre kierunki i koncepcje zarządzania oraz zawarto rozważania na dwóch płaszczyznach: zarządzania przedsiębiorstwem jako całością i zarządzania zasobami ludzkimi.

Od manufaktury do sieci relacji

Na początku rozwoju nauki o zarządzaniu, a więc w pierwszych latach XX wieku, badacze skupiali się na zakładzie wytwórczym w aspekcie technicznym, fizjologicznym i ekonomicznym, a także psychologicznej stronie relacji międzyludzkich³. Z biegiem lat ilość subdyscyplin i specjalności naukowych wzrastała,

¹ Można tu przytoczyć definicję Cz. Znamierowskiego z książki *Oceny i normy*, wydanej w PWN w Warszawie 1957 (s. 569), iż „[...] wykonujemy sprawnie jakąś czynność rozmyślną lub nierozmyślną, gdy osiągną jej wynik [...] małym wysiłkiem, szybko i dokładnie”.

² Za działanie skuteczne można przyjąć takie, które umożliwia lub ułatwia osiągnięcie zamierzonego celu T. Pszczołowski: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Ossolineum, Warszawa 1978, s. 220.

³ L. Krzyżanowski: *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 133.

ale każda z nich zamykała się hermetycznie na pozostałe, prawie nie pozostawiając obszaru porozumienia i wspólnych, kompleksowych dociekań. Z jednej strony przedstawiciele większości szkół zarządzania reprezentują pogląd bliski empiryzmowi; przedstawiciel tego kierunku epistemologicznego August Comte twierdził, że prawdziwą i zdrową naukę stanowią prawa dotyczące faktów, z drugiej w podejściu badaczy widoczny jest głęboki humanizm, charakteryzujący się tym, że w poznaniu rzeczywistości organizacyjnej chodzi o określenie uwarunkowań, determinant i źródeł zastanych faktów w otaczającym człowieka świecie⁴. Niestety, wiele teorii w tym okresie zostało stworzonych bez dbania o zastosowanie reguł semiotycznych oraz praw logiki formalnej.

Ze względu na wielość subdyscyplin nauki o zarządzaniu, w celu pokazania różnic w istocie tej nauki na przestrzeni stu lat wybrano dwie płaszczyzny rozważań. Pierwsza to kierowanie ludźmi, w XXI wieku nazywana zarządzaniem zasobami ludzkimi, druga obejmuje swoim zakresem specjalność zarządzania przedsiębiorstwem. Jako punkt wyjścia rozważań przyjęto zaprezentowanie dokonanych znanych prekursorów nauki o zarządzaniu. Ze względu na objętość i syntetyczny charakter opracowania, świadomie pominięto inne, powstałe na przestrzeni dziesięcioleci, subdyscypliny i specjalności.

Tabela 1 zawiera zestawienie wybranych nazwisk propagatorów kierunków i koncepcji zarządzania na początku XX i XXI wieku, z podziałem na przedstawione wyżej płaszczyzny rozważań. Nazwy wybranych płaszczyzn zostały określone w języku XXI wieku.

Tabela 1

Wybrani prekursorzy kierunków i koncepcji zarządzania

	Zarządzanie przedsiębiorstwem	Zarządzanie zasobami ludzkimi
Początek XX wieku	H. Fayol (kierunek administracyjny) M. Weber (kierunek biurokratyczny) H. Ford (konceptja produktowa)	F. Taylor (naukowa organizacja pracy) E. Mayo (kierunek human relations)
Początek XXI wieku	M.E. Porter, M.R. Kramer (Społeczna Odpowiedzialność Biznesu) H.W. Chesbrough, A.R. Garman (otwarte innowacje) W. Czakon (więzi międzyorganizacyjne)	J. Renzulli (zarządzanie talentami) G. Hamel, B. Breen (spontaniczność i wspólnota)

W prezentowanych specjalnościach nauki o zarządzaniu można zauważyć pewien dominujący sposób myślenia w obu momentach historii cywilizacji. Na początku XX wieku było to myślenie odzwierciedlające stopień skomplikowania

⁴ A. Miś: *Filozofia współczesna, główne nurty*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006, s. 20 i 221.

ówczesnych manufaktur i pierwszych większych przedsiębiorstw. Był to w istocie prosty świat zależności przyczynowych, dość łatwych do odkrycia i wykorzystania w praktyce prowadzonego biznesu. Sto lat potem w obu nurtach widać wyraźnie szerszą perspektywę funkcjonowania zarówno samego przedsiębiorstwa, jak i człowieka. Niepostrzeżenie – a może na skutek zmiany dominującej metafory rzeczywistości⁵ – wkradło się myślenie sieciowe, a relacje nie mają już tylko deterministycznego charakteru.

W dalszej części artykułu przedstawiono szczegółowe różnice w zaprezentowanych podejściach do zarządzania przedsiębiorstwem i zarządzania zasobami ludzkimi, wynikające z innego postrzegania istoty nauki o zarządzaniu.

Gdzie się kończy przedsiębiorstwo?

Koncepcja produktu czy otwarte innowacje

Koncepcja produktu jest bliska ogólnej koncepcji tworzenia wartości. W środowisku biznesowym zakłada się, że konsumenci preferują te produkty, które dostarczają im najwyższą jakość, najlepsze cechy użytkowe i innowacyjne⁶. Takie stwierdzenie nie budzi większych kontrowersji, ale rodzi pytanie, skąd się te produkty biorą.

P. Kotler twierdzi, że przedsiębiorstwa same opracowują swoje produkty przy niewielkim udziale lub w ogóle bez udziału klienta. Menedżerowie takich firm wierzą, że to inżynierowie wiedzą, jak zaprojektować i udoskonalać produkt.

Przedstawiciele takiego myślenia na początku XX wieku było bardzo wielu (np. T. Edison, A. Bell), ale jednym z najczęściej wymienianych jest H. Ford. Oprócz tego, że był twórcą fordyzmu – metodyki zarządzania operacjami w przedsiębiorstwie – jego koncepcja tworzenia produktów dokładnie odzwierciedla definicję P. Kotlera. Jego daleko posunięty autokratyzm, niezachwiana pewność siebie oraz wizja produktu sprawiały, że Ford Motor Company w pierwszej dekadzie XX wieku był całkowicie zamknięty na sygnały płynące od klientów⁷. Zamknięcie przedsiębiorstwa w murach fabryki spowodowało, że już w latach dwudziestych zeszłego stulecia General Motors wyprzedził pod względem wielkości sprzedaży fabrykę z Detroit, a z kłopotów finansowych koncern wyprowadził dopiero wnuk założyciela.

Czy sto lat później możliwe było takie samo działanie? Przykłady rozwoju firmy Apple w pierwszej dekadzie XXI wieku wskazują na to, że koncepcja produktu nie uległa całkowitemu przedawnieniu⁸. Jednak według H.W. Chesbrough

⁵ G. Trela: *Chmury czy zegary*. PWN, Warszawa 2009.

⁶ P. Kotler: *Marketing*. Prentice-Hall International, Warszawa 1994, s. 14.

⁷ J. Kurnal: *Zarys teorii organizacji i zarządzania*. PWE, Warszawa 1970, s. 43-44.

⁸ K. Levis: *Twórcy i ofiary Internetu*. Muza SA, Warszawa 2010.

i A.R. Garmana, twórców pojęcia „otwartych innowacji”, w wyniku różnych kryzysów i zaburzeń w funkcjonowaniu korporacji dochodzi do utraty wielu cennych innowacji. Powodem jest to, że wysokie priorytety uzyskują jedynie te innowacje, które gwarantują szybki zysk. Ich ocena następuje z punktu widzenia wnętrza przedsiębiorstwa i dodatkowo wynika z prostego ekstrapolowania przeszłości⁹. Taka krótkowzroczna strategia z czasem prowadzi do ograniczenia działalności przedsiębiorstwa do podstawowych obszarów, uniemożliwiając jego dalszy rozwój¹⁰.

Rozwiązaniem tego problemu może być koncepcja „otwartych innowacji”, w której umożliwia się swobodny, dwukierunkowy przepływ własności intelektualnej między firmą i jej otoczeniem. Ruch ten może być dośrodkowy (*outside-in open innovation*), gdzie firma pozyskuje z zewnątrz idee i ludzi, oraz odśrodkowy (*inside-out open innovation*) – zakładający umieszczenie części zasobów lub projektów poza firmą, uzyskujący korzyści ze współpracy oraz udzielanych licencji, a z czasem przejmując dobrze rozwijający się biznes, np. wcześniej wydzielony jako tzw. *spin-off*.

Zdaniem H.W. Chesbrougha i A.R. Garmana, tworzenie produktów w XXI wieku powinno obejmować pięć działań. Po pierwsze, gdy firma nie jest w stanie rozwinąć projektu samodzielnie, powinna połączyć siły z innymi podmiotami, aby go sfinansować, dopracować i wprowadzić. Po drugie, należy pozwalać pracownikom rozwijać swoje niestrategiczne inicjatywy. Mogą to być ciekawe projekty niezwiązane z działalnością podstawową, ale dobrze rokujące na przyszłość. Po trzecie, gdy firma ma dużo zasobów nieużywanej własności intelektualnej, może na zasadzie licencji udostępnić je innym firmom, zarabiając na ich dalszy rozwój. Tę koncepcję zastosowała firma Matsushita w latach osiemdziesiątych ustanawiając standard VHS jako dominujący w branży odtwarzaczy wideo. Po czwarte, należy rozwijać ekosystem firmy, nawet jeśli sama się nie rozwija, a dokładniej, ekosystem potencjalnych partnerów innowacyjnych. Po piąte, warto inicjować otwarte projekty, aby redukować koszty i rozszerzać uczestnictwo. Mogą to być otwarte przestrzenie dla partnerów społecznych celem udostępniania obiektów i usług do wspólnego użytkowania (np. w ramach B+R)¹¹.

Innym zjawiskiem poszerzającym horyzont menedżerów w patrzeniu na przedsiębiorstwo, dostrzeżonym w pierwszym dziesięcioleciu XXI, są więzi międzyorganizacyjne. Model więzi międzyorganizacyjnych zbudowany został na podstawie teorii cyklu życia, działania celowego, sprzeczności strategicznych i ewolucyjnej selekcji. Wymiary modelu to:

⁹ H.W. Chesbrough, A.R. Garman: *Otwarta innowacyjność: recepta na trudne czasy*. „HBRP” 2010, nr 11, s. 48-49.

¹⁰ K. Levis: Op. cit.

¹¹ H.W. Chesbrough, A.R. Garman: Op. cit., s. 50-53.

- zaangażowanie przedsiębiorstw w więź,
- wzajemność zaangażowania w więź,
- stopień intensywności wymiany.

Według autora koncepcji, W. Czakona, więź organizacyjna przyjmuje różne wartości na wymienionych wymiarach w zakresie wartości zerowej lub wartości dodatnich. Model dynamiki więzi składa się z dwóch elementów: wektora zamierzonego i trajektorii wyłaniającej się¹².

Obie koncepcje XXI wieku – otwartych innowacji i więzi międzyorganizacyjnych – przesuwają „granice przedsiębiorstwa” znacznie dalej niż tradycyjne myślenie o produkcji.

Prosta inżynieria czy zrównoważony rozwój

Na początku XX wieku wielkie znaczenie miało sprawne zarządzanie organizacjami gospodarczymi i publicznymi. Myśliciele tamtych czasów poszukiwali też jakiegoś ogólnego schematu funkcjonowania organizacji. Było to wynikiem naturalnej potrzeby rozumienia procesów zachodzących w działaniach grupowych oraz dostarczenia wskazówek, jak je zorganizować.

Wyrazem takich dążeń w nauce o zarządzaniu było zapoczątkowanie kierunków administracyjnego i biurokratycznego. Koncentrowały się one na zarządzaniu całą organizacją. Ich twórcami byli H. Fayol i M. Weber.

H. Fayol, uznawany powszechnie za ojca nauki zarządzania, opublikował w 1916 roku swoją najcenniejszą pracę pt. „Administracja przemysłowa i ogólna”. Na podstawie swoich doświadczeń w kierowaniu koncernem górniczo-hutniczym wyodrębnił podstawowe funkcje przedsiębiorstwa, do których zliczył funkcje techniczne (dotyczące produkcji), handlowe (obejmujące zakup, sprzedaż i wymianę towarów), finansowe (dotyczące pozyskiwania kapitału i jego wykorzystania), ubezpieczeniowe, rachunkowości i administracyjne (dziś powiedzielibyśmy – zarządcze)¹³. Dla samej nauki o zarządzaniu najcenniejsze było wyróżnienie pięciu czynności zarządzania:

- przewidywania (planowania),
- organizowania,
- rozkazodawstwa (motywowanie),
- koordynowania,
- kontrolowania¹⁴.

¹² W. Czakon: *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*. AE, Katowice 2007, s. 80-81.

¹³ *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*. Red. H. Bieniok. Cz. 1. AE, Katowice 1999, s. 38.

¹⁴ Ibid.

Co ciekawe, podział przedsiębiorstwa na funkcje tak głęboko zakorzenił się nie tylko w naukowej, ale także gospodarczej mentalności, że jest podstawą podziału prawie każdego przedsiębiorstwa na działy lub wydziały. Częstość występowania takiego podejścia podczas organizowania pracy ludzi niewiele mówi o jego prawdziwej wartości, ale jest obrazem wpływu, jaki początki nauki o zarządzaniu wywarły na kolejne pokolenia menedżerów i przedsiębiorców.

Warto dodać, że H. Fayol swoją koncepcję funkcji zarządzania powiązał z pożądanymi uzdolnieniami kierowniczymi na poszczególnych szczeblach hierarchii organizacyjnej i opracował na tej podstawie model wymagań i umiejętności kierowniczych w organizacji. Opracował również 14 zasad zarządzania, którymi sam skutecznie posługiwał się w praktyce kierowniczej¹⁵. Choć powstały w drugiej dekadzie XX wieku, nie sposób odmówić im aktualności w niecałe sto lat później.

Prosta inżynieria miała na początku XX wieku wielu kontynuatorów. Jednym z nich był M. Weber. Ten niemiecki prawnik, ekonomista i socjolog swoją oryginalną koncepcję modelu organizacji biurokratycznej zawarł w pracy pt. „Wirtschaft und Gesellschaft”, wydanej już po jego śmierci w 1922 roku¹⁶.

Koncepcja systemu idealnej biurokracji stworzona przez Webera oparta była na trzech typach władzy:

- legalnej – przesłanki racjonalne i przekonanie o legalności norm prawnych,
- tradycyjnej – trwałe przekonanie ukształtowane przez tradycję, zwyczaje i obyczaje,
- charyzmatycznej – przekonanie o wyjątkowych cechach osoby, która ją sprawuje¹⁷.

W tym podejściu mechanistyczna wizja przedsiębiorstwa nabierała ludzkich cech, ale postrzeganych tylko jak przyczyny innych założeń organizacji biurokratycznej typu Weberowskiego. Podejście to rozwijało się z powodzeniem w okresie międzywojennym, było symbolem nowoczesności i organizacyjnej racjonalności.

Przemiany społeczne na przestrzeni ubiegłego stulecia wielokrotnie wpływały na obraz organizacji, jej dominujący schemat oraz szczegóły operacyjne. Na początku XXI wieku nowym paradygmatem w zarządzaniu wydaje się koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), często utożsamiana z ideą zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. Zdaniem Ł. Sułkowskiego, dzi-

¹⁵ J.A.F. Stoner, C. Wankel: *Kierowanie*. PWN, Warszawa 1994, s. 55-56.

¹⁶ *Podstawy...*, op. cit., s. 41.

¹⁷ *Ibid.*, s. 41-42.

siejsze organizacje gospodarcze przestają być przede wszystkim przedsięwzięciami ekonomicznymi, na co wpływa akcentowanie innych aspektów ich działania takich, jak aspekty społeczne, psychologiczne i symboliczne¹⁸.

W literaturze przedmiotu CSR jest opisywana zazwyczaj jako korporacyjne obywatelstwo (*citizenship*), etyka (*ethics*), powierniczość (*stewardship*) czy też „zrównoważony rozwój”¹⁹ (*sustainable development*)²⁰. Zrównoważenie odnosi się do realizacji specyficznego celu określanego jako „potrójna linia”, którego ideą jest założenie, że biznes nie ma jednego celu w postaci generowania ekonomicznej wartości dodanej, ale całą wiązkę celów generujących wartości w obszarze ekonomicznym, społecznym i ekologicznym. Społeczny aspekt CSR wynika z poszukiwania legitymizacji w społeczeństwie dla działań organizacji ukierunkowanych na jej – termin zupełnie XXI-wieczny – interesariuszy²¹.

Różnica pomiędzy podejściem administracyjnym lub biurokratycznym z początku XX wieku a społeczną odpowiedzialnością biznesu sprowadza się do postrzegania przez podejście współczesne innych celów przedsiębiorstwa niż tylko cele ekonomiczne. Powodów niepowodzeń w dopasowaniu CSR do wymagań funkcjonalistycznej teorii zarządzania można się dopatrywać w argumentacji Z. Sharpa i N. Zaidmana²² oraz M.E. Portera i M.R. Kramera²³, którzy wskazali kilka takich problemów:

- przeciwstawianie celom biznesowym (mieralne, skończone oraz znajdujące się w sferze wpływów danej organizacji) celów społecznych (brak wymierności, znajdują się poza natychmiastową kontrolą organizacji),
- postrzeganie CSR jako kosztu, ograniczenia czy datków charytatywnych (zamiast szansy na innowacje i budowanie przewagi konkurencyjnej),
- wymiar etyczny celów w obszarze CSR, co różni je od wyłącznie nastawionych na zysk działań biznesowych (sukces przedsiębiorstwa i działania prospołeczne traktowane są jako sprzeczne ze sobą, jako gra o sumie zerowej),

¹⁸ Ł. Sułkowski: *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. PWE, Warszawa 2005, s. 155.

¹⁹ Terminów „zrównoważony rozwój” oraz „odpowiedzialność biznesowa” Ch. Laszko używa zamiennie, w związku z brakiem jednomyślności w biznesie, stosując jednocześnie sposób definiowania przyjęty na świecie za tzw. Komisją Brundtland (1987), gdzie zrównoważony rozwój traktowany jest jako „Zdolność do zaspokojenia globalnych potrzeb ekonomicznych, środowiskowych i społecznych obecnego pokolenia, bez odbierania szansy na zaspokojenie tych potrzeb przyszłym pokoleniom”.

²⁰ Ch. Laszko: *Firma zrównoważonego rozwoju*. Studio Emka, Warszawa, 2008, s. 34.

²¹ R.D. Gray, O. Adams: *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*. Prentice-Hall, London 1996.

²² Z. Sharp, N. Zaidman: *Strategization of CSR*. „Journal of Business Ethics” 2010, No. 93, s. 51-71.

²³ M.E. Porter, M.R. Kramer: *Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. „HBR” 2006, No. 12, s. 56-68.

- starania w obszarze CSR różnią się od działań ukierunkowanych na zysk tym, iż nie są bezpośrednio podporządkowane podstawowej misji organizacji,
- CSR stanowi „punkt styku” między biznesem a działalnością wolontarystyczną, co powoduje, że nie tylko wymaga wsparcia finansowego, ale również zaangażowania się pracowników w projekty społeczne,
- wizerunkowe ukierunkowanie CSR poprzez kosztowny „zaangażowany marketing” oraz „produkowanie” raportów społecznych²⁴.

Jaka jest rola pracownika?

Dopasowanie pracownika do stanowiska czy rozwój talentów

Powracając do początku XX wieku nie sposób pominąć kierunku, od którego zaczęło się traktować wiedzę o funkcjonowaniu organizacji jako naukę. Kierunek ten to naukowe zarządzanie, czyli podejście do zarządzania zajmujące się poprawą wyników osiągniętych przez poszczególnych pracowników.

Nurt *Scientific Management* formalnie zapoczątkował tworzenie podstaw nauki o zarządzaniu. Stało się to za sprawą wybitnych praktyków ówczesnego życia gospodarczego i jednocześnie twórców koncepcji teoretycznych, takich jak F.W. Taylor (1856-1915), H. Emerson (1852-1931), H. Gantt (1861-1919), małżeństwo Frank B. Gilberth (1868-1924) i Lilian Giberth (1878-1972), H. Le Chatelier (180-1936), K. Adamiecki (1866-1933)²⁵.

Najbardziej znanym twórcą podstaw naukowego zarządzania jest F. Taylor. W 1903 roku opublikował pierwszą na świecie pracę z tego zakresu pt. „Zarządzanie zakładem wytwórczym”, a w 1911 roku „Zasady naukowego zarządzania”. W pracach swych rozwinął doświadczenia badawcze dotyczące głównie:

- metod analizy pracy, czasu pracy, pracy akordowej i wydajności pracy robotników,
- analizy stosunków pomiędzy robotnikami a kadrą kierowniczą,
- funkcjonalnego systemu zarządzania.

²⁴ O. Flak, A. Pyszka: *Koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstwa a społeczna odpowiedzialność biznesu*. W: *Nowoczesność przemysłu i usług – modele, metody i narzędzia zarządzania organizacjami*. Red. J. Pyka. TNOiK, Katowice 2010, s. 150.

²⁵ *Podstawy...*, op. cit., s. 24.

Opisując przebieg eksperymentów badawczych, dotyczących wydajności indywidualnej pracy robotnika przy pracach przeładunkowych, dokonywanych za pomocą łopat, dowiódł, że stosując metody doboru człowieka do pracy według cech fizycznych, doboru narzędzia pracy oraz racjonalnych przerw fizjologicznych, robotnik jest w stanie pracować znacznie wydajniej niż dotychczas. Udowodnił również, że jest to korzystne i dla robotnika i dla zakładu²⁶.

Porównanie pracy robotnika pracującego według tradycyjnego systemu z pracą robotnika pracującego nową metodą, wskazywały na wyraźny wzrost wydajności pracy. Robotnik, który nie wykonywał normy wydajności tracił zazwyczaj pracę na rzecz robotników efektywniejszych. Sprzeciw i lęk robotników miał złagodzić system zróżnicowanych stawek akordowych dla różnego rodzaju robót. Zwolnienia robotników zwiększały opór wobec idei F. Taylora. W 1912 roku, po masowych protestach robotniczych, F. Taylor został zmuszony do złożenia wyjaśnień przed Kongresem USA, aby objaśnić istotę nowej metody i przeciwstawić się krytyce prowadzonej przez związki zawodowe, robotników i osoby publiczne²⁷.

Rewolucyjny dla świata XX wieku system naukowego zarządzania obejmował cztery etapy:

- opracowanie każdego elementu pracy na danym stanowisku w miejsce praktykowanych metod typu „mniej więcej”,
- dobór pracowników i szkolenie ich oraz doskonalenie do wykonywania prac,
- nadzorowanie pracowników, aby mieć pewność, że będą stosować się do przypisanych im metod wykonywania pracy,
- współdziałanie kadry kierowniczej z pracownikami w wykonywaniu zadań celem likwidacji napięć i konfliktów²⁸.

F. Taylor dostrzegał zagrożenia, jakie niesie za sobą zmiana wywołana wprowadzeniem nowej metody pracy przez wymagania dotyczące wzrostu wydajności i intensywności pracy w wykonywaniu akordowych norm. Jednocześnie koncepcję tę rozwijali jemu współcześni (Gant, Emerson, Gilbertowie i inni), a także przedstawiciele rozwijającej się współcześnie szkoły neoklasycznej. Na początku XXI wieku dopasowanie pracownika do stanowiska jest zupełnie naturalnym dążeniem każdego pracodawcy, ale stuletnie doświadczenia pokazały, że potencjał personelu to coś więcej niż prosta suma kwalifikacji pracowników.

²⁶ Ibid., s. 25.

²⁷ Ibid., s. 26.

²⁸ J.A.F. Stoner, C. Wankel: Op. cit., s. 49.

Kierunkiem w zarządzaniu zasobami ludzkimi, który poszerza definicję pracownika i nie traktuje go jak przedłużenia łopaty (dziś – komputera), jest zarządzanie talentami. T. Listwan przez talent rozumie osobę o wybitnym potencjale²⁹. Zgodnie z najczęściej cytowanym i praktycznie stosowanym modelem wybitnych zdolności J. Renzulliego, talent tworzą następujące składniki:

- ponadprzeciętne zdolności (podwyższony potencjał intelektualny),
- twórczość (oryginalność, nowość, płynność i giętkość myślenia, podejmowanie nowych i niekonwencjonalnych problemów, otwartość na wieloznaczność i niepewność, podejmowanie ryzyka, wrażliwość i bogata emocjonalność),
- zaangażowanie w pracę (dyscyplina wewnętrzna, wytrwałość w dążeniu do celu, pracowitość, wytrzymałość, fascynacja pracą, skłonność do poświęceń, wiara we własne możliwości)³⁰.

Pod koniec lat dziewięćdziesiątych, wraz z wylansowanym w USA hasłem „wojna o talent”, wzrosło zainteresowanie pracownikami o wysokim potencjale. Do tego czasu zarządzanie talentami skoncentrowane było głównie na ich wyszukiwaniu, a obecnie objęło dodatkowe składniki i zyskało na znaczeniu. W literaturze przedmiotu uznaje się, że w XXI wieku ranga tej problematyki będzie wzrastać³¹.

Więzi formalne czy wspólnota

E. Mayo jako pierwszy zwrócił uwagę na stosunki społeczne w funkcjonowaniu człowieka w organizacji. Jego badania przeprowadzone w Western Electric w 1927 roku dowiodły, że wydajność pracy na pojedynczym stanowisku to nie wszystko. Podczas eksperymentów w zakładach w Hawthorne Mayo stwierdził, iż zachęty materialne stosowane indywidualnie nie były przyczyną wzrostu wydajności pracy, ale że wzrost ten wywołany został poprzez wyróżnienie i poświęcenie uwagi pracownikom. Doszedł do wniosku, że pracownicy będą lepiej pracować, jeśli uznają, że kierownictwo troszczy się o ich dobrobyt i jeśli nadzór będzie im poświęcać szczególną uwagę³².

Już wówczas okazało się, że ludzie cenią sobie przynależność do grup nieformalnych tworzących się w organizacjach na zasadzie przyjaźni i współpracy. Zjawisko to z czasem zostało nazwane efektem Hawthorne’a³³.

²⁹ T. Listwan: *Słownik zarządzania kadrami*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.

³⁰ J. Renzulli: *The Total Talent Portfolio: A Systematic Plan To Identify and Nurture Gifts and Talents*. Prentice Hall, 1998.

³¹ T. Listwan: *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*. W: *Zarządzanie talentami*. Red. S. Borkowska. IPiSS, Warszawa 2005.

³² *Podstawy...*, op. cit., s. 46.

³³ Z. Martyniak: *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*. Antykwa, Kluczbork 1996, s. 72.

Mimo że dostrzeżono wówczas rolę grup nieformalnych, to jednak ówczesni prekursorzy nauki o zarządzaniu, tkwiący w pułapce prostej inżynierii i mechanistycznego obrazu świata, starali się tę nieformalność „zamienić” z czasem na grupy formalne i w ten sposób powrócić do klarownej koncepcji funkcjonalistycznej H. Fayola. Musiało upłynąć prawie 80 lat, aby osoby niezwiązane z nauką o zarządzaniu, ale tworzące przedsiębiorstwa na początku ery Internetu, odeszły od zakorzenionego przez dziesięciolecia schematu. Prekursorem byli menedżerowie w takich firmach, jak Xerox, Apple czy Google. Ta ostanía stała się przykładem wspólnoty i spontaniczności³⁴.

Jak twierdzi G. Hamel i B. Breen, struktury formalne są świetne w zarządzaniu zasobami, ale kiepskie w ich alokacji (realokacji) ze starych do nowych strategii. Niewiele firm, pomimo głoszonych misji, realizowanych restrukturyzacji i innych programów zmian, potrafi wykreować coś, co pozwoli im pokonać bariery stawiane przez struktury formalne. Aby wyjść poza ograniczenia w tym obszarze, konieczne jest faktyczne wykreowanie poczucia wspólnoty, które w wielu firmach pojawia się zazwyczaj dopiero w momencie nastania kryzysu³⁵. Cechy wspólnoty w porównaniu do struktury formalnej przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Cechy wspólnoty i struktur formalnych

Cecha	Struktura formalna	Wspólnota
Typ wymiany	Zakontraktowana – zapłata za to, co zlecone	Dobrowolna – zapłata jest szansą zrobienia czegoś niezwykłego lub rozwoju zdolności
Rola jednostki	Czynnik produkcji	Partner – dopuszczenie do procesu decyzyjnego i kreowania wartości
Lojalność	Oparta na ekonomicznej zależności	Oparta na harmonii z celami i zadaniami grupy (oddanie, poświęcenie się)
Nadzór i kontrola	Oparte na wielopoziomowym zarządzaniu i sieci zasad oraz reguł	Wynika z norm, wartości i delikatnych nacisków otoczenia
Wkład jednostki	Ograniczony	Znaczący – potencjał i dyspozycyjność ważniejsze są od posiadanych tytułów
Satysfakcja	Finansowa	Emocjonalna
Kierowanie	Odgórne	Oddolne (samokierowanie)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Hamel, B. Breen: *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości*. Red Horse 2008, s. 87-88.

³⁴ G. Hamel, B. Breen: *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości*. Red Horse 2008 oraz R. Brandt: *Potęga Google'a*. Wydawnictwo Znak, Kraków 2011.

³⁵ G. Hamel, B. Breen: Op. cit., s. 87-88.

G. Hamel i B. Breen zastanawiają się, dlaczego pracownicy tracą właściwą ludzom zdolność do spontanicznego, elastycznego i kreatywnego działania³⁶. Ich zdaniem, winnych temu zjawisku jest wiele elementów związanych z kryteriami i metodami działania opartymi na takich wytycznych, jak punktualność, dyscyplina, ekonomia działania, racjonalność i porządek. Planowość działania, z jaką realizowane są cele i zadania dzisiejszych organizacji, spowodowała konieczność dostosowania się wolnej i myślącej istoty ludzkiej do standardów i reguł dławiących talenty, wyobraźnię i inicjatywę. Dzieje się tak w wyniku koordynacji prac, kontroli kosztów i narzucania dyscypliny działania wymuszających rozrastanie się hierarchii nadzorców, a poprzez to ograniczania ludzkiej wyobraźni i swobody działania. Wydaje się, że w XXI w nauce o zarządzaniu muszą zajść pewne zmiany w postrzeganiu struktury formalnej. Poznanie tych zjawisk będzie z pewnością zaprzętało uwagę badawczy w kolejnych latach.

Zakończenie

Przedstawione wyżej zmiany w przykładowych obszarach stanowiących wycinek istoty nauki o zarządzaniu pokazują, że na przestrzeni stu lat dokonała się rewolucja w pojmowaniu tej aktywności człowieka. Co ciekawe, idee z początku XX wieku wcale nie wygasły i nadal są bardzo powszechne. Świadczy to o ich pragmatyczności, choć może także wskazywać na wielką inercję przyzwyczajęń menedżerów i przedsiębiorców.

Idee XXI wieku, wynikające z głębokich przemian gospodarczych, społecznych, politycznych – i może najważniejsze – technologicznych, powoli zmieniają istotę nauki o zarządzaniu. Zmiana ta odbywa się zgodnie z ogólnymi tendencjami w naukach w ogóle. Można tu wyróżnić dwa kierunki rozwoju:

- dyferencjację i specjalizację obszarów nauki, prowadzące do bardziej wyspecjalizowanych subdyscyplin i specjalności naukowych, zajmujących się poszczególnymi wycinkami zarządzania,
- integrację obszarów nauki, polegającą na całościowym spojrzeniu na różne zjawiska w organizacji³⁷.

Jak się jednak wydaje, powyższym procesom niestety towarzyszy zjawisko destrukcyjne z punktu widzenia nauki o zarządzaniu jako całości. Tym zjawiskiem jest coraz bardziej zróżnicowane rozumienie pojęć, a więc erozja języka naukowego w tym obszarze wiedzy. Jest to o tyle zastanawiające, że przecież wspólny i spójny język jest podstawowym elementem istnienia dyscypliny naukowej. Jest to „[...] system znaków formalnych, nazywanych wyrażeniami, uporządkowanych poprzez odpowiednie reguły składniowe i znaczeniowe”³⁸.

³⁶ Ibid., s. 24.

³⁷ L. Kasprzyk, A. Węgrzecki: *Wprowadzenie do filozofii*. PWN, Warszawa 1983, s. 9.

³⁸ J. Przybyłowski: *Logika z ogólną metodologią nauk*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002, s. 15.

W nauce o zarządzaniu pojawia się jednocześnie problem, o jakim pisał L. Krzyżanowski, że nauka nie pozostaje nauką, gdy teorie formułowane przez różnych badaczy i w różnym czasie nie spełniają w większym niż dotąd stopniu wymagań, jakie się im w nauce stawia, takich jak „dokładność, spójność, ogólność, prostota i owocność”³⁹. Istota nauki o zarządzaniu na początku XXI wieku, znacznie bardziej niż sto lat wcześniej, wydaje się więc dość nieczytelna, a zmieniający się świat wyprzedza znacznie zarówno odkrycia badaczy, jak i stopień ich uporządkowania.

Literatura

- Brandt R.: *Potęga Google'a*. Wydawnictwo Znak, Kraków 2011.
- Chesbrough H.W., Garman A.R.: *Otwarta innowacyjność: recepta na trudne czasy*. „HBRP” 2010, nr 11.
- Czakon W.: *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*. AE, Katowice 2007.
- Flak O., Pyszka A.: *Koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstwa a społeczna odpowiedzialność biznesu*. W: *Nowoczesność przemysłu i usług – modele, metody i narzędzia zarządzania organizacjami*. Red. J. Pyka. TNOiK, Katowice 2010.
- Gray R.D., Adams O.: *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*. Prentice-Hall, London 1996.
- Hamel G., Breen B.: *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości*. Red Horse 2008.
- Kasprzyk L., Węgrzecki A.: *Wprowadzenie do filozofii*. PWN, Warszawa 1983.
- Kotler P.: *Marketing*. Prentice-Hall International, Warszawa 1994.
- Krzyżanowski L.: *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. PWN, Warszawa 1992.
- Krzyżanowski L.: *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Kurnal J.: *Zarys teorii organizacji i zarządzania*. PWE, Warszawa 1970.
- Laszlo Ch.: *Firma zrównoważonego rozwoju*. Studio Emka, Warszawa, 2008.
- Levis K.: *Twórcy i ofiary ery Internetu*. Muza SA, Warszawa 2010.
- Listwan T.: *Słownik zarządzania kadrami*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Listwan T.: *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*. W: *Zarządzanie talentami*. Red. S. Borkowska. IPiSS, Warszawa 2005.
- Martyniak Z.: *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*. Antykwa, Kluczbork 1996.
- Miś A.: *Filozofia współczesna, główne nurty*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006.
- Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*. Cz. 1. Red. H. Bieniok. AE, Katowice 1999.
- Porter M.E., Kramer M.R.: *Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. „HBRP” 2006, No. 12.

³⁹ L. Krzyżanowski: *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. PWN, Warszawa 1992, s. 251.

- Przybyłowski J.: *Logika z ogólną metodologią nauk*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002.
- Pszczołowski T.: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Ossolineum, Warszawa 1978.
- Renzulli J.: *The Total Talent Portfolio: A Systematic Plan To Identify and Nurture Gifts and Talents*. Prentice Hall, 1998.
- Sharp Z., Zaidman N.: *Strategization of CSR*. „Journal of Business Ethics” 2010, No. 93.
- Stoner J.A.F., Wankel C.: *Kierowanie*. PWN, Warszawa 1994.
- Sułkowski Ł.: *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. PWE, Warszawa 2005.
- Trela G.: *Chmury czy zegary*. PWN, Warszawa 2009.
- Znamierowski C.: *Oceny i normy*. PWN, Warszawa 1957.

THE ESSENCE OF MANAGEMENT SCIENCES AT THE BEGINNING OF 20TH AND 21ST CENTURY

Summary

In the paper an author tried to compare several aspects belonging to the essence of management science. He chose for the comparison the period of one century. The management science has developed since the beginning of the XX century and the effects of this process are being seen in the XXI century. The author implied the changes on two fields: company management and human relations management.

Urszula Bukowska

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

OD SIŁY ROBOCZEJ DO KAPITAŁU LUDZKIEGO – IMPLIKACJE DLA FUNKCJI PERSONALNEJ

Wprowadzenie

Jubileusze i rocznice skłaniają zazwyczaj do refleksji na temat minionych zdarzeń. Nie inaczej jest w przypadku rocznicy związanej z działalnością Karola Adamieckiego. Ten Polak uchodzący za jednego z twórców naukowej organizacji pracy interesował się właśnie pracą i jej wykonawcą. Dlatego też za cel artykułu przyjęto wskazanie roli nauk o organizacji i zarządzaniu w ewolucji spojrzenia na pracownika, a w konsekwencji i w ewolucji funkcji personalnej organizacji. Realizacja tego celu wymaga uprzedniego wskazania na znaczenie pracy i zmiany jakie się w jej zakresie dokonały, ponieważ były one jedną z przyczyn powstania i rozwoju naukowego zarządzania. Specyfika celu artykułu i jego rocznicowy charakter zdeterminowały dobór metody badawczej, którą stała się analiza literatury przedmiotu. Starano się tej analizie poddać wybrane pozycje poświęcone pracy, zarządzaniu oraz funkcji personalnej z różnych okresów, stąd obok współczesnych publikacji znajdują się i takie, które zostały wydane na początku XX wieku czy nawet w 1898 roku.

Wykonawca pracy i jego dzieło na przestrzeni dziejów

Praca obecna jest w życiu człowieka od zarania dziejów, jednakże stosunek do niej zmieniał się. W starożytności bowiem praca bardzo często była przedmiotem pogardy. Wprawdzie w starożytnej Grecji, w czasach poprzedzających kulturę helleńską (VIII-VI w.p.n.e.), pracowitość ceniono, a próżniactwo potępiano, ale później stosunek do pracy zmienił się radykalnie¹. Względnie pozytywnie odnoszono się wówczas bowiem do pracy na roli, którą zazwyczaj

¹ *Socjologia pracy*. Red. Z. Gałdzicki. Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1988, s. 24.

parali się wolni chłopci, natomiast już rzemiosłem gardzono i dlatego zajmowali się nim głównie niewolnicy. Twórcy kultury helleńskiej twierdzili nawet, że „[...] praca degradowe człowieka, przeszkadza jego rozwojowi”².

W starożytnym Rzymie z niechęcią odnoszono się natomiast przede wszystkim do pracy fizycznej, ręcznej i brudnej, natomiast „szlachetna i godna” była ta, która wymagała wysiłku i prowadziła do zwięczenia jakiegoś dzieła³.

Religia chrześcijańska wiązała pracę z karą za grzech pierworodny i nawet w średniowieczu uważano, iż niesie ona ze sobą możliwość odpokutowania za ten grzech. Znamienne jest jednak, że uznawano pracę za powinność człowieka, który poprzez nią kontynuuje Boże dzieło i czyni „sobie ziemię poddaną”. Szczególnie eksponuje to Nowy Testament, wprawdzie nie wprost, brak w nim bowiem „[...] bezpośrednich odniesień do problemu pracy ludzkiej, jednakże pośrednio, poprzez niektóre przypowieści i fakty, zarysowuje się w miarę pełny obraz, stosunku do pracy”⁴. Feudalizm spowodował jednak dość swobodną interpretację chrześcijańskiej powinności pracy. Uznano bowiem, że dotyczy ona klas niższych, które dzięki niej będą mogły odpokutować za grzech pierworodny.

Podejścia te zmieniły się dopiero w oświeceniu, kiedy to zaczęto uważać pracę za powinność każdego człowieka, a w pozytywizmie dodawano nawet, że jest ona miernikiem wartości człowieka. Praca szczególnie ceniona była w religiach protestanckich, w których podkreślano, że bogacenie się za jej przyczyną jest znakiem bożego błogosławieństwa. Kościół katolicki natomiast aż do XIX wieku nie poświęcał kwestiom pracy szczególnej uwagi, koncentrując się raczej na etyce podziału. Przełom nastąpił w 1891 roku, gdy papież Leon XIII wydał encyklikę *Rerum novarum*, w której zajął się zagadnieniami pracy i płacy. Zwrócił uwagę na to, że praca może potęgować i wyzwalać poczucie godności u jej wykonawcy, może uszlachetniać i wzmacniać człowieka⁵. W Encyklice określone zostały również powinności pracodawcy i wykonawcy pracy. Obowiązkiem pracodawcy było przede wszystkim wynagradzanie robotników (płaca powinna odpowiadać wartości pracy), zapewnianie im warunków „[...] do spełniania obowiązków religijnych i moralnych, do zakładania rodziny itd.”⁶. Na robotniku ciąży natomiast obowiązek pracy uczciwej i sumiennej, a także dbałości o to, by swoim zachowaniem nie wyrządzać szkody pracodawcy⁷. W XX wieku

² Ibid.

³ *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Red. H. Król, A. Ludwiczynski. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 20.

⁴ *Socjologia pracy*. Op. cit., s. 25.

⁵ A. Trznadel: *Praca i płaca. Przyczynek do wyjaśnienia kwestyi socjalnej w świetle etyki katolickiej*. Kraków w Drukarni C.K. Uniwersytetu Jagiellońskiego pod zarządem A.M. Kostarkiewicza, 1898, s. 7-9.

⁶ Ibid., s. 53.

⁷ Ibid., s. 56.

zagadnienia pracy były przez Kościół katolicki eksponowane przez Sobór Watykański II, a także w nauczaniu Jana Pawła II. Dokumentem zajmującym szczególne miejsce w moralnym normowaniu pracy jest przygotowana w 1981 roku przez papieża Jana Pawła II encyklika społeczna *Laborem exercens*, w której autor postulował przywrócenie pracy ludzkiej jej znaczenia, sensu i etycznej wartości. Jako *novum* w nauczaniu społecznym Kościoła można uznać to, że Papież wskazał w niej pracę jako doświadczenie ludzkie, akcentując jej wymiar egzystencjalny. Wielokrotnie podkreślał, że człowiek jest podmiotem pracy, niezależnie od tego, jaką pracę wykonuje. Jednocześnie zauważał, że z perspektywy przedmiotowej pracę można poddać wartościowaniu i kwalifikowaniu.

Ewolucji podlegał nie tylko stosunek do pracy, ale i sama praca. Początkowo wiązała się ona z zaspokajaniem potrzeb, za Masłowem określanych jako „niższego rzędu”, ze zdobywaniem pożywienia i zapewnieniem dachu nad głową, pracą było zatem polowanie, wojowanie, pilnowanie ognia. Obecnie pod pojęciem pracy rozumie się „[...] właściwą tylko człowiekowi, celową i sensowną czynność, tworzącą nowe dobra i wartości, zmierzającą do zaspokojenia rozmaitych potrzeb ludzkich oraz mającą określoną społeczną doniosłość”⁸. Początkowo, przez długi czas „[...] praca stanowiła proces niepodzielny i jednolity. Człowiek w tych warunkach wykonywał rozmaite prace, a więc był wykonawcą harmonijnie rozwiniętym”⁹. Później jednak pojawiła się potrzeba podziału pracy i specjalizacji, a w efekcie i odpowiedniego przygotowania pracownika. Najbardziej oczywistą przyczyną zmian pracy jest postęp techniczny i technologiczny, mechanizacja, automatyzacja i internetyzacja gospodarki. Przykładowo, na początku XX wieku coraz większego znaczenia zaczęła nabierać praca biurowa, do czego niewątpliwie przyczyniło się wynalezienie maszyny do pisania¹⁰. Warto podkreślić, że w efekcie wzrostu znaczenia pracy biurowej oraz liczby osób ją wykonujących, po I wojnie światowej, ona również została objęta prawem pracy¹¹. Peter Drucker w 1954 roku pisał o tym, że powołane zostały do istnienia nowe grupy pracowników: urzędnicy biurowi, specjaliści i menedżerowie¹². Z kolei w polskiej publikacji z 1981 roku pisano o tym, że „[...] współczesne procesy pracy, oparte na osiągnięciach nowoczesnej nauki (techniki), charakte-

⁸ Zarządzanie zasobami ludzkimi. Op. cit., s. 19.

⁹ *Ekonomika pracy*. Red. M. Przedpelski. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa-Poznań 1981, s. 37.

¹⁰ F. Michoń: *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie. W świetle socjologii i psychologii pracy*. Książka i Wiedza, Warszawa 1981, s. 60.

¹¹ Z. Kubot, T. Kuczyński, Z. Masternak, H. Szurgacz: *Prawo pracy. Zarys wykładu*. Difin, Warszawa 2005, s. 25. W obecnie obowiązującym kodeksie zniesiono podział na pracowników umysłowych i fizycznych, a powodem był postęp techniczno-organizacyjny, warunki pracy i wysokie wymagania odnośnie do kwalifikacji, które stawiane są także przed robotnikami. T. Liszcz: *Prawo pracy*. Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2006, s. 25.

¹² P.F. Drucker: *The Practice of Management*. Harper & Brothers Publishers, New York 1954, s. 255.

ryzują się wzrostem liczby takich stanowisk pracy, na których nie ma potrzeby maksymalnego wykorzystania fizycznego potencjału sił roboczych. Jednocześnie rosną możliwości wykorzystania uzdolnień intelektualnych¹³.

W XXI wieku niektórzy naukowcy z trwogą piszą o zmierzchu czy też końcu pracy¹⁴. Jednakże pesymistyczne scenariusze dotyczące pracy tworzone już znacznie wcześniej. Pisał o nich Taylor wskazując, iż w zwiększaniu wydajności pracy niektórzy widzą przyczynę bezrobocia¹⁵. Wyjaśniał zarazem, że scenariusz ten opiera się na błędnych założeniach¹⁶. Nieco później jeden z polskich autorów pisał, iż „Twierdzenie, że mechanizacja pozbawia pracy rzesze robotników i mnoży zastępy bezrobotnych, ma dużo pozorów słuszności i działa bardzo przekonująco, tem bardziej, że rzeczywiście pierwszym, bezpośrednim następstwem wprowadzania w jakiś dział produkcji, mechanizacji – jest pewna redukcja personelu. Jest to jednak tylko przejściowe – doświadczenie szeregu lat w tysiącach artykułów wykazało rzecz wręcz przeciwną, a mianowicie, że potanieńcie towaru osiągnięte przez mechanizację – rozszerza rynek zbytu na ten towar, powoduje jego coraz większe zapotrzebowanie i w następstwie zwiększenie się produkcji tego towaru i potrzebę zatrudniania nowych robotników¹⁷”.

W XXI wieku uspokajająco brzmi natomiast opinia autora piszącego, iż zmiany dotyczą struktury zatrudnienia: zmierzchu pracowników rolnych, malejącej liczby pracowników produkcyjnych, dynamiki przyrostu urzędników, powiększenia sektora usługodawców i „podaży specjalistów nazywanych ludźmi wiedzy¹⁸”. Rzeczywiście można domniemywać, że w przyszłości zmiany dotyczące specyfiki pracy, a w ślad za tym i struktury zatrudnienia, będą kontynuowane.

Wykonawca pracy w naukach o organizacji i zarządzaniu

W naukach o organizacji i zarządzaniu problem pracy i jej wydajności podnoszony był przez licznych badaczy, reprezentujących różne „szkoły”. Ponieważ nie sposób zmieścić w jednym artykule wyników analizy dorobku wszystkich tych badaczy, w tym miejscu przedstawione zostaną refleksje dotyczące myśli wybranych naukowców.

¹³ *Ekonomika pracy*. Op. cit., s. 39.

¹⁴ Refleksje nad opiniami różnych badaczy dotyczącymi „zmierzchu pracy” przedstawiono w *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Op. cit., s. 22-27.

¹⁵ Karol Adamiecki w jednym z artykułów zmierzył się z zarzutami wysuwanymi pod adresem nauki organizacji dotyczącymi rzekomego przyczyniania się przez nią do kryzysu gospodarczego i bezrobocia. K. Adamiecki: *O nauce organizacji. Wybór pism*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985, s. 295.

¹⁶ F.W. Taylor: *Zasady organizacji naukowej zakładów przemysłowych*. Wydawnictwo „Ligii Pracy”, Warszawa 1923, s. 10.

¹⁷ R. Rieger: *Czynnik ludzki w produkcji i przemyśle*. Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa 1932, s. 11-12.

¹⁸ *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Op. cit., s. 25.

Ze względu na fakt, że to Fryderyk Winslow Taylor był autorem pierwszej monografii poświęconej organizacji i zarządzaniu (*Shop Management*) i uznawany jest za twórcę naukowego zarządzania, dorobek tego badacza poddany został analizie w kontekście spojrzenia na pracownika. Taylor, który był inżynierem, dążył do zwiększenia indywidualnej wydajności robotnika. Jeśli uwzględnimy czynniki sytuacyjne charakterystyczne dla czasów, w których Taylor żył i pracował, a mianowicie to, że w wyniku rewolucji przemysłowej pojawiła się potrzeba „[...] zatrudnienia dużej liczby wykwalifikowanych pracowników, których w owym czasie brakowało”¹⁹, to dążenie wydaje się jak najbardziej naturalne. W pracach Taylora odnaleźć można przykłady przedmiotowego podejścia do robotnika, który traktowany jest na równi z maszynami, a egzemplifikacją są fragmenty zaczerpnięte z jego publikacji, które mówią, iż powodzenie przedsiębiorstwa „[...] jest wynikiem największych zdolności wytwórczych ludzi i maszyn zakładu, pracujących wspólnie i z największą sprawnością”²⁰ czy też „[...] można podwoić sprawność każdego człowieka i każdej maszyny, usuwając lenistwo i opieszałość we wszystkich postaciach”²¹. Zdumiewają refleksje Taylora dotyczące leniwej natury robotników. Autor jest bowiem przekonany, iż „[...] próżniactwo, wyrażające się w systematycznym ograniczaniu wytwórczości jest zjawiskiem prawie że powszechnym w fabrykach”²², robotnik „[...] zamiast poczuwać się do wykonania jak największej ilości pracy, urzędu (on) się świadomie najczęściej w ten sposób, by wykonać jej jak najmniej”²³. Badacz dostrzegł dwie przyczyny lenistwa, a mianowicie instynkt naturalny i skłonność robotników do oszczędzania swych wysiłków, powodujące lenistwo wrodzone, oraz mniej lub bardziej świadome poglądy i rozumowania, nabyte przez „obcowanie z innymi robotnikami”, wiodące ku próżniactwu metodycznemu²⁴. Wzrost wydajności robotnika według Taylora można osiągnąć wykorzystując naukowe metody ustalania najlepszego sposobu wykonania zadania, poza tym modyfikując płace (stworzył w tym celu akord określany obecnie jako progresywny i degenerywny), rozpowszechniając wzorcowe sposoby wykonywania pracy poprzez szkolenia (określane przez niego jako „wychowywanie”)²⁵. Podkreślał również znaczenie odpowiedniego, „umiejętnego” doboru ludzi do pracy²⁶. Poprzez zwrócenie uwagi na potrzebę naukowego opracowywania każdego elementu pracy ludzkiej stał się Taylor także pionierem analizy pracy, określanej obecnie jako formalna²⁷.

¹⁹ Ibid., s. 36.

²⁰ F.W. Taylor: Op. cit., s. 8.

²¹ Ibid., s. 9.

²² Ibid.

²³ Ibid.

²⁴ Ibid., s. 12.

²⁵ Ibid., s. 8.

²⁶ Ibid., s. 14.

²⁷ Zarządzanie zasobami ludzkimi. Op. cit., s. 160.

Przez długi czas pracownicy byli obiektem zainteresowania badaczy głównie w kontekście wydajności, ponieważ jak twierdzono, jest ona „jedyną podstawą dobrobytu ludzkości”²⁸. Do wydajności nawiązywał również Harrington Emerson, jeden z pionierów naukowego zarządzania, autor publikacji, przetłumaczonej na język polski przez Karola Adamieckiego. Wbrew temu, co można by sądzić po tytule polskiego przekładu („Dwanaście zasad wydajności”), Emerson nie wskazywał bezpośrednio na wydajność, lecz na „[...] stosunek tego, co jest, do tego co powinno być (wyrażona w procentach), czyli do pewnego wzorca (standard) lub odwrotnie, zależnie od tego, czy dążymy w kierunku powiększenia czy też zmniejszenia ilości, z którą mamy do czynienia”²⁹.

W publikacji przedstawił on zatem następujące zasady „wydajności”:

I. Cel jasny i określony (ideał), przez co rozumieć należy określanie celów organizacji przez kierowników i komunikowanie ich pracownikom.

II. Zdrowy sąd, wsparty przez rozum i doświadczenie.

III. Rada fachowa – postulat korzystania przez kierownictwo firmy z opinii i rad fachowców.

IV. Dyscyplina dotycząca wszystkich w organizacji: jako zasada wydajności oznaczająca zarówno „nakazy życia” (prawidła postępowania), jak i kary nakładane przez ludzi. W tej zasadzie autor zwrócił uwagę też na znaczenie właściwego doboru ludzi do pracy, kładąc nacisk między innymi na kwalifikacje moralne i zawodowe robotnika.

V. Sprawiedliwe, uczciwe postępowanie oparte na: sympatii do ludzi, rozumieniu cudzego położenia (dzisiaj cecha ta określana jest jako „empatia”), poczuciu słuszności. Ponownie w ramach tej zasady autor zwrócił uwagę na dobór do pracy, a także dostrzegł znaczenie „należytych” warunków pracy.

VI. Niezawodne, szybkie i dokładne sprawozdania – Emerson miał na myśli „[...] zebranie takich wiadomości, których nie możemy otrzymać bezpośrednio za pomocą naszych zmysłów”³⁰.

VII. Porządek (rozkład) przebiegu działania.

VIII. Wzorce i normy, do ustalenia których trzeba „[...] zbadać czas i ruchy wszystkich operacji. Ale i to jeszcze nie wystarcza, gdyż potrzebne jest wielkie doświadczenie, które powinien posiadać kierownik, układający program. Musi on posiadać doświadczenie lekarza, ekonomisty, fizjologa i psychologa, potrzebna jest tu wielka wiedza połączona z wiarą, nadzieją i miłością”³¹. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż Emerson ujawnił w tej zasadzie humanizujące spojrzenie na robotnika.

²⁸ R. Rieger: Op. cit., s. 41.

²⁹ H. Emerson: *Dwanaście zasad wydajności*. Komitet Wykonawczy Zrzeszeń Naukowej Organizacji Pracy w Polsce, Warszawa 1925, s. 27.

³⁰ Ibid., s. 51.

³¹ Ibid., s. 66.

IX. Przystosowanie warunków (do czego potrzebna jest wiedza o czasie, wysiłku i kosztach).

X. Wzorcowe sposoby działania.

XI. Pisemne instrukcje dla pracy normalnej, gdyż jak twierdzi autor „[...] tylko posiadanie i wykorzystanie takich instrukcji zapewnia powodzenie w pracy”³².

XII. Nagroda za wydajność, która powinna być „[...] tego rodzaju, aby robotnik widział ją wyraźnie, rozumiał jej zależność od pracy – musi ona być wypłacana za osobiste zasługi, zależnie od wyniku pracy, za którą on sam jest tylko odpowiedzialny”³³. Co ciekawe, Emerson postulował premiowanie pracowników już od momentu osiągnięcia przez nich normy w 68%. Przy pełnym wykonaniu normy premia wynosić miała 20%³⁴.

Przyjmuje się zazwyczaj, że wiedza z zakresu zarządzania ludźmi została znacznie wzbogacona dzięki Henry’emu Fayolowi, uznawanemu za twórcę kierunku administracyjnego w zarządzaniu³⁵, a szczególnie jego pracy zatytułowanej „Administracja przemysłowa i ogólna”. W niej to bowiem zaprezentował zasady sprawnego zarządzania, które poddane analizie pozwalają na wyciągnięcie wniosku, iż zaledwie nieliczne z nich nie odnoszą się wprost do pracowników. Pozostałe nie tylko wskazują zasady i cele zarządzania ludźmi (podział pracy, dyscyplina, wynagradzanie, stałość i zgranie personelu), ale i podkreślają konieczność podmiotowego spojrzenia na pracownika (ludzkie podejście). Istotne jest, iż jak zauważono, zasady zarządzania przedstawione przez Fayola ciągle są aktualne³⁶.

Wydawać by się mogło, że Karol Adamiecki traktował wykonawcę pracy instrumentalnie, interesując się przede wszystkim, podobnie jak i inni pionierzy naukowego zarządzania, wydajnością jak to określał, „organów wytwórczych”. W ramach tych zainteresowań dążył m.in. do określania optymalnych charakterystyk tych organów, czyli maszyn, warsztatów wytwórczych i człowieka³⁷. Dowodem na to, że w rzeczywistości Adamiecki uwzględnił podmiotową naturę pracowników jest jeden z celów, jakie wyznaczył dla kierowanego przez siebie Zakładu Organizacji Pracy, utworzonego na Politechnice Warszawskiej przy Katedrze Zasad Organizacji Pracy i Przedsiębiorstw Przemysłowych. Celem tym było badanie „[...] pracy ludzkiej pod względem psychologicznym i fizjologicznym w celu ustalania warunków i metod dla najsprawniejszego działania orga-

³² Ibid., s. 79.

³³ Ibid., s. 84.

³⁴ Z. Martyniak: *Historia myśli organizatorskiej*. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 107.

³⁵ D. Hellriegel, S. Jackson, J. Slocum: *Management. A Competency – Based Approach*. Thomson/South-Western, Singapore 2005, s. 46.

³⁶ Ibid.

³⁷ K. Adamiecki: Op. cit., s. 153.

nizmu ludzkiego”³⁸. W publikacji „Metoda wykreślna organizowania pracy zbiorowej” napisał natomiast, iż „[...] dążnością naszą powinno być otrzymać jak największą wydajność maszyn i aparatów, natomiast z pracą człowieka należy postępować według innych zasad. Człowiek nie jest aparatem o ciągłym biegu, możemy od niego wymagać systematyczności w pracy, ale nie możemy i nie mamy prawa przeciążać go – przeciwnie, jesteśmy obowiązani dawać mu wytchnienia potrzebne dla jego organizmu”³⁹. Jeden z badaczy dorobku Karola Adamieckiego zauważył, że humanistyczny stosunek „do pracy ludzkiej, do pracy robotników” dał się poznać w 1908 roku, w trakcie wygłaszania referatu na temat zasad organizacji pracy zbiorowej w Stowarzyszeniu Techników w Warszawie⁴⁰. Jednakże już wcześniej, bo w 1906 roku, Adamiecki pisał w sposób, który nie pozostawia wątpliwości na temat jego stosunku do robotników i pracodawców. W artykule „Uwagi o systemie akordowym”, napisanym właśnie w tym roku, a opublikowanym dopiero w 1931, autor przedstawił opinię na temat dwóch rodzajów akordu, a mianowicie zespołowego i indywidualnego. Przedkładał akord indywidualny nad zespołowy m.in. z tego powodu, że dając robotnikom możliwość obliczania należnego im wynagrodzenia, ogranicza możliwości nieuczciwego traktowania ich przez pracodawcę⁴¹.

Na uwagę, w kontekście tematyki niniejszego artykułu, zasługuje również praca Adamieckiego „Kontrola jako zasada naukowej organizacji” i to bynajmniej nie z tego powodu, że autor przedstawił w niej jakieś szczególne spostrzeżenia na temat pracowników. Wręcz przeciwnie, o pracowniku w artykule tym nie ma w ogóle mowy. Ciekawe i cenne jest natomiast zidentyfikowane przez Adamieckiego tzw. drugie zadanie kontroli, polegające na wskazaniu przyczyny odchylenia wykonania od planu, kiedy to kontrola „nie tylko daje nam wskazówki co należy przedsięwziąć, aby uzgodnić wykonanie z planem, ale również odgrywa rolę jak gdyby powtórnej analizy czynników i warunków”, na podstawie których został przyjęty plan⁴². Nasuwa się w związku z tym spostrzeżenie, że Adamiecki był prekursorem tego, co obecnie, za Chrisem Argyrisem⁴³, określa się jako uczenie się na zasadzie pętli podwójnej, a co jest jednym z wyróżników organizacji uczącej się. Wspomniana praca Adamieckiego jest cenna również i z tej przyczyny, że autor wyjaśnił w niej jak rozumie termin „wydajność”. Z przedstawionego wywodu wynika, że jest w tym zakresie całkowicie zgodny z Emersonem⁴⁴.

³⁸ Z. Heidrich: *Karol Adamiecki. Życie i dzieło*. W: K. Adamiecki: Op. cit., s. 24.

³⁹ K. Adamiecki: Op. cit., s. 97.

⁴⁰ Z. Heidrich: Op. cit., s. 21.

⁴¹ K. Adamiecki: Op. cit., s. 288.

⁴² Ibid., s. 234.

⁴³ Ch. Argyris: *Double Loop Learning in Organizations*. „Harvard Business Review” 1977, September-October.

⁴⁴ K. Adamiecki: Op. cit., s. 237-239.

Wśród autorów piszących o organizacji i zarządzaniu byli i tacy, którzy, będąc z wykształcenia psychologami lub interesując się badaniami na temat zachowań człowieka oraz zależnościami między bodźcem i reakcją, krytykowali dorobek klasycznej teorii organizacji. Ich zastrzeżenia budziło głównie to, iż teoria ta pomijała kwestie organizacji nieformalnej, wpływu grupy na pracę człowieka. W efekcie zrodziła się teoria stosunków współdziałania, a jej promotorem był Elton Mayo (zaliczany przez Zbigniewa Martyniaka do humanizacyjnego nurtu w zarządzaniu). Wskazał on na trzy problemy zarządzania, a mianowicie: wykorzystanie postępu naukowo-technicznego do ulepszania maszyn i materiałów, systematyczne porządkowanie operacji produkcyjnych oraz organizacja pracy zespołowej⁴⁵. Uznał on, że największym wyzwaniem jest trzeci problem. Dlatego w trakcie badań interesował go pracownik, ale nie abstrahował od kwestii wydajności. Zauważył jednak, że tym, co motywuje pracowników do wydajnej pracy są stosunki międzyludzkie, nie zaś warunki pracy czy bodźce materialne. Nie oznacza to bynajmniej, że zaniedbywał motywowania robotników za pomocą tych bodźców – wykorzystywał mianowicie system wynagradzania wzorowany na opisanym wcześniej systemie Emersona⁴⁶. W jednej z publikacji napisano bowiem, że choć pracowników cieszy praca z przyjacielsko nastawionymi współpracownikami, niskie wynagrodzenia mogą prowadzić do absencji i fluktuacji⁴⁷.

Warto w tym punkcie, z przyczyn, które zostaną wyjaśnione, wspomnieć o Tadeuszu Kotarbińskim i jego wkładzie w rozwój nauk o organizacji i zarządzaniu. Jak pisał Zbigniew Martyniak, Kotarbiński uznany być może za protoplastę oryginalnej „[...] szkoły w polskiej nauce organizacji i zarządzania – prakseologicznej teorii organizacji”⁴⁸. Podkreślano już wielokrotnie w niniejszym referacie fakt majoryzowania kwestii wydajności pracy. Tymczasem Kotarbiński wskazał na różne postacie sprawności działań. W „Traktacie o dobrej robocie” napisał m.in., że pojęcia stosowane do wypowiadania ocen prakseologicznych to np. oszczędność, wydajność, dokładność wykonania, pewność stosowanych sposobów⁴⁹. Głównymi walorami działania ludzkiego są natomiast skuteczność, korzystność i ekonomiczność⁵⁰. Można przyjąć, że istotnym wkładem Kotarbińskiego w rozwój teorii organizacji jest wskazanie na potrzebę opracowywania norm dotyczących sprawnego działania. Pisał on, że normy te znaleźć można w źródłach rozmaitej natury⁵¹. Jako przykład podawał dorobek

⁴⁵ Z. Martyniak: Op. cit., s. 184.

⁴⁶ Ibid., s. 181.

⁴⁷ D. Hellriegel, S. Jackson, J. Slocum: Op. cit., s. 51.

⁴⁸ Z. Martyniak: Op. cit., s. 171.

⁴⁹ T. Kotarbiński: *Traktat o dobrej robocie*. Zakład im. Ossolińskich we Wrocławiu, Łódź 1955, s. 23.

⁵⁰ Z. Martyniak: Op. cit., s. 171.

⁵¹ T. Kotarbiński: Op. cit., s. 11.

bajkopisarzy, filozofów, sugerując jednak, że najbardziej inspirujące w tym zakresie są „[...] przede wszystkim dzieła ukazujące historię rozwoju tej lub innej umiejętności, dalej – kompendia dydaktyczne różnych kunsztów, wreszcie roztrząsania z dziedziny nowoczesnej nauki o organizacji pracy”⁵². Filozofia sprawnego działania wskazuje na pewien cykl działań determinujących sprawność. Za jednego z prekursorów owej filozofii można uznać innego zasłużonego dla rozwoju nauk o organizacji i zarządzaniu badacza, H.L. Le Châteliera, który wskazał pięć etapów cyklu działania zorganizowanego, a mianowicie: ustalenie celu, planowanie, przygotowanie środków, wykonanie działania, kontrolę wyników⁵³. Na kanwie jego propozycji powstawały kolejne procedury i metody działania zorganizowanego, chociażby wykorzystywany w zarządzaniu jakością cykl Deminga.

Zmieniał się zatem w XX wieku sposób zarządzania organizacjami, ale zmieniał się też wizerunek pracownika i postrzeganie jego roli w procesie pracy. Jak wynika z podanych przykładów, początkowo człowieka stawiano na równi z innymi czynnikami produkcji, był on swoistym dodatkiem do maszyny⁵⁴, by później mógł stać się on podmiotem pracy. Podmiotowość pracownika wyraża również przekonanie o jego zdolności do samodzielnego i odpowiedzialnego wykonywania zadań, twórczego myślenia i rozwijania własnego potencjału. W konsekwencji zmieniało się również słownictwo używane do określenia wykonawców pracy, pierwotne „siła robocza” zostało zastąpione przez „zasoby ludzkie”, a później też „kapitał ludzki”.

Przełom nastąpił w 1954 roku, gdy Peter Drucker po raz pierwszy użył pojęcia *human resources* – zasoby ludzkie. Uczynił to pisząc o jednej z funkcji zarządzania, którą określił jako dokonywanie produktywnego przedsięwzięcia z zasobów ludzkich i materiałowych⁵⁵. On to podniósł rangę zasobów ludzkich podkreślając ich rolę w procesie produkcji, przekształcania pozostałych zasobów. Pisał, że to przekształcanie (transmutacja) zasobów nie dokonuje się za pomocą nieożywionych środków, takich jak kapitał. Wskazywał jednocześnie, że tylko człowiek może wzrastać i rozwijać się⁵⁶. Pomimo iż termin „siła robocza” został zastąpiony przez „zasoby ludzkie”, terminy te nie są synonimami. Pojęcie „zasoby ludzkie” oznacza bowiem nie tylko pracowników, ale też kadrę zarządzającą oraz ludzi współpracujących z organizacją, a zatem ekspertów zewnętrznych i konsultantów, agencje pracy tymczasowej użyczające pracowników, osoby wykonujące prace na rzecz organizacji na podstawie umów o dzieło

⁵² Ibid., s. 14.

⁵³ Z. Martyniak: Op. cit., s. 20.

⁵⁴ *Ekonomika pracy*. Op. cit., s. 14.

⁵⁵ P. Drucker: Op. cit., s. 12.

⁵⁶ Ibid.

czy na zlecenie. Przyczyną tak szerokiego rozumienia pojęcia jest, według T. Oleksyna, to, iż „[...] nawet najlepszych organizacji nie stać na to, aby zatrudniać wybitnych specjalistów z wszystkich dziedzin ani też, aby wszystko wykonywać samemu”⁵⁷.

Ostatnie z pojęć zostało na grunt nauk o zarządzaniu transponowane z nauk o ekonomii, gdzie w latach sześćdziesiątych XX wieku za sprawą dwóch niezależnie od siebie pracujących badaczy, Theodora W. Schultza i Gary’ego S. Beckera, powstała teoria kapitału ludzkiego⁵⁸. Obecnie w obszarze nauk o zarządzaniu mówi się o kapitale intelektualnym organizacji, którego komponentem jest, obok kapitału relacyjnego i strukturalnego, wskazany wcześniej kapitał ludzki⁵⁹. Pojęcie „kapitał ludzki” nie tylko ma bardziej pozytywny wydźwięk od pierwowzorów, ale niesie ze sobą również inne treści. Wiąże się ono bowiem z nowym spojrzeniem na „[...] rolę pracowników w procesie tworzenia wartości i usług. Tylko pracownicy, będący kapitałem ludzkim, obdarzeni są wewnętrzną mocą wytwarzania wartości. Wszystkie inne czynniki – gotówka, kredyt, materiały, maszyny i wyposażenie – są z tego punktu widzenia tylko bezwładnym wkładem”⁶⁰. Stwierdzenie to dowodzi zmian jakie dokonały się w naukach o organizacji i zarządzaniu w spojrzeniu na wykonawcę pracy. Paradoksalnie jednak, do spowodowania tych zmian walnie przyczynili się ci badacze, którzy pracowników traktowali przedmiotowo, w tym np. Taylor.

Ewolucja funkcji personalnej

Konsekwencją nowego spojrzenia na pracowników i ich rolę w funkcjonowaniu organizacji było dążenie do racjonalizacji zarządzania nimi. W efekcie tego, na przełomie wieków XIX i XX, wyodrębniono w organizacjach funkcję kompleksowo obejmującą kwestie odnoszące się do zarządzania pracownikami. Funkcja ta określana jest obecnie jako „funkcja personalna”. Warto podkreślić, że wyodrębnienie tej funkcji zbiegło się w czasie z powstawaniem nauk o organizacji i zarządzaniu.

Od momentu wyodrębnienia funkcji personalnej upłynęło ponad sto lat i w tym czasie funkcja ta ewoluowała, czego wyrazem był m.in. rozszerzający się jej zakres przedmiotowy, czyli obszary zadaniowe podejmowane w jej ra-

⁵⁷ *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*. Red. T. Wawak. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2010, s. 384.

⁵⁸ Więcej na ten temat w: G. Łukasiewicz: *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

⁵⁹ R. Dzinkowski: *The Measurement and Management of Intellectual Capital*. „Management Accounting” 2000, Vol. 78, No. 2.

⁶⁰ *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Op. cit., s. 423.

mach. Jak zaznaczają naukowcy zajmujący się współcześnie funkcją personalną, sposób jej realizacji determinowany jest przykładowo stanem wiedzy o jej istocie i uwarunkowaniach. Dlatego też warto poddać analizie ten stan wiedzy, zaprezentowany w wybranych pozycjach literatury przedmiotu z XX oraz początku XXI wieku, a dotyczący właśnie zakresu przedmiotowego funkcji personalnej.

Bardzo interesujące są zakres tematyczny i treść monografii przygotowanej w 1932 roku przez Romana Riegera, profesora Akademii Górniczej w Krakowie, który eksponował również fakt bycia inżynierem. Monografia ta, nosząca tytuł „Czynnik ludzki w produkcji i przemyśle”, powstała na podstawie dzieł Adamieckiego, Taylora, Emersona i innych autorów piszących na temat organizacji i zarządzania. Rieger określił ich jako „plejadę nowych «ewangelistów pracy»”⁶¹.

Autor wypowiadał się na temat osób pracujących z szacunkiem, dostrzegając ich godność. Zwracał uwagę na potrzebę współpracy pracodawców i pracowników (pracy i kapitału), której podstawą jest „[...] wejrzenie w duszę ludzką i poznanie jej – ale nie w duszę jakiegoś ciała zbiorowego, mas robotniczych, bezimiennego tłumu – bo ten ma własną, odrębną psychikę – ale w duszę każdego poszczególnego robotnika i poznanie w nim jego wad i zalet, poznanie jego trosk i zmartwień, jego ideałów i radości – jednym słowem trzeba w robotniku odkryć jego indywidualność, jego osobiste «ja» – jego istotę ludzką”⁶². Dlatego też omówił m.in. kwestie psychologii i fizjologii pracy. Nie używał pojęcia „funkcja personalna”, tym bardziej nie wskazywał na jej obszary zadaniowe, ale w treści książki można odnaleźć bardzo trafne refleksje na temat pozyskiwania pracowników (zawężone do selekcji/doboru kandydatów do pracy). Rieger podkreślał potrzebę właściwego doboru ludzi do pracy, ale kierował się nie tylko zyskiem dla przedsiębiorstwa, ale i korzyściami uzyskiwanymi dzięki temu przez pracownika. Pisał bowiem, że „Im silniej rozwinięta jest istota duchowa człowieka, tem niechętniej wprzęga się on do pracy, całkowicie, lub przeważnie automatycznej – a ta niechęć odbija się niewątpliwie ujemnie na wydajności pracy. Dlatego też koniecznem jest i wskazaniem przydzielanie każdemu pracy możliwie najwyższego gatunku- jaką jest on zdolny wykonywać”⁶³. Pisał również o problemie wynagrodzeń. Powołując się na Taylora, wskazywał na „[...] system premiowy i akord czasowy, które racjonalnie zastosowane są w stanie stworzyć tę tak pożądaną atmosferę współpracy, harmonji i zgodności interesów stron obu”⁶⁴. Warunkiem ich racjonalnego zastosowania jest, według autora,

⁶¹ R. Rieger: Op. cit., s. 74.

⁶² Ibid., s. 15.

⁶³ Ibid., s. 9.

⁶⁴ Ibid., s. 75.

wyznaczenie normy na podstawie badań naukowych. Rieger przedstawił również problem kształtowania warunków pracy, określając to jako „higiena pracy i życia”, awansów, a także zwalniania z pracy. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż Riegera można uznać za prekursora oceniania pracowników. Nie tylko przedstawił bowiem potrzebę dokonywania oceny, wskazując na organizacyjne cele tego procesu, ale też podał przykład tego, co współcześnie określane jest jako „arkusz oceny okresowej”, a co on nazwał kartą kwalifikacyjną. Wskazał także na podmioty oceniające oraz zasady oceniania⁶⁵.

Niewątpliwie wiele przemyśleń zaprezentowanych przez Riegera w jego pracy można uznać za ponadczasowe.

Wcześniej wskazano na doniosłą rolę Petera Druckera, który w 1954 roku wprowadził do nauk o organizacji i zarządzaniu pojęcie zasobów ludzkich. Dla funkcji personalnej termin ten zaistniał właściwie dopiero 11 lat później, gdy Raymond Miles napisał o zarządzaniu zasobami ludzkimi (*human resources management*), które z czasem stało się sposobem realizacji funkcji personalnej. Zwracał on uwagę na konieczność kompleksowego podejścia do zasobów ludzkich organizacji oraz systemowej realizacji funkcji personalnej⁶⁶.

Tymczasem w Polsce ciągle jeszcze w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych posługiwano się terminem „siła robocza”. Termin ten tłumaczono już jednak jako „[...] zdolność do pracy, całokształt uzdolnień fizycznych i intelektualnych (duchowych) będących w organizmie, w żywej osobowości człowieka, które on uruchamia przy wytwarzaniu wartości użytkowych”⁶⁷. Autor ograniczając dysponowanie siłą roboczą do tych jednostek, które wytwarzają wartości użytkowe, nie wskazuje jednocześnie na odpowiednik owej siły wykorzystywany przez ludzi, którzy w trakcie pracy nie wytwarzają „wartości użytkowych”.

Polscy autorzy zainteresowani społeczno-ekonomicznymi aspektami pracy pisali natomiast od lat sześćdziesiątych o ekonomice pracy. Na czoło wysuwają się tu monografie przygotowane przez takich naukowców, jak Alicja Sajkiewicz, Ferdynand Michoń czy Aurelia Polańska.

W publikacjach ich autorstwa znaleźć można wyeksponowane kwestie wydajności pracy. Wprawdzie jedna z autorek w tytule punktu zadaje pytanie „czy wydajność powinna ciągle rosnąć?”, ale w treści tego punktu odpowiada sama sobie, iż „[...] na pytanie to mimo wszystko trzeba odpowiedzieć pozytywnie”⁶⁸.

Pisano poza tym o wynagradzaniu pracowników, polityce zatrudnienia, zwracając uwagę na planowanie zatrudnienia i dobór zawodowy, pomijano na-

⁶⁵ Ibid., s. 23- 24.

⁶⁶ *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Op. cit., s. 42.

⁶⁷ *Ekonomika pracy*. Op. cit., s. 38.

⁶⁸ A. Polańska: *Ekonomika pracy. Tom II*. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1979, s. 62-63.

tomiast problem naboru. Nie ma w tych publikacjach mowy o ocenianiu pracowników, również kwestie szkoleń są w zasadzie pomijane. Trudno bowiem za choćby częściowo wyczerpujące uznać lakoniczne stwierdzenia o tym, że szkolić trzeba⁶⁹.

Analiza wspomnianej literatury dotyczącej ekonomiki pracy prowadzi do wniosku, iż jej zakres tematyczny ciągle mocno nawiązywał do tzw. tradycyjnego modelu zarządzania zasobami ludzkimi i dorobku Taylora. Jednakże znaleźć w niej można nawiązania i do szkoły stosunków międzyludzkich, choćby we fragmentach poświęconych analizie pracy⁷⁰. Kwestionowanie poglądów Taylora widoczne jest szczególnie w obszarze motywowania pracowników. Prezentowane są bowiem opinie przedstawicieli szkoły behawioralnej czyli psychologów, którzy wierzyli, iż w motywowaniu człowieka wykorzystywać można też bodźce pozaekonomiczne. Teorie motywacji, w podziale na uniwersalistyczne i indywidualistyczne przedstawił w swojej pracy np. Ferdynand Michoń⁷¹, który uchodzi za ich promotora na gruncie polskiej nauki.

Publikacje anglojęzyczne dotyczące funkcji personalnej zaczęły szczególnie dynamicznie powstawać na początku lat osiemdziesiątych XX wieku, co związane jest z opracowaniem w Stanach Zjednoczonych modeli zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zaproponowanego przez Ch. Fombruna, N. Tichy'ego i M. Devannę, a potocznie określanego jako model Michigan, który zakłada istnienie czterech kluczowych składników, będących zarazem obszarami zadaniowymi zarządzania zasobami ludzkimi: selekcji, oceniania, rozwoju i wynagradzania, ukierunkowanych na wzrost organizacyjnych wyników⁷². Znacznie bardziej złożone relacje przedstawiono w modelu opracowanym przez M. Beera, R. Waltona i B. Spector'a z Harvard Business School. Model ten, określany jako harwardzki, opierał się na założeniu, że zarządzanie zasobami ludzkimi powinno bazować na krytycznej analizie żądań interesariuszy i licznych czynników sytuacyjnych. W modelu tym uwzględnione zostały krótko- i długoterminowe konsekwencje zarządzania zasobami ludzkimi. W krótkim okresie ZZL ma wpływ na zaangażowanie pracowników w realizację organizacyjnych celów, podzielenie przez pracowników wizji przyszłości organizacji, kompetencje pracowników, efektywność działania. Z kolei długoterminowe skutki mogą być rozpatrywane w kontekście trzech poziomów: jednostki, organizacji i społeczeństwa. W przypadku jednostki chodzi o psychologiczne korzyści osiągane przez nią w związku z pracą. Jednocześnie, na poziomie organizacji, wzrost efektywności

⁶⁹ Ibid., s. 94.

⁷⁰ *Ekonomika pracy*. Op. cit., s. 41.

⁷¹ F. Michoń: Op. cit., s. 122-155.

⁷² J. Bratton, J. Gold: *Human Resource Management. Theory and Practice*. Palgrave Macmillan, 2003, s. 19.

umożliwia przetrwanie i rozwój organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi znajduje także odzwierciedlenie w dobrobycie społecznym⁷³. Modele te niewątpliwie przyczyniły się do strategicznego podejścia do funkcji personalnej.

Współcześnie literatura przedmiotu wskazuje wiele, niekiedy różnych, obszarów zadaniowych funkcji personalnej, a wśród tych, które powtarzają się najczęściej są: planowanie zasobów ludzkich, pozyskiwanie, rozwój i wynagradzanie pracowników, kształtowanie warunków i stosunków pracy. W odniesieniu do każdego z tych obszarów prezentowane są pewne procedury (inspirowane zazwyczaj procedurą działania zorganizowanego H.L. Le Châteliera), normy i zasady, które mają wspierać realizację funkcji personalnej. Innymi słowy, poszerzył, ale i pogłębił się zakres przedmiotowy funkcji personalnej, wzbogacone zostało także wykorzystywane w jej ramach instrumentarium. Odnotować warto, że monografie poświęcone funkcji personalnej nie ograniczają się tematycznie do obszarów zadaniowych. Wskazuje się w nich bowiem także na nowe trendy, możliwości i wyzwania stojące przed tą funkcją. Nawiązują one niekiedy do koncepcji i metod wyrosłych na gruncie nauk o zarządzaniu. Przykładem może być outsourcing zadań personalnych⁷⁴ czy TQHRM⁷⁵. Wyzwaniem dla funkcji personalnej stało się np. opracowanie sposobu pomiaru kapitału ludzkiego czy zaprezentowanie wyników tego pomiaru w sprawozdaniach⁷⁶. Właśnie w kapitale ludzkim upatruje się źródeł przewagi konkurencyjnej i dlatego zgodnie z przewidywaniami⁷⁷ zarządzanie nim sprawi, iż ewolucja funkcji personalnej trwać będzie nadal.

Zakończenie

Praca, stanowiąca immanentną część ludzkiego życia, jest od wielu dzieścioleci przedmiotem zainteresowania badaczy, którzy zainteresowanie to sprowadzali niejednokrotnie do poszukiwania sposobów podnoszenia jej wydajności. Uważali zarazem, że określony poziom wydajności determinowany jest swoistym dodatkiem do maszyny, czyli robotnikiem. Jednakże wraz z rozwojem nauk o organizacji i zarządzaniu stosunek do pracownika ewoluował; zaczęto podkreślać podmiotowość wykonawców pracy i eksponować ich znaczenie dla sukcesu organizacji. W efekcie, w literaturze przedmiotu pracownik przestał być reprezentantem siły roboczej, stał się natomiast częścią zasobów ludzkich,

⁷³ Ibid., s. 19-20.

⁷⁴ *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Op. cit., s. 515.

⁷⁵ *Komunikacja i jakość...*, op. cit., s. 383.

⁷⁶ G. Łukasiewicz: Op. cit.

⁷⁷ Ibid., s. 57.

a później jeszcze posiadaczem kapitału ludzkiego. Rosnące i podkreślane znaczenie pracowników wywołało konieczność świadomego i kompleksowego, a zarazem uwzględniającego czynniki sytuacyjne, zarządzania nimi. Ewolucji stosunku do pracownika towarzyszyła zatem ewolucja funkcji personalnej, a jej przejawem jest wzbogacony zakres przedmiotowy zarządzania zasobami ludzkimi, wykorzystywane w jego ramach instrumenty, metody i procesy, niejednokrotnie mocno związane z teoriami, koncepcjami i modelami wyrosłymi na gruncie nauk o organizacji i zarządzaniu.

Literatura

- Adamiecki K.: *O nauce organizacji. Wybór pism*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985.
- Argyris Ch.: *Double Loop Learning in Organizations*. „Harvard Business Review” 1977, September-October.
- Bratton J., Gold J.: *Human Resource Management. Theory and Practice*. Palgrave Macmillan, 2003.
- Drucker P.F.: *The Practice of Management*. Harper & Brothers Publishers, New York 1954.
- Dzinkowski R.: *The Measurement and Management of Intellectual Capital*. „Management Accounting” 2000, Vol. 78, No. 2.
- Ekonomika pracy*. Red. M. Przedpelski. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa-Poznań 1981.
- Emerson H.: *Dwanaście zasad wydajności*. Komitet Wykonawczy Zrzeszeń Naukowej Organizacji Pracy w Polsce, Warszawa 1925.
- Heidrich Z.: *Karol Adamiecki. Życie i dzieło*. W: K. Adamiecki: *O nauce organizacji. Wybór pism*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985.
- Hellriegel D., Jackson S., Slocum J.: *Management. A Competency – Based Approach*. Thomson/South-Western, Singapore 2005.
- Komunikacja i jakość w zarządzaniu*. Red. T. Wawak. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2010.
- Kotarbiński T.: *Traktat o dobrej robocie*. Zakład im. Ossolińskich we Wrocławiu, Łódź 1955.
- Kubot Z., Kuczyński T., Masternak Z., Szurgacz H.: *Prawo pracy. Zarys wykładu*. Difin, Warszawa 2005.
- Liszczyński T.: *Prawo pracy*. Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2006.
- Łukasiewicz G.: *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Martyniak Z.: *Historia myśli organizatorskiej*. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Michoń F.: *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie. W świetle socjologii i psychologii pracy*. Książka i Wiedza, Warszawa 1981.
- Polańska A.: *Ekonomika pracy. Tom II*. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1979.

- Rieger R.: *Czynnik ludzki w produkcji i przemyśle*. Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa 1932.
- Socjologia pracy*. Red. Z. Gałdzicki. Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1988.
- Taylor F.W.: *Zasady organizacji naukowej zakładów przemysłowych*. Wydawnictwo „Ligii Pracy”, Warszawa 1923.
- Trznadel A.: *Praca i płaca. Przyczynek do wyjaśnienia kwestyi socjalnej w świetle etyki katolickiej*. Kraków w Drukarni C.K. Uniwersytetu Jagiellońskiego pod zarządem A.M. Kostarkiewicza, 1898.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Red. H. Król, A. Ludwiczynski. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

FROM LABOR FORCE TO HUMAN CAPITAL – IMPLICATIONS FOR PERSONAL FUNCTION

Summary

The aim of this article was to specify the role of scientific management in the development of perceiving an employee in organization. The sign of this evolution is amendment of the term used to describe the employee from ‘labor force’ to ‘human capital’. Additionally the consequences of this evolution for personal function of organization are indicated.

Ewa Stawicka

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

KONCEPCJA KAPITAŁU LUDZKIEGO W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Wprowadzenie

W historycznym ujęciu ekonomiści włączali od czasu do czasu ludzkie istoty lub ich nagromadzone umiejętności do pojęcia kapitału, uznając znaczenie nakładów ucieleśnionych w człowieku jako środek powiększający jego produktywność. Nie wykorzystywali tej koncepcji do samoistnych celów. Dopiero koncepcja Schulza i Beckera uwypukliła znaczenie kapitału ludzkiego jako brakującego, a najważniejszego ogniwa w zarządzaniu. Podkreśla się jednak aspekt dobrego wykorzystania kapitału i wiedzy, przede wszystkim inwestowanie w wiedzę, które wpływa na rozwój cech osobowościowych, takich jak samodzielność, odpowiedzialność, kreatywność, umiejętność współpracy, zdolność szybkiego przystosowywania się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia oraz, co wypada uzupełnić, umiejętność wyszukiwania właściwej informacji wśród rosnącej liczby dostępnych komunikatów i jej wykorzystania w życiu osobistym i społecznym.

Innowacyjnym i przełomowym momentem w zarządzaniu był fakt zaakceptowania kapitału ludzkiego jako najważniejszego czynnika decydującego o jakości przedsiębiorstwa, przewadze konkurencyjnej. Koncepcja kapitału ludzkiego w naukach o zarządzaniu ukazała, że wiedza i ludzie są dziś powiązane ze sobą ściślej niż kiedykolwiek przedtem. Naukowcy podkreślają, że dopóki produkty i procesy będą przesycone wiedzą, dopóty trzeba ją będzie brać pod uwagę przy zarządzaniu. W ostatnich 30 latach myślenie o miejscu, znaczeniu i roli ludzi w organizacji wyznacza podejście określane jako zarządzanie zasobami ludzkimi.

Celem artykułu jest analiza zagadnień kapitału ludzkiego i wiedzy oraz ich znaczenie w zarządzaniu i gospodarce.

Pojęcie kapitału ludzkiego

Termin kapitał ludzki pochodzi od słów angielskich *human capital* i oznacza w dosłownym tłumaczeniu wartość kwalifikacji ludzkich. Historii tego pojęcia nie da się sklasyfikować w układzie szkół myślenia. Można mówić natomiast o początku prehistorii myśli co do istoty miejsca i roli człowieka jako czynnika produkcji. Duże zainteresowanie zagadnieniem kapitału ludzkiego w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku zaowocowało pojawianiem się wielu definicji tego pojęcia.

G.S. Becker kapitał ludzki przedstawia jako zasób człowieka wytwarzany indywidualnie poprzez wykorzystywanie części swego czasu i towarów na kształcenie i podnoszenie kwalifikacji zawodowych. Podkreśla też, że alokację w całym okresie trwania życia należy rozważać w kontekście rodziny, uwzględniając wzajemne oddziaływanie decyzji, podejmowanych przez mężów, żony i dzieci¹.

Z kolei S.R. Domański twierdzi, że „[...] ze względu na przewijający się obraz miejsca człowieka w historii myśli ekonomicznej można w uproszczeniu wymienić dwa główne i w pewnym stopniu równoległe występujące ciągi logiczne w definiowaniu kapitału ludzkiego. Podejście, które traktuje człowieka (ludzi) jako kapitał przynoszący rentę (dochód, zysk społeczny) równy płacy, co jest też podstawą szacowania jego wartości. Podejście drugie, według którego kapitałem są nagromadzone w człowieku umiejętności, zdolności, wiedza, energia i zdrowie, będące efektem określonych nakładów”².

Według Samuelsona i Nordhaus, „[...] kapitał ludzki jest to zasób wartościowej i użytecznej wiedzy zdobytej w procesie kształcenia i praktyki zawodowej, a wyższe pensje można po części interpretować jako przychody z inwestycji w ten kapitał”³.

R. Galar uważa, że „[...] kapitał ludzki jest zasadniczym składnikiem gospodarki opartej na wiedzy obok kapitału kulturowego, intelektualnego i społecznego, charakteryzowany z jednej strony przez umiejętności, a z drugiej przez cechy, takie jak elastyczność, odpowiedzialność, zaufanie oraz zdolność do ryzyka i współdziałania”⁴.

¹ G.S. Becker: *Human Capital*. New York 1975, s. 22.

² S.R. Domański: *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.

³ S. Nordhaus: *Ekonomia 2*. PWN, Warszawa 1998.

⁴ R. Galar: *Gospodarka oparta na wiedzy i innowacje przełomowe*. W: *Gospodarka oparta na wiedzy jako wyzwanie dla Polski XXI wieku*. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2001.

Według W. Jareckiego, „[...] każdy człowiek posiada pewien potencjał zwany kapitałem ludzkim, który składa się z wiedzy, wykształcenia, umiejętności, zdolności, stanu zdrowia, energii, motywacji do pracy, potrzeb, uznawanych wartości itp. Ten kapitał zostaje wykorzystany przez poszczególne osoby w pracy, poprzez wykonywanie której z jednej strony dąży do zaspokojenia potrzeb materialnych swoich i rodziny, a z drugiej wyraża w niej siebie, swoją naturę, w postaci potrzeb niematerialnych i wartości. Przedsiębiorstwo natomiast dąży do rozwoju posiadanego przez pracowników kapitału ludzkiego, gdyż wpływa to bezpośrednio na wyniki jego funkcjonowania”⁵.

Kapitał ludzki w skali makroekonomicznej to wiedza, umiejętności, doświadczenie pracowników, zdolności do rozwiązywania problemów, zdolności przywódcze, przedsiębiorczość, umiejętności kierownicze, tajemnice handlowe, prawa autorskie oraz wszelkie aktywa niematerialne, których właścicielem są pracownicy, a nie przedsiębiorstwo. Wiedza i informacja pojawiają się w modelach ekonomicznych w dwóch różnych formach. Po pierwsze, w modelu mikroekonomicznym najważniejszym założeniem jest racjonalność wyborów dokonywanych przez jednostkę. Po drugie, w makroekonomicznym wiedza rozumiana jest jako składnik aktywów wąskiego grona ekonomistów i specjalistów z różnych dziedzin. Zarówno w jednym, jak i drugim przypadku należy utożsamiać ją z gospodarką ludzi uczących się (*the learning economy*), i to uczących się i doskonalących ustawicznie, gdyż postęp technologiczny rozwija się w sposób ciągły i coraz szybciej⁶.

Ewolucja poglądów na temat pojęcia kapitał ludzki

Pierwsze wzmianki mówiące o czynniku uzdolnień ludzkich, wyrażającym się zależnością między pracą ludzką a wzrostem gospodarczym, pojawiły się w krajach Europy Zachodniej, w Anglii i Francji na przełomie XVI i XVII wieku. Początkowo określano pracę ludzką jako jeden z czynników wpływających na poziom bogactwa kraju. Znalazły one miejsce w poglądach T. Muna (1571-1641), P. Boisquilleberta (1646-1714), A. Montchretien (1576-1621). Sygnalizowali oni, że naturalne bogactwo kraju jest uzależnione od pracy mieszkańców i umysłów ludzkich⁷.

⁵ W. Jarecki: *Koncepcja kapitału ludzkiego*. W: *Kapitał ludzki w gospodarce*. Red. D. Kopycińska. Szczecin 2003, s. 36.

⁶ *Knowledge Management in the Learning Society*. OECD, Paris 2003.

⁷ M. Klimczak: *Problemy metodologii i zakresu badań ekonomiki kształcenia*. PWN, Warszawa 1972, s. 32.

Również W. Petty (1623-1687) pracę ludzką pojmował jako czynnik decydujący o bogactwie. Wartość człowieka różnicował w zależności od zawodu, wieku, stanu zdrowia, umiejętności i traktował ją jako czynnik produkcji na równi z ziemią, pracą, zasobami. Petty był pierwszym ekonomistą, który doceniał wpływ jakości pracy na jej siłę produkcyjną, próbował ustalić stopień złożoności pracy, mierząc go nakładami pracy potrzebnymi do nabycia odpowiednich kwalifikacji⁸.

Dopiero A. Smith włączył czynnik kwalifikacji do zwartej teorii ekonomicznej. Wykazywał, że nie każda praca ma właściwości tworzenia bogactwa, a tylko taka, którą można nazwać produkcyjną⁹.

Rozmiary bogactwa interpretowane przez niego jako wytworzony dochód narodowy zależeć miały od udziału pracowników produkcyjnych, a w szczególności od wydajności i jakości pracy, tj. kwalifikacji ludności oraz stopnia społecznego i technicznego podziału pracy.

Do rozszerzenia pojęcia kapitału ludzkiego przyczynili się m.in. Mill, List i Muller. Pierwszy z nich do kapitału ludzkiego proponował włączyć wrodzone zdolności, z kolei F. List stan moralności, kultury i nauki, a A. Muller świadomość społeczną, określaną mianem kapitału duchowego. Muller kapitał duchowy uważał za czwarty czynnik produkcji, określający siły wytwórcze, a przez nie poziom rozwoju gospodarczego społeczeństwa. Kapitał ten według niego stanowił podstawowy składnik bogactwa narodowego, a jednocześnie czynnik określający możliwości wzrostu tego bogactwa¹⁰. Również F. List wielokrotnie podejmował kwestię znaczenia wiedzy i nagromadzonych umiejętności dla rozwoju gospodarczego, zarówno przez jednostki, jak i przez naród. Wiedzę, nagromadzone umiejętności i zdolności organizacyjne zaliczał do kategorii kapitału niematerialnego. Natomiast A. Marschal w 1890 roku w „Principles of Economics” napisał: „[...] wiedza jest najpotężniejszym motorem produkcji a ze wszystkich kapitałów najbardziej efektywny jest ten zainwestowany w ludzkie życie”¹¹.

Z początkiem XX wieku naukowcy zmienili podejście do zagadnień zależności między kwalifikacjami a rozwojem gospodarczym. Zaczęto obliczać wpływ kwalifikacji na procesy gospodarcze, zarówno w sferze makroekonomicznej, jak i mikroekonomicznej. Przełomowym okresem dla analizy związków występujących pomiędzy wykształceniem a wzrostem gospodarczym miało powstanie koncepcji kapitału ludzkiego (*human capital*) i inwestycji w człowieka

⁸ Ibid., s. 36.

⁹ Pracę produkcyjną Smith ujmował dwojako, jako pracę, której efektem są dobra materialne, służące zaspokojeniu potrzeb ludzkich, albo jako pracę opłacaną nie z dochodów indywidualnych, jak np. praca służby opłacana z dochodów pracodawców, lecz z produktu społecznego. Jego zdaniem, pracą produkcyjną jest każda praca, która oddziałuje pozytywnie na wyniki gospodarczej działalności narodu, bez względu na to, w jakim dziale gospodarki będzie wykonywana: w rolnictwie, przemyśle, budownictwie, handlu, o ile odpowiada ogólnym kryteriom produktywności pracy.

¹⁰ E. Lipiński: *Rozwój myśli ekonomicznej*. Warszawa 1968, s. 315-316.

¹¹ A. Marshall: *Principles of Economics*, 1890, s. 211.

(*human investment*). Określenia kapitał ludzki zaczęto używać w latach sześćdziesiątych XX wieku. Według Domańskiego, trudno jest określić, czy koncepcja kapitału ludzkiego jest nową w myśli ekonomicznej czy starą, ekonomiści bowiem włączali od czasu do czasu ludzkie istoty lub ich nagromadzone umiejętności do pojęcia kapitału, uznając znaczenie nakładów ucieleśnionych w człowieku jako środek powiększający jego produktywność; nie wykorzystywali tej koncepcji do samoistnych celów¹².

Powszechnie uznano jednak, że koncepcja kapitału ludzkiego pochodzi od Theodore'a Schulza (1902-1998). Schultz badając sytuację społeczno-gospodarczą krajów słabo rozwiniętych doszedł do wniosku, że osiągnięcie przez ludzi ubogich dobrobytu nie zależy od tego, czy dysponują oni gruntami, maszynami czy energią, lecz od ich wiedzy. Ten jakościowy aspekt ekonomii nazwał kapitałem ludzkim¹³. Badacz podkreślał jednak, że zasób kapitału ludzkiego nie jest dany raz na zawsze, gdyż można, a nawet powinno się powiększać go drogą inwestycji w człowieka, w ludzi, w kapitał ludzki.

W późniejszym czasie teorię kapitału ludzkiego wzbogacił i całościowo opracował „powiązał w spójną całość”¹⁴ Gary Stanley Becker. Uwieńczeniem jego prac badawczych była książka „Human capital” oraz Nagroda Nobla w 1992 roku za koncepcję właśnie kapitału ludzkiego¹⁵. Becker zakładał, że to jednostka sama decyduje o swoim wykształceniu w ciągu całego życia. Chodzi tu o „opłacalność” kształcenia, które pociąga za sobą koszty, ale przynosi również potencjalne korzyści, zarówno kulturalne, nieprzekładające się bezpośrednio na pieniądze, jak i zwiększające zarobki¹⁶. Naukowiec podkreślał, że istnieją działania, które wpływają na przyszły pieniężny i fizyczny dochód przez powiększanie zasobów w ludziach, a są to inwestycje w człowieka. Twierdził, że „[...] inwestycje, ich poszczególne formy różnią się co do sum zazwyczaj inwestowanych i rozmiarów przychodów, a także zakresem, w jakim związek między inwestycjami a dochodem jest odczuwalny. Wszystkie one poprawiają umiejętności, wiedzę albo zdrowie i dlatego przynoszą pieniężny albo fizyczny dochód”¹⁷.

¹² S.R. Domański: *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*. Op. cit., s. 42.

¹³ Początkowo istniał opór wobec koncepcji kapitału ludzkiego, który pochodził od osób zajmujących się edukacją. Nauczyciele w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych sprzeciwili się idei kapitału ludzkiego z powodu rzekomego redukowania wartości edukacji do „potrzeb rynku” niż wartości samej w sobie, tj. uczenia się dla uczenia. Jednak teoria ta pozwalała rządowi aktywnie interweniować w kierunku poprawy produktywności pracy i zarobków grup o niskich dochodach. Teoria kapitału ludzkiego pozwalała racjonalnie wyjaśnić teorie nierówności, dawała kapitalistyczne jej rozwiązanie.

¹⁴ Wzmianki o kapitale ludzkim występowały również u wielu współczesnych amerykańskich ekonomistów: J. Tinbergena, G. Stillera, F. Modiglianego, F. Eddinga, F. Machlupa, W. Bowena i innych.

¹⁵ S.R. Domański: *Kapitał ludzki. Stan i perspektywy*. W: *Kapitał ludzki. Stan i perspektywy*. Raport nr 27. RSSG, Warszawa 1998, s. 66.

¹⁶ G.S. Becker: Op. cit., s. 9.

¹⁷ Ibid., s. 21.

Koncepcja kapitału ludzkiego Schulza i Beckera ma silny związek z nowatorskim postrzeganiem zagadnień związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim, rynkiem pracy, strukturą zatrudnienia, ekonomiczną efektywnością migracji, zyskownością kształcenia czy inwestycjami w zdrowie. Pojawiła się również kwestia inwestycji w kapitał ludzki jako elementu w zarządzaniu, który rzutuje na poprawę efektywności, wzrost konkurencyjności organizacji, postęp techniczny, a przede wszystkim wzrost gospodarczy. W krajach Europy Środkowo-Wschodniej, również w Polsce, rozwój koncepcji kapitału ludzkiego przypadł na przełom lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku.

Elementy kapitału ludzkiego

Sięgając do historii myśli ekonomicznej już w XVIII wieku czynnik kwalifikacji stał się integralną częścią zwartej teorii ekonomicznej A. Smitha. Dowodził on, że kwalifikacje są jednym z rodzajów kapitału trwałego, stanowiącego część majątku zarówno wykwalifikowanych jednostek, jak i całego społeczeństwa. Ewolucja pojęcia kwalifikacji zmieniała się wraz ze zmianą roli jakości czynnika ludzkiego w procesie produkcji. A. Smith, D. Ricardo, K. Marks kwalifikacje rozumieli jako wprawę w wykonywaniu określonych czynności, F. List traktował je jako jeden z czynników określających siły wytwórcze, a F. Skarbek uznawał za wielkość wyznaczającą wartość pracy. Z kolei J.S. Mill kwalifikacje traktował jako trud związany z uczeniem się i nauczaniem umiejętności produkowania oraz technicznego i przemysłowego wykształcenia, a A. Marschal jako czynnik zmieniający, modyfikujący naturę ludzką w celu zdobycia sprawności i umiejętności w określonej pracy¹⁸.

Kwalifikacje są zatem zespołem jakościowych cech, określających przygotowanie zawodowe potrzebne do wykonywania jakiegoś zawodu lub zajęcia i mogą być traktowane jako inwestycja w człowieka, lokata, cel do osiągnięcia cenniejszego produktu lub wyższego wynagrodzenia. Można zatem zauważyć, że w teorii kapitału ludzkiego, na co wskazuje wiele definicji, właśnie szeroko rozumiane wykształcenie, kwalifikacje, doskonalenie zawodowe zajmują priorytetowe miejsce. Bo jak twierdzą Nelson i Phelps, „[...] wykształcenie jest szczególnie istotne przy spełnianiu funkcji wymagających przystosowania do zmian”¹⁹.

¹⁸ M. Klimczak: *Problemy metodologii i zakresu badań ekonomiki kształcenia*. PWN, Warszawa 1972, s. 7.

¹⁹ R.R. Nelson, S. Phelps: *Investment in Human*. Technological Difusion and Economics, 1966, s. 69.

Według B. Klepackiego, „[...] nie nastąpi długotrwały rozwój gospodarczy bez zainwestowania w kapitał ludzki, rozumiany zarówno jako zasoby i nakład, jak też efekt i cele rozwojowe. Szczególnie istotne są czynnik wiedzy, i to na różnych poziomach kształcenia, oraz innowacyjność gospodarki”²⁰.

W. Jarecki jest zdania, że „[...] realny fakt działania w warunkach niepełnej informacji i dynamicznie zmieniającym się otoczeniu powinien powodować chęć do inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego. Można przyjąć, że lepiej wykształcone i kompetentne osoby podejmują pręcej właściwe decyzje i lepiej zinterpretują informacje niż gorzej przygotowani. Wszelki postęp pojawia się również jako efekt określonych działań i nakładów ucieleśnionych w człowieku”²¹.

Należy jednak zaznaczyć, że wykształcenie formalne (zdobyte w szkole) to początek pozyskiwania i kreowania wiedzy. Według Wołoszyna „[...] wiedza powstaje w wyniku obrobienia w umyśle człowieka zakodowanych w spostrzeżeniach i wyobrażeniach informacji, w kontekście posiadanej wiedzy z danego zakresu, doświadczenia i uznawanych wartości przy udziale odpowiednich dyspozycji umysłowych i doświadczeń”²².

Wiedza wiąże się również z uczeniem ustawicznym, uczeniem przez całe życie bez względu na wiek, ciągłym przekształcaniu informacji przy aktywnym udziale intelektu człowieka. Adaptacja nowych rozwiązań technologicznych oraz kreacja wcześniej nieznanych rozwiązań wymaga od człowieka posiadania ciągle nowej wiedzy. Przekroczenie pewnego wieku, a tym samym wydłużanie się okresu od ukończenia edukacji szkolnej powoduje, że kwalifikacje stają się przestarzałe i wtedy nawet wysokie wykształcenie przestaje być warunkiem wystarczającym, aby uzyskać pracę, szczególnie zapewniającą wysokie dochody. Jak twierdzi J. Wołoszyn, „[...] wiedza szybko ulega starzeniu i ciągłej moralnej deprawacji, dlatego trzeba ją ciągle uzupełniać i odnawiać”²³.

Obecnie wiedza dzieli się na cztery kategorie i może być sklasyfikowana jako:

- *know-what* (wiedzieć co), odnosi się do wiedzy o faktach, ma znaczenie bliskoznaczne informacji,
- *know-why* (wiedzieć dlaczego), odnosi się do wiedzy o zasadach i prawach w naturze, w ludzkim umyśle i społeczeństwie,

²⁰ B. Klepacki: *Wykształcenie jako czynnik różnicujący zasoby, organizację i wyniki ekonomiczne gospodarstw rolniczych*. W: *Roczniki Naukowe*. Tom VII, z. 1. Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Warszawa-Poznań 2005, s. 9.

²¹ W. Jarecki: *Koncepcja kapitału ludzkiego*. W: *Kapitał ludzki w gospodarce*. Op. cit., s. 47.

²² J. Wołoszyn: *Wiedza istotnym zasobem w rolnictwie*. W: *Problemy rolnictwa światowego. Aktualne tendencje w międzynarodowych stosunkach gospodarczych w rolnictwie i gospodarce żywnościowej*. Tom XII. SGGW, Warszawa 2004, s. 125.

²³ Ibid., s. 130.

- *know-how* (wiedzieć jak), odnosi się do umiejętności, to znaczy do zdolności robienia czegoś – zawiera w sobie kompetencje i umiejętności,
- *know-who* (wiedzieć kto), określa posiadaczy wiedzy i opisuje wiedzę, którą posiadają, dotyczy także społecznych zdolności współpracy i komunikacji z ekspertami zewnętrznymi²⁴.

Według I. Nonaka i H. Takeuchi, „[...] wiedza dzieli się na: formalną (jawną) i cichą (ukrytą). Wiedza formalna (*explicite knowledge*) ma na ogół postać instrukcji, regulaminów, dokumentów, poleceń, norm, procedur itp., a więc jest jasno sprecyzowana i usystematyzowana. Z kolei wiedza cicha (*tacit knowledge*) jest zasobem indywidualnym, trudnym do sformalizowania, tworzonym na zasadzie łączenia przekonań, intuicji i wcześniejszych przeżyć człowieka z otaczającą go rzeczywistością. Posiadanie tej wiedzy zależy więc w dużej mierze od aktywności poznawczej, intelektu i doświadczeń jednostki”²⁵.

Kwalifikacje zdobywane w procesie edukacyjnym mogą być ujęte jako część sektora wiedzy (*knowledge business*), ponieważ dotyczą przesyłania wiedzy, zawartej w podręcznikach i będącej obiektem egzaminów. W nowej gospodarce liczy się najbardziej umiejętność uczenia się i zarządzania własnym rozwojem, chodzi głównie o uczenie permanentne (*lifelong learning*). Podkreśla się również fakt zarządzania kapitałem ludzkim i umiejętne wykorzystanie wiedzy w praktyce.

Jak podkreśla J. Wierzbowski, w gospodarce opartej na wiedzy podstawowym, a poprawnie krytycznym, zasobem produkcyjnym nie jest wiedza w ogóle, jak powszechnie przyjęło się podkreślać, lecz wiedza naukowa. Tenże autor twierdzi, że „[...] podstawowym źródłem wiedzy naukowej są badania naukowe i prace rozwojowe (B+R), czyli twórcze prace prowadzone w sposób systematyczny, a mające na celu zwiększanie zasobów wiedzy poszczególnych ludzi oraz zasobów wiedzy w skali cywilizacyjnej i społecznej”²⁶.

Wartościowanie kapitału ludzkiego w zarządzaniu można określić jako stopniowe przechodzenie. Początkowo ważność człowieka w organizacji określano jako element, dodatek do maszyny, poprzez kapitał, który decyduje o produktywności pracy, aż do najważniejszego ogniwa organizacji, wpływającego na proces zarządzania i partycypowania w decyzjach.

W gospodarce wiedzy kapitał ludzki jest sumą wszystkich wartości, zalet, umiejętności człowieka lub grupy ludzi i jest w sposób istotny powiązany z rynkiem i gospodarowaniem, zarządzaniem nim.

²⁴ Ibid., s. 14.

²⁵ I. Nonaka, H. Takeuchi: *The Knowledge – Creating Company*. Oxford University Press, 2000, s. 84.

²⁶ J. Wierzbowski: *Spółczesność informacyjna a integracja Polski w ramach Unii Europejskiej*. „Ekonomista” 2006, nr 1, s. 70.

Gospodarka oparta na wiedzy i zarządzanie kapitałem ludzkim

Ekonomiści od dawna zwracali uwagę na istotność wiedzy w gospodarce, jednak w ich kręgu zainteresowania były głównie: praca, kapitał (w rozumieniu materialnym), ziemia, jako bogactwo naturalne.

Dopiero w latach osiemdziesiątych ubiegłego stulecia kraje wysoko rozwinięte do najważniejszych zasobów zaczęły zaliczać wiedzę, czego efektem była poprawa funkcjonowania przedsiębiorstw i całej gospodarki. Wystąpił zwrot w wartościowaniu czynników produkcji. W obecnej gospodarce najbardziej ważny stał się potencjał intelektualno-poznawczy. Okazuje się bowiem, że bogactwo narodów w coraz większym stopniu zależy od tworzenia i odpowiedniego wykorzystania kapitału jakim jest wiedza.

Istotą strategii GOW jest dążenie do lepszego wykorzystania istniejącego potencjału gospodarczego kraju, m.in. pracy, wiedzy i kapitału, a także budowanie nowych form przewagi konkurencyjnej poprzez wzrost nakładów na działania prorozwojowe, tj. badania i rozwój, edukację, infrastrukturę społeczeństwa informacyjnego oraz metod ich skutecznego wykorzystania dla celów gospodarczych.

Niezbędnym warunkiem jest również wspieranie innowacyjności w regionach, współpraca pomiędzy jednostkami naukowymi i przemysłem oraz wzmacnianie i wykorzystanie potencjału regionalnego sektora naukowo-badawczego dla rozwoju przedsiębiorczości. Jednak aby GOW mogła być tworzona, muszą być spełnione pewne warunki, mianowicie nowa gospodarka, a zwłaszcza rozwój wiedzy, poprzez edukację i kształcenie ustawiczne musi przebiegać z udziałem i akceptacją zarówno jednostek, jak i całego społeczeństwa. Terminy gospodarka oparta na wiedzy, gospodarka cyfrowa, *digital economy*, gospodarka sieciowa, *network economy* są używane zamiennie, często koncentrują się również na skali stosowania technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych (ICT). Chodzi o to, że wyznacznikami w GOW oprócz ICT i zaangażowania środków na badania naukowe i rozwój (B i R) są elementy tak niezbędne, jak wiedza społeczna oraz wyszkolenie kadr, nowe organizacje i instytucje.

Inna definicja podkreśla, że pojęcia gospodarki opartej na wiedzy w epoce globalizacji nie należy ograniczać do aspektów technicznych. Jej ważnym składnikiem jest nowoczesne zarządzanie procesami gospodarczymi oraz kierowanie ludźmi na wszystkich szczeblach: ogólnopaństwowym, regionalnym oraz przedsiębiorstw²⁷.

²⁷ J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert: *Kierowanie*. Warszawa 1999, s. 17.

Analizując wiele podejść teoretycznych do zagadnienia gospodarki opartej na wiedzy, wyróżnić można cztery główne filary nowej gospodarki:

- system gospodarczy i instytucjonalny, który motywowałby do efektywnego wykorzystania i tworzenia nowych zasobów wiedzy,
- infrastrukturę informacyjną,
- wiedzę i wykorzystujących ją w praktyce wykształconych ludzi,
- innowacje.

Nowa gospodarka ma silny związek z tworzeniem i występowaniem wysokiej jakości kapitału ludzkiego i inwestowaniem w jego doskonalenie. Inwestycje w kapitał ludzki są zatem efektywnym wskaźnikiem rozwoju gospodarki. Nie ulega wątpliwości, że zagadnienia te zazębiają się, a konieczność zdobywania nowych kwalifikacji czy też uaktualniania wiedzy, którą się posiada, wynika pośrednio z rozwoju techniki i systemów informatycznych.

Zakończenie

Na przestrzeni czasu powstawały i funkcjonowały różne koncepcje dotyczące czynnika ludzkiego. Stopniowe przechodzenie w gospodarowaniu kadrami w organizacjach można określić jako przemiany od zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania kapitałem ludzkim i wiedzą. Pierwsze wzmianki dotyczące czynnika ludzkiego wskazują na przedmiotowe traktowanie ludzi, jako dodatku do maszyny, a nie elementu przewagi konkurencyjnej i najważniejszego kapitału w organizacji. Koncepcja nabierała znaczenia aż do momentu, kiedy podkreślono ważność zarządzania wiedzą i kapitałem ludzkim. W świetle rozważań można stwierdzić, że nurt zarządzania zasobami ludzkimi ewoluował w kierunku zarządzania kapitałem ludzkim. Wiedza i inwestycje w kapitał ludzki są elementami, które napędzają rozwój. W historycznym ujęciu ekonomiści włączali od czasu do czasu ludzkie istoty lub ich nagromadzone umiejętności do pojęcia kapitału, uznając znaczenie nakładów ucieleśnionych w człowieku za środek powiększający jego produktywność, nie wykorzystywali tej koncepcji do samoistnych celów.

Gospodarka oparta na wiedzy opiera się na wykorzystaniu postępu z udziałem dobrze wyedukowanych ludzi i bardziej efektywnym zarządzaniu kapitałem ludzkim.

Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2010/2012, jako projekt badawczy nr N N114 165638.

Literatura

- Becker G.S.: *Human Capital*. New York 1975.
- Carnoy M.: *Uwagi dotyczące wytwarzania i zastosowania wiedzy w sektorze edukacyjnym*. W: *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*. Radom 2000.
- Domański S.R.: *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
- Domański S.R.: *Kapitał ludzki. Stan i perspektywy*. W: *Kapitał ludzki. Stan i perspektywy. Raport nr 27*. RSSG, Warszawa 1998.
- Galar R.: *Gospodarka oparta na wiedzy i innowacje przełomowe*. W: *Gospodarka oparta na wiedzy jako wyzwanie dla Polski XXI wieku*. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2001.
- Jarecki W.: *Koncepcja kapitału ludzkiego*. W: *Kapitał ludzki w gospodarce*. Red. D. Kopycińska. Szczecin 2003.
- Klepacki B.: *Wykształcenie jako czynnik różnicujący zasoby, organizację i wyniki ekonomiczne gospodarstw rolniczych*. W: *Roczniki Naukowe*. Tom VII, z. 1. Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Warszawa-Poznań 2005.
- Klimczak M.: *Problemy metodologii i zakresu badań ekonomiki kształcenia*. PWN, Warszawa 1972.
- Lipiński E.: *Rozwój myśli ekonomicznej*. Warszawa 1968.
- Marshall A.: *Principles of Economics*, 1890.
- Nonaka I., Takeuchi H.: *The Knowledge – Creating Company*. Oxford University Press, 1995.
- Nelson R.R., Phelps S.: *Investment in Human. Technological Difusion and Economics*.
- Nordhaus S.: *Ekonomia 2*. PWN, Warszawa 1998.
- Knowledge Management in the Learning Society*. OECD, Paris 2003.
- Schultz T.W.: *Investing in People: The Economics of Population Quality*. University of Kalifornia, and Berkeley 1981.
- Schultz T.W.: *Investment in Human Capital*. The Free Press, New York 1976.
- Schultz T.W.: *The Economic Value of Education*. New York 1963.
- Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R.: *Kierowanie*. Warszawa 1999.
- Wołoszyn J.: *Wiedza istotnym zasobem w rolnictwie*. W: *Problemy rolnictwa światowego. Aktualne tendencje w międzynarodowych stosunkach gospodarczych w rolnictwie i gospodarce żywnościowej*. Tom XII. SGGW, Warszawa 2004.
- Wierzbowski J.: *Spółeczeństwo informacyjne a integracja Polski w ramach Unii Europejskiej*. „Ekonomista” 2006, nr 1.

HUMAN CAPITAL CONCEPTION IN PERSONNEL MANAGEMENT SCIENCE

Summary

In the paper human capital conception, their development and importance in personnel management was presented. The factors that play an importance role in the management science. Creating the human capital of the highest is the task of the society. Investment into the human resources are essential for the current and strategic purposes of development which should take into consideration economical social aspects.

Katarzyna Czop

Politechnika Lubelska

POSITIVE ORGANIZATIONAL SCHOLARSHIP – NOWY NURT W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Wprowadzenie

Współczesna teoria i praktyka zarządzania organizacjami charakteryzuje się różnorodnością kierunków, form, koncepcji oraz metod zarządzania. Są one odpowiadając na zmieniające się coraz intensywniej zewnętrzne warunki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw. Zmiany zachodzące w otoczeniu, ich charakter, złożoność, uruchamiają spiralę zmian w organizacji. Dotyczą one m.in. celów, strategii, struktury organizacyjnej, procesów, kultury organizacyjnej oraz postaw i zachowań pracowników, wpływają na rozwój przedsiębiorstwa.

Czynniki oddziałujące na proces rozwoju mają charakter zewnętrzny i wewnętrzny. Procesy globalizacji, technologia informacyjna, dostęp do wiedzy i informacji dzięki Internetowi sprawiają, że zewnętrzne uwarunkowania rozwoju podlegają standaryzacji, w rozumieniu rosnącego ich podobieństwa dla przedsiębiorstw¹. Dużego znaczenia nabierają w takim ujęciu czynniki wewnętrzne, związane z konfiguracją zasobów organizacji, specyficznymi umiejętnościami, wydobywaniem potencjału zawartego w wyjątkowych charakterystykach organizacji.

Przedsiębiorstwa wciąż poszukują nowych sposobów poprawy efektywności i konkurencyjności, zwiększania wartości firmy m.in. poprzez wprowadzanie nowych metod zarządzania, nowych technologii, doskonalenie realizowanych procesów. Działania te często nie przynoszą zamierzonych rezultatów, ponieważ przedsiębiorstwa nadmiernie koncentrują się na tzw. twardych aspektach zarządzania, marginalnie traktując dynamikę interakcji społecznych w przedsiębiorstwie. Organizacje tworzone są przez ludzi, a na sposoby ich działania wpływają ich postawy, umiejętności, doświadczenia, motywacje, wartości, sposoby postrzegania rzeczywistości itp., jak i również warunki organizacyjne, które mogą hamować, jak i pozytywnie oddziaływać na rozwój pracowników i organizacji.

¹ B. Godziszewski: *Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa*. W: *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*. Red. M.J. Stankiewicz. „Dom Organizatora”, Toruń 2011, s. 26.

W naukach o zarządzaniu rozwija się zatem nowy nurt, u którego podstaw leży założenie o kluczowym znaczeniu dla rozwoju organizacji zachowań pracowników². Nowa optyka spojrzenia na problemy zarządzania organizacjami skupia się na badaniu pozytywnych wyników, procesów, cech organizacji oraz innowacyjnych zachowaniach pracowników. Na szukaniu takiej dynamiki zjawisk, która prowadzi do rozwoju pracowników i całej organizacji, kultywuje ponadprzeciętne wyniki, skupia się na pozytywnych procesach i zjawiskach. Ta nowa perspektywa postrzegania uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstwa określana jest mianem *positive organizational scholarship* (POS) lub pozytywnego potencjału organizacji.

Celem artykułu jest przedstawienie przesłanek powstania nowego nurtu w zarządzaniu, założeń koncepcji pozytywnego potencjału organizacji oraz sformułowanie głównych problemów badawczych wpisujących się w nową perspektywę postrzegania czynników wpływających na rozwój przedsiębiorstwa.

Człowiek w organizacji w perspektywie głównych nurtów nauk o zarządzaniu

Nauki o zarządzaniu budują swoją tożsamość już od ponad stu lat. Pomimo braku jednolitego podejścia poznawczego, wypracowały silną pozycję w praktyce społecznej³. Są one ściśle związane z innymi naukami zaliczanymi do grupy nauk społecznych, m.in. ekonomią, ekonometrią, socjologią, psychologią, etyką czy prawem. Należą do nauk stosowanych, formułując zasady i zalecenia skutecznego organizowania i funkcjonowania różnych organizacji. Ta funkcja projekcyjna nie umniejsza jednak ich poznawczej oraz badawczej roli, skupionej m.in. wokół warunków i zasad realizacji zarządzania, szeroko rozumianego otoczenia społecznego, zmian procesów wytwarzania, zmieniających się relacji społecznych, w tym i roli człowieka w organizacji⁴.

Zmiany zachodzące w organizacjach dotyczące ich celów, strategii działania, form prowadzenia działalności, zacieranie granic między organizacją a otoczeniem itp. sprawiają, że problemy funkcjonowania i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw stają się coraz bardziej złożone. Stąd też różnorodność interpretowania zjawisk organizacyjnych, posługiwanie się metaforą czy sięganie do procesów i cech przynależnych człowiekowi po to, aby lepiej rozumieć

² A. Glińska-Noweś: *Pozytywny potencjał organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*. W: *Pozytywny potencjał...*, op. cit., s. 45.

³ Ł. Sułkowski: *Rozumienie teorii w naukach o zarządzaniu*. „Organizacja i Kierowanie” 2010, nr 3, s. 5.

⁴ *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*. Red. W. Kowalczewski. Difin, Warszawa 2008, s. 9.

i wyjaśniać mechanizmy zachodzące w organizacjach. Jednakże już samo pojęcie organizacji, jako przedmiotu badań nauk o zarządzaniu, definiowane jest bardzo różnorodnie. Organizacja w podejściu mechanicznym postrzegana jest jako część systemu technicznego, który jest przewidywalny. Możliwe jest zatem projektowanie optymalnych procesów sterowania organizacją. Organizacja rozpatrywana jako system społeczny jest mniej przewidywalna, z uwagi na ludzi, którzy dążą do zaspokajania potrzeb i realizacji swoich celów, nie zawsze spójnych z celami organizacji. Osiąganie wspólnych celów wymaga zatem budowania mechanizmów koordynacji i świadomej kooperacji⁵. W działanie tychże mechanizmów wkomponowany jest zawsze czynnik ludzki, który może być postrzegany jako zasób i jako kapitał.

Realizacja określonych procesów w organizacji, ich jakość – w warunkach dostępności do technologii ICT – uzależniona jest więc w dużym stopniu od ludzi, od ich kompetencji, zdolności do uczenia się, zaangażowania. Dlatego też zarządzaniem coraz częściej interesują się humaniści, przede wszystkim psychologowie i socjologowie⁶. Zarządzanie wyrosło jednakże z potrzeb praktyki, a twórcami naukowego zarządzania byli inżynierowie. Stosując metody naukowe poszukiwali oni przyczyn niskiej wydajności pracy oraz sposobów jej zwiększania. Człowiek w tym nurcie postrzegany był jako człowiek ekonomiczny (*homo oeconomicus*), na którego oddziaływać można poprzez stosowanie bodźców finansowych. Zakładano bowiem, że wystarczy optymalnie zaprojektować stanowisko pracy, dokonać podziału i specjalizacji pracy, dokładnie określić i mierzyć pracę wykonywaną przez pracowników, a organizacje dzięki tym wysiłkom i naukowemu podejściu do organizowania pracy będą działać sprawniej i skuteczniej. Człowiek okazał się jednak najsłabszym ogniwem, nie zawsze podejmując ekonomicznie racjonalne decyzje.

Niejako naturalną konsekwencją niedostatków szkoły klasycznej był rozwój nurtu behawioralnego, z jego koncentracją na zachowaniach człowieka w organizacji, czynnikach wpływających na jego zadowolenie i motywację w pracy, przekładające się następnie na wydajność. Podejście to podkreślało rosnącą rolę pracowników i sfery społecznej, rolę wzajemnych relacji formalnych i nieformalnych w przedsiębiorstwie⁷. Nurt ten wykształcił model człowieka społecznego: szuka on zadowolenia przez nawiązywanie kontaktów w miejscu pracy, jego zachowania kształtują zarówno normy obowiązujące w grupie oraz bodźce

⁵ E. Masłyk-Musiał: *Badawcze wyzwania w naukach o zarządzaniu*. W: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Red. S. Lachiewicz, B. Nogalski. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 16.

⁶ *Nowe tendencje w zarządzaniu*. Red. M. Pawlak. KUL, Lublin 2010, s. 7.

⁷ K. Czop, A. Leszczyńska, Z. Pastuszek: *Wybrane metody zarządzania przedsiębiorstwem*. W: *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*. Red. M. Brzeziński. Difin, Warszawa 2007, s. 220.

i kontrola sprawowana przez zarządzających⁸. Stereotyp ten uległ zmianie wraz z rozwojem tego nurtu, ewoluując w kierunku człowieka samorealizującego się, aktywnego uczestnika organizacji, zaspokajającego swoje potrzeby poprzez realizację określonych funkcji i zadań.

Dynamiczny rozwój nauk organizacji i zarządzania, socjologii i teorii systemów znalazły swoje odzwierciedlenie w koncepcji systemowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem. Człowiek w tym nurcie jest człowiekiem racjonalnym, który podejmuje decyzje na podstawie rachunku korzyści i strat, uwzględniając w swoich wyborach elementy materialne, jak i niematerialne. Zastosowanie modeli zarządzania wypracowanych przez szkołę systemową nie gwarantowało jednakże osiągnięcia sukcesu. W tym przypadku taki model zachowań człowieka okazał się niewystarczający, człowiek bowiem nie zawsze posługuje się „chłodną” kalkulacją zysków i strat, potrafi także promować zachowania altruistyczne, domagać się własnej podmiotowości w wymiarze rozumienia sensu i użyteczności własnej pracy⁹.

To rozumienie człowieka w organizacji ewoluowało zatem w kierunku człowieka kompleksowego, nastawionego na zmianę, którego hierarchia potrzeb ulega ciągłym przeobrażeniom. Jest on gotowy do uczenia się i oczekuje nowych wyzwań, jego motywacje są zmienne, zależne od wielu sytuacji¹⁰. Współcześnie podkreśla się złożoność natury ludzkiej, coraz większą świadomość pracowników w obszarze swoich potrzeb, kompetencji i roli w organizacji, a także umiejętność uczenia się i dostosowywania do zmiennych warunków funkcjonowania organizacji.

Zmiana perspektywy – w kierunku silnych stron pracowników i organizacji

Przyjęcie określonego modelu i roli człowieka w organizacji oddziałuje na postrzeganie i rozumienie problemów przedsiębiorstwa, jak i stosowanie określonych metod i technik zarządzania¹¹. Uwaga większości badaczy i praktyków zarządzania koncentruje się przede wszystkim na poszukiwaniu niesprawności, dysfunkcjach, słabych stronach organizacji, zwiększaniu niskiej wydajności i motywacji pracowników itp. Poszukuje się zatem sposobów poprawy efektywności działania poprzez wyeliminowanie, skorygowanie, naprawienie, tego co źle funkcjonuje. Jednocześnie obserwujemy również w naukach o zarządzaniu

⁸ B. Jamka: *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 104.

⁹ B. Koźuch: *Wstęp do teorii zarządzania*. Nauka-Edukacja, Warszawa 1999, s. 20.

¹⁰ B. Jamka: *Op. cit.*, s. 104.

¹¹ G. Morgan: *Obrazy organizacji*. PWN, Warszawa 1997, s. 395-397.

wykorzystywanie wiedzy o człowieku, jego mechanizmach samoregulacji, motywacji, procesach uczenia się, budowania relacji itp. oraz „przenoszenie” jej na płaszczyznę organizacyjną. Efektem tego jest powstanie wielu koncepcji i modeli, tj. organizacja ucząca się, inteligentna, organizacja kreatywna, osobowość czy tożsamość organizacji. Podkreśla się w tej perspektywie te cechy, zachowania, wartości, które sprzyjają uczeniu się, kreatywności, opierają się na pozytywnych zjawiskach w organizacji, budowaniu relacji opartych na zaufaniu, świadomości swoich potrzeb, dążeniu do osobistego mistrzostwa itp.

Badacze – w poszukiwaniu rozwiązań doskonalących zarządzanie organizacjami – coraz częściej sięgają zatem do natury ludzkiej, dobrostanu człowieka w organizacji, pozytywnych emocji doświadczanych w miejscu pracy. Ta perspektywa postrzegania organizacji i roli jej uczestników ma silny związek z rozwojem psychologii pozytywnej. Kierunek ten został zapoczątkowany przez prace M. Seligmana jako forma sprzeciwu wobec dominacji w badaniach psychologicznych problemów negatywnych, ułomności i deficytów ludzkiej egzystencji¹². Zdaniem M. Seligmana, to rozwijanie i maksymalizowanie doświadczeń pozytywnych jest bardziej efektywną strategią osiągnięcia satysfakcji życiowej niż koncentrowanie się na własnych słabościach i próbach ich doskonalenia¹³. Psychologia pozytywna skupia się zatem na pozytywnych aspektach ludzkiej natury. Kładzie nacisk nie na przetrwanie człowieka w zmieniającej się rzeczywistości, ale jego rozwój poprzez zrozumienie i pielęgnowanie wartości uznanych powszechnie za najwyższe¹⁴. Wartości te, wspólne dla wszystkich kultur, zostały ujęte w opracowanej przez M. Seligmana i Ch. Petersona liście cnót i sił charakteru.

Koncentracja na silnych stronach człowieka, identyfikacja cnót i przymiotów, których wzmacnianie pomaga w osiągnięciu zadowolenia i indywidualnego poczucia szczęścia nie pomija jednak słabości i ograniczeń człowieka. Zmianie ulega perspektywa doskonalenia, osiągnięcia osobistego mistrzostwa i rozwoju swojej osobowości, poprzez ukierunkowanie na to co dobre, silne, wyjątkowe, ponadprzeciętne. Ma to szczególnie znaczenie w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, której jednym z filarów jest rozwijanie talentów, podnoszenie umiejętności i kwalifikacji, poprzez praktyczne stosowanie wiedzy. Wymaga to z jednej strony gotowości pracowników do stałego uczenia się, weryfikowania swoich zachowań, zmiany wzorców myślenia i działania, z drugiej zapewnienia określonych warunków organizacyjnych sprzyjających postawom prorozwojowym. Wymaga to również przyjęcia nowej perspektywy postrzegania i rozumienia zjawisk zachodzących w organizacjach.

¹² A. Glińska-Noweś: Op. cit., s. 44.

¹³ *Psychologia. Podręcznik Akademicki. Tom I*. Red. J. Strelau, D. Doliński. GWP, Gdańsk 2008, s. 691.

¹⁴ Z. Zymonik: *Positive Organizational Scholarship (POS) nowym trendem w naukach o zarządzaniu*. „Problemy Jakości” 2007, nr 10, s. 9.

Positive organizational scholarship – założenia oraz przesłanki powstania i rozwoju nowego trendu

Odpowiedzią na potrzebę przyjęcia nowej perspektywy postrzegania czynników wpływających na rozwój organizacji jest nowy trend w naukach o zarządzaniu zapoczątkowany w pierwszej dekadzie XXI przez naukowców z University of Michigan Business School, określany mianem *positive organizational scholarship*. Wykorzystuje on założenia psychologii pozytywnej i zakłada badanie pozytywnych cech organizacji i jej uczestników, pozytywnych procesów zachodzących w organizacjach oraz wyników osiągniętych przez te organizacje¹⁵.

Do głównych przesłanek powstania i rozwoju tego nurtu zaliczyć możemy następujące czynniki:

- w naukach o zarządzaniu uwaga badaczy coraz częściej skupiona jest na tzw. miękkich czynnikach osiągnięcia sukcesu organizacji, w tym wpływu kultury i klimatu organizacyjnego na rozwój przedsiębiorstwa,
- badacze tworząc nowe koncepcje zarządzania wykorzystują dorobek innych dyscyplin naukowych, „zapożyczają” pewne procesy i zjawiska przynależne człowiekowi,
- w dobie informacji i wiedzy rozwój organizacji wymaga otwierania się na otoczenie i budowania pozytywnych relacji opartych na zaufaniu, budowania kapitału społecznego,
- wprowadzanie zmian w organizacji, doskonalenie realizowanych procesów wiąże się z tworzeniem określonego środowiska organizacyjnego stymulującego twórcze zachowania ludzi w organizacji.

Perspektywa POS zakłada zatem badanie tzw. procesów generatywnych zachodzących w organizacji, tzn. takich, które tworzą i umacniają twórczy potencjał jednostek i organizacji¹⁶. Potencjał ten definiowany jest jako zdolność jednostek i grup do osiągnięcia swoich osobistych i zawodowych celów, co prowadzi do rozwoju organizacji. Ma on charakter generatywny, jeżeli wzbogaca możliwości jednostki i przyczynia się do kreowania nowych rozwiązań i osiągnięcia ponadprzeciętnych rezultatów¹⁷. Uwaga badaczy działających w nurcie POS obejmuje zatem uwarunkowania (procesy, zdolności, struktury, metody), motywacje (bezinteresowność, altruizm) oraz wyniki (witalność, poczucie sensu,

¹⁵ *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline*. Eds. K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco 2003, s. 4.

¹⁶ A. Glińska-Nowak: Op. cit., s. 38.

¹⁷ L.M. Roberts: *From Proving to Becoming: How Positive Relationships Create a Context for Self-Actualization*. In: *Exploring Positive Relationships At Work: Building A Theoretical and Research Foundation*. Laurence Erlbaum Associates, Mahwah 2007, s. 29.

radość, dobre relacje) związane z pozytywnymi zjawiskami w organizacji¹⁸. POS koncentruje się więc na dynamice i rezultatach pozytywnych zjawisk oraz warunkach sprzyjających ich występowaniu¹⁹. W POS stawia się inne niż dotychczas pytania, nie o to co źle funkcjonuje, ale co jest wyjątkowe i ponadprzeciętne w organizacji, co się na to składa i co to kształtuje.

POS zakłada ponadto, że osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników, doskonałości w pracy, możliwe jest dzięki doświadczaniu pozytywnych emocji przez pracowników w miejscu pracy oraz rozwijaniu i koncentrowaniu się na talentach i mocnych stronach uczestników organizacji. POS nie wyłącza jednak z obszaru badań zjawisk negatywnych. Zakłada, że zapobieganie negatywnym procesom nie oznacza kreowania zjawisk pozytywnych. Ponadto, koncentrowanie się na barierach, patologiach, trudnościach sprzyja ich pojawianiu się, utrudniając w ten sposób osiągnięcie stanów pozytywnych. Dotyczy to jednostek, jak i grup oraz całych organizacji. POS nie neguje więc istnienia zjawisk negatywnych, proponuje natomiast nową perspektywę spojrzenia na rzeczywistość organizacyjną, w której „koegzystują” procesy i zjawiska pozytywne oraz negatywne²⁰. Istnienie tych ostatnich jest przez wielu autorów traktowane jako czynnik prowadzący do zmian, wyzwalaający zjawiska i stany pozytywne, a współistnienie obu jest wręcz warunkiem stymulacji rozwoju i osiągnięcia sukcesu w podejmowanej aktywności²¹.

Propozycje nowych koncepcji zarządzania zawsze rodzą pytania dotyczące ich przydatności, możliwości aplikacji, a także efektów ich stosowania w organizacjach. Rozwój koncepcji POS oraz jej implementacja w praktyce gospodarczej wymaga podejścia systemowego. Opracowania zestawu odpowiednich instrumentów badawczych tak, aby założenia tego podejścia nie pozostały tylko entuzjastycznymi postulatami, niemającymi naukowej podbudowy. Zdaniem R. Quinna, jednego z twórców nurtu POS, badacze koncentrują się głównie na problemach stworzenia pozytywnej kultury organizacyjnej, czynnikach wpływających na odporność firmy na porażki, przeciwności losu oraz roli autentycznego przywództwa. Efektem prowadzonych prac są m.in. takie narzędzia, jak *Reflected Best Self* oraz *Fundamental State of Leadership*. Polską oryginalną odmianą POS jest koncepcja pozytywnego potencjału organizacji opracowana przez zespół naukowców z Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu.

¹⁸ *Positive Organizational Scholarship. Foundations of...*, op. cit., s. 4.

¹⁹ M. Żukowska: *Czynnik ludzki a rozwój organizacji – perspektywa POS – nowe spojrzenie, nowe odkrycia*. W: *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*. Red. A. Glińska-Neweś. „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 812.

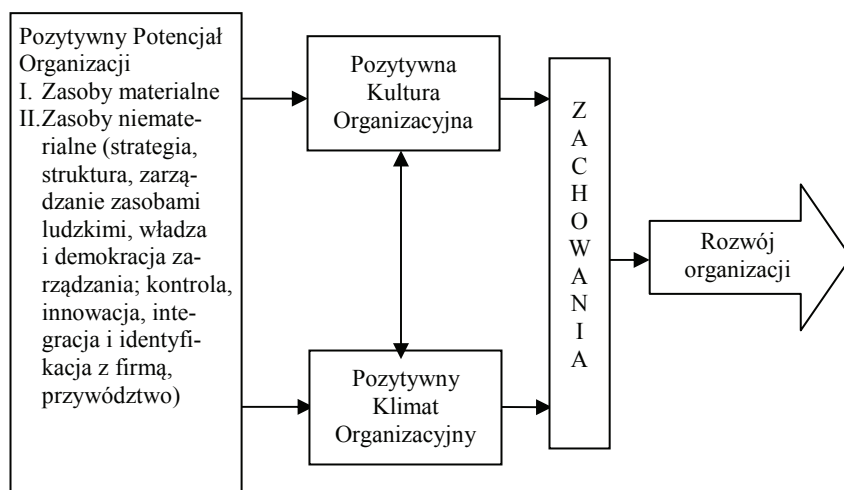
²⁰ A. Glińska-Neweś: Op. cit., s. 40.

²¹ Ibid.

Istota i struktura pozytywnego potencjału organizacji

U podstaw koncepcji pozytywnego potencjału organizacji leży założenie o kluczowym znaczeniu wpływu zachowań pracowników na rozwój przedsiębiorstwa, mierzony takimi deskryptorami, jak satysfakcja interesariuszy, wydajność, innowacyjność, jakość procesów i produktów, pozycja rynkowa, efektywność finansowa²².

Pozytywny potencjał organizacji definiowany jest jako takie stany, poziomy i konfiguracje zasobów organizacji, które pobudzają pozytywną kulturę organizacyjną oraz pozytywny klimat organizacyjny oraz stymulują prorozwojowe zachowania pracowników²³. W strukturze zasobów tworzących pozytywny potencjał organizacji zostały wyróżnione dwie grupy zasobów: materialne i niematerialne (rys. 1). W pierwszej grupie wyróżniono zasoby, które wpływają na komfort pracy, umożliwią realizację zadań na wysokim poziomie, ułatwiają dostęp do wiedzy i uczenia się. Z kolei katalog zasobów niematerialnych obejmuje takie elementy, jak strategia, struktura, zarządzanie zasobami ludzkimi, władza i demokratyzacja zarządzania, kontrola, innowacje, integracja i identyfikacja z firmą, przywództwo.



Rys. 1. Pozytywny potencjał organizacji jako czynnik warunkujący prorozwojowe zachowania pracowników i rozwój organizacji

Źródło: A. Glińska-Noweś: *Pozytywny potencjał organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*. W: *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*. Red. M.J. Stankiewicz. „Dom Organizatora”, Toruń 2011, s. 47.

²² M.J. Stankiewicz: *Uwarunkowania Pozytywnego Potencjału Organizacji – zarys modelu kształtowania PPO w przedsiębiorstwie*. W: *Pozytywny Potencjał Organizacji*. Op. cit., s. 216.

²³ M.J. Stankiewicz: *Pozytywny potencjał organizacji jako kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstwa*. W: *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*. Red. H. Jagoda, J. Lichtarski. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2010, s. 291.

W obrębie każdego z wyodrębnionych zasobów wyróżnione zostały ich elementarne cechy (stany), które wpływają w dłuższej perspektywie czasu na kształtowanie pozytywnej kultury organizacyjnej oraz pozytywnego klimatu organizacyjnego (tabela 1).

Tabela 1

Zestawienie elementarnych cech zasobów w koncepcji pozytywnego potencjału organizacji

Zasoby niematerialne	Elementarne cechy zasobów
Strategia	Cele strategiczne uwzględniające interesy i opinie pracowników; cele ambitne, jasno sformułowane i w pełni komunikowane pracownikom; precyzyjnie określone etapy realizacji strategii, ich wymiary i terminy realizacji; precyzyjnie określone zadania i odpowiedzialność oraz pełne i szczere informowanie o przebiegu realizacji strategii
Struktura	Płaska, jasna, elastyczna struktura umożliwiająca swobodny dobór zespołów; optymalna formalizacja; istnienie zasady „klienta wewnętrznego”; sprawne kanały informacji i komunikacji
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Przejrzyste i konsekwentnie stosowane procedury zatrudniania, oceniania, awansowania; preferowanie awansów „wewnętrznych”; w motywacji preferowanie nagród; jasne, jednoznaczne i powszechnie znane kryteria ocen; wyniki ocen powiązane z decyzjami kadrowymi; merytorycznie wysoki, uwzględniający potrzeby pracowników system szkoleń; wysokie wymagania wobec kandydatów do pracy w firmie; elastyczny czas pracy; zarządzanie talentami
Władza i demokratyzacja zarządzania	Wprowadzenie zasad empowermentu; liczne formuły bezpośrednich kontaktów z przełożonymi; konsultacja i argumentacja decyzji; władza związana z kompetencjami; kierownik coachem; zero nepotyzmu
Kontrola	Kontrola jako pozyskiwanie informacji do doskonalenia kontrolowanych działań; znane, wymierne, konsekwentnie stosowane kryteria kontroli; powiązanie wyników kontroli z instrumentami motywacji; duży udział samokontroli; pełna argumentacja; możliwość odwołań od wyników kontroli
Innowacje	Tolerancja dla błędów w działaniach o charakterze innowacyjnym; uwzględnianie autorstwa oryginalnych pomysłów; szanowanie praw autorskich innowatorów; wspomaganie organizacyjne innowatorów
Integracja z przedsiębiorstwem	Celebrowanie ważnych dla firmy wydarzeń; treningi współodpowiedzialności i zaufania; atrakcyjne dodatkowe świadczenia; wsparcie psychologiczne; wysoka reputacja firmy i uznana marka; atrakcyjna deklaracja misji
Przywództwo	Zdolność wybiegania w przyszłość; determinacja; szerokie horyzonty; wzbudzanie zaufania; empatia; odpowiedzialność; zdolność wywierania wpływu, zdolność do inspirowania innych; odwaga

Źródło: M.J. Stankiewicz: *Pozytywny potencjał organizacji jako kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstwa*. W: *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*. Red. H. Jagoda, J. Lichtarski. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2010, s. 291-292.

Kultura organizacyjna i klimat organizacyjny zostały w omawianej koncepcji wyłączone z potencjału organizacji z uwagi na ich szczególną rolę w kształtowaniu zachowań pracowników. Kultura organizacyjna rozumiana jest jako zbiór dominujących wartości i norm postępowania, które są charakterystyczne dla danej organizacji. W omawianej koncepcji przyjęto, że pozytywna kultura organizacyjna jest pewnym szczególnym przypadkiem kultury organizacyjnej, angażującej pracowników w sprawy rozwoju organizacji. Pozytywna kultura organizacyjna stanowi więc konfigurację wyodrębnionych wartości organizacyjnych, m.in. kooperacji, zaufania, szacunku, odpowiedzialności, zaangażowania, proaktywności, kreatywności, doskonałości.

Klimat organizacyjny utożsamiany jest z kolei z subiektywnymi odczuciami pracowników związanymi z wykonywanymi zadaniami oraz atmosferą w miejscu pracy²⁴. W znacznie większym stopniu jest odczuwany i rozumiany przez pracowników niż kultura organizacyjna, z której występowania i oddziaływania często pracownicy nie zdają sobie w pełni sprawy. Pozytywny klimat organizacyjny jest kształtowany przez następujące czynniki:

- klarowność – poczucie, że wszyscy wiedzą, czego się od nich oczekuje i rozumieją, jak te oczekiwania wiążą się z szerszymi celami i zadaniami całej organizacji,
- nagradzanie – przekonanie, że dobra praca jest uznawana i nagradzana,
- standardy – przekonanie pracowników, że ich zwierzchnicy przywiązują wysoką wagę do maksymalnego zaangażowania się pracowników w wypełnianie zadań,
- elastyczność – postrzeganie ograniczeń w miejscu pracy jako niewielkich,
- odpowiedzialność – poczucie, że zakres kompetencji delegowanych na pracowników jest bardzo szeroki,
- zaangażowanie zespołu – zadowolenie i duma pracowników z przynależności do organizacji²⁵.

Z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem istotne jest to, do jakich zachowań pozytywna kultura organizacyjna oraz pozytywny klimat organizacyjny skłaniają uczestników organizacji. Pożądane są zachowania prorozwojowe, które przekładają się na mierniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa. „Są wśród nich zatem zachowania wyrażające dążenie do doskonałości i samorealizacji pracowników, manifestujące ich pozytywne relacje ze współpracownikami i samą organizacją czy też odnoszące się do wyzwiania naturalnego twórczego potencjału pracowników”²⁶.

²⁴ M.J. Stankiewicz: Op. cit., s. 292.

²⁵ A. Glińska-Neweś: Op. cit., s. 52.

²⁶ Ibid.

Zgodnie z założeniami omawianej koncepcji, pozytywny potencjał organizacji jest jej immanentną właściwością. Oznacza to, że każda organizacja posiada zdolność generowania pozytywnej kultury i klimatu organizacyjnego oraz stymulowania prorozwojowych zachowań pracowników²⁷. Potencjał tkwiący w poszczególnych zasobach i ich konfiguracjach wymaga jednak „uwolnienia” i świadomego oddziaływania na zachowania pracowników poprzez właściwie dobrane instrumenty zarządzania.

Kierunki dalszych badań

Skoro każda organizacja ma możliwość kształtowania swojego pozytywnego potencjału, to rodzi się również pytanie o jego wpływ na proces uczenia się organizacji, na transfer wiedzy w przedsiębiorstwie. Koncepcja pozytywnego potencjału organizacji podkreśla znaczenie generowania pozytywnych emocji w organizacji. Mają one wpływ na postrzeganie organizacyjnej rzeczywistości, na gotowość do działania i podejmowania nowych inicjatyw, budowania trwałych relacji w przedsiębiorstwie. Jakość tych relacji, odczuwany klimat organizacyjny oddziałują na szybkość uczenia się, zmiany wzorców ze „starych” na nowe. Istotnym kierunkiem dalszych badań wydaje się zatem badanie wpływu pozytywnego potencjału na uczenie się organizacji na poziomie indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym. W tym kontekście istotne jest również uwzględnienie oddziaływania pozytywnych emocji (w tym emocji organizacyjnych) na transfer oraz tworzenie wiedzy w organizacji. W przypadku pozyskiwania wiedzy, jej dzielenia, wykorzystywania oraz tworzenia nowej wiedzy ważna jest oczywiście infrastruktura, która umożliwia ten przepływ, ale przede wszystkim sieć interakcji międzyludzkich, w płaszczyźnie której na różnych poziomach organizacji odbywa się przekazywanie informacji oraz uczenie się.

Kolejnym ważnym problemem, który może być badany z perspektywy pozytywnego potencjału organizacji jest społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa oraz tzw. zachowania obywatelskie pracowników. Inicjatywy podejmowane w tym zakresie przez organizacje są dobrowolne. Aby były one autentyczne, nie mogą wpisywać się tylko w pewien „będący na czasie” model zachowań, ale powinny opierać się na określonych, trwałych i cenionych przez jednostkę i zbiorowości wartościach. To postrzeganie organizacji przez jej klientów i innych interesariuszy, jako „autentycznie zaangażowanych” stanowi z kolei element kapitału niematerialnego firmy, wpływający na jej wartość rynkową.

²⁷ Ibid., s. 47.

Trudno jest również budować skuteczną politykę społecznego zaangażowania bez oddziaływania na postawy i zachowania pracowników, bez tworzenia pozytywnej kultury organizacyjnej wspierającej zachowania obywatelskie pracowników.

Inny ważny kierunek badań zapoczątkowany przez twórców nurtu POS dotyczy odporności organizacji na porażki, kryzysy, przeciwności losu. Ta oporność organizacji może być rozpatrywana w kontekście radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi, jak i również umiejętnością uruchamiania i wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie, a także wykorzystywania napięcia wynikającego z negatywnych zjawisk, jako swoistego katalizatora zmian.

W poszukiwaniu sposobów doskonalenia i rozwoju organizacji może być również wykorzystana koncepcja kapitału psychologicznego zaproponowana przez F. Luthansa i jego współpracowników, która określa indywidualne czynniki wpływające na efektywność organizacji. Kapitał ten jest definiowany jako pozytywny psychologicznie stan charakteryzowany przez:

- 1) pewność siebie, rozumianą jako poczucie sprawstwa, jako zdolność do podejmowania działań i wysiłku po to, aby osiągnąć ambitne cele,
- 2) dokonywanie pozytywnych ocen, odnośnie do osiągniętych rezultatów i możliwości sukcesu w przyszłości (optymizm),
- 3) wytrwałość w dążeniu do celu, umiejętność zmiany kierunku i metod działania (nadzieja) w celu osiągnięcia założonych rezultatów,
- 4) odporność – czyli umiejętność radzenia sobie z problemami, porażkami, umiejętność odnawiania zasobów²⁸.

Koncepcja F. Luthansa podkreśla znaczenie ewolucji kapitału organizacji. Początkowo największą wartość dla organizacji stanowiły zasoby materialne. Stopniowo nabierać znaczenia zaczęły inne kategorie kapitału: kapitał ludzki określony poprzez wiedzę, doświadczenie, umiejętności; kapitał społeczny odnoszący się do relacji, sieci kontaktów, współpracy oraz zaproponowany przez F. Luthansa i jego współpracowników kapitał psychologiczny²⁹. F. Luthans oraz inni badacze stwierdzili, że pozytywny kapitał stanowi źródło wartości organizacji, ponieważ kształtuje klimat organizacyjny, wpływający z kolei na postawy i zachowania pracowników³⁰.

²⁸ F. Luthans, C.M. Youssef, B.J. Avolio: *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press, Oxford 2007, s. 3.

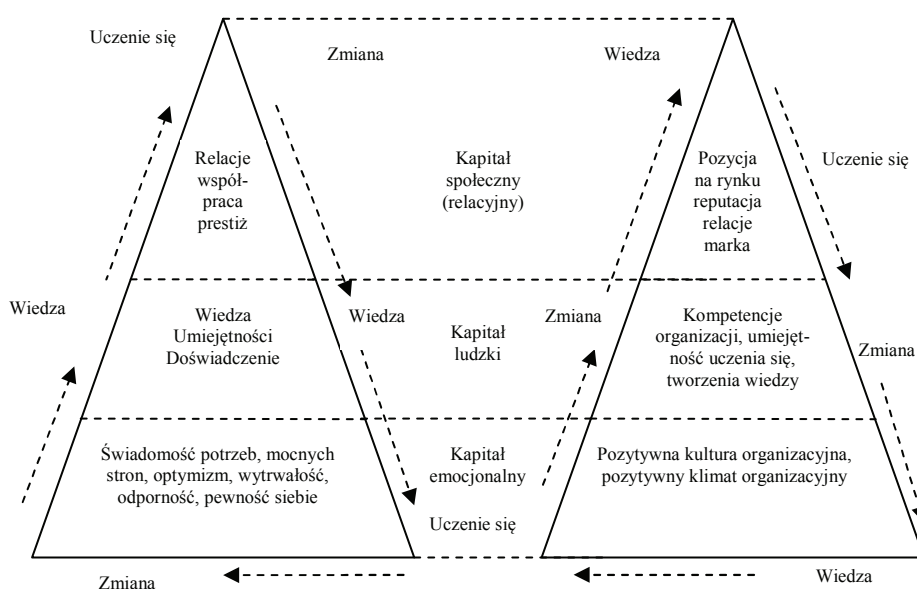
²⁹ F. Luthans, K.W. Luthans, B.C. Luthans: *Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital*. „Business Horizons” 2004, Vol. 47, No. 1, s. 46.

³⁰ F. Luthans, S.M. Norman, B.J. Avolio, J.B. Avey: *The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate – Employee Performance Relationship*. „Journal of Organizational Behavior” 2008, Vol. 29, s. 219-238.

Przyjmując optykę proponowaną przez POS, czyli koncentrowanie się na pozytywnych procesach, stanach oraz zjawiskach w organizacji, zaproponowano model kształtowania twórczego potencjału organizacji, który stanowić może płaszczyznę do formułowania i badania problemów rozwoju przedsiębiorstwa (rys. 2).

Założono, że twórczy potencjał organizacji oznacza możliwości generowania nowych rozwiązań (wiedzy), uczenia się, wprowadzania innowacyjnych zmian w organizacji, poprzez uczenie się, zmianę i świadomy rozwój pracowników. Przyjęto ponadto, że to ludzie stanowią najbardziej cenny zasób organizacji oraz że ich postawy i zachowania wpływają na kształtowanie wewnętrznych mechanizmów regulacji przedsiębiorstwa oraz przyczyniają się do kształtowania kapitału niematerialnego organizacji.

W prezentowanym modelu założono, że w wymiarze jednostki ważne są nie tylko umiejętności i doświadczenie pracownika, ale również jego kondycja psychiczna.



Rys. 2. Model kształtowania twórczego potencjału organizacji

Pozytywne wartości, tj. świadomość swoich potrzeb, mocnych stron, talentów, optymizm, wytrwałość, odporność czy pewność siebie, wpływają na sposób pozyskiwania wiedzy, styl i efektywność uczenia się, doświadczanie i zmianę wzorców myślenia i działania. To z kolei przekłada się na umiejętność współpracy, dzielenia się wiedzą, nawiązywania relacji oraz jakość tych relacji.

W wymiarze organizacyjnym pozytywna kultura organizacyjna oraz pozytywny klimat organizacyjny oddziałują na kompetencje organizacji, które zdefiniować można jako umiejętność rozwijania, koordynowania i stosowania posiadanych zasobów do realizacji zadań i osiągnięcia celów organizacji³¹. Pozytywna kultura organizacyjna oraz jej „barometr”, jakim jest klimat organizacyjny, wpływają zatem na uczenie się organizacji, na pozyskiwanie, dzielenie, tworzenie wiedzy i jej wykorzystywanie, co prowadzi do zmiany zachowań organizacji. Uczenie się organizacji, wykorzystywanie posiadanych zasobów, tworzenie nowej wiedzy, przekładają się na jej pozycję rynkową, wizerunek organizacji, reputację oraz jakość relacji biznesowych.

To „ścieranie” się potencjału pracowników oraz potencjału zawartego w zasobach organizacji umożliwia kształtowanie kapitału emocjonalnego organizacji – którego wyrazem są pozytywne emocje w organizacji, zaangażowanie pracowników, zachowania obywatelskie itp., kapitału ludzkiego będącego wypadkową kompetencji pracowników i organizacji oraz kapitału społecznego wyrażającego m.in. jakość relacji pracownik-organizacja. Proponowany model kształtowania twórczego potencjału organizacji podkreśla zatem wagę budowania pozytywnych relacji w organizacji, opierających się na określonych dyspozycjach pracowników, oraz trwałych i cenionych wartościach organizacyjnych.

Zakończenie

Zmieniająca się rzeczywistość organizacyjna skłania teoretyków i praktyków zarządzania do zmiany perspektywy postrzegania zjawisk zachodzących w przedsiębiorstwie oraz roli człowieka w organizacji. Nauka i praktyka zarządzania wykształciły różne modelowe ujęcia człowieka w organizacji, wpływające na postrzeganie znaczenia ludzi w przedsiębiorstwie, czy to jako czynnika wytwórczego, zasobu czy też kapitału. Tradycyjne rozumienie „czynnika ludzkiego” wiąże się z jego nieprzewidywalnością, niedoskonałością, popełnianiem błędów, oddziałujących na efektywność organizacji. Rozwijający się pozytywny nurt w naukach o zarządzaniu zakłada, że uczenie się organizacji oraz jej rozwój wymaga wydobywania z ludzi tego, co w nich najcenniejsze, wyjątkowe, rozwijania ich talentów i mocnych stron oraz „przemienienia” ich w mocne strony organizacji. Implementacja założeń i wartości POS wymaga więc z jednej strony określonej dojrzałości organizacyjnej przedsiębiorstw, przejawiającej się w konfiguracji zasobów i umiejętności budowania pozytywnego i twórczego potencjału przedsiębiorstwa, z drugiej zaś świadomych swoich talentów, mocnych stron oraz potrzeb pracowników.

³¹ E. Głuszek: *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2004, s. 28.

Literatura

- Czop K., Leszczyńska A., Pastuszek Z.: *Wybrane metody zarządzania przedsiębiorstwem*. W: *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*. Red. M. Brzeziński. Difin, Warszawa 2007.
- Glińska-Neweś A.: *Pozytywny potencjał organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*. W: *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*. Red. M.J. Stankiewicz. „Dom Organizatora”, Toruń 2011.
- Głuszek E.: *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2004.
- Godziszewski B.: *Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa*. W: *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*. Red. M.J. Stankiewicz. „Dom Organizatora”, Toruń 2011.
- Jamka B.: *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Koźuch B.: *Wstęp do teorii zarządzania*. Nauka-Edukacja, Warszawa 1999.
- Luthans F., Luthans K.W., Luthans B.C.: *Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital*. „Business Horizons” 2004, Vol. 47, No. 1.
- Luthans F., Norman S.M., Avolio B.J., Avey J.B.: *The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate – Employee Performance Relationship*. „Journal of Organizational Behavior” 2009, Vol. 29.
- Luthans F., Youssef. C.M., Avolio B.J.: *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press, Oxford 2007.
- Masłyk-Musiał E.: *Badawcze wyzwania w naukach o zarządzaniu*. W: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Red. S. Lachiewicz, B. Nogalski. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Morgan G.: *Obrazy organizacji*. PWN, Warszawa 1997.
- Nowe tendencje w zarządzaniu*. Red. M. Pawlak. KUL, Lublin 2010.
- Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline*. Eds. K.S. Cameron. J.E. Dutton, R.E. Quinn. Berrett Koehler Publishers Inc., San Francisco 2003.
- Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 1*. Red. J. Strelau, D. Doliński. GWP, Gdańsk 2008.
- Roberts L.M.: *From Proving to Becoming: How Positive Relationship Create a Context for Self-Actualization*. In: *Exploring Positive Relationships At Work: Building A Theoretical and Research Foundation*. Laurence Erlbaum Associates, Mahwah 2007.
- Stankiewicz M.J.: *Pozytywny potencjał organizacji jako kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstwa*. W: *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*. Red. H. Jagoda, J. Lichtarski. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2010.
- Stankiewicz M.J.: *Uwarunkowania Pozytywnego Potencjału Organizacji – zarys modelu kształtowania PPO w przedsiębiorstwie*. W: *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*. Red. M.J. Stankiewicz. „Dom Organizatora”, Toruń 2011.

- Sułkowski Ł.: *Rozumienie teorii w naukach o zarządzaniu*. „Organizacja i Kierowanie” 2010, nr 3.
- Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*. Red. W. Kowalczewski. Difin, Warszawa 2008.
- Zymonik Z.: *Positive Organizational Scholarship (POS) nowym trendem w naukach o zarządzaniu*. „Problemy Jakości” 2007, nr 10.
- Żukowska M.: *Czynnik ludzki a rozwój organizacji – perspektywa POS – nowe spojrzenie, nowe odkrycia*. W: *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*. Red. A. Glińska-Noweś. „Dom Organizatora”, Toruń 2008.

POSITIVE ORGANIZATIONAL SCHOLARSHIP – THE NEW MOVEMENT IN THE SCIENCES OF MANAGEMENT

Summary

New perspective of perception of company's development called positive organizational scholarship or positive organization's potential focuses on the study of positive outcomes, processes, attributes of organization and innovative employees' behaviors. The article presents the beginnings of a new trend in the management, the conception of positive organization's potential and main research problems in this field.

Iwona Staniec

Politechnika Łódzka

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Wprowadzenie

W turbulentnie zmieniającym się otoczeniu ryzyko jest wszechobecne. Czasami nawet nie zdajemy sobie sprawy, że mamy z nim do czynienia. Zarządzanie ryzykiem jest postrzegane jako proces wspomagający organizację w rozumieniu i ocenie grożących jej zagrożeń oraz w wykorzystywaniu pojawiających się szans. W literaturze, kręgach biznesowych oraz prasie toczy się wiele dyskusji na temat tego, jak podchodzić do zarządzania ryzykiem i jak go stosować w praktyce. P.F. Drucker¹ stwierdza, że przedsiębiorstwo, jeżeli unika ryzyka, w końcu ponosić będzie największe i najmniej uzasadnione ryzyko ze wszystkich możliwych: ryzyko beczynności. Jednocześnie teoretycy twierdzą, że „[...] jeśli nie można czegoś zmierzyć, nie można tym zarządzać”². Z. Madej³ przedstawia polemikę na temat tego, czy ryzykiem można zarządzać i nie uzyskuje jednoznacznej odpowiedzi. Mimo tych kontrowersji, coraz więcej czasu poświęca się na dyskusje na temat wprowadzenia i doskonalenia *enterprise risk management (ERM)*.

W nurcie nauk o zarządzaniu w dalszym ciągu brak subdyscypliny zarządzania ryzykiem. Często jest ono postrzegane jako element zarządzania strategicznego, zarządzania wartością organizacji, zarządzania kryzysowego czy zarządzania ciągłością działania. Celem opracowania jest identyfikacja luki epistemologicznej związanej z zarządzaniem ryzykiem oraz przedstawienie historycznych uwarunkowań tego obszaru problemowego w zarządzaniu.

¹ P.F. Drucker: *Skuteczne zarządzanie*. PWN, Warszawa 1976, s. 292-298.

² R.S. Kaplan, D.P. Norton: *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 38.

³ Z. Madej: *Poglądy na ryzyko w europejskim kręgu kulturowym*. W: *Zarządzanie ryzykiem – wyzwania XXI wieku*. Red. B.R. Kuc. Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa, Warszawa 2007, s. 27-38.

Nauki o zarządzaniu

W prakseologii określa się zarządzanie jako działanie umożliwiające człowiekowi gospodarowanie zgodnie z zasadami określonego sprawnego działania. Istotą zarządzania jest to, że menedżerowie osiągają cele organizacji powodując wykonanie potrzebnych zadań przez innych, nie zaś drogą wykonania ich przez nich samych⁴. Z prezentowanych w literaturze przedmiotu definicji wynika, że zarządzanie jest interpretowane dość dowolnie, choć coraz częściej dąży się do jego jednoznacznego określenia⁵.

Początki współczesnej teorii zarządzania sięgają XVIII wieku, ale zarządzanie uprawiano od początków cywilizacji, a impulsem do rozwoju teorii zarządzania stała się rewolucja przemysłowa. Za prekursorów nauk o zarządzaniu w literaturze uznaje się:

- Adama Smitha (1723-1790), który wskazywał m.in. na rolę specjalizacji w procesie produkcji⁶,
- Roberta Owena (1771-1858), który jako jeden z pierwszych podkreślał znaczenie zasobów ludzkich w organizacji⁷,
- Charlesa Babbage (1792-1871), który podkreślał znaczenie podziału pracy, zachęt płacowych i podziału zysku⁸.

W końcu XIX wieku zarządzanie stało się dyscypliną naukową, a za jej początek przyjmuje się datę opublikowania pierwszych prac związanych z nurtem naukowej organizacji pracy⁹. Obecnie w naukach o zarządzaniu realizuje się dwie równoległe funkcje:

- opis rzeczywistości, który stanowi element poznawczy,
- aktywne współtworzenie rzeczywistości, który jest elementem kreatywnym.

W naukach o zarządzaniu przenikają się również dwa równoległe nurty:

- ekonomiczny – budowany na gruncie nepozytywistycznym,
- humanistyczny – który zbliża zarządzanie do nauk społecznych.

W ostatnich latach na świecie (nie tylko w USA) obserwuje się dynamiczny rozwój nauk o zarządzaniu poprzez wykształcanie subdyscyplin obejmujących swym zakresem zarówno szersze, jak i węższe obszary problemowe, np. zarzą-

⁴ Uwarunkowania w procesie kierowania opisano w pracy: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert jr: *Kierowanie*. PWE, Warszawa 1996, s. 23.

⁵ H. Giroux: *It Was Such a Handy Term: Management Fashions and Pragmatic Ambiguity*. „Journal of Management Studies” 2006, No. 43, s. 1227-1260 – uważa, że zarządzanie charakteryzuje pragmatyczna niejednoznaczność, umożliwiając wielorakie interpretacje.

⁶ A. Smith: *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*. PWN, Warszawa 2008.

⁷ W. Stankiewicz: *Historia myśli ekonomicznej*. PWE, Warszawa 2000, s. 53-55.

⁸ B.R. Singh: *Management – Theory and Practice*. Anmol Publications, New Delhi 2004, s. 63-66.

⁹ Zalicza się do nich: F.W. Taylor: *Scientific Management*. Routledge, 2003 i H. Fayol: *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. H. Dunod et E. Pinat, Paris 1918.

dzanie strategiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie finansami, zarządzanie produkcją, zarządzanie projektami, zarządzanie innowacjami, zarządzanie procesowe, zarządzanie marketingowe, zarządzanie jakością, zarządzanie wiedzą itp. Podział na subdyscypliny jest sprawą otwartą i dyskusyjną ze względu na ich interdyscyplinarność, jednoznaczność i rozłączność, często w wielu analizach przyjmuje się podział problematyki zarządzania według kryterium rodzajowego (przedmiotowego) oraz podmiotowego¹⁰.

Wielu teoretyków zarządzania coraz częściej skłania się ku stwierdzeniu, że zarządzania organizacjami nie można nauczyć się wyłącznie z książek. Również praktyka nie jest w stanie dostarczyć wystarczająco bogatej i skutecznej wiedzy w tym zakresie. Z tych powodów coraz większą liczbę zwolenników zdobywają poglądy traktujące zarządzanie jako swego rodzaju sztukę, w równym stopniu uwarunkowaną teorią, praktyką, ale także specyficznymi zdolnościami. Literatura przedmiotu sugeruje, że nauka o zarządzaniu jest jednocześnie nauką teoretyczną, empiryczną i sztuką¹¹. W naukach o zarządzaniu wyróżnia się następujące części:

- ontologię (z gr. *óntos* = byt i *lógos* = nauka) – zawiera definicje najważniejszych kategorii nauk o zarządzaniu,
- epistemologię, czyli teorię poznania (z gr. *épistémé* = wiedza, zrozumienie) – umożliwia poznanie i zrozumienie zjawisk zachodzących w szeroko pojętym zarządzaniu,
- metodologię (z gr. *mét* = wyżej zorganizowany i *hodós* = sposób, ścieżka, droga) – metody poznania, reguły i procedury właściwe nauce o zarządzaniu lub przez nią wykorzystywane,
- aksjologię (z gr. *aksios* = wart, cenny), czyli dział zawierający system kryteriów stosowanych w naukach o zarządzaniu.

Powszechnie uważa się, że nauki o zarządzaniu wywodzą się z nauk ekonomicznych i tworzą teorię szerszą niż teoria przedsiębiorstwa w ekonomii, choć mają one też swój nurt w naukach humanistycznych, takich jak socjologia i psychologia. Ponadto, wykorzystywane w naukach o zarządzaniu metody badawcze są zapożyczone od starszych, ukształtowanych dziedzin nauki lub wypracowane w ramach ich rozwoju i dostosowane do ich specyfiki¹².

¹⁰ A. Zakrzewska-Bielawska, M. Trocki: *Aktywność badawcza doktorantów i habilitantów polskich ośrodków akademickich*. W: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Red. S. Lachiewicz, B. Nogalski. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 133.

¹¹ Już Mary Parker Follett (J.C. Tonn: *Mary P. Follett: Creating Democracy, Transforming Management*. Yale University Press, New Haven 2003, s. 34) określiła kierowanie jako sztukę realizowania czegoś za pośrednictwem innych ludzi.

¹² Podobny pogląd prezentuje S. Sudoł: *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2007, s. 23-24.

Ogólnie ujmując można stwierdzić, że nauki o zarządzaniu to podejście empiryczne (zwłaszcza behawiorystyczne) i szeroki nurt praktycznych *business economics*, czyli wskazówek skutecznego działania.

Pomimo istnienia różnych perspektyw, szkół badawczych, dyscyplin naukowych, nurtów/kierunków historycznych, poziomów czy też obszarów funkcjonalnych, jakość zarządzania współczesną organizacją jest zdeterminowana umiejętnością całościowego spojrzenia na organizację oraz łącznego sterowania kluczowymi procesami w niej zachodzącymi.

Zarządzanie ryzykiem

Początków zarządzania ryzykiem upatruje się w latach sześćdziesiątych, kiedy Douglas Barlow w firmie Massey Ferguson powiedział: „Zarządzanie jest zarządzaniem ryzykiem”¹³. Zaś holistyczne podejście do zarządzania ryzykiem sięga początku lat siedemdziesiątych, kiedy to Gustaw Hamilton reprezentujący Statsfoeretag – szwedzką agencję rządową zarządzającą przedsiębiorstwami publicznymi – wprowadził tzw. *risk management circle*, czyli krąg zarządzania ryzykiem opisujący współdziałanie wszystkich elementów procesu zarządzania ryzykiem (ocenę, kontrolę, finansowanie i komunikację) w szwedzkich spółkach należących do państwa. W XXI wieku w świecie zarządzanie ryzykiem osiąga swoją szczytową formę. Natomiast przez polskich menedżerów jest jeszcze bardzo często mylone z zabezpieczaniem przed ryzykiem. Z praktycznego punktu widzenia zarządzanie ryzykiem postrzega pozytywną i negatywną stronę ryzyka, a jego celem jest wykorzystanie pozytywnego aspektu ryzyka oraz ochrona i przygotowanie na zmaterializowanie się negatywnego ryzyka. Wywiera nacisk strategiczny, rozciągający się na wszystkie funkcje zarządzania. Wykorzystuje ryzyko do zdobycia przewagi nad konkurencją poprzez poznanie głównych jego wymiarów oraz udoskonalenie sposobów postępowania w obliczu materializacji ryzyka. Powoduje dla organizacji powstanie wartości dodanej oraz wzrost jej wartości. Natomiast zabezpieczanie przed ryzykiem zakłada, że ryzyko niesie ze sobą niebezpieczeństwo i jego celem jest ochrona przed zmaterializowaniem się tego ryzyka. W ocenie uwzględnia tylko aspekt finansowy, głównie skupiając się na wykorzystaniu ubezpieczeń, czyli jest zorientowane na produkt, a nie

¹³ Taki pogląd zaczerpnięto z pracy J. Shaw: *Managing All of Your Enterprise's Risks*. „Risk Management Magazine” 2005, Vol. 52; w pracy J. Monkiewicz, L. Gąsioriewicz, s. 28-29 prezentuje się, że pionierem w tym zakresie był H. Fayol, który już w 1916 używał terminu zarządzanie bezpieczeństwem.

skutki. Dla organizacji powoduje zmniejszenie zmienności dochodów lub przepływów pieniężnych, a tym samym jej wartości¹⁴. Zatem zabezpieczanie przed ryzykiem jest tylko jednym z elementów zarządzania ryzykiem.

W literaturze przedmiotu w sposobie podejścia do zarządzania ryzykiem wyróżnia się dwie tendencje:

1) zarządzania ryzykiem jako synonim zarządzania ubezpieczeniami, zajmuje się tylko ryzykiem podlegającym ubezpieczeniu – wywodzi się z obszaru angielskojęzycznego,

2) zarządzania ryzykiem jako część zintegrowanego systemu zarządzania organizacją – jest to kształtowanie polityki ryzyka w celu obniżenia kosztów związanych z opłacaniem składek ubezpieczeniowych przez stosowanie środków zapobiegających powstaniu szkody (rozwinęty w USA) oraz traktowanie ryzyka jako elementu procesu decyzyjnego w organizacji (podejście rozwinęte w obszarze niemieckojęzycznym)¹⁵.

Głównym celem zarządzania ryzykiem w organizacji¹⁶ jest:

- wskazanie źródeł ryzyka,
- oszacowanie ryzyka,
- wypracowanie odpowiednich strategii postępowania.

Możliwe jest zatem dwutorowe podejście do zarządzania ryzykiem w zależności od celów stawianych przez daną organizację. Po pierwsze, może być ochroną przed zagrożeniami, czyli może zabezpieczać przed zmianą regulacji prawnych, chronić przed utratą reputacji, spadkiem ratingu, czy minimalizować skutki katastrof. Po drugie, może stanowić pomoc w biznesie, czyli optymalizować zdolność do podejmowania ryzyka, wskazywać na efektywne wykorzystywanie asekuracji, wspomagać zarządzanie wartością czy optymalizować wykorzystanie kapitału.

W literaturze przedmiotu pojawia się coraz więcej nowych podejść do zarządzania ryzykiem. Wydaje się, że można je sklasyfikować w trzy płaszczyzny:

1) tradycyjną – koncentrującą się na terminologii związanej z ryzykiem oraz ukazywaniu relacji, jakie zachodzą między pojęciem ryzyko a niepewność, zagrożenie, niebezpieczeństwo,

2) rzeczową – charakterystyczną dla myśli ubezpieczeniowej, stanowiącą o materializacji ryzyka ubezpieczonego,

¹⁴ Opracowanie własne na podstawie A. Damodaran: *Ryzyko strategiczne. Podstawy zarządzania ryzykiem*. Przedsiębiorczość i Zarządzanie Koźmiński, Warszawa 2009, s. 357-364.

¹⁵ Przytoczono za: M. Haller: *Risiko Management – Eckpunkte Eines Integrierten Konzepts*. „Schriften zur Unternehmensführung” Band 33. Wiesbaden 1986.

¹⁶ Przytoczono za: W. Rogowski, A. Michalczewski: *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach inwestycyjnych*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 15.

3) przyczynowo-skutkową – charakterystyczną dla współczesnych nurtów zarządzania, w którym ryzyko to pochodna istnienia i aktywizacji jego określonych przyczyn, a analiza potencjalnych skutków ryzyka skłania do podejmowania działań i wykorzystywania metod, które pozwolą właściwie nim zarządzać.

Zarządzanie ryzykiem w ścisłym znaczeniu to organizowanie, czyli przydzielanie pracy, usprawnień, zasobów i przewodzenie, motywowanie pracowników oraz identyfikacja, szacownie, monitoring i kontrola podejmowanych działań. W szerokim znaczeniu zarządzanie ryzykiem realizuje wszystkie funkcje określone przez H. Fayola (1845-1925)¹⁷. Jego nadrzędnym celem jest rozpoznawanie i uwzględnianie przyszłych szans i zagrożeń. Pozwala organizacji na bazowanie na szansach i unikanie zagrożeń w przyszłości. Dotyczy analizy informacji retrospektywnej oraz informacji pochodzącej z otoczenia w celu trafnej estymacji stanów przyszłych. Zatem jest postępowaniem mającym na celu kształtowanie struktur, funkcji, procesów tak, aby organizacja mogła skutecznie reagować na pojawiające się ryzyko, trafnie dokonywać rozpoznania zagrożeń i skutecznie je eliminować oraz zauważać pojawiające się szanse. Zarządzanie ryzykiem umożliwia realizację warstwy epistemologicznej nauk o zarządzaniu oraz wnosi wkład do metodologii i ontologii nauk o zarządzaniu.

Zarządzanie strategiczne a zarządzanie ryzykiem

W kanonie zarządzania strategicznego jest rozwijająca się dynamicznie od mniej więcej połowy lat osiemdziesiątych minionego wieku szkoła zasobowa. Uważa ona, że zasoby stanowią jeden z najważniejszych czynników tworzących potencjał elastyczności organizacji, a ich nadmiary warunkują wykorzystywanie okazji. Propaguje ona zarządzanie ryzykiem, gdyż w jej ujęciu strategia firmy nastawiona jest przede wszystkim na wykorzystywanie okazji, a potencjał organizacji stanowią nadmiary zasobów.

Odnosząc się do szkół myśli strategicznej należy zauważyć, że szkoła poznania – racjonalizm – stawia na zdolność organizacji do wyjaśniania i nadawania znaczenia zjawiskom zaistniałym w otoczeniu oraz ich rozważnego przewidywania. Podstawowym założeniem tej szkoły jest możliwość przewidywania i planowania, a najważniejszym problemem wyróżnianym przez tę szkołę w zarządzaniu jest ryzyko¹⁸. Zatem propagowana przez szkołę poznania analiza po-

¹⁷ Przytoczono za: R. P. Maheshwari: *A Complete Course In ISC Commerce*. Pitambar Publishing Company, New Delhi 2006, s. 27.

¹⁸ I.A. Combe: *Multiple Strategy Paradigms: An Integrational Framework*. „Journal of Marketing Management” 1999, Vol. 15, s. 341-359.

znawcza oraz proaktywne zarządzanie przyczyniły się do rozwoju zarządzania ryzykiem w organizacjach. Ponadto, uwzględniając, że głównymi kryteriami oceny pozycji strategicznej organizacji są:

- misja, wizja i cele długookresowe,
- wskaźniki zdrowia biznesu i zdolność do długookresowego przeżycia,
- interesy interesariuszy,
- wzorce w porównaniach międzypodmiotowych i międzyokresowych,
- normy w tym kulturowe, prawne i etyczne¹⁹.

Należy podkreślić, że te uwarunkowania pozycji strategicznej doskonale diagnozuje i ocenia zarządzanie ryzykiem, które zakreśla dopuszczalne ramy wyboru i zachowań poza które organizacja nie może (obiektywnie) lub nie chce (subiektywnie) wyjść. Badania wskazują najczęstsze możliwości występowania kryzysu pod wpływem problemów w zarządzaniu przedsiębiorstwem, takich jak erozja realizowanej strategii, obniżanie gotowości do działań strategicznych, a także postrzeganie strategii jako hamulca do wdrażania zmian. Zarządzanie ryzykiem na poziomie strategicznym pozwoli na wyeliminowanie tych zagrożeń oraz stworzenie planów reagowania w przypadku ich wystąpienia. Ponadto, należy pamiętać, że decyzje strategiczne są słabo ustrukturyzowane i podejmowane bywają w warunkach narastającej niepewności, a ich implementacja zawsze wiąże się z ryzykiem. Sposoby panowania nad niepewnością polegające na jej szybkim postrzeganiu, właściwym rozpoznaniu, trafnym wartościowaniu i w następstwie na skutecznej minimalizacji skutków materializacji ryzyka; stały się trwałym komponentem współczesnego zarządzania.

Zarządzanie wartością a zarządzanie ryzykiem

Koncepcja zarządzania wartością odnosi się do długofalowej strategii organizacji. Oparta jest na równowadze pomiędzy zadowoleniem interesariuszy oraz na efektywności przepływów finansowych. Zachowanie wartości to zadanie, które realizują menedżerowie w celu uniemożliwienia zmarnowania wartości poprzez nieefektywne zarządzanie.

Zarządzanie wartością jest ściśle związane z zarządzaniem ryzykiem, gdyż opracowanie miar wartości oraz powiązanie ich z celami organizacji pozwala na monitorowanie procesu tworzenia wartości oraz określenie obszarów potencjalnych zmian. Związek ten wynika z faktu, iż wartość przedsiębiorstwa zależy

¹⁹ Przytoczono za: E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszczyk, H. Witczak: *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. PWE, Warszawa 2007, s. 32.

od przepływów pieniężnych, które ono otrzyma w przyszłości. Występowanie ryzyka może doprowadzić do zmniejszenia wartości podmiotu gospodarczego, czyli do niezrealizowania najważniejszego celu zarządzania tym podmiotem. Z teoretycznego punktu widzenia w organizacji możemy wyróżnić dwie drogi prowadzące do wzrostu jej wartości²⁰:

- poprzez zwiększenie przepływów pieniężnych netto, na co istotny wpływ ma zarządzanie strategiczne w firmie,
- poprzez zmniejszenie zmienności wyników finansowych, co jest możliwe poprzez strategiczne zarządzanie ryzykiem²¹.

Zarządzanie kryzysowe a zarządzanie ryzykiem

W Polsce zarządzanie kryzysowe jest bardziej znane niż zarządzanie ryzykiem. Wynika to przede wszystkim z tego, że w Polsce funkcjonuje Ustawa o Zarządzaniu Kryzysowym, która obliguje organy administracji publicznej do powoływania komórek zarządzania kryzysowego, zatrudniania pracowników, przygotowywania stosownych planów i zarządzania kryzysami, gdy się one już pojawią. W administracji publicznej plany reagowania kryzysowego to standardowy dokument, zawierający analizę ryzyka, ale tylko ekstremalnego, zagrażającego przetrwaniu organizacji, a nie jak zarządzanie ryzykiem o różnym stopniu oddziaływania. W ramach istniejących systemów zarządzania ryzykiem organizacje przygotowują plany reagowania (dokumenty, które nie przynoszą natychmiastowego i bezpośredniego zysku), które w przypadku kryzysu są wykorzystywane jako plany kryzysowe. Badania potwierdzają, że organizacje, które przygotowały plany kryzysowe mają większą szansę szybciej opanować kryzys i ograniczyć straty, gdyż zabezpieczają w ten sposób ryzyko wybuchu niekontrolowanego kryzysu, utraty zysków i zachwiania pozycji na rynku. Instrumenty zarządzania ryzykiem są niezbędne w skutecznym zarządzaniu kryzysem. Głównym zadaniem menedżera ryzyka jest mierzenie ryzyka na jakie narażona jest organizacja. Działania podejmowane przez menedżera w zakresie pomiaru ryzyka powinny uwzględniać maksymalizację wartości dla akcjonariuszy przy określonym apetycie na ryzyko określonym w strategii. Menedżer ryzyka jest odpowiedzialny za to, aby organizacja ponosiła takie ryzyko na jakie ma apetyt określony w strategii i nie większe.

²⁰ O podejściu do miar wartości organizacji można przeczytać w pracy A. Black, P. Wright, J.E. Bachman: *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 56-65.

²¹ Jedną z nich przedstawiono w pracy: C. Hood, H. Rothstein: *Business Risk Management in Government: Pitfalls and Possibilities*. „National Audit Office” 2004, s. 234-243.

Ponadto, w praktyce zarządzania wyróżnia się dwa typowe modele zachowań organizacji wobec przyszłych kryzysów:

- model tradycyjny, w którym stymulatorem działań jest faktyczna sytuacja kryzysowa, która jako bodziec wyzwała działania mające neutralizować podobne zagrożenia,
- model uwzględniający zarządzanie ryzykiem – zarządzanie ryzykiem jako proces na stałe wpisany w proces zarządzania organizacją ma izolować organizację od zagrożeń kryzysowych²².

Kryzys w przedsiębiorstwie to nic innego jak nieodpowiednie działania w przypadku zmaterializowania się ryzyka. Należy zauważyć, że kryzysy, nawet jeśli nie były zawinione przez kierownictwo, nadwyrężają zaufanie do zarządu. Koniecznością w zarządzaniu w sytuacjach kryzysowych jest zapewnienie kompetentnego zarządu. W praktyce zadanie zarządzania w sytuacji kryzysowej zostaje powierzone zewnętrznej firmie lub osobie, pełniącej funkcje zarządcy antykryzysowego²³, nie jest to jednak warunek konieczny. Rozwiązanie to eliminuje problemy związane ze zmianą stylu zarządzania czy zmianami w kulturze organizacyjnej. Z teorii wiadomo, że w sytuacjach kryzysowych pożądane jest silnie scentralizowanej władzy, oczywiście stopień centralizacji zależy od konieczność podejmowania szybkich, reaktywnych decyzji. Zatrudnienie zarządcy kryzysowego z zewnątrz nie zawsze musi być wymagane, gdyż koniecznością w zarządzaniu w sytuacjach kryzysowych jest zapewnienie całkowitego zarządzania, co może być spełnione przy utrzymaniu dotychczasowego kierownictwa, na co pozwala stosowanie zarządzania ryzykiem. W literaturze z zarządzania kryzysowego podaje się jako zaletę zarządzania poprzez wewnętrzną kadrę kierowniczą doskonałą znajomość sektora i przedsiębiorstwa, a jako wadę częstą utratę wiary w powodzenie programu naprawczego. W przypadku zewnętrznego zarządzania mamy do czynienia z absolutną niezależnością, w związku z czym łatwiej jest przeforsować rozwiązania, dla których brak akceptacji czy wsparcia i wiary w uzdrowienie organizacji.

Celem działania menedżera w zarządzaniu ryzykiem jest wdrożenie metod, które właściwie stosowane zapewniają przejrzystość działania, pozwalają na wykrycie i eliminację występujących w organizacji nieprawidłowości, identyfikację słabych i mocnych stron, usprawnienie procesów. Zadaniem menedżera w zarządzaniu ryzykiem jest zwiększenie efektywności funkcjonowania organizacji i przygotowanie jej na przyjęcie nieprzewidywalnych czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Zatem praca menedżera ryzyka polega na wskazywaniu i opracowywaniu planów reagowania na zdarzenia zachodzące w bliż-

²² Zapobieganie kryzysom w przeszłości omówiono w pracy: A. Zelek: *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*. Orgmasz, Warszawa 2003, s. 220-224.

²³ Ibid., s. 201-203.

szym lub dalszym otoczeniu oraz wewnątrz samej organizacji. Dzięki działalności menedżera ryzyka organizacja jest w stanie sprawniej wykorzystywać nadarżające się okazje i uzyskuje większą odporność na skutki niekorzystnych zdarzeń. Jego działania pozwalają przygotować alternatywne plany działania, a kultura ryzyka wprowadzana do świadomości pracowników pozwala zawnocu przygotować pracowników na możliwości wystąpienia nieoczekiwanych zdarzeń.

Raport AIRMIC²⁴ podkreśla, że doskonałe kompetencje techniczne menedżerów ryzyka, którzy nieustannie się doskonalą i szukają najlepszych rozwiązań u innych, w organizacji i poza nią wpływają na sukces organizacji i zapobieganie sytuacjom kryzysowym.

Za kolejny ważny element w zarządzaniu kryzysowym należy uznać przeprowadzenie oceny ryzyka i zidentyfikowanie jego przyczyn, w czym doskonale wspiera organizację skuteczny system zarządzania ryzykiem. Jeżeli interesariusze wierzą, że organizacja zna przyczynę kryzysu – istnieje większa szansa, iż uwierzą, że można szybko naprawić tę sytuację. Jeśli organizacja dąży do ustalenia przyczyn, to zdobywa doświadczenie, które może pomóc jej w przyszłości zapobiec powstaniu kolejnego kryzysu poprzez odpowiednie zdefiniowanie planów reagowania w zarządzaniu ryzykiem. Dla każdego zidentyfikowanego ryzyka trzeba określić działanie, które pozwala je złagodzić w przypadku materializacji.

Czynniki decydujące o sprawnym zarządzaniu sytuacją kryzysową to:

- szybkość i skuteczność reakcji – zarządzanie ryzykiem pozwala na szybkie wykrywanie kryzysów, co umożliwia ich łatwe opanowanie,
- intensywność działań prewencyjnych – w każdym momencie funkcjonowania organizacji gwarantuje to skuteczne zarządzanie ryzykiem,
- sprawne kierowanie sytuacją kryzysową – przygotowane plany reagowania przy sprzyjających warunkach nie tylko niwelują negatywne skutki wywołane przez kryzys, ale także mogą przynieść korzyści dla organizacji,
- kontakty z mediami, sposób komunikacji i przekazywania informacji – skuteczne zarządzanie ryzykiem ustawia proces komunikacyjny w organizacji,
- relacje wewnętrzne i morale pracowników – zarządzanie ryzykiem uświadamia pracowników o grożącym im zagrożeniu i przygotowuje ich do reakcji na nie – nie obniża morali pracowników, a nawet jednoczy ich w sytuacjach zagrożenia, ponadto uświadamia im możliwość zaistnienia problemu.

Zarządzanie kryzysowe najczęściej dotyczy rzeczy, które się nie powiodły, a ryzykiem – zagrożeń, które mogą się wydarzyć z określonym prawdopodobieństwem. W zarządzaniu ryzykiem oceniana sytuacja jest tylko hipotetycznym

²⁴ *Research into the Benefits of Enterprise Risk Management*. Enterprise Risk Management, Managing Risk DNV dla AIRMIC 2008, s. 12-14.

zagrożeniem, które interesariusze mogą postrzegać jako stałe, niebezpieczne dla zdrowia, życia lub ogólnego bezpieczeństwa, a zarząd jako zagrożenie dla wizerunku i reputacji organizacji. Regularne identyfikacje zagrożeń – co najmniej raz w roku – nie tylko zmniejszają ryzyko zaskoczenia niespodziewanym wydarzeniem, ale także motywują do działań mitygujących prawdopodobieństwo wystąpienia tego wydarzenia. Z analizy *expost* wielu przypadków wynika, że prewencja, którą zapewnia zarządzanie ryzykiem jest najskuteczniejszym instrumentem, a ponadto rozwija wewnętrzną kulturę organizacji zachęca pracowników do wyszukiwania problemów i informowania o nich.

Zarządzanie ciągłością działania a zarządzanie ryzykiem

Zarządzanie ciągłością działania (BCM – *Business Continuity Management*) polega na opracowaniu rozwiązań i procedur umożliwiających taką reakcję w sytuacji kryzysowej, która pozwoli na utrzymanie funkcjonowania najważniejszych procesów biznesowych organizacji na minimalnym (wcześniej ustalonym akceptowalnym) poziomie. Dla każdej organizacji decyzja o zbudowaniu planu ciągłości działania ma charakter strategiczny, jest wyrazem rzeczywistej troski zarządu o przyszłość organizacji. Posiadanie planu ciągłości działania podnosi wiarygodność firmy w oczach udziałowców, inwestorów i klientów oraz coraz częściej jest wymogiem stawianym przez regulatorów i ubezpieczycieli, np. norma BS 25999, specyfikacja PAS77 oraz ISO 27001. Motywacją do zarządzania ciągłością działania są nie tylko wymogi wynikające z przepisów prawa, ale przede wszystkim świadomość, że kontrolowanie tego obszaru wpływa pozytywnie na wartość organizacji, wizerunek i możliwość osiągnięcia wytyczonych celów. Obecnie najpopularniejszą metodyką budowy planów ciągłości działania jest *Disaster Recovery Institute International*.

Wdrożenie systemu zarządzania ciągłością działania, który określa wpływ potencjalnego zakłócenia na organizację (*Business Impact Analysis* – BIA), buduje odporność oraz zdolność skutecznej reakcji firmy w zakresie:

- płynności procesów biznesowych,
- minimalizowania zagrożenia utraty krytycznych aktywów,
- minimalizacji strat czasu i energii na przywracanie prawidłowych procesów biznesowych bądź odtwarzanie utraconych zasobów,
- ochrony interesów właścicieli,
- zarządzania jakością i wizerunkiem firmy,
- unikania konsekwencji prawnych wynikających z niespełnienia obowiązujących przepisów.

Wykorzystywana w zarządzaniu i zapewnieniu ciągłości działania organizacji analiza ryzyka w najlepszych praktykach pochodzi z systemów zarządzania ryzykiem. W niektórych podejściach są one traktowane jako tożsame – jednak można wskazać istotne podobieństwa i różnice w obu tych podejściach.

Zadaniem zarządzania ryzykiem jest minimalizowanie prawdopodobieństwa wystąpienia lub potencjalnego wpływu zagrożenia. Natomiast zarządzanie ciągłością działania jest rozbudowanym i ukierunkowanym procesem zarządzania ryzykiem, który zazwyczaj skupia się na pewnych krytycznych obszarach działalności organizacji. Zarządzanie ryzykiem i zarządzanie ciągłością działania zajmuje się szacowaniem i przewidywaniem potencjalnych zagrożeń oraz znajdowaniem sposobów na ich unikanie lub minimalizowanie ich skutków, które mogą wystąpić. Zarządzanie ryzykiem to identyfikacja, analiza i oszacowanie przy wykorzystaniu prawdopodobieństwa i skutków ryzyka we wszystkich obszarach działalności organizacji uwzględniająca wszystkie typy zagrożeń od stopniowego do nagłego. Natomiast zarządzanie ciągłością działania to analiza wpływu zidentyfikowanych zagrożeń incydentalnych (nagłych lub eskalujących) powodujących znaczące zakłócenia w działalności poprzez określenie ich czasu działania i wielkości wpływu²⁵.

Zakończenie

Zarządzanie ryzykiem pozwala zmniejszyć możliwość zaistnienia sytuacji kryzysowej – płynnie zniwelować jej negatywne skutki oraz wykorzystać pojawiające się szanse. Pomimo iż nie można przewidzieć wszystkich zdarzeń, z jakimi może spotkać się organizacja, możliwe i potrzebne jest podjęcie działań przygotowawczych oraz stworzenie mechanizmów działania na wypadek typowych dla danej organizacji zagrożeń lub szans. Zarządzanie ryzykiem poprzez monitorowanie sytuacji w organizacji oraz świadome i przemyślane działania ma szansę zminimalizować możliwość zaistnienia kryzysu, zaprzestania ciągłości działania, niemożliwości realizowania strategii. Zarządzanie ryzykiem dzięki swojemu wpływowi na zarządzanie ciągłością działania wpływa też istotnie na działania podejmowane w obszarze zarządzania kryzysowego. Zarządzanie kryzysowe zawiera w sobie zarówno zarządzanie ryzykiem, jak i zarządzanie ciągłością działania oraz zajmuje się dodatkowo zarządzaniem w sytuacjach wyjątkowych, czyli takich, których nie przewidziano w trakcie zarządzania ry-

²⁵ *A Management Guide to implementing Global Good Practice In Business Continuity Management*. Business Continuity Institute. www.thebci.org (12.08.2010) oraz *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*. Red. J. Monkiewicz, L. Gąsiorkiewicz. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 198.

zykiem lub ciągłością działania. Zarządzanie ryzykiem ponadto istotnie oddziałuje na skuteczność zarządzania strategicznego i zarządzania wartością w każdej organizacji.

Przedstawione w pracy rozważania pozwalają na identyfikację luki epistemologicznej dotyczącej zarządzania ryzykiem oraz pozwalają lepiej zrozumieć przyczyny problemów w takich subdyscyplinach, jak zarządzanie strategiczne, zarządzanie wartością, zarządzanie kryzysowe czy zarządzanie ciągłością działania oraz ich bezpośrednie powiązania z zarządzaniem ryzykiem.

Literatura

- A Management Guide to Implementing Global Good Practice In Business Continuity Management*. Business Continuity Institute. www.thebci.org (12.08.2010).
- Black A., Wright P., Bachman J.E.: *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Combe I.A.: *Multiple Strategy Paradigms: An Integrational Framework*. „Journal of Marketing Management” 1999, Vol. 15.
- Damodaran A.: *Ryzyko strategiczne. Podstawy zarządzania ryzykiem*. Przedsiębiorczość i Zarządzanie Koźmiński, Warszawa 2009.
- Ducker P.F.: *Skuteczne zarządzanie*. PWN, Warszawa 1976.
- Fayol H.: *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. H. Dunod et E. Pinat, Paris 1918.
- Giroux H.: *It Was Such a Handy Term: Management Fashions and Pragmatic Ambiguity*. „Journal of Management Studies” 2006, No. 43.
- Haller M.: *Risiko Management – Eckpunkte Eines Integrierten Konzepts*. „Schriften zur Unternehmensführung” Band 33. Wiesbaden 1986.
- Hood C., Rothstein H.: *Business Risk Management in Government: Pitfalls and Possibilities*. „National Audit Office” 2004.
- Kaplan R.S., Norton D.P.: *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Krzakiewicz K.: *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*. Akademia Ekonomiczna, Poznań 2008.
- Madej Z.: *Poglądy na ryzyko w europejskim kręgu kulturowym*. W: *Zarządzanie ryzykiem – wyzwania XXI wieku*. Red. B.R. Kuc. Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa, Warszawa 2007.
- Maheshwari R.P.: *A Complete Course In ISC Commerce*. Pitambar Publishing Company, New Delphi 2006.
- Nogalski B., Marcinkiewicz H.: *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*. Difin, Warszawa 2004.
- Research into the Benefits of Enterprise Risk Management*. Enterprise Risk Management, Managing Risk DNV dla AIRMIC 2008.
- Rogowski W., Michalczewski A.: *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach inwestycyjnych*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

- Shaw J.: *Managing All of Your Enterprise's Risks*. „Risk Management Magazine” 2005, Vol. 52.
- Singh B.R.: *Management – Theory and Practice*. Anmol Publications, New Delhi 2004.
- Smith A.: *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*. PWN, Warszawa 2008.
- Stankiewicz W.: *Historia myśli ekonomicznej*. PWE, Warszawa 2000.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. jr: *Kierowanie*. PWE, Warszawa 1996.
- Sudoł S.: *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2007.
- Taylor F.W.: *Scientific Management*. Routledge, 2003.
- Tonn J.C.: Mary P. Follett: *Creating Democracy, Transforming Management*. Yale University Press, New Haven 2003.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszczyk P., Witczak H.: *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. PWE, Warszawa 2007.
- Zakrzewska-Bielawska A., Trocki M.: *Aktywność badawcza doktorantów i habilitantów polskich ośrodków akademickich*. W: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Red. S. Lachiewicz, B. Nogalski. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*. Red. J. Monkiewicz, L. Gąsiorkiewicz. C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*. Red. I. Staniec, J. Zawila-Niedzwiecki. C.H. Beck, Warszawa 2008.
- Zelek A.: *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*. Orgmasz, Warszawa 2003.

RISK MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT SCIENCES

Summary

The paper presents a reflection on the place of risk management in the science of management. It highlighted the conditions for its progress and direct impact on the subdiscipline such as strategic management, value management, crisis management or business continuity management.

Wojciech Pawnik

AGH – Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

ZARZĄDZANIE A ZMIANY W OTOCZENIU ORGANIZACYJNYM

Wprowadzenie

Prezentowany artykuł podejmuje próbę określenia wpływu zmian zachodzących w otoczeniu organizacji na koncepcje zarządzania w perspektywie socjologicznej. Autor stawia tezę, iż nauki o zarządzaniu są zdecydowanie bardziej wrażliwe na zmiany społeczno-kulturowe, choć podstawowe idee zarządzania nie ulegają znaczącej transformacji. Ze względu na interdyscyplinarny charakter przedmiotu analizy, skoncentrowano się na ideach właściwych zarządzaniu potencjałem społecznym organizacji. W pierwszej części analizy przedstawiono zarys źródeł sprzeczności świata organizacji uwzględniając ich kontekst społeczno-kulturowy. W części drugiej scharakteryzowano zarządzanie, jako próbę poszukiwania pewności w zmieniającym się otoczeniu i jej możliwe implikacje dla własnego zaplecza teoretycznego. Ostatnia część stanowi ilustrację praktycznych konsekwencji poszukiwania pewności w obszarze zarządzania aktorami życia organizacyjnego.

Narodziny „nowoczesności”, czyli źródła sprzeczności świata organizacji

Zdaniem Paula Johnsona, nowoczesny świat narodził się 29 maja 1919 roku. W tym dniu fotografie zaćmienia Słońca wykonane na Wyspie Książęcej w Zatoce Gwinejskiej oraz w miejscowości Sobral w Brazylii zweryfikowały pozytywnie nową teorię Wszechświata. Od niemal pięćdziesięciu lat w środowisku uczonych było sprawą oczywistą, iż kosmologia newtonowska oparta na liniach prostych geometrii Euklidesa i wypracowanych przez Galileusza pojęciach czasu absolutnego wymagała istotnych modyfikacji. Przetrwała ponad dwieście lat stanowiąc istotny fundament rozwoju europejskiego oświecenia, rewolucji przemysłowej, ekspansji ludzkiej wiedzy, wolności i charakterystycznej dla XIX

wieku koniunktury gospodarczej¹. Wykonane wtedy fotografie zweryfikowały pozytywnie rozwijaną od 1905 roku koncepcję Alberta Einsteina (znaną początkowo jako szczególna teoria względności) kończąc istotny etap w poszukiwaniach wszechobejmującej ogólnej teorii względności. Społeczna recepcja teorii Einsteina kształtowała się inaczej, aniżeli oczekiwaliby tego sam jej twórca: pojęcia czasu i długości absolutnej straciły swoje pierwotne znaczenie. Ruchy sfer przestały być pewne. Na początku lat dwudziestych XX wieku rozpowszechniło się przekonanie, iż jakiegokolwiek absoluty czasu, przestrzeni, dobra i zła, wiedzy i wartości przestały istnieć mimo tego, iż twórca ogólnej teorii względności poświęcił całe swoje zawodowe życie poszukiwaniu prawdy i pewności². Był kontynuatorem ukształtowanej w toku rewolucji przemysłowej metody doświadczalnej nowej nauki oraz jej podstawowych zasad:

1. Prawdziwą wiedzę o przyrodzie można uzyskać w drodze powtarzalnych metodycznych badań.

2. Badania te wymagają empirycznej weryfikacji oraz teorii prowadzących do ujawnienia schematów funkcjonowania przyrody (jej praw).

3. Badania muszą być prowadzone w taki sposób, aby każdy eksperymentator mógł je powtórzyć i potwierdzić bądź podważyć wyniki.

4. Przyjęcie powyższych założeń warunkowało zdefiniowanie osobowości badacza, co najlepiej ilustruje powiedzenie Newtona: *hypothesis non fingo*.

Należy jednak pamiętać, iż postęp nauk przyrodniczych nie był prostą konsekwencją upowszechnienia racjonalizmu. Uniwersytety przyjmowały bowiem nowe nauki empiryczne pod wpływem presji i nacisków zewnętrznych, zaś społeczeństwa uznawały wartość nowych nauk wówczas, gdy zostawały pokonane bronią stworzoną dzięki ich odkryciom. Innymi słowy, „[...] metoda nauk empirycznych odniosła triumf na całym świecie, ponieważ zwiększała potęgę tych, którzy ją uprawiali, dając im przez to przewagę nad resztą. Czary odeszły w przeszłość nie dlatego, że przestały odpowiadać skłonnościom ludzkiego umysłu, ale dlatego, że przegrały konkurencję z nauką o władzę nad przyrodą. Ale chociaż zaklęć nie używa się już do uzyskania władzy nad przyrodą, są one wciąż o wiele bardziej skuteczne w manipulowaniu tłumem niż logiczne argumenty i dlatego w kierowaniu ludzkim zachowaniem czarnoksiężstwo jest bardziej pojętne niż postawa naukowa”³.

¹ P. Johnson: *Historia polityczna świata od lat dwudziestych do osiemdziesiątych*. POMOST, Warszawa 1989, s. 9.

² Tak pisał do matematyka i fizyka Maxa Borna: „Ty wierzysz w Boga, który gra w kości, a ja w prawo doskonale i porządek w świecie, który obiektywnie istnieje i który ja w szaleńczo spekulatywny sposób próbuję ująć. Wierzę mocno, ale i mam nadzieję, że ktoś odkryje bardziej realistyczny sposób lub też bardziej namacalną podstawę, niż było to mnie dane”. Ibid., s. 12.

³ S. Andreski: *Czarnoksiężstwo w naukach społecznych*. Oficyna Naukowa, Warszawa 2002, s. 100.

Przytoczone wyżej zasady newtonowskiego modelu nauki zakładają ścisłą i stosunkowo prostą zależność zachodzącą między naturą a wiedzą o niej. „Prawo powszechnego ciężenia ważne jest w każdych okolicznościach i w każdej kulturze. Przyspieszenie ciał swobodnie spadających jest proporcjonalne do czasu spadania [...]. Istotą nauki winna być jej absolutna, ponadczasowa, a nie tylko prowizoryczna czy przybliżona prawdziwość. Mocne uzasadnienie znajdował realizm, to jest wiara, że wiedza może być zgodna z rzeczywistym stanem rzeczy”⁴. W konsekwencji do czasów Einsteina w świadomości społecznej utrwaliło się przekonanie, iż interesy, wartości, lojalność badacza nie miały wpływu na cechy przypisywane abstrakcyjnej wiedzy. Ten swoisty scjentyzm oddaje najlepiej opublikowany blisko sto lat wcześniej przed koncepcją Einsteina „*Essai philosophique sur les probabilités*” Pierre-Simona de Laplace’a, w którym pisał: „Umysł, który w danym momencie znałby wszystkie siły ożywiające naturę oraz pozycję wszystkich ciał, z jakich się ona składa, gdyby był dość obszerny, by przeanalizować wszystkie te dane – taki umysł mógłby ogarnąć jedną prostą formułą ruchu największych ciał we wszechświecie i najmniejszych atomów; nie byłoby dlań niczego niepewnego; przyszłość i przeszłość otwierałyby się jednako przed jego oczyma”⁵. Tak scharakteryzowana postawa badacza została zakwestionowana po obserwacji skutków realizacji projektu „Manhattan”. Zaczęto stawiać pytania o motywacje badaczy. O to, czy nie są przypadkiem współtwórcami procesów społeczno-gospodarczych, a nie tylko bezinteresownymi odkrywcami praw obiektywnych. Okazało się, iż okoliczności kulturowe i społeczne sprzyjają powstawaniu pewnych teorii naukowych, a zarazem wykluczają możliwości formułowania innych. Dotyczyło to również koncepcji Newtona, który nie mógł zaakceptować teorii materii, która definiowałaby ją jako ożywioną i samoistną. Według niego, kartezjańska teoria materii prowadziła w oczywisty sposób do odrzucenia boskiej interwencji w prawa przyrody, czego – jako dobry anglikanin – nie mógł sobie wyobrazić. Jednakże źródła powstania określonej koncepcji teoretycznej to jedno, zaś ich społeczna recepcja to inna kwestia, jak było to w przypadku teorii Einsteina. Ale również w odniesieniu do tzw. żelaznego prawa płacy Davida Ricardo czy też teorii wartości dodatkowej Karola Marksa. Dowodząc, iż wynagrodzenie robotnika nigdy nie może być większe od absolutnego minimum Ricardo dostarczył tzw. naukowej legitymizacji wyzysku, zaś Marks starał się udowodnić jego wszechobecność opierając się na wątpliwych empirycznie dedukcjach oraz teorii wartości ekonomii klasycznej. Pierwszy „naukowo” zniechęcał robotników do poprawy swojej sytuacji, drugi zaś w równie „naukowy” sposób motywował do zmiany istniejących warunków życia. To jeszcze jeden przykład wpływu interpretacji świata – w tym wypadku

⁴ J. Appleby, L. Hunt, M. Jacob: *Powiedzieć prawdę o historii*. ZYSK i S-KA, Poznań 2000, s. 35.

⁵ F.W. Hayek: *The Counter-Revolution of Science: Studies on the Abuse of Reason*. Liberty Press, Indianapolis 1952, s. 201.

społecznego – na zachowania jednostek. Innymi słowy, pojawił się problem relatywizacji epistemologii – istoty i wartości poznawania rzeczywistości⁶. Richard McKay Rorty stwierdził wprost, iż koncepcja teorii poznania jest całkowicie pozbawiona sensu, ponieważ opiera się na wątpliwym empirycznie założeniu, iż sam proces poznania jest odzwierciedleniem rzeczywistości⁷. Nastąpiło całkowite odwrócenie perspektywy samorefleksji w określonych dziedzinach badań obejmującej ich podstawy poznawcze. Z czasem wykrystalizowały się dwie orientacje badawcze: epistemologia fundamentalistyczna oraz epistemologia niefundamentalistyczna. W tabeli 1 zawarto krótką charakterystykę.

Tabela 1

Podstawowe różnice samorefleksji w dziedzinach naukowych

Kryterium	Epistemologia fundamentalistyczna	Epistemologia niefundamentalistyczna
1	2	3
Koncepcja przedmiotu badań	Przedmiot badań jest precyzyjnie określony naturą rzeczywistości Jednoznaczna definicja organizacji i przedmiotu zarządzania	Przedmiot badań powstaje w toku interakcji podmiotu i przedmiotu Wieloznaczne i zmienne określenie organizacji i przedmiotu zarządzania
Koncepcja podmiotu badań	Podmiot jest niezależny od przedmiotu Badacz organizacji może być obiektywnym obserwatorem	Podmiot i przedmiot są współzależne Badacz organizacji musi ingerować w badany świat
Relacje między przedmiotem a podmiotem poznania	Podmiot poznania uzyskuje bezzałożeńową i bezpośrednią wiedzę o przedmiocie poznania Badanie organizacji to empiryczne poznanie uniwersalnych związków przyczynowych	Podmiot poznania uzyskuje wiedzę o przedmiocie poznania opartą na założeniach aksjologicznych i zapośredniczoną przez język Badanie organizacji to proces interwencji aksjologicznej, dającej wiedzę uwarunkowaną sytuacyjnie
Rozumienie prawdy	Korespondencyjna koncepcja prawdy Nauki o zarządzaniu odzwierciedlają i opisują rzeczową lub atrybutową organizację	Niekorespondencyjne koncepcje prawdy Nauki o zarządzaniu nie tylko odzwierciedlają, lecz także kształtują organizację i zarządzanie

⁶ Można nazwać paradoksalną sytuację, w której w czasie dominacji kulturowego postulatu indywidualizacji w przeżywaniu świata, autonomizacji życia jednostek, demokratyzacji stosunków społecznych, rosnącego poczucia niepewności i egzystencjalnego lęku ostatecznym kryterium pewności stała się nauka, której oświeceniowa wizja, jako bezinteresownej, zwalczającej ignorancję i wolnej od wartości prawdy została poddana gruntownej krytyce.

⁷ R. Rorty: *Filozofia a zwierciadło natury*. Aletheia, Warszawa 1997.

cd. tabeli 1

1	2	3
Rozumienie racjonalności	Uniwersalne kryteria racjonalności Nauki o zarządzaniu to przedsięwzięcie racjonalne, a więc uniwersalne	Kulturowe kryteria racjonalności Nauki o zarządzaniu to przedsięwzięcie kulturowe, a więc uwarunkowane historycznie
Pytanie o metodologię naukową	Odkrywanie wiedzy pewnej, zweryfikowanej przez zastosowanie racjonalnych procedur badawczych Najogólniejsze teorie i metody zarządzania są trwale i wiarygodne niezależnie od warunków historycznych	Tworzenie wiedzy niepewnej, uwarunkowanej historycznie przez stosowanie procedur heurystycznych Teorie, metody i techniki zarządzania są nieuchronnie kulturowe i historyczne
Problem granic dyscypliny naukowej	Demarkacja dyscyplin naukowych jest trwała i wyznaczana granicami badanej rzeczywistości Przedmiot nauk o zarządzaniu jest interdyscyplinarny, ale swoisty i niezmienny (zakorzeniony w rzeczywistości)	Granice między dyscyplinami naukowymi są płynne, zmienne historycznie i konstruowane społecznie Przedmiot nauk o zarządzaniu ma płynne i zmienne granice określone przez społeczny konsens
Relacje między poznaniem a działaniem	Proces poznawania rzeczywistości powinien być oddzielony od procesu działania Poznanie organizacji i procesu zarządzania to pierwszy etap, drugim może być projektowanie, a trzecim wdrażanie zmian	Procesy poznawania i działania są nierozłączne Poznanie jest ingerencją w funkcjonowanie organizacji, a zmiana jest jednocześnie wzbogacaniem poznania

Źródło: Ł. Sułkowski: *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. PWE S.A., Warszawa 2005, s. 19-20.

Pamiętając o wszystkich wątpliwościach można przyjąć, iż nauka to poszukiwanie stałych, niezmiennych i uniwersalnych praw rządzących procesami przy założeniu, że zachodzą pomiędzy nimi określone relacje przyczynowo-skutkowe. W odniesieniu do badania zachowań ludzkich należy jednak pamiętać, iż procesy są zdeterminowane strukturą świata przyrody i nie mają nic wspólnego z praktykami właściwymi dla świata społecznego. Są to rozmaite zdarzenia będące konsekwencją ludzkich decyzji – funkcją oddziaływania inteligencji i środowiska. Choć rozmaite ludzkie sprawy charakteryzuje określony stopień regularności, to nie determinują ich niezmiennne prawa przyrody. Jeśli tak, to „[...] w żadnym poza najbardziej potocznym z sensów nie można nazwać nauką dążenia do zrozumienia ludzkiego zachowania i uczuć. Można by, oczywiście, wskazywać na fakt, iż zarówno badacze prawa przyrody, jak i zachowania ludzkiego często ujmują swoje obserwacje ilościowo, i na tej podstawie zaliczyć te dziedziny do jednej kategorii. Właściwą analogią byłoby tu twierdzenie, że ponieważ i malarz pokojowy, i artysta używają farb, obaj wykonują ten sam zawód

i w tym samym celu”⁸. Jeśli jednak przyjmiemy, iż odpowiednikiem słowa *science* jest każde systematyczne badanie, którego celem jest dostarczenie rzetelnego opisu oraz uzasadnionych wyjaśnień i uogólnień opartych na faktach, to przedstawiona wyżej analogia traci na swojej krytycznej wyrazistości. W odniesieniu do nauk społecznych podniesiona kwestia jest nieco bardziej skomplikowana. Czy badania prowadzone nad wyjaśnianiem zachowań ludzkich muszą być uzależnione od doktryny uniwersalnego determinizmu? Czy konieczne jest założenie, iż tzw. naukowe badanie zachowań społecznych wymaga zanegowania wolnej woli – fenomenu znanego tylko z introspekcji? Zdaniem Stanisława Andreskiego, ani determinizm, ani indeterminizm nie mogą być udowodnione jako zasada ontologiczna. Determinizm można by udowodnić wówczas, gdyby udało się ustalić przyczynę ostatniego ze wszystkich nie wytłumaczonych zdarzeń, zaś indeterminizm tylko wtedy, gdyby dowieść, że to nie jest możliwe. Co więcej „[...] można dowodzić, że doskonała przewidywalność jest logicznie niemożliwa w odniesieniu do systemu, którego część stanowi sam obserwator, swoimi działaniami (w tym również przewidywaniami) wpływający na inne zjawiska. Jego przewidywania stanowią bowiem część łańcucha przyczynowo-skutkowego i mógłby on przyszłość w pełni przewidzieć tylko wówczas, gdyby mógł przewidywać własne przewidywania, co byłoby możliwe tylko wówczas, gdyby mógł przewidywać przewidywania własnych przewidywań”⁹. Co więcej, skłonność badanych ludzi do reagowania na to, co mówią o nich wyniki otrzymanych badań stawia przed reprezentantami nauk społecznych trzy zasadnicze problemy. Pierwszy z nich to problem natury metodologicznej – to elementarna trudność związana z możliwością weryfikacji twierdzeń mogących wpływać na sytuacje i zdarzenia, które mogą być tylko i wyłącznie opisywane i poddawane analizie. Drugi to problem nacisków na prowadzenie badań tylko w pewnych określonych przez samych zainteresowanych (rząd, korporacje, zarząd itp.) kierunkach oraz ujawnianie wybranych wyników badań (to, co się publicznie ogłasza może wpłynąć na to, co się wydarzy). Trzeci jest pochodną dwóch poprzednich – to właściwy naukom społecznym pewien rodzaj bezkarności, który pozwala mówić nieprawdę lub ogłaszać kryptoreklamę¹⁰. „Politolog lub ekonomista rzadko bywa zmuszony do przyznania, że popełnił błąd, ponieważ zawsze może przytoczyć argument przemawiający za jego teorią. Nawet jeśli ci, którzy postępowali zgodnie z jego zaleceniami lub radami, wpadli w poważne kłopoty, nigdy nie da się udowodnić, że nie byłoby jeszcze gorzej, gdyby przyjęto inną strategię działania”¹¹.

⁸ N. Postman: *Technopol. Triumf techniki nad kulturą*. PIW, Warszawa 1995, s. 177.

⁹ S. Andreski: Op. cit., s. 31.

¹⁰ Ibid., s. 47.

¹¹ Ibid.

Pomimo przedstawionych wątpliwości w naukach społecznych (współtworzących zarządzanie) utrwalilo się przekonanie, iż tak samo pewną wiedzę, jaką proponują nauki przyrodnicze można również uzyskać w odniesieniu do zachowań człowieka, w tym – zachowań organizacyjnych. W konsekwencji doprowadziło to do powstania idei tzw. inżynierii społecznej. Do jej ojców-założycieli można m.in. zaliczyć:

- Juliana Offray de la Mettrie, współtworzącego intelektualne fundamenty rewolucji francuskiej, autora dzieła „Człowiek-maszyna”,
- Jamesa Watta, którego aktywność spowodowała, iż umiejętności techniczne na zawsze zmieniły psychospołeczne oraz materialne środowisko świata zachodniej cywilizacji dając podwaliny myśleniu mechanistycznemu oraz biurokratycznej organizacji,
- Clauda Henri de Saint-Simona, oryginalnego i wykraczającego poza horyzont Oświecenia myśliciela, twórcę pojęcia społeczeństwa przemysłowego oraz autora „Katechizmu industrialistów”,
- twórcę socjologii Augusta Comta, agnostyka i buntownika usuniętego z École Polytechnique w Paryżu za nieprawomyślność, sekretarza Saint-Simona,
- Herberta Spencera, uczonego epoki wiktoriańskiej, autora m.in. „Zasad socjologii”, klasyka ewolucjonizmu, a zarazem prekursora funkcjonalizmu w naukach społecznych, który m.in. wzbogacił słownictwo naukowe wprowadzając takie terminy, jak funkcja, instytucja, organizacja,
- Charlesa Fouriera oraz Roberta Owena – zaprojektowana przez ostatniego z wymienionych wzorcowa społeczność fabryczna ze skróconymi godzinami pracy, znacznie lepszymi warunkami egzystencji oraz systemem edukacji dla dzieci robotników, sygnalizowała zmianę roli przedsiębiorcy i organizacji użytecznej w systemie gospodarki wolnorynkowej, a także wiarę w rosnące możliwości oddziaływań socjotechnicznych.

Ewa Małyk-Musiał proponowała interesującą z punktu widzenia przeprowadzanej analizy poznawczą genealogię socjologii organizacji i zarządzania¹². Nieprzypadkowo tzw. szkole „naukowego” zarządzania proponującej określony sposób rozwiązywania problemów świata organizacji towarzyszy równoległa perspektywa inżynierii społecznej w nowym społeczeństwie przemysłowym. Jej najbardziej wpływowy przedstawiciel i współtwórca – Burrhus Frederick Skinner – był przekonany, iż behawioryści stworzyli inżynierię behawiorystyczną, zwaną także „technologią zachowania”¹³. Jej celem nie była

¹² E. Małyk-Musiał: *Socjologia organizacji i zarządzania*. UMCS, Lublin 1996, s. 16-17.

¹³ „Dla kontrastu warto zaznaczyć, że największym osiągnięciem Skinnera w «technologii zachowania» było wytrenowanie dwóch gołębi tak, aby odbijały między sobą piłkę. Bez wątpienia wymagało to wiele przemyślności i wytrwałości, trudno jednak traktować to jako wystarczające upoważnienie do wypowiedzania się jako ekspert o cywilizacji i polityce”. S. Andreski: *Op. cit.*, s. 235.

zmiana stanów wewnętrznych (np. lęk, poczucie winy, siła woli), lecz modyfikacja obserwowalnych i mierzalnych reakcji człowieka, przy założeniu, iż określone parametry zachowań można w sposób jednoznaczny zoperacjonalizować – podobnie jak parametry rozmaitych przedmiotów zewnętrznych (np. stół, krzesło, komputer). Choć w pewnym sensie zachowanie człowieka jest sprawcze (kształtuje swoje środowisko), to oddziaływanie otoczenia na zachowanie ma zdecydowanie bardziej fundamentalny charakter. „O ile środowisko jest układem aktywnym, człowiek jest jedynie tworem reaktywnym”¹⁴. Według behawiorystów, główną rolę w sterowaniu zachowaniem człowieka odgrywają wzmocnienia pozytywne (nagrody) i negatywne (kary), zaś zachowanie człowieka jest tylko kopią środowiska, w którym funkcjonuje. Reprezentanci tej dziedziny psychologii byli przekonani, iż badania nad procesami umysłowymi oraz zachowaniem człowieka osiągnęły stan bliski naukom fizyczno-chemicznemu, co umocniło tylko intelektualne fundamenty scjentyzmu. Scjentyzm zakłada, iż¹⁵:

1. Metody nauk przyrodniczych można stosować do wyjaśniania zachowań ludzi.

2. Nauki społeczne tworzą ogólne zasady, które można wykorzystać w celu zorganizowania nie tylko racjonalnie funkcjonującej organizacji, ale także i społeczeństwa. Innymi słowy, można zaprojektować nadzorowane przez specjalistów określone „środki techniczne” do kontrolowania i kierowania zachowaniami ludzi.

3. Wiara w naukę to zarazem spójny system przekonań nadający życiu sens oraz poczucie dobrostanu¹⁶.

Frederick Winslow Taylor – poszukiwanie pewności w zmieniającym się otoczeniu

Stany Zjednoczone Ameryki Północnej to kraj, którego z perspektywy europejskiej do dziś nie jesteśmy w stanie zrozumieć. W 1930 roku austriacki ekonomista Joseph Schumpeter stworzył metaforę amerykańskiego porządku gospodarczego: twórcza destrukcja. Władze nie są zainteresowane pomocą dla starych upadających przedsiębiorstw, choć w znaczącym stopniu faworyzują potencjalnych, przyszłych przedsiębiorców. „Mamy tu do czynienia z przeciwnieństwem modelu dominującego w Europie: u nas liczą się prawa nabyte;

¹⁴ J. Koziński: *Koncepcje psychologiczne człowieka*. PIW, Warszawa 1977, s. 23.

¹⁵ N. Postman: Op. cit., s. 175.

¹⁶ Można nazwać paradoksalną sytuację, w której w czasie dominacji kulturowego postulatu indywidualizacji w przeżywaniu świata, autonomizacji życia jednostek, demokratyzacji stosunków społecznych, rosnącego poczucia niepewności i egzystencjalnego lęku ostatecznym kryterium pewności stała się nauka. Jej oświeceniowa wizja, jako bezinteresownej, zwalczającej ignorancję i wolnej od wartości prawdy została poddana gruntownej krytyce.

w Stanach Zjednoczonych nic nie jest nabyte. Pracownik amerykańskiego sektora prywatnego będzie zatrudniony średnio w sześciu różnych miejscach; za tę cenę bezrobocie nie dotknie go nigdy (albo tylko na krótko). Prywatny rynek pracy nie jest chroniony, więc – paradoksalnie – praca jest pewniejsza w Stanach Zjednoczonych niż w Europie; niestabilność zatrudnienia prowadzi do ogólnego bezpieczeństwa pracy¹⁷. Twórcza destrukcja nie ma – jak dotąd – skutecznej alternatywy. Doświadczenie wskazuje, iż to, przynajmniej na razie, jedyna droga szybkiego wzrostu i pełnego zatrudnienia. Europa jest zakładnikiem wolnego wzrostu i rosnącego bezrobocia w sektorze prywatnym, choć często można tutaj przeczytać, iż amerykański kapitalizm jest nie tylko niemoralny, lecz także pełen sprzeczności¹⁸. W kraju, którego kulturowe podstawy tworzy sceptycyzm wobec kultury, otwartość na wykorzystywanie ekonomicznych możliwości nowych technologii oraz wiara w istnienie alternatywnych możliwości technologicznych dla każdego przekonania, obyczaju lub tradycji¹⁹ pojawiła się koncepcja Fredericka Winslawa Taylora znana jako „naukowe” zarządzanie.

Jesienią 1910 roku w USA, na wniosek Kolei Północno-Wschodniej, Międzypanstwowa Komisja handlu prowadziła przesłuchania w sprawie podwyższenia opłat za przewozy w celu rekompensaty wzrostu płac zatrudnionych tam pracowników. Wyrażające swój sprzeciw stowarzyszenie handlowców powołało się na zasady „naukowego zarządzania”, dzięki którym w tym samym czasie dyrekcja kolei mogłaby podwyższyć płace i jednocześnie obniżyć koszty. Wniosek upadł, lecz autor koncepcji (choć nie twórca nazwy „naukowe zarządzanie”) opublikowanej w 1911 roku w książce poświęconej zasadom *scientific management*²⁰ wpłynął w zasadniczy sposób na postrzeganie miejsca i roli aktorów życia organizacyjnego tworząc zasadnicze fundamenty technopolu – stanu umysłu i kultury polegającym na deifikacji techniki, jako ostatecznego kryterium pewności²¹. Sytuacji, w której kryterium skuteczności i efektywności zdetronizowało kryterium prawdy. Frederick Winslow Taylor był głęboko przekonany, iż:

1. Wydajność stanowi podstawowy celem ludzkiej myśli i pracy.
2. Rachunek techniczny pod każdym względem przewyższa ludzki osąd.

¹⁷ G. Sorman: *Made in USA. Spojrzenie na cywilizację amerykańską*. Wydawnictwo Prószyński i S-ka, Poznań 2004, s. 190.

¹⁸ Ibid., s. 192.

¹⁹ N. Postman: Op. cit., s. 64.

²⁰ T.F. Winslow: *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers, New York, NY, USA and London, UK 1911.

²¹ W tym kontekście interesujące wydają się uwagi Johna Brockmana, założyciela Brockman Inc., Fundacji Edge, współtwórcy tzw. Trzeciej kultury: „W dwudziestym wieku, w epoce wielkiego postępu naukowego, zamiast naukę i technologię umieścić w centrum naszego intelektualnego świata – poprzez stworzenie systemu edukacyjnego, w którym nauki ścisłe i przyrodnicze traktowane byłyby na równi z literaturą i sztuką – oficjalna kultura wyższa po prostu wyrzuciła je poza nawias. Uczni-humaniści postrzegają technikę wyłącznie jako narzędzie, a ponieważ to oni tworzą elity uniwersyteckie, udało im się sprawić, że nauki ścisłe znalazły się poza kanonem wykształcenia i kanonem „sztuk wyzwolonych”. *Nowy renesans. Granice nauki*. Red. M. Brockman. CiS, Warszawa 2005, s. 11.

3. Ocenom formułowanym przez ludzi nie można ufać – są skażone nieścisłością, dwuznacznością oraz zbędną złożonością.

4. Subiektywizm przeszkadza w jasnym formułowaniu myśli.

5. To, czego nie można zmierzyć albo nie istnieje, albo nie ma wartości.

6. Władzę decydowania należy oddać w ręce specjalistów²².

Taylor po raz pierwszy wyartykułował w sposób jednoznaczny twierdzenie, że idei społeczeństwa najlepiej służy oddanie ludzi do dyspozycji ich technik oraz technologii oraz – *toutes proportions gardées* – życie człowieka jest mniej warte niż wykorzystywana przez niego maszyna. W konsekwencji powstała sytuacja, w której ocenę wydawaną dotychczas przez robotnika zastąpiono prawami, regułami i zasadami „nauki” o jego zawodzie. „Oznaczało to oczywiście, że pracownicy będą musieli zrezygnować ze wszystkich tradycyjnych reguł praktycznych, do których przywykli; w rzeczywistości zwolniono ich z jakiegokolwiek odpowiedzialności za myślenie. System myślał za nich. Jest to fakt podstawowy, prowadził bowiem do poglądu, że wszelkiego rodzaju technika może myśleć za nas, a to jest jedna z najważniejszych zasad technopolu”²³. Wydajność, kryteria techniczne, eliminacja subiektywnej dwuznaczności, obsesyjny kult liczb oraz hierarchia oto fundamenty zarządzania, które pozostają niezmiennione do dziś. Ta uwaga odnosi się do każdego elementu współtworzącego proces zarządzania – w tym do zarządzania potencjałem społecznym organizacji. Nic w tym dziwnego, ponieważ współtworząca dziś logikę życia organizacyjnego triada (fundament współczesnego systemu zarządzania): policzalność, gramatocentryzm oraz hierarchiczność – ukształtowała się w środowisku niemającym wiele wspólnego z tak często podnoszonym dziś postulatem podmiotowego traktowania jej aktorów. Koncepcję Taylora współtworzyły w zasadniczy sposób m.in.:

1. Dwie innowacje wprowadzone przez czwartego komendanta Akademii Wojskowej Stanów Zjednoczonych w West Point Sylvanusa Thayera w 1817 roku: ocena wyników egzaminów za pomocą liczb oraz wprowadzenie hierarchicznie zorganizowanego tzw. systemu „szeregów”.

2. Badania nad czasem i ruchem prowadzone przez Daniela Tylera w zbrojowni w Springfield w 1832 roku, który wprowadził obiektywne wskaźniki norm produkcji dla każdego stanowiska pracy.

3. Aktywność byłego sierżanta kancelisty Akademii Wojskowej Stanów Zjednoczonych w West Point Georga Whistlera, naczelnego inżyniera Kolei Zachodniej, któremu zawdzięczamy wszechobecność zasady gramatocentryzmu i hierarchiczności. Generują one przekonanie, iż najbardziej pełna wiedza na temat stanu funkcjonowania przedsiębiorstwa znajduje się w tworzonych przez poszczególne działy (komórki, segmenty) raportach i sprawozdaniach, które kolejno spływają do centralnego ośrodka decyzyjnego.

²² N. Postman: Op. cit., s. 65.

²³ Ibid.

Koncepcja Taylora stosunkowo szybko zyskiwała uznanie, m.in. w Polsce, o czym może świadczyć fakt, iż już w pierwszym numerze „Przeglądu Organizacji” zamieszczono jego artykuł poświęcony wydajności pracy urzędników państwowych²⁴. Zdaniem Piotra Górskiego, było to możliwe, ponieważ dla dwóch pierwszych dekad XX wieku coraz większego znaczenia nabierała ideologia progresywizmu. Choć charakteryzowała się wieloma nurtami, łączyło ją przekonanie o uniwersalności procesów społecznych w świecie i poszukiwania skutecznych rozwiązań problemów społecznych oraz gospodarczych. „Progresywizm, uznając istnienie gospodarczego i społecznego chaosu, poszukiwał jednak sposobów na jego opanowanie. Dominującą orientacją był racjonalizm, co w najwyższym stopniu sprzyjało upowszechnieniu metod inżynierskich podczas rozwiązywania problemów organizacyjnych i społecznych. Prezentowane one były jako neutralne aksjologicznie instrumenty organizacji i kierowania”²⁵. Powyższe uwagi zawierają dwa błędy natury merytorycznej.

Po pierwsze, kontekst poszerzania się wpływów idei Taylora współtworzyła raczej cecha kulturowa społeczeństwa amerykańskiego, której różne sposoby realizacji obserwujemy również i dzisiaj: uniwersalizm. Cecha ta nie ma nic wspólnego z postulowaną w nauce dyrektywą odkrywania praw uniwersalnych (tzw. epistemologia uniwersalistyczna). Oto jej dwa najważniejsze źródła:

- Deklaracja Niepodległości – zbiór zasad obowiązujących wszystkich, zawsze i wszędzie,
- Konstytucja USA – uniwersalny kodeks uwzględniający odmienność kulturową emigrantów.

Amerykański styl życia jest skodyfikowany w stopniu, który wydaje się co najmniej dziwny dla przedstawicieli innych narodów, lecz ma to swoje mocne strony. Jak zauważają Charles Hampden-Turner oraz Alfons Trompenaars kulturowe dążenie do uniwersalizacji „[...] wpływa korzystnie na zdolność państwa do tworzenia bogactwa. Istnieje wówczas skłonność do idealizacji nauk ścisłych i chęć stosowania ich w przemyśle. Kodyfikacja wpływa korzystnie na liczne dziedziny tworzenia bogactwa: inżynierię, bezpieczeństwo, finanse, księgowość i prawo”²⁶. Jednocześnie społeczeństwo zacieraające wszelkie granice lub tolerujące różnice minimalne z europejskiej perspektywy wydaje się bliskie konformizmowi. Idea produktu uniwersalnego (m.in. ford, coca-cola, Cookie Cutter, IBM, McDonald's) to także rozmaite idee rozwiązań politycznych, gospodarczych i organizacyjnych w imię głęboko zakorzenionej kulturowej cechy: to, co

²⁴ F.W. Taylor: *Wydajność pracy urzędników państwowych*. „Przegląd Organizacji” 1925, nr 1.

²⁵ P. Górski: *Między urzędnikiem a menedżerem. Środowisko naukowej organizacji wobec problemów administracji publicznej w Polsce międzywojennej*. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2009, s. 15. Idea progresywizmu znalazła swoje historyczne spełnienie w technopolu, w którym „[...] najwygodniej się czują ci, którzy są przekonani, iż postęp techniczny stanowi najwyższe osiągnięcie ludzkości, a zarazem jest instrumentem, który pozwoli rozwiązać nasze największe dylematy”. N. Postman: *Op. cit.*, s. 87.

²⁶ Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars: *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 28-29.

sprawdziło się u nas sprawdzi się w każdych innych warunkach²⁷. Warto przypomnieć, iż choć w Europie jest bardziej znana idea fordyzmu (do czego walnie przyczynił się Tomáš Baťa, współzałożyciel przedsiębiorstwa „Bata”) to w tym samym czasie jej ekonomicznym rywalem była firma General Motors. Ford produkował identyczne samochody (Ford T), zaś General Motors opierała się na nieco odmiennej koncepcji społeczeństwa amerykańskiego – produkowała zróżnicowane samochody odpowiadające konkretnej klasie czy też warstwie społecznej. W tej sytuacji każdy potencjalny konsument w momencie zakupu określonej marki miał poczucie pokonywania kolejnych szczebli drabiny społecznej. Do dzisiaj społeczeństwo amerykańskie balansuje między równością a niewielką różnicą²⁸.

Po drugie, jeśli uwzględnimy wspomniane wyżej twierdzenie Taylora, że idei społeczeństwa najlepiej służy oddanie ludzi do dyspozycji ich technik oraz technologii, to trudno mówić o neutralnym aksjologicznie charakterze instrumentów organizacji i kierowania. Zawsze bowiem można postawić najprostsze pytanie: jeśli metody naukowe pozwoliły zweryfikować pozytywnie rozwiązanie określonego problemu, to dla kogo jego akceptacja będzie korzystna? „Pojęcie postępu technicznego czerpie swoje znaczenie z naszego sposobu patrzenia na walkę ludzi z przyrodą oraz z zainteresowania, jakie żywimy wobec wszystkich zwycięstw i porażek człowieka. Jeśli jednak zaczynamy mówić o «technologicznym» sterowaniu zachowaniem ludzi, natychmiast pojawia się pytanie, kto jest w tej grze technologiem, a kto materiałem. Postęp w technologii zachowania może oznaczać tylko wzrost władzy jednych ludzi nad drugimi”²⁹. Co więcej, jeśli odwołujemy się do pojęcia racjonalności to co mamy na myśli? Jaki rodzaj racjonalności? Czy chodzi o racjonalność celową oznaczającą przemyślaną i właściwy wybór najlepszych środków do osiągnięcia zamierzonego celu? A może racjonalność wartościową, czyli stałe zmierzanie do wyrażnie zdefiniowanego ideału? A może racjonalność rzeczową, czyli skuteczność? Na koniec pozostaje nam racjonalność metodologiczna, czyli nasze działanie jest racjonalne o tyle, o ile opiera się na prawdziwej wiedzy? Czy pojęcie racjonalności jest uniwersalne, czy raczej zdeterminowane kulturowo, społecznie i historycznie³⁰? O jaki rodzaj racjonalności chodziło Taylorowi? Przecież od jego czasów w kwestii zarządzania nic nie uległo znaczącej zmianie. Interesowała go głównie racjonalność rzeczowa. Jeśli tak, to wydaje się, iż w obszarze właściwym zarzą-

²⁷ Guy Sorman stawia intrygujące pytanie: „Korea, Niemcy i Japonia: czy te trzy kraje stałyby się liberalnymi demokracjami, gdyby armia amerykańska ich do tego nie doprowadziła? Pytanie nie bierze pod uwagę okoliczności historycznych i kulturowych, ponadto jest tak złożone, że nikt by go sobie nie stawiał, gdyby nas nie zmusili sami Amerykanie. Europejczycy przeważnie w to nie wierzą. Czy dlatego, że nasz czas już przeminął? Hiszpanie, Portugalczycy, Francuzi, Brytyjczycy również uważali się za głosicieli pewnego przekazu w imię Chrystusa lub cywilizacji, a Rosjanie i Chińczycy – w imię proletariatu. Nasz czas już minął, ale czy oznacza to, że minął również czas Amerykanów?”. G. Sorman: *Op. cit.*, s. 220.

²⁸ *Ibid.*, s. 21.

²⁹ S. Andreski: *Op. cit.*, s. 235.

³⁰ *Racjonalność i styl myślenia*. Red. E. Mokrzycki. IFiS PAN, Warszawa 1992.

dzaniu ludziom nie istnieje problem zasygnalizowany przez Łukasza Sułkowskiego stawiającego m.in. pytanie o epistemologię nauk o zarządzaniu. Obecnie wiadomo, iż nauka – jak każdy rodzaj działalności człowieka – opiera się na wartościach oraz indywidualnych i zbiorowych interesach. Na związki między warunkami powstawania określonych koncepcji naukowych a ich treścią wskazują m.in. socjologowie uprawiający socjologię wiedzy³¹.

Według Sułkowskiego, epistemologia nauk o zarządzaniu analizuje sposób poznania organizacji oraz zarządzania. Wskazując na jej kluczowe problemy stawia następujące pytania:

Jaki jest przedmiot badań zarządzania?

Czy jest możliwa wiedza pewna o organizacji i zarządzaniu?

W jaki sposób dochodzi się do prawdy w naukach o zarządzaniu?

Jakie są relacje między teorią a praktyką?

Jaki jest podmiot poznania?

Jakie są granice nauk o zarządzaniu?³²

Znajdująca swoje intelektualne korzenie w kulturze amerykańskiej racjonalność rzeczowa, czyli skuteczność w obszarze zarządzania ludźmi, *a priori* odrzuca pytanie o to, czy możliwa jest wiedza pewna³³. Nie stawia również pytania o to, w jaki sposób dochodzi się do prawdy w naukach o zarządzaniu³⁴. Zabiegi wypreparowania z kontekstu kulturowego zjawisk życia organizacyjnego – wspierane przekonaniem o trwałości zasad tzw. naukowego zarządzania oraz behawiorystycznej koncepcji człowieka – pozwalają unikać pogłębionej analizy indywidualnej i grupowej motywacji aktorów organizacji opartej choćby na badaniach jakościowych³⁵. W takiej sytuacji łatwiej zrozumieć, dlaczego w relacji teoria-praktyka dominuje charakter normatywny: tworzenie reguł skutecznego działania w określonych warunkach, choć w tym wypadku nie istotne jest wskazanie wszystkich uwarunkowań sytuacji, natomiast bardziej istotne – znalezienie efektywnych reguł³⁶. Koncentracja na zmienności i niepewności otoczenia przy jednoczesnym unikaniu analizy kontekstu wymogów struktural-

³¹ E. Mokrzycki: *Filozofia nauki a socjologia. Od doktryny metodologicznej do praktyki badawczej*. PWN, Warszawa 1980; M. Ziółkowski: *Wiedza, jednostka, społeczeństwo. Zarys koncepcji socjologii wiedzy*. PWN, Warszawa 1989; T. Woźniak: *Propaganda scjencyjna. Funkcje społeczne przekazów popularnonaukowych*. IFiS PAN, Warszawa 2000.

³² Ł. Sułkowski, Op. cit., s. 14.

³³ Najlepszym dowodem jest rozpowszechnione przez ignorantów przekonanie, iż zadowolenie pracownika wpływa na jego efektywność. Ten „statystyczno-medialny fakt” dominuje powszechnie w rozmaitego rodzaju opracowaniach dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi, choć nie ma na to żadnych empirycznych (przeprowadzonych według opisanych przeze mnie wcześniej naukowych metod obowiązujących w naukach społecznych) dowodów.

³⁴ Interesujący wydaje się fakt, iż w Polsce w rozmaitych uczelniach na wydziałach zarządzania jest rzeczą prawie niemożliwą odnalezienie w programie nauczania przedmiotu poświęconego metodologii nauki. Dominują techniki badań właściwe określonej dziedzinie (na przykład techniki badań marketingowych).

³⁵ K. Konecki: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. Sprzężenia zwrotne w działaniu*. „Przegląd Socjologiczny” 2002, t. LI/2, s. 43-62.

³⁶ Ł. Sułkowski: Op. cit., s. 15.

nych organizacji prowadzi często do jałowych z teoretycznego i praktycznego punktu widzenia prób konstruowania wizji „menedżera przyszłości”³⁷ zakończonych zwykle banalnymi wnioskami.

Rachunkowość zasobów ludzkich czy zarządzanie kapitałem intelektualnym – ewolucja czy socjotechnika politycznej poprawności?

Zarządzanie rozumiane jako podejmowanie decyzji, sprawowanie władzy oraz wykorzystywanie zasobów organizacji jest obecnie rodzajem zaawansowanej technologii ze wszystkim jej konsekwencjami. Zarządzanie „[...] podobnie jak zero, statystyka, pomiar IQ, prace na stopnie lub sondaże funkcjonuje tak jak każda inna technika. Nie jest, oczywiście, zbudowane z mechanicznych części. Składa się z procedur i reguł przeznaczonych do standaryzowania zachowania”³⁸. Korporacyjny charakter kultury organizacyjnej oraz typowa dla niej struktura, organizacja czasu pracy i czasu wolnego od obowiązków zawodowych prowadzą do silnej internalizacji norm proceduralnych oraz poczucia identyfikacji i pojawienia się „tożsamości organizacyjnej”. Akceptacja poprawnego dyskursu organizacyjnego przymus uczestnictwa w zachowaniach o charakterze rytualnym wzmacnia w szerszej perspektywie kulturowej proces indywidualizacji – uwolnienia od tradycyjnych form i więzi władzy, utraty tradycyjnych przekonań dotyczących wiedzy o działaniu, wiary oraz obowiązujących norm, co w konsekwencji prowadzi do ukształtowania się nowego rodzaju więzi społecznych³⁹.

Podjmując zagadnienie zarządzania ludźmi w organizacji natrafiamy na takie same problemy natury definicyjnej, jak w przypadku organizacji oraz zarządzania⁴⁰. „Zarządzanie zasobami ludzkimi” jest traktowane jako proces⁴¹, system⁴², metoda⁴³ lub nawet filozofia⁴⁴. Ostatnia z wymienionych perspektyw jest interesującą egzemplifikacją zmiany znaczeń podstawowych pojęć: jak uczyli starożytni filozofia to „umiłowanie mądrości”, co trudno jednoznacznie

³⁷ *Organizacje przyszłości*. Red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckard. Business Press, Warszawa 1997; B.R. Kuc: *Zarządzanie doskonałe. Poszukiwanie przenikliwości*. PTM. Wydawnictwo Menedżerskie, Warszawa 2008, s. 79-94.

³⁸ N. Postman: Op. cit., s. 169-170.

³⁹ U. Beck: *Spółeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*. Scholar, Warszawa 2002, s. 193.

⁴⁰ Ł. Sułkowski: Op. cit., s. 20-30.

⁴¹ A. Pocztowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Antykwa, Kraków 1998, s. 31.

⁴² E. Masłyk-Musiał: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Politechnika Wrocławska, Wrocław 2000, s. 18.

⁴³ M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 15.

⁴⁴ E. Masłyk-Musiał: Op. cit., s. 11, 13.

przełożyć na język organizacyjnej rzeczywistości. Operacjonalizacja samego przedmiotu zarządzania również nastręcza wiele problemów interpretacyjnych (zasoby ludzkie, zasób ludzki, personel, kapitał ludzki, społeczny potencjał organizacji), co przyznają m.in. Strużyńska i Niestrój, gdy stwierdzają, iż „[...] bliższe zapoznanie się z treścią prac z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi nie pozwala na łatwą odpowiedź na pytanie, co jest przedmiotem tego zarządzania, co stanowi specyfikę zasobów ludzkich?”⁴⁵. Jeśli uwzględnimy projektowaną wizję tzw. procesowej organizacji przyszłości zagadnienie metodologicznej interpretacji tego, czym zarządzamy mając na myśli ludzi w organizacji zostanie sprowadzony do absolutnego minimum. „Procesowa przyszłość” to konsekwentna realizacja postulatów Fredericka Winslawa Taylora: zwiększenie skuteczności aktywności gospodarczej, wzrost rentowności gospodarowania oraz redukcja personelu (minimalizacja nakładów ludzkiej pracy)⁴⁶.

Manifestacje sposobów traktowania „pracownika”⁴⁷ od czasów rewolucji obyczajowej lat sześćdziesiątych⁴⁸ do współczesnej kultury indywidualizmu⁴⁹ ery postnowoczesnej – sugerującej uprzywilejowanie i wyjątkowość osoby, perspektywę subiektywności, dowolności oraz relatywizmu – przypominają wielowiekowe spory na temat miejsca, roli i znaczenia aktywności ekonomicznej w społeczeństwie oraz jej rezultatów, co zaowocowało obecnie powstaniem koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa⁵⁰. W tym wypadku, biorąc pod uwagę konstytutywną dla ponowoczesności ideę pragmatycznej skuteczności, można również przyjąć założenie, iż dominującym podejściem jest perspektywa utylitarna (instrumentalna)⁵¹.

⁴⁵ J. Strużyńska, J. Niestrój: *Wyzwania przedsiębiorczości dla zarządzania zasobami ludzkimi*. W: *Poszukiwanie tożsamości w jednoczącej się Europie*. Red. L. Zbiegień-Maciąg, D. Lewicka. AGH, Kraków 2004, s. 259.

⁴⁶ J. Marciniak: *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 21.

⁴⁷ Według P.F. Druckera, już samo określanie kogoś mianem pracownika wywołuje trudną sytuację emocjonalną. Jest to efekt wielowiekowej tradycji pracy na rzecz kogoś (wcześniej feudalnego pana, później właściciela-kapitalisty). P.F. Drucker: *Spółczesność pokapitalistyczna*. PWN, Warszawa 1999, s. 56.

⁴⁸ A. Jawłowska: *Drogi kontrkultury*. PIW, Warszawa 1975; T. Roszak: *The Making Of A Counter Culture: Reflections On The Technocratic Society And Its Youthful Opposition, With a New Introduction*. University of California Press, California 1995.

⁴⁹ M. Jacyno: *Kultura indywidualizmu*. PWN, Warszawa 2007.

⁵⁰ W. Pawlik: *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – socjotechnika racjonalizacji w dobie technopolu*. W: *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*. Red. S. Banaszak, K. Doktor. Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2009, s. 349-365.

⁵¹ Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa to traktowanie społecznej odpowiedzialności w kategoriach elementu strategii przedsiębiorstwa ułatwiającego zrównoważony rozwój lub spełnienie wymogu oparcia przewagi konkurencyjnej na czynnikach pozaekonomicznych (w tym wypadku strategia społecznej odpowiedzialności polega na budowaniu dobrych relacji z otoczeniem) oraz spełnienie wymogu dbania o grupy związane z działalnością przedsiębiorstwa (także w obszarach nie związanych bezpośrednio z jego podstawową aktywnością).

Oczywistą przed Taylorem samokontrolę w sferze aktywności zawodowej zastąpił dziś totalny zewnętrzny charakter działań zarządczych: regularny pomiar, standaryzacja procedur oraz rankingów porządkujących i dyscyplinujących zachowania organizacyjne. Władza organizacyjna to dziś przede wszystkim władza pozytywna. To definiowanie celów grupowych. To wywieranie wpływu raczej na rzecz innych osób, aniżeli na te osoby. W czasach poprawności politycznej w oficjalnym dyskursie pojęcie władzy zastąpiono neutralnym emocjonalnie pojęciem przywództwa.

Praktyczna realizacja idei policzalności, gramatocentryzmu i hierarchiczności prowadzi do sytuacji, w której sposób organizacji pracy jest zorientowany nie tyle na osoby (dla których podstawą autoidentyfikacji jest własne doświadczenie), ile na „precyzyjnie” zoperacjonalizowane i nasycone ilościowo⁵² określonymi jednostkami pomiaru role organizacyjne. Ta perspektywa ułatwia wprowadzenie aktorów życia organizacyjnego do kolejnej funkcji operacyjnej.

Literatura

- Andreski S.: *Czarnoksiężstwo w naukach społecznych*. Oficyna Naukowa, Warszawa 2002.
- Appleby J., Hunt L., Jacob M.: *Powiedzieć prawdę o historii*. ZYSK i S-KA, Poznań 2000.
- Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Beck U.: *Spółczesność ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*. Scholar, Warszawa 2002.
- Cascio W.F.: *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Górski P.: *Między urzędnikiem a menedżerem. Środowisko naukowej organizacji wobec problemów administracji publicznej w Polsce międzywojennej*. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2009.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A.: *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Hayek F.W.: *The Counter-Revolution of Science. W: Studies on the Abuse of Reason*. Liberty Press, Indianapolis 1952.
- Jacyno M.: *Kultura indywidualizmu*. PWN, Warszawa 2007.
- Jawłowska A.: *Drogi kontrkultury*. PIW, Warszawa 1975.

⁵² „Wbrew powszechnemu przekonaniu, wyniki działań dotyczących zasobów ludzkich można zmierzyć i określić ilościowo tak samo, jak czyni się to w wypadku każdej innej funkcji operacyjnej. Przedstawione w książce metody pomiaru łączą rachunkowość, finanse, zarządzanie i nauki behawioralne” – tak zachęca potencjalnych czytelników wydawca książki W.F. Cascio: *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

- Johnson P.: *Historia polityczna świata od lat dwudziestych do osiemdziesiątych*. POMOST, Warszawa 1989.
- Konecki K.: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. Sprzężenia zwrotne w działaniu*. „Przegląd Socjologiczny” 2002, t. LI/2.
- Kozielecki J.: *Koncepcje psychologiczne człowieka*. PIW, Warszawa 1977.
- Kuc B.R.: *Zarządzanie doskonale. Poszukiwanie przenikliwości*. PTM, Wydawnictwo Menedżerskie, Warszawa 2008.
- Marciniak J.: *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Masłyk-Musiał E.: *Socjologia organizacji i zarządzania*. UMCS, Lublin 1996.
- Masłyk-Musiał E.: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Politechnika Wrocławska, Wrocław 2000.
- Mokrzycki E.: *Filozofia nauki a socjologia. Od doktryny metodologicznej do praktyki badawczej*. PWN, Warszawa 1980.
- Nowy renesans. *Granice nauki*. Red. M. Brockman. CiS, Warszawa 2005.
- Organizacje przyszłości*. Red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckard. Business Press, Warszawa 1997.
- Drucker P.F.: *Spółczesność pokapitalistyczna*. PWN, Warszawa 1999.
- Pawlik W.: *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – socjotechnika racjonalizacji w dobie technopolu*. W: *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*. Red. S. Banaszak, K. Doktor. Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2009.
- Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Antykwa, Kraków 1998.
- Postman N.: *Technopol. Triumf techniki nad kulturą*. PIW, Warszawa 1995.
- Racjonalność i styl myślenia*. Red. E. Mokrzycki. IFiS PAN, Warszawa 1992.
- Rorty R.: *Filozofia a zwierciadło natury*. Aletheia, Warszawa 1997.
- Roszak T.: *The Making Of A Counter Culture: Reflections On The Technocratic Society And Its Youthful Opposition, With a New Introduction*. University of California Press, California 1995.
- Sorman G.: *Made in USA. Spojrzenie na cywilizację amerykańską*. Wydawnictwo Prószyński i S-ka, Poznań 2004.
- Strużyna J., Niestrój J.: *Wyzwania przedsiębiorczości dla zarządzania zasobami ludzkimi*. W: *Poszukiwanie tożsamości w jednoczącej się Europie*. Red. L. Zbiegień-Maciąg, D. Lewicka. AGH, Kraków 2004.
- Sułkowski Ł.: *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. PWE S.A., Warszawa 2005.
- Taylor F.W.: *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers, New York, NY, USA and London, UK 1911.
- Woźniak T.: *Propaganda scjentyczna. Funkcje społeczne przekazów popularnonaukowych*. IFiS PAN, Warszawa 2000.
- Ziółkowski M.: *Wiedza, jednostka, społeczeństwo. Zarys koncepcji socjologii wiedzy*. PWN, Warszawa 1989.

MANAGEMENT AND CHANGES IN ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

Summary

Presented in a sociological perspective, the attempt to determine the impact of changes in the organisation's environment on the of management indicates that the intellectual core part, which is undoubtedly the Taylor's concept in relation to human resources management remains the foundation of techniques used in decision-making, governance and the use of organization's resources.

It is limited to a specific understanding of behavioural science reduced to a level of behaviour control technology.

Ewa Badzińska

Politechnika Poznańska

POZYCJA KONKURENCYJNA PRZEDSIĘBIORSTWA W ŚWIELE TEORII ZARZĄDZANIA I KONKURENCJI

Wprowadzenie

Zagadnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest w literaturze przedmiotem dyskusji od wielu lat. Rozwijające się od połowy XX wieku teorie i koncepcje zarządzania strategicznego proponowały diametralnie różne odpowiedzi na pytania o budowę przewagi konkurencyjnej i otoczenie firmy, ocenę organizacji, wybory strategiczne, optymalne programy działania i pomiar ich efektów. W dobie hiperkonkurencji i gospodarki przesytu przedsiębiorstwa zmuszone są coraz intensywniej walczyć z innymi firmami o swoje pozycje konkurencyjne na określonych rynkach. Niezbędna jest budowa potencjału konkurencyjności, który umożliwi zdobycie przewagi konkurencyjnej i zastosowanie skutecznych instrumentów konkurowania. Zdobycie i utrzymanie pozycji na rynku stanowi ważny cel strategiczny każdego przedsiębiorstwa. Przełom XX i XXI wieku przyniósł zdecydowane zmiany w podejściu przedsiębiorstw do klienta i konkurencyjnych rynków. Wynikają one z konieczności dostosowania się firm do stale zmieniających się warunków ekonomicznych, zaostrzającej się konkurencji między przedsiębiorstwami oraz bardziej wymagających klientów. Istnieje potrzeba budowy nowych źródeł przewag konkurencyjnych, które sprostać dzisiejszym wyzwaniom polskiej gospodarki rynkowej, znajdującej się z jednej strony w procesie globalizacji, z drugiej zaś integracji regionów.

Celem niniejszej pracy jest wskazanie w ujęciu historycznym przesłanek, które miały wpływ na powstanie współczesnych teorii kształtowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Struktura pracy ma charakter badawczy, ale ogranicza się do twórczej kompilacji stanowisk przedstawicieli na-

uki na temat kształtowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku w aspekcie zarządzania strategicznego i konkurencji. Zaprezentowano poglądy różnych autorów na temat źródeł budowy przewagi konkurencyjnej. Szczególną uwagę poświęcono takim zagadnieniom, jak potencjał konkurencyjności, przewaga konkurencyjna, instrumenty konkurowania oraz pozycja konkurencyjna.

Rozwój teorii zarządzania strategicznego i konkurencji

Odmienność stanowisk przedstawicieli nauki na temat teorii i koncepcji zarządzania strategicznego była przyczyną powstania szkół myślenia o przeciwnych koncepcjach. Jako pierwsza powstała w latach sześćdziesiątych XX wieku szkoła planistyczna, a następnie szkoła ewolucyjna w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych. Nowy nurt myślenia strategicznego rozwinął i upowszechnił Michael E. Porter w 1980 roku, tworząc koncepcję analizy struktury sektora i konkurentów. Z kolei szkoła pozycyjna zdominowana została w latach dziewięćdziesiątych przez teorię zasobową. Dla dalszych rozważań istotne jest odwołanie się przede wszystkim do głównych przesłanek nurtu szkoły pozycyjnej i zasobowej, które współcześnie odgrywają ważną rolę w formułowaniu strategii konkurowania oraz poszukiwaniu źródeł budowy przewag konkurencyjnych.

Rozumienie strategii jako długookresowego planu działania ma wieloletnie tradycje i to zarówno w teorii, jak i w praktyce. Według K. Obłója, „[...] podwaliny planowania strategicznego zostały stworzone w latach sześćdziesiątych głównie przez H.I. Ansoffa, R.L. Ackoffa oraz K.R. Andrews, C.R. Christiansena, E.P. Learneda, W.S. Gutha i J.L. Bowera”¹. Istotną rolę odegrało tu dzieło H.I. Ansoffa pt. „Corporate Strategy”. Fundamentalną przesłanką szkoły planistycznej było założenie, że budowa strategii jest racjonalnym procesem decyzyjnym, który polega na formalnej analizie i prognozie otoczenia, analizie sił oraz słabości firmy, wyznaczeniu jasnych celów i budowaniu planów strategicznych. Z kolei przedstawiciele szkoły ewolucyjnej próbowali dowieść, że „[...] strategia jest ewolucyjnym poszukiwaniem spójnego wzorca działania na styku dwóch strategii: zamierzonej (planowej) oraz niezamierzonej (samorzutnej), powstającej z ewolucji zdarzeń, procesów, przypadków, na które kadra kierownicza ma ograniczony wpływ i których nie można ani sformalizować, ani zaplanować”². Początków takiego podejścia można szukać w publikacjach autorów

¹ K. Obłój: *Strategia organizacji*. PWE, Warszawa 2001, s. 33.

² Ibid., s. 52-55.

z lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych, m.in. E. Wrappa, J.B. Quinna i R.T. Pascale'a³. Pozycja konkurencyjna jest osiągnięta przez firmę dzięki przewadze, wynikającej z umiejętności przedsiębiorstwa i rutyny uwarunkowanej historycznie. Pomijana jest tutaj reakcja i działanie konkurentów.

Ustalenia kolejnej ze szkół myślenia strategicznego – szkoły pozycyjnej – są znaczące dla rozwoju wiedzy o kształtowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jej przedstawiciele proponują analizowanie czynników strategicznych związanych z produktami, rynkami i konkurentami. Wybór pozycji przedsiębiorstwa na rynku jest – w świetle tej teorii – wynikiem dostosowań do warunków zewnętrznych. Pozycja firmy wobec konkurencji tworzyła oś myślenia o strategii. Fundamentalne było założenie, iż „[...] istotą strategii jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (*competitive advantage*)”⁴. Motyw ten przewijał się od początku powstawania teorii strategii konkurencji, a poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej szły w różnych kierunkach. Badania podporządkowano nadrzędnemu praktycznemu celowi, a mianowicie temu, jak wygrać walkę konkurencyjną i osiągnąć pożądaną pozycję konkurencyjną na rynku. Przedstawiciele szkoły pozycyjnej poszukiwali przyczyn i uwarunkowań sukcesu firmy zarówno tych wynikających ze struktury branży (otoczenia firmy), jak i tych wynikających z przewagi firmy nad konkurentami. Budowano i rozwijano techniki oraz metody analizy organizacji i otoczenia, które tworzyły bazę informacyjną dla decydentów. Z czasem liczba technik analitycznych stosowanych w tworzeniu strategii nadmiernie się powiększała, a brakowało jednej wspólnej koncepcji, która stworzyłaby płaszczyznę scalającą w logiczny sposób zbiór metod i technik analitycznych, powstających w różnym czasie i dla różnych zastosowań. Niezbędną syntezę zapewnił dopiero w 1980 roku profesor Harvard Business School, Michael E. Porter, tworząc koncepcję analizy struktury sektora i konkurentów. Rozwinął on i upowszechnił podejście pozycjonowania do analizy strategii konkurencji⁵.

W szkole pozycyjnej analiza otoczenia organizacji stała się punktem wyjścia do budowy strategii. Zdaniem prekursorów tego podejścia to właśnie struktura otoczenia decyduje o skuteczności strategii firmy i jej sukcesie. Pozycja

³ E. Wrapp: *Good Managers Don't Make Policy Decision*. „Harvard Business Review” 1967, September-October; J.B. Quinn: *Strategies for Change. The Strategy Process: Revised European Edition*. Prentice Hall Europe, London; R.T. Pascale: *Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success*. „California Management Review” XXVII, s. 47-72.

⁴ K. Oblój: *Strategia organizacji*. Op. cit., s. 67.

⁵ M.E. Porter: *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York 1980 oraz M.E. Porter: *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York 1985, za: *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. Red. E. Skawińska. WN PWN, Warszawa-Poznań 2002, s. 13.

konkurencyjna firmy na rynku jest wynikiem dostosowań do warunków zewnętrznych. Najpopularniejszym sposobem analizy stał się model pięciu sił Portera (*five forces model*), który umożliwia analizowanie otoczenia przez pryzmat siły przetargowej dostawców, siły przetargowej nabywców, zagrożenia ze strony nowych konkurentów, zagrożenia ze strony substytucyjnych produktów lub usług oraz rywalizacji konkurencyjnej w sektorze⁶. Wszystkie te siły wyznaczają natężenie konkurencji w danej gałęzi oraz jej rentowność i mogą zmieniać się w miarę jej rozwoju. Jako gałąź przyjmuje się przy tym grupę firm wytwarzających produkty lub usługi, które są bliskimi substytutami z perspektywy nabywcy⁷. Trafna ocena i diagnoza sił konkurencji, wpływających na atrakcyjność strukturalną danej gałęzi, umożliwia firmie identyfikację jej słabych i silnych stron w odniesieniu do całej gałęzi i sformułowanie skutecznej strategii, polegającej na stworzeniu korzystnej pozycji wobec sił otoczenia. Celem strategii konkurencji podmiotu w danym sektorze jest zatem znalezienie takiej pozycji, w której przedsiębiorstwo będzie mogło najlepiej bronić się przed otaczającymi siłami albo spożytkować je na własną korzyść.

Michael E. Porter stwierdzając, że „[...] istnieją dwa podstawowe typy przewagi konkurencyjnej: przywództwo kosztowe i różnicowanie”⁸ utożsamia przewagę konkurencyjną z charakterem strategii. Zdaniem J.B. Barneya, wszystkie rodzaje strategii przedsiębiorstwa opierają się w gruncie rzeczy na tych dwóch źródłach przewagi. Ważność jakiegokolwiek siły lub słabości, która charakteryzuje przedsiębiorstwo, jest w ostateczności „funkcją jego wpływu na koszt i zróżnicowanie”⁹.

Zgodnie z przesłanką szkoły pozycyjnej struktura gałęzi ma decydujący wpływ na określenie strategii konkurencji, przyjmując za E. Cyrsonem, „[...] poprzez strategię konkurencji rozumie się cele i akcje podejmowane przez przedsiębiorstwo, które zmierzają do uzyskania przez nie trwałej przewagi konkurencyjnej”¹⁰. Formułowanie owych strategii sprowadza się do ustanowienia korzystnej pozycji konkurencyjnej w danej gałęzi. Przeprowadzenie analizy strukturalnej gałęzi umożliwia przedsiębiorstwu takie usytuowanie się wobec

⁶ M.E. Porter: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. MT Biznes, Warszawa 2006, s. 24.

⁷ Idem: *Competitive Strategy*. Op. cit., s. 5, za: E. Skawińska: *Nowy paradygmat strategii...*, op. cit., s. 13.

⁸ Idem: *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. Helion, Warszawa 2006, s. 29.

⁹ J.B. Barney: *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2001, s. 233, za: *Konkurencyjność przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 15.

¹⁰ E. Cyrson: *Nowy paradygmat strategii konkurencji*. W: *Konkurencyjność przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 13.

istniejącego układu sił konkurencyjnych, by mogło ono osiągać zyski powyżej przeciętnej w gałęzi. „Firma, która jest w stanie zająć dobrą pozycję, może uzyskać wysoką stopę zysku, mimo że struktura gałęzi jest niekorzystna i co za tym idzie, przeciętna zyskowność gałęzi jest umiarkowana”¹¹.

Podęście charakterystyczne dla pozycyjnej szkoły myślenia strategicznego – aczkolwiek zajmujące znaczące miejsce w ramach ogółu rozważań o determinantach osiągania przez przedsiębiorstwo pożądaną pozycji konkurencyjnej – nie tłumaczy jednak w satysfakcjonujący sposób kwestii o zasadniczym znaczeniu. Nie wyjaśnia mianowicie tego, jakie są źródła przewagi konkurencyjnej, umożliwiające zdobycie określonej pozycji na rynku, dlaczego jedne przedsiębiorstwa są w stanie lepiej niż inne zidentyfikować atrakcyjne dziedziny działalności oraz zająć w nich korzystną pozycję, dlaczego jedne z nich stać na obronę raz zdobytej przewagi konkurencyjnej, podczas gdy drugie przewagę taką szybko tracą. Nie można znaleźć odpowiedzi na te pytania, ograniczając zakres analizy tylko do zewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa. Szukać ich należy również w drodze analizy różnic w wyposażeniu przedsiębiorstw w zasoby i posiadane umiejętności. Potwierdza to istotną rolę zarówno mikrootoczenia firmy, jak i jej „twardych” i „miękkich” zasobów w osiąganiu pożądaną pozycji konkurencyjnej na rynku.

Na bazie krytyki założeń szkoły pozycyjnej powstało nowe spojrzenie na organizację i strategię firmy, którego efektem stała się kolejna szkoła myślenia strategicznego – szkoła zasobów. Podęście zasobowe do analizy strategii zdominowało lata dziewięćdziesiąte XX wieku. Punktem wyjścia do budowy strategii nie była już – jak w szkole pozycyjnej – pozycja przedsiębiorstwa w odniesieniu do gałęzi, lecz sposób, w jaki zarządza ono swoimi zasobami, w celu rozwoju wyróżniających się zdolności oraz kluczowych kompetencji. Zgodnie z tym podęściem, wybór gałęzi nie jest główną determinantą określającą zyskowność firmy. Większe znaczenie ma „[...] alokacja zasobów oraz ich dalszy rozwój w celu ustanowienia i podtrzymania kluczowych kompetencji”¹². Na pierwszy plan w budowie i konfigurowaniu strategicznych zasobów firmy wysunęły się wiedza i umiejętności menedżerów. To one traktowane były jako czynnik decydujący o efektywności firmy w większym stopniu niż otoczenie i struktura branży. Fundamentalną przesłanką tego nurtu zarządzania przedsiębiorstwem było założenie, że „[...] aby zrozumieć źródła sukcesu organizacji, trzeba zrozumieć konfigurację jej unikalnych zasobów i umiejętności”¹³.

¹¹ Ibid., s. 15.

¹² Ibid., s. 18-19.

¹³ K. Obłój: *Strategia organizacji*. Op. cit., s. 85.

Szkoła zasobowa wzbogaciła dotychczasową wiedzę o znaczenie „miękkich” aspektów zarządzania. Zasobom niematerialnym przedsiębiorstwa nadano odpowiednią rangę. Znamienne znaczenie w powstaniu tej szkoły myślenia strategicznego mieli C.K. Prahalad i G. Hamel, którzy stworzyli syntezę wielu wątków szkoły myślenia o organizacji jako zbiorze zasobów¹⁴. Ponadto P. Drucker, a przed nim P. Selznick, zwrócili uwagę na unikalne umiejętności organizacyjne (*distinctive competences*). Podkreślali oni, że fundamentalnym czynnikiem sukcesu firmy jest wiedza i umiejętności¹⁵. Jednak w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych nie było to spojrzenie na tyle wpływowe, aby mogło stać się praktycznie użyteczne. Zmiana poglądów nastąpiła dopiero w latach osiemdziesiątych. Istotny wkład w rozwój tego nurtu myślenia mieli W. Ouchi oraz T. Peters i R.H. Waterman¹⁶. Obok dotychczasowej „twardej” strategii struktur i procedur organizacyjnych odkryto tzw. miękkie aspekty. To właśnie w wartościach i unikalnych umiejętnościach firmy zaczęto upatrywać źródeł jej przewagi konkurencyjnej, umożliwiającej zdobycie pożądanej pozycji konkurencyjnej na rynku. Coraz częściej w teorii zarządzania zaczęły pojawiać się prace, które analizowały i podkreślały znaczenie zasobów niematerialnych dla sukcesu firmy. Obok K. Obłója były to prace między innymi R.R. Nelsona, S.G. Wintera, D. Teece’a, H. Itami czy T.W. Rouhla¹⁷.

W literaturze przedmiotu obok pojęcia zasobów (*resources*) pojawiają się określenia, takie jak umiejętności (*capabilities*) oraz kompetencje (*competencies*), które często stosowane są zamiennie. P. Selznick używa terminu „wyróżniająca się kompetencja” do określenia tych działań, które przedsiębiorstwo wykonuje szczególnie dobrze w porównaniu ze swoimi konkurentami¹⁸, natomiast G. Stalk, P. Evans i L. Shulman stosują pojęcie „kluczowych umiejętności”¹⁹. W ujęciu zaproponowanym przez C.K. Prahalada i G. Hamela nie ma natomiast rozróżnienia zasobów i umiejętności – zamiast tego autorzy mówią o „kluczowych kompetencjach” (*core competence*)²⁰ skumulowanych

¹⁴ G. Hamel, C.K. Prahalad: *The Core Competence of the Corporation*. „Harvard Business Review” 1990, May-June.

¹⁵ K. Obłój: *Strategia organizacji*. Op. cit., s. 83.

¹⁶ W. Ouchi: *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison Wesley, Reading 1981; T. Peters, R.H. Waterman: *In Search of Excellence*. Harper&Row, New York 1982.

¹⁷ R.R. Nelson, S.G. Winter: *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belnap Press, Cambridge 1982; D. Teece: *The Competitive Challenge*. Ballinger, Cambridge 1987; H. Itami, T.W. Rouhl: *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press, Cambridge 1987; K. Obłój: *Strategia przetrwania organizacji*. WN PWN, Warszawa 1987.

¹⁸ P. Selznick: *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper and Row, New York 1957.

¹⁹ G. Stalk, P. Evans, L.E. Shulman: *Competing on Capabilities. The New Rules of Corporate Strategy*. „Harvard Business Review” 1992, March-April, s. 57-69.

²⁰ G. Hamel, C.K. Prahalad: Op. cit., s. 164-165, za: K. Obłój: *Strategia organizacji*. Op. cit., s. 86.

w postaci szczególnych umiejętności, które można w twórczy sposób wykorzystać na użytek całej korporacji. Zdaniem powyższych autorów, to właśnie „kluczowe kompetencje” przyczyniają się do tworzenia niewspółmiernego wkładu do wartości dla ostatecznego nabywcy lub do wydajności, z którą wartość ta jest dostarczana, i tworzą podstawę do wkraczania na nowe rynki²¹. „Kluczowe kompetencje są zbiorowym uczeniem się przedsiębiorstwa, szczególnie w zakresie koordynacji różnorodnych umiejętności produkcyjnych i integracji licznych strumieni technologii”²².

Wątek dotyczący charakterystyk zasobów, decydujących o zdobyciu przewagi konkurencyjnej, rozwinięty został przez J. Barney'a. Zdaniem autora, aby zasoby mogły przyczynić się do zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej, to muszą być „[...] strategicznie wartościowe, charakteryzować się rzadkością posiadania przez obecnych i przyszłych konkurentów, być trudne do imitacji i kopiowania przez konkurentów, być niemożliwymi do substytuowania przez inne zasoby oraz efektywnie wykorzystane”²³. Podobną opinię wyraża M.A. Peteraf twierdząc, że posiadane przez firmę „[...] wartościowe i rzadkie zasoby winny być kosztowne do imitacji, jeżeli mają stanowić źródło trwałej przewagi konkurencyjnej”²⁴. Zatem jedynie rzadkie i niepowtarzalne zasoby dają szansę zdobycia przewagi konkurencyjnej i osiągnięcia pożądanej pozycji na rynku.

Birger Wernerfelt, który jako jeden z pierwszych podjął próbę systematycznego spojrzenia na firmę i jej strategię przez pryzmat zasobów, zdefiniował te ostatnie jako „[...] wszystko to, o czym można pomyśleć w kategoriach silnych stron i słabości”²⁵. Zasoby przedsiębiorstwa powszechnie rozumiane były jako wyposażenie kapitałowe, zasoby ludzkie i kapitał intelektualny. Najogólniej dzielono je na zasoby rzeczowe, nierzeczowe i ludzkie. Ponadto, J.B. Barney oraz R.M. Grant wyróżnili zasoby ludzkie, produkcyjne i organizacyjne lub bardziej szczegółowo – finansowe, materialne, ludzkie, technologiczne, organizacyjne i reputację firmy²⁶.

²¹ Eidem: *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*. Business Press, Warszawa 1999 oraz G. Hamel: *Leading the Revolution*. HBS Press, Boston 2000.

²² G. Hamel, C.K. Prahalad: *Przewaga konkurencyjna jutra*. Op. cit.

²³ Jest to tzw. model VRIO od pierwszych liter *Valuable, Rare, Inimitable, Well Organized Resource*; por. J.B. Barney: *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. „Journal of Management” 1991, Vol. 17, s. 99-120, za: K. Oblój: *Strategia organizacji*. Op. cit., s. 87.

²⁴ M.A. Peteraf: *The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View*. „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14(3), s. 179-191. <http://www.jstor.org/pss/2486921> (10.03.2011).

²⁵ B. Wernerfelt: *A Resource-Based View of the Firm*. „Strategic Management Journal” 1984, Vol. 5, s. 171-180. <http://www.jstor.org/pss/2486175> (10.03.2011).

²⁶ J.B. Barney: Op. cit., s. 99-120. R.M. Grant: *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage*. „California Management Review” 1991, Vol. 33, s. 114-135, za: K. Oblój: *Strategia organizacji*. Op. cit., s. 85.

Współczesne teorie zarządzania strategicznego i konkurencji korzystają z dorobku omówionych powyżej szkół myślenia, adaptując go do potrzeb i wyzwań gospodarek. W szczególności dotyczy to nurtu myślenia szkoły pozycyjnej i zasobowej. U podstaw rozwoju obecnej koncepcji zasobowej leżą wcześniejsze badania prowadzone na gruncie trzech zagadnień: wyróżniających się kompetencji, ekonomii ricardiańskiej oraz wzrostu firmy. Badania te zostały połączone w jedną całość i doprowadziły do rozwoju koncepcji znanej jako *resource-based view* (RBV)²⁷. Skupia się ona głównie na określaniu wpływu zasobów, technologii, aktywów i kompetencji na wyniki przedsiębiorstwa oraz jego pozycję konkurencyjną.

W miarę rozwoju koncepcji teoretycznych oraz doświadczeń praktycznych powstają ciągle nowe ujęcia kształtowania strategii firmy, efektem których ma być zdobycie pożądanej pozycji konkurencyjnej. Zdaniem K. Obłója, „[...] strategia firmy jest czymś, co ma fundamentalny wpływ na życie lub śmierć, na sukces lub porażkę firmy”²⁸. Peter Drucker stwierdził wręcz, że chodzi tu o strategiczne wybory, które decydują o funkcjonowaniu organizacji, dyktują decyzje w odniesieniu do zakresu działalności przedsiębiorstwa oraz definiują to, co organizacja uznaje za ważne rezultaty. „Każda organizacja, w biznesie czy poza nim, ma swoją teorię firmy, która, jeśli jest jasna, spójna i precyzyjna, ma ogromną moc”²⁹.

Struktura konkurencyjności przedsiębiorstwa

Pozycja konkurencyjna firmy jest ściśle związana z kategorią konkurencyjności podmiotów gospodarczych, dlatego też conceptualizacja tego pojęcia nie może być podejmowana w oderwaniu od zagadnienia konkurencyjności przedsiębiorstw. W literaturze przedmiotu wciąż trwa dyskusja nad zdefiniowaniem tego zjawiska, jego pomiarem i czynnikami wzrostu. Poszukiwanie warunków usprawniających mechanizm konkurowania poprzez tworzenie nowych elementów potencjału konkurencyjności, a następnie oferowaniu lepszych z punktu widzenia wartości dla konsumenta dóbr i usług, towarzyszy wiele kontrowersji i pytań, szczególnie dla gospodarek będących w okresie transformacji systemowej.

Mimo wielu występujących w literaturze przedmiotu zróżnicowanych podejść do kwestii konkurencyjności przedsiębiorstw, można przyjąć, że oznacza ona „[...] umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konku-

²⁷ Pojęcie „*resource-based view*” zostało wprowadzone przez B. Wernerfelt: Op. cit., s. 171-180.

²⁸ K. Obłój: *Strategia organizacji*. Op. cit., s. 14.

²⁹ P. Drucker: *The Theory of the Business*. „Harvard Business Review” 1994, September-October, s. 96, za: K. Obłój: *Strategia organizacji*. Op. cit., s. 15.

rencyjnym otoczeniu, dzięki zdolności osiągnięcia i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej”³⁰. Zdaniem E. Skawińskiej, konkurencja z ekonomicznego punktu widzenia ma na celu maksymalizowanie przez podmioty gospodarcze przychodu ze sprzedaży lub korzyści z zakupu produktów i usług. Oznacza ona rywalizację o źródła zaopatrzenia w środki produkcji i kapitał pracowniczy oraz o rynki zbytu. Działania przedsiębiorstw zmierzają do pozyskania tych rynków i zwiększenia swojego na nim udziału poprzez wyeliminowanie lub ograniczenie konkurencyjnych podmiotów³¹. Z kolei N. Daszkiewicz podkreśla, że „[...] konkurencyjność na poziomie mikro związana jest z kosztami i jakością towarów, które przekładają się na odpowiedni poziom efektywności i zyskowności sprzedawanych produktów, a te z kolei implikują określony udział przedsiębiorstwa na danym rynku”³². Należy także zgodzić się z E. Cyrsonem, że „[...] konkurencyjność to proces, w którym uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swych interesów, próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty ceny, jakości lub innych cech wpływających na decyzje zawarcia transakcji”³³. Uogólnienie powyższych rozważań jest trudne, niemniej wśród przedstawionych poglądów dominuje rozumienie pojęcia konkurencyjności jako procesu dynamicznego, w którym szczególnie podkreśla się przedsiębiorczość, zdolność do kreowania i absorpcji nowoczesnych technologii oraz sprawność gospodarowania.

W świetle teorii konkurencji – przyjmując za M.J. Stankiewiczem – strukturę konkurencyjności przedsiębiorstwa tworzą: potencjał konkurencyjności, przewaga konkurencyjna, instrumenty konkurowania oraz pozycja konkurencyjna, stanowiąca wynik konkurowania na rynku³⁴. Potencjał konkurencyjności to system zasobów materialnych i niematerialnych, umożliwiających przedsiębiorstwu długofalowy rozwój i tworzenie przewag na rynku. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest zaś „[...] funkcją posiadanego potencjału konkurencyjności, którego budowa zależy od samej organizacji i warunków zewnętrznych, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo”³⁵. Z kolei przewagi osiągnięte są poprzez zastosowanie optymalnych i bardziej skutecznych – w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami – instrumentów konkurowania. Instrumenty

³⁰ M. Gorynia, B. Jankowska: *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*. Difin, Warszawa 2008, s. 51.

³¹ E. Skawińska: *Teoretyczne i praktyczne aspekty konkurencji oraz konkurencyjności*. W: E. Skawińska, R.I. Zalewski: *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*. Świat – Europa – Polska. PWE, Warszawa 2009, s. 36-37.

³² *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*. Red. N. Daszkiewicz. PWN, Warszawa 2008, s. 14.

³³ E. Cyrson: *Kompendium wiedzy o gospodarce*. PWN, Warszawa-Poznań 2000, s. 35.

³⁴ M.J. Stankiewicz: *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*. „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 7-8, s. 97.

³⁵ Idem: *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*. W: *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*. Tom 2. SGH, Warszawa 2000, s. 181-192.

te są natomiast bezpośrednimi narzędziami służącymi do zdobywania przez przedsiębiorstwa przewag na określonych rynkach, a w konsekwencji pożądaných pozycji konkurencyjnych.

Przewaga konkurencyjna zawsze ma wymiar względny i zależy od tego, czy konkurenci są w stanie podejmować analogiczne działania i imitować zasoby i umiejętności lidera. Akcentując rolę dynamicznych procesów konkurencji należy zgodzić się z N. Daszkiewicz, że „[...] przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest efektem przedsiębiorczości, lepszego i szybszego wykorzystywania nisz rynkowych”³⁶. Przyjmuje się zatem, że przewaga konkurencyjna oznacza lepsze usytuowanie przedsiębiorstwa na rynku w stosunku do konkurentów. Jednocześnie W. Wrzosek zauważa, że lepsze usytuowanie firmy na rynku stanowi tylko przesłankę osiągnięcia przez nią przewagi konkurencyjnej. Przekształca się ona w faktyczną przewagę dopiero wówczas, gdy ta „staje się substytutem nakładów”³⁷. Zdaniem K. Obłój, istnieją źródła kształtowania przewagi, które „[...] mogą pochodzić z zewnątrz, głównie z ukształtowanej struktury sektora, i z wewnątrz przedsiębiorstwa, tj. ze stanu sposobów budowy potencjału konkurencyjności”³⁸. Według M.E. Portera, „[...] źródłem przewag konkurencyjnych jest wartość, jaką dana firma potrafi wytworzyć dla swoich klientów”³⁹.

Rozważania dotyczące wewnętrznych – tkwiących w przedsiębiorstwie – źródeł przewagi konkurencyjnej podejmowane są szeroko w literaturze przedmiotu. Mariusz Bratnicki definiuje zasoby jako zbiór środków materialnych i niematerialnych, będących własnością przedsiębiorstwa lub znajdujących się w jego użytkowaniu. „Wchodzą one wraz z umiejętnościami (zdolnościami i procesami) w skład kluczowych kompetencji firmy”⁴⁰. Z kolei B. Godziszewski podkreśla, że zasoby i umiejętności firmy mają strategiczne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ich istota przejawia się w „[...] kształtowaniu przewagi konkurencyjnej i rynkowej oraz zdolności do konkurowania”⁴¹. Zasoby przedsiębiorstwa wyznaczają mu pole manewru w otoczeniu gospodarczym i społecznym. Ich rozmiar decyduje o skali działania, a elastyczność i mobilność wpływa na możliwości zmiany pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu. Ilość, charakter i alokacja zasobów przedsiębiorstwa wpływają ponadto na możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej⁴².

³⁶ *Konkurencyjność...*, op. cit., s. 16.

³⁷ W. Wrzosek: *Przewaga konkurencyjna*. „Marketing i Rynek” 1999, nr 7, s. 2.

³⁸ K. Obłój: *Strategia organizacji*. Op. cit., s. 58.

³⁹ M.E. Porter: *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. Helion, Gliwice 2006, s. 18.

⁴⁰ M. Bratnicki: *Kompetencje przedsiębiorstwa*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002, s. 48.

⁴¹ B. Godziszewski: *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*. UMK, Toruń 2001, s. 76.

⁴² M. Gorynia, B. Jankowska: *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*. Difin, Warszawa 2008, s. 69-70.

Głównym celem dociekań w obrębie nauk o zarządzaniu jest zatem wskazanie na wewnętrzne uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa. Mechanizm powstawania różnic między przedsiębiorstwami w zakresie posiadania zasobów stanowi jedno z możliwych wyjaśnień podstawowych pytań formułowanych na gruncie teorii firmy, a dotyczących „[...] przyczyn i motywów powstania i wzrostu firmy, zakresu oraz dynamiki jej dywersyfikacji i wreszcie źródeł jej sukcesu rynkowego”⁴³. Ocena znaczenia potencjału konkurencyjności musi jednak uwzględniać także otoczenie, w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo, ponieważ to właśnie ono kształtuje czynniki zewnętrzne konkurencyjności przedsiębiorstwa, mające wpływ na decyzje podejmowane wewnątrz. W szczególności dotyczy to podejścia do strategicznego działania, w którym konkurencyjność odgrywa rolę kluczową. Charakterystykę otoczenia w ujęciu jakościowym i podmiotowym przedstawia W. Mantura i wskazuje na jego zakres i złożoność. Jego zdaniem, „[...] otoczenie przedsiębiorstwa tworzą wszystkie materialne i niematerialne, podmiotowe i przedmiotowe elementy, które nie należą do jego struktury, lecz występują z nim w pewnych relacjach”⁴⁴.

W strukturze potencjału konkurencyjności ujęte są zarówno zasoby, które można nazwać „twardymi”, jak i zasoby „miękkie” związane z wiedzą, doświadczeniem oraz kwalifikacjami. W dobie hiperkonkurencji coraz większe znaczenie dla zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej oraz osiągania pożądanej pozycji na rynku mają właśnie zasoby „niewidoczne” posiadane przez przedsiębiorstwo. To one właśnie są najtrudniejsze do skopiowania przez konkurencję. Należą do nich m.in. kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, renoma firmy, doświadczenie i kontakty, marki produktów, patenty, licencje, innowacje, technologie, unikatowe umiejętności, a także informacje i powiązania nieformalne z ośrodkami decyzyjnymi⁴⁵.

Peter Drucker podkreśla ponadto istotną rolę wiedzy, jako „kluczowego zasobu ekonomicznego”⁴⁶. Zdolność kształtowania przewagi konkurencyjnej wynika bowiem z wiedzy i umiejętności uczenia się przez organizację, a więc jej menedżerów i pracowników. Uczenie się organizacji wyrasta z jej kultury, a u jej podstaw tkwią wartości uznawane przez pracowników. Istota kultury organizacji wyraża się w jej „[...] charakterze, stylu i specyfice funkcjonowania, która w znacznym stopniu, silniej niż pojedyncze autorytety czy rozwiązania formalne, wpływa na to, co dzieje się wewnątrz niej i na jej kontakty z otocze-

⁴³ B. Godziszewski: *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania*. W: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Red. M. J. Stankiewicz. TNOiK, Toruń 1999, s. 114.

⁴⁴ W. Mantura: *Marketingowa orientacja przedsiębiorstwa*. W: *Szanse i perspektywy polskiej gospodarki w Unii Europejskiej*. Red. E. Skawińska. PWE, Warszawa 2004, s. 145.

⁴⁵ E. Skawińska: *Teoretyczne i praktyczne aspekty konkurencji*. Op. cit., s. 56.

⁴⁶ P.F. Drucker: *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*. MT Biznes, Warszawa 2009, s. 9.

niem⁴⁷. W centrum nowej kultury organizacji uczącej się sytuują się te wartości i normy, które związane są z rynkową orientacją w zarządzaniu. „Kreatywność, innowacyjność jednostek i zespołów ludzkich, nastawienie na klienta, dostosowanie się do otoczenia, kult kompetencji, profesjonalizmu i rozwoju zespołów ludzkich, poszukiwanie trwałej przewagi konkurencyjnej to najbardziej typowe wartości kultury organizacji uczącej się⁴⁸”.

Szersze spojrzenie na kształtowanie przez przedsiębiorstwo pożądanej pozycji konkurencyjnej na rynku prezentują D. Faulkner i C. Bowman. Autorzy wyróżniają konkurencyjność podstawową i kluczową⁴⁹. Pierwsza obejmuje procesy i systemy, które dają firmie pozycję lidera w branży, i jest związana z umiejętnością zwiększania przez przedsiębiorstwo wartości użytkowej postrzeganej przez klienta. Druga natomiast utożsamiana jest z umiejętnościami wymaganymi do zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej na danym rynku, jak np. intensywność wykorzystania miękkich źródeł przewag konkurencyjnych oraz budowa więzi funkcjonalnych w sferze zaopatrzenia, zbytu, mediów oraz konkurencji. Zdobycie przewagi konkurencyjnej uwarunkowane jest posiadaniem przez przedsiębiorstwo umiejętności i zasobów, których nie da się łatwo „za-właszczyć, zdezaktualizować, przenieść lub zreplikować⁵⁰”.

Z kolei Strategor definiuje pozycję konkurencyjną jako „sumę sił i słabości przedsiębiorstwa⁵¹”. Pozycja konkurencyjna zależy od stopnia opanowania kluczowych czynników sukcesu. W przywołanej pozycji literaturowej zawarta jest także sugestia, że pojęcie pozycji konkurencyjnej wiąże się z już osiągniętymi kompetencjami w dziedzinie konkurowania (*ex post*), a pojęcie potencjału konkurencyjności może być odnoszone do kompetencji rozpatrywanych prospektywnie (*ex ante*).

Zakończenie

Podsumowując powyższe rozważania należy stwierdzić, że współczesne zmiany warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, ulegają przyśpieszeniu. Problem zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa polega więc na umiejętnym przekształcaniu i restrukturyzowaniu posiadanych zasobów w przyszły, efektywny potencjał

⁴⁷ M. Kostera: *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*. W: *Zarządzanie: teoria i praktyka*. Red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski. PWE, Warszawa 2002, s. 372-378.

⁴⁸ E. Kolańska: *Rozwój pracowników w organizacji uczącej się*. Prace Naukowe. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2002, nr 923, s. 181.

⁴⁹ D. Faulkner, C. Bowman: *Strategie konkurencji*. Gebethner i S-ka, Warszawa 1996, s. 44.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Strategor: *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, tendencje, tożsamość*. PWE, Warszawa 2001, s. 68.

konkurencyjności. W procesie tym istotną rolę odgrywa tworzenie niewidocznych dla konkurentów zasobów, zapewniających długotrwałą przewagę konkurencyjną, a dzięki temu osiągnięcie pożądanego pozycji konkurencyjnej na rynku. Dotyczy to m.in. aktywnego kształtowania warunków mikrootoczenia, takich jak postawy i opinii konsumentów, zachowań dostawców, pośredników, ale także konkurentów. Ważną rolę odgrywa tu budowanie partnerskich stosunków z tymi podmiotami oraz z instytucjami sfery usług, np. bankowo-finansowych, ubezpieczeniowych, transportowych, naukowo-badawczych, jak również z lokalną władzą samorządową. Współcześnie coraz większy wpływ na sukces przedsiębiorstwa i jego pozycję konkurencyjną ma otoczenie publiczne, do którego należą grupy finansowe, organizacje konsumenckie, stowarzyszenia, mass media, społeczności lokalne, związki zawodowe, stowarzyszenia ekologiczne czy agencje rządowe.

Przy ocenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa należy uwzględnić zmiany zarówno kluczowych czynników sukcesu, jak i stopnia opanowania ich przez konkurentów. Stabilność osiągniętej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa opiera się na trwałości stworzonej lub uzyskanej przez nie przewagi konkurencyjnej. Jeżeli ta przewaga nie jest względnie trwała i nie daje się obronić, wówczas pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa nie będzie stabilna. Przewaga konkurencyjna zależy nie tylko od rzadkości, skomplikowania i braku substytucyjności zasobów, lecz także od ich adekwatności do reguł gry rynkowej. Można zatem postawić tezę, iż firma nie będzie w stanie zapewnić sobie stabilnej pozycji konkurencyjnej, jeżeli jej przewaga nie będzie oparta na trwałym czynniku sukcesu, nie poddającym się łatwo wpływowi zmian w otoczeniu.

Jako kluczowe elementy przewagi konkurencyjnej nowoczesnego przedsiębiorstwa, umożliwiające zdobycie satysfakcjonującej pozycji konkurencyjnej, wskazać można zatem na elastyczność dostosowań do otoczenia, fachową wiedzę i umiejętności menedżerów oraz innych pracowników, taktykę zarządzania, w tym zarządzania finansami oraz tworzenie aliansów strategicznych. Brak jest jednak jednoznacznych stwierdzeń, dlatego jedne firmy są liderami, a inne upadają. Przedstawiciele nauk o zarządzaniu wskazują tutaj na kluczowe czynniki sukcesu rynkowego o cechach indywidualnych, które nie mają trwałego charakteru. Poglądy w tym zakresie podlegają ciągłej ewolucji, zarówno w odniesieniu do przesłanek sukcesu, jak i metod jego pomiaru. Niewątpliwie słuszną jest ocena Wł. Mantury, który sukcesem przedsiębiorstwa nazywa „[...] wysoki poziom osiągnięcia trafnie zaplanowanego układu celów głównych, co oznacza ich adekwatność względem zasobów i możliwości przedsiębiorstwa oraz uwarunkowań zewnętrznych”⁵². To z kolei wymaga prowadzenia działalności adaptacyjnej, zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej.

⁵² W. Mantura: *Identyfikacja czynników sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstwa*. W: *Problemy wdrażania strategii rozwoju województwa wielkopolskiego*. Red. E. Skawińska. PTE, Poznań 2002, s. 82-83.

Dominuje przekonanie, że uwarunkowania sukcesu są trudne do przewidzenia, a czas i szybkość reakcji na zmiany warunków zewnętrznych stają się najważniejszymi wyznacznikami konkurencyjności na rynku. Warunki wewnętrzne funkcjonowania przedsiębiorstw, zgodnie z zasadą skutecznego zarządzania konkurencyjnością, powinny być jednak kształtowane nie tylko w reakcji na zmiany otoczenia, ale także z ich wyprzedzeniem. Nagłe zmiany warunków zewnętrznych powodują wzrost niepewności i zwiększają ryzyko gospodarowania. Istnieje zatem potrzeba ciągłego dostosowywania się przedsiębiorstw do zmieniających się realiów, a nawet wypracowania i wdrażania strategii działania, która wyprzedzi w czasie przewidywane zmiany. Przy braku działań dostosowawczych może wystąpić ryzyko wejścia na rynek nowych konkurentów i pojawienia się czynników zmniejszających siłę przetargową danego przedsiębiorstwa. Andrzej Koźmiński uzasadnia wręcz konieczność radykalnej zmiany w podejściu do zarządzania, której powodem jest „lawinowo narastająca niepewność”, określana przez autora jako „uogólniona niepewność”⁵³. Jej źródła tkwią m.in. w zglobalizowanej gospodarce, stanowiącej otoczenie biznesu. Zdaniem P. Druckera, potrzebne są nowe paradygmaty zarządzania, ponieważ świat przechodzi bardziej radykalne zmiany niż te w wieku XIX i XX⁵⁴. Nowa rzeczywistość, nieprzewidywalna i pełna gwałtownych przeobrażeń, wymaga zmian w sposobie „myślenia” zarówno organizacji jako całości, jak i jej menedżerów i pracowników.

Literatura

- Bratnicki M.: *Kompetencje przedsiębiorstwa*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002.
- Cyrson E.: *Nowy paradygmat strategii konkurencji*. W: *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. Red. E. Skawińska. PWN, Warszawa-Poznań 2002.
- Cyrson E.: *Strategia konkurencji oraz przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*. W: *Kompendium wiedzy o gospodarce*. PWN, Warszawa-Poznań 2000.
- Drucker P.F.: *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*. MT Biznes, Warszawa 2009.
- Faulkner D., Bowman C.: *Strategie konkurencji*. Gebethner i S-ka, Warszawa 1996.
- Godziszewski B.: *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania*. W: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Red. M.J. Stankiewicz. TNOiK, Toruń 1999.
- Godziszewski B.: *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*. UMK, Toruń 2001.
- Gorynia M., Jankowska B.: *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*. Difin, Warszawa 2008.
- Hamel G.: *Leading the Revolution*. HBS Press, Boston 2000.

⁵³ A.K. Koźmiński: *Zarządzanie w warunkach niepewności*. WN PWN, Warszawa 2004, s. 7-11.

⁵⁴ P.F. Drucker: Op. cit.

- Hamel G., Prahalad C.K.: *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*. Business Press, Warszawa 1999.
- Hamel G., Prahalad C.K.: *The Core Competence of the Corporation*. „Harvard Business Review” 1990, May-June.
- Kolasińska E.: *Rozwój pracowników w organizacji uczącej się*. Prace Naukowe. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2002, nr 923.
- Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*. Red. N. Daszkiewicz. PWN, Warszawa 2008.
- Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. Red. E. Skawińska. PWN, Warszawa-Poznań 2002.
- Kostera M.: *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*. W: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski. PWE, Warszawa 2002.
- Koźmiński A.K.: *Zarządzanie w warunkach niepewności*. WN PWN, Warszawa 2004.
- Mantura W.: *Identyfikacja czynników sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstwa*. W: *Problemy wdrażania strategii rozwoju województwa wielkopolskiego*. Red. E. Skawińska. PTE, Poznań 2002.
- Mantura W.: *Marketingowa orientacja przedsiębiorstwa*. W: *Szanse i perspektywy polskiej gospodarki w Unii Europejskiej*. Red. E. Skawińska. PWE, Warszawa 2004.
- Oblój K.: *Strategia organizacji*. PWE, Warszawa 2001.
- Oblój K.: *Strategia przetrwania organizacji*. PWN, Warszawa 1987.
- Peteraf M.A.: *The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource Based View*. „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14(3). <http://www.jstor.org/pss/2486921> (10.03.2011).
- Porter M.E.: *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York 1985.
- Porter M.E.: *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York 1980.
- Porter M.E.: *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. Helion, Warszawa 2006.
- Porter M.E.: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. MT Biznes, Warszawa 2006.
- Skawińska E.: *Teoretyczne i praktyczne aspekty konkurencji oraz konkurencyjności*. W: *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*. Świat – Europa – Polska. Red. E. Skawińska, R.I. Zalewski. PWE, Warszawa 2009.
- Stankiewicz M.J.: *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*. „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 7-8.
- Stankiewicz M.J.: *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*. W: *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*. Tom 2. SGH, Warszawa 2000.
- Strategor: *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, tendencje, tożsamość*. PWE, Warszawa 2001.
- Wernerfelt B.: *A Resource-Based View of the Firm*. „Strategic Management Journal” 1984, Vol. 5. <http://www.jstor.org/pss/2486175> (10.03.2011).
- Wrzosek W.: *Przewaga konkurencyjna*. „Marketing i Rynek” 1999, nr 7.

COMPETITIVE POSITION OF ENTERPRISES IN THE LIGHT OF MANAGEMENT AND COMPETITION THEORY

Summary

The issue of enterprises' competitive position has been discussed in literature for many years. The theories and concepts of competitive management which have been developing since the mid XX century have also offered different solutions to questions about the construction of competitive advantage, business environment, organizational assessment, strategic choices, optimal work programs and the measurement of their effects.

The aim of this paper is to distinguish historic premises which affected the development of contemporary theories of building the competitive advantage of an enterprise on the market. The structure of this paper is research in character but it is also limited to the compilation of positions expressed by different representatives of management sciences regarding the shaping of the competitive advantage of an enterprise on the market. Opinions of different authors on the sources of building a permanent competitive advantage were presented. Special attention was paid to such problems as: potential of competitiveness, competitive advantage, instruments of competing and competitive position.

Alicja Krzepicka

WAT – Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie

ZARZĄDZANIE W XXI WIEKU – IMPLIKACJE STRATEGICZNE I ORGANIZACYJNE

Wprowadzenie

Zarządzanie stanowi istotny, a zarazem wyróżniający się instrument działania każdej organizacji. Gwałtowny rozwój wielkich organizacji, takich jak przedsiębiorstwa, rządowe służby cywilne czy siły zbroje, który nastąpił u schyłku XIX wieku zapoczątkował zainteresowanie zarządzaniem oraz badaniem jego właściwości. Strategia jest spójną koncepcją działania opartą na niewielu kluczowych i wzajemnie się uzupełniających wyborach, które pozwalając na wykorzystanie szans lub zbudowanie przewagi konkurencyjnej, mają zapewnić osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników¹. Pojęcie organizacji odnosi się z kolei do możliwości funkcjonowania firmy i tego, w jaki sposób kadra jest zarządzana, koordynowana oraz motywowana do realizacji strategicznych założeń.

Dynamiczne zmiany w gospodarce z jakimi mamy do czynienia w ciągu ostatnich lat powodują rosnące zapotrzebowanie na nowoczesne oraz lepiej dostosowane do realiów współczesnego świata sposoby zarządzania. Dynamika, a także kierunek tych zmian wymuszają jednocześnie specyficzne podejście do łączenia w zarządzaniu różnych kwestii: technicznych, organizacyjnych czy zarządzania kapitałem ludzkim. W ich wyniku pojawiają się nowe rozwiązania dotyczące tego, w jaki sposób zarządzanie zarówno na poziomie strategicznym, jak i organizacyjnym powinno być prowadzone w warunkach gospodarki XXI wieku.

Podstawowym celem artykułu jest próba ujęcia reperkusji dla funkcjonowania przedsiębiorstw w nowych uwarunkowaniach zarówno globalnej konkurencji, jak i możliwości wykorzystania technologii dla wyzwań i związanych z tym szans przedsiębiorstwa.

¹ K. Obłój: *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010, s. 13-14.

Niepewność, zmienność i ryzyko to immanentne cechy gospodarki, z którymi muszą sobie radzić wszyscy jej uczestnicy. Nawet w obliczu wielkich zaburzeń otoczenia, licznych skomplikowanych zagrożeń przedsiębiorstwa muszą poszukiwać swojej szansy. W obecnych uwarunkowaniach można do tych szans zaliczyć: postęp techniczny i rewolucję informatyczną, przełomowe technologie i innowacje, ekspansję wschodzących gospodarek, wzrost znaczenia ochrony środowiska naturalnego człowieka, wzrost siły klienta, a także osiągnięcia i nowe podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem (rozwój metod zarządzania). Potęgujące się kryzysy w wielu obszarach gospodarki globalnej i szybkość przenoszenia się ich przyczyn, jak i skutków zmuszają przedsiębiorstwa do wielu przemysłów i nowego sposobu postępowania.

Dziś sukces odnoszą te przedsiębiorstwa, które potrafią skuteczniej od konkurencji odpowiadać na zapotrzebowania klientów, a rentowność podmiotów uzależniona jest przede wszystkim od możliwości oferowania produktów oraz usług, za które nabywcy chcą płacić.

Współczesne wyzwania zarządzania obejmują wiele aspektów: zmniejszenie rozmiarów produkcji i związaną z tym redukcję personelu, jakość, wydajność, różnorodność siły roboczej, problemy własności oraz globalizację działalności gospodarczej, problemy etyki oraz odpowiedzialności społecznej.

Rozważania zawarte w artykule skupiają się wokół aspektów wymagających zasadniczych i strategicznych działań ze strony zarządzających współczesnymi przedsiębiorstwami.

Nowe podejście do zarządzania w XXI wieku

Zarządzanie ogólnie można zdefiniować jako świadome i racjonalne kształtowanie zależności pomiędzy elementami systemu organizacyjnego. W ostatnich dziesięcioleciach zarządzanie przechodzi gruntowną transformację. Choć przyczyny dokonujących się zmian są wieloaspektowe, to w podstawowym zakresie determinowane są takimi zjawiskami, jak globalizacja życia gospodarczego, politycznego, społecznego i kulturowego, rewolucyjne zmiany w technologiach (informatyce, telekomunikacji, biotechnologii, inżynierii materiałowej), pojawianie się nowych podmiotów światowej gospodarki (Chiny, Indie), zmiany w strukturach gospodarek narodowych, a w konsekwencji również w strukturze gospodarki światowej. Konsekwencją powyższych zjawisk jest ogólnoswiatowy wzrost konkurencji, która stawia trudne wymagania przed niemalże każdą firmą – tą, która ma ambicje działania na rynku globalnym i tą, która działa na lokalnym, niekiedy niszowym obszarze działalności. Powoduje to konieczność zmian w strategiach oraz sposobach prowadzenia działalności przez poszczególne organizacje, zarówno sektora biznesowego, jak i pozagospodarczego. Firmy

muszą być w coraz większym stopniu innowacyjne i elastyczne, a swoich źródeł przewagi muszą poszukiwać przede wszystkim w racjonalnym gospodarowaniu wiedzą i absorbowaniu kreatywności pracowników, od których oczekuje się, że będą umiejętnie wykorzystywać nowe możliwości, zmieniając swoje struktury i zasady prowadzenia zarządzania. Potwierdzają to również słowa Petera Druckera, według którego zadaniem organizacji XXI wieku jest przewodzenie ludziom, a nie kierowanie nimi. Jej głównym celem jest wykorzystanie specyficznych umiejętności i wiedzy poszczególnych pracowników dla osiągnięcia wzrostu wydajności pracy. Obszarem zaś zainteresowania i odpowiedzialności zarządzania jest wszystko to, co oddziałuje na wydajność instytucji i jej wyniki – zarówno w obrębie samej instytucji, jak i poza nią, bez względu na to, czy owe czynniki pozostają pod kontrolą instytucji, czy też są od niej niezależne². Drucker uważał, iż zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi, a jego celem jest takie współdziałanie wielu osób, które potrafi zneutralizować słabości i maksymalnie wykorzystać talenty i umiejętności uczestników procesu zarządzania³.

Współczesne zarządzanie w dobie globalizacji, a zwłaszcza w dobie rozwoju rewolucji naukowo-technicznej, technologii informacyjnej, nowych metod i technik organizowania pracy oraz wytwarzania, czyli działań pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną, oznacza utrzymanie się na rynku dzięki nowym produktom, stosowanym technologiom, konkurencyjnym cenom, doskonałej dystrybucji oraz nowoczesnej promocji, proponuje różnorodne rozwiązania. Jednym z możliwych jest, jak zwracają uwagę W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk⁴, osiągnięcie przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej poprzez:

1. Kreowanie produktów *high-technology* wytwarzanych dzięki nowoczesnym technologiom, wspartym efektywnie funkcjonującymi systemami zarządzania.

2. Wykorzystanie nowoczesnych technologii rozwijanych systemów organizacji produkcji przy wsparciu takich systemów, jak CAD/CAM, CIS, MRPII/III.

3. Osiągnięcie wytwarzania produktów wysokiej jakości pod względem typu i wykonania, z uwzględnieniem ISO 9000, TQM, reengineeringu, *just-in-time*, *lean management*, *lean production*.

4. Rozwój systemów logistycznych i dystrybucyjnych, umożliwiających szybszy dostęp niż konkurenci do klientów i szybsze zasilanie przedsiębiorstwa w materiały, surowce, podzespoły, części, jak również organizację systemów dystrybucji poprzez tworzenie systemów dealerskich, hurtowni, konfekcyjowania lub sprzedaży wysyłkowej.

² P.F. Drucker: *Zarządzanie w XXI wieku*. Muza S.A., Warszawa 2000, s. 22.

³ Idem: *Skuteczne zarządzanie*. PWE, Warszawa 1976, s. 62.

⁴ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk: *Projektowanie systemów zarządzania*. Difin, Warszawa 2001, s. 12.

5. Kształtowanie orientacji marketingowej, umożliwiającej szerokie wykorzystanie informacji marketingowej dotyczącej potrzeb klientów, analiz konkurentów i właściwej promocji własnych towarów i produktów.

6. Tworzenie warunków dla rozwoju innowacji osiąganych poprzez transfer technologii, wykorzystanie *know-how*, wzorów użytkowych i znaków towarowych, jak również stworzenie warunków dla rozwoju innowacyjności własnych zespołów badawczych i pracowniczych. Ciągły rozwój innowacyjności jest najważniejszym atrybutem nowoczesnego, konkurencyjnego przedsiębiorstwa.

7. Kreowanie z jednej strony walki, z drugiej strony współpracy z konkurencją – chodzi nie tylko o to, aby zniszczyć konkurenta, ale głównie o to, aby wykorzystać możliwości współpracy z nim.

Obecna epoka gospodarcza skłania przedsiębiorstwa do nowego podejścia do organizacji i zarządzania, a jednocześnie stwarza możliwości rozwoju dzięki zanikaniu tradycyjnych ograniczeń i poszerzaniu się wolności. Zachodzące zmiany rodzą konieczność uwzględnienia wpływu niepewności i turbulencji na rynkach na proces zarządzania przedsiębiorstwem, zwłaszcza wyzwań, jakie nowa perspektywa ekonomiczna stawia przed zarządzaniem wartością współczesnych przedsiębiorstw. Szczęgólnego znaczenia nabiera VBM (*Value Based Management*) i nowe podejście do formułowania strategii oraz kwestia strategicznej gotowości niematerialnych determinant wartości⁵. Analiza współczesnego modelu konkurencji oraz współczesnych koncepcji zarządzania wskazuje, iż szczególną rolę w procesie budowy przewagi konkurencyjnej odgrywa umiejętność zarządzania procesem definiowania, kreowania, komunikowania i dostarczania wartości wybranym przez firmę klientom. Proces ten nazywa się zarządzaniem przez wartość dla klienta⁶. Jak zauważa Szymura-Tyc, twórcy koncepcji zarządzania wartością firmy dostrzegają fakt, iż wartość dla klienta odgrywa główną rolę w tworzeniu wartości dla właścicieli poprzez cenę płaconą przez klientów za korzyści zawarte w produkcie powstałym w wyniku angażowania zasobów firmy.

Cushman i King nową filozofię zarządzania sprowadzają z kolei do następujących zasad:

- firmy muszą utrzymywać bliskie, bezpośrednie związki nie tylko ze swymi klientami, ale także dostawcami, partnerami biznesowymi i konkurentami,
- stałą troską przedsiębiorstw musi być generowanie nowych produktów i rozwój istniejących,

⁵ M. Mikołajek-Gocejna: *Zarządzanie oczekiwaniami inwestorów*. W: *Zmienność rynków a wartość przedsiębiorstw*. Red. A. Szablewski. Poltext, Warszawa 2010, s. 209.

⁶ M. Szymura-Tyc: *Zarządzanie przez wartość dla klienta*. W: *Marketing koncepcje, badania, zarządzanie*. Red. L. Żabiński i K. Śliwińska. PWE, Warszawa 2002, s. 53.

- minimalizacja czasu potrzebnego na dotarcie nowego produktu do maksymalnej liczby nabywców, czyli na efektywną penetrację rynku, wymaga perfekcyjnej koordynacji projektowania, produkcji, testowania i kontroli, zarówno jakości, jak i rynku, marketingu, systemu dostaw i serwisu,
- systemy takie nie działają w tradycyjnych sformalizowanych i hierarchicznych strukturach,
- firmy, które często i szybko zmieniają swój portfel produktów, muszą być przygotowane na szybką i sprawną likwidację linii produktowych, które nie spełniają kryteriów rentowności, zdolności do generowania przychodów i udziału w rynku,
- konieczne jest kształtowanie kultury organizacyjnej, która wysoko ceni zmianę, uczenie się nowych umiejętności, asymilację „innych” ludzi i kultur, toleruje błędy i sprzyja uczeniu się na innych,
- zadaniem kierownictwa jest określenie kryteriów i procedur stałego monitorowania otoczenia biznesu w poszukiwaniu korzystnych fuzji i przejęć, wspólnych przedsięwzięć, aliansów i umów handlowych zapewniających szybki dostęp do rynków, technologii i zasobów umożliwiających szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu: maksymalizację pojawiających się szans i minimalizację zagrożeń⁷.

Odniesienie do kilku wymienionych tylko aspektów wyraźnie wskazuje, iż usprawnienie zarządzania wymaga zrozumienia złożoności problemów oraz wizji, rozumianej jako koncepcja przyszłości firmy, uwzględniającej nie tylko specyfikę różnych sektorów, jak i branż, ale także nowego podejścia do zarządzania, zarządzania wartością firmy, podejścia do klienta i oferowanych dla niego wartości.

Zmiany w otoczeniu rynkowym jako przesłanka nowego podejścia do zarządzania

Gospodarka rynkowa w swej istocie jest systemem, w którym zachodzą nieustanne zmiany. Decydują o tym rządzące nią prawa: popytu, podaży, konkurencji, wolności gospodarczej oraz dążności podmiotów gospodarczych do przetrwania poprzez osiągnięcie satysfakcjonujących wyników. Wzajemne relacje między tymi zjawiskami sprawiają, że organizacje działające w stwarzanych przez nie warunkach muszą ciągle się zmieniać, dostosowując się do nowych

⁷ D.P. Cushman: *Communication and High Speed Management*. State University of New York Press, Albany-N.Y. 1995, s. 14-15.

sytuacji rynkowych. Ponadto, warunki rynkowe znacząco zmienia także globalizacja, która powoduje, że organizacje nie mogą ignorować wpływu otoczenia mikro i makro, w tym oddziaływań międzynarodowych oraz pomijać możliwości światowego rynku.

Zmiany w otoczeniu wpływające na skuteczność działania firm można podzielić na zmiany o charakterze makro i mikro. Zmiany w otoczeniu makro to zewnętrzne czynniki o szerokim zasięgu, wpływające na wszystkie rynki. Obejmują one główne współczesne zjawiska gospodarcze, demograficzne, polityczne, technologiczne i kulturowe. Przedsiębiorstwo nie ma możliwości korygowania tych czynników, a właściwe dostosowanie do nich działalności przedsiębiorstw decyduje o powodzeniu lub niepowodzeniu zamierzonych celów. Z kolei mikrootoczenie to zjawiska dotyczące dziedziny gospodarki, w której działa dany podmiot, odnoszące się do rynku, klientów, konkurencji i dostawców⁸. Czynniki mikrootoczenia są istotne chociażby z uwagi na to, iż tworzą odmienne szanse i zagrożenia dla przedsiębiorstw działających w sferze ich oddziaływania. Są to ponadto czynniki, które przedsiębiorstwo może kontrolować i mieć na nie wpływ. Przedsiębiorstwo poszukuje szans opłacalnego działania na rynku właśnie w tych uwarunkowaniach. W grupie czynników tworzących mikrootoczenie szczególną uwagę należy zwrócić na: przedsiębiorstwa występujące w charakterze dostawców, przedsiębiorstwa i organizacje pełniące rolę pośredników, konsumentów, czyli nabywców produktów, inne firmy oraz organizacje działające w sektorze i ich pozycję rynkową, stopień trudności wejścia do sektora innych przedsiębiorstw bądź wprowadzenia substytutów.

Nowa sytuacja wymaga od uczestników rynku określonych postaw, takich jak np. odpowiednio szybka reakcja na potrzeby klienta, profesjonalna obsługa klienta, zdolność monitorowania rynku czy zdolność minimalizowania kosztów prowadzenia działalności. Peter Drucker zalecał, aby analizować ukryte przyczyny i skutki nieregularnego i nieprzewidywalnego otoczenia tak, aby wyciągać korzyści z tego, co nieprzewidywalne i niespodziewane⁹. Ph. Kotler i A.A. Caslione wskazują natomiast na zjawisko nowej normalności w gospodarce i wynikającą stąd potrzebę osiągnięcia przez przedsiębiorstwa „trwałości działalności gospodarczej”. Jednocześnie autorzy zwracają uwagę, że „[...] obecnie i w przewidywalnej przyszłości owa nowa normalność polega na tym, że już nie składa się z cykli, które w skali makro można było prognozować. Teraz należy spodziewać się fluktuacji i bolesnych wstrząsów, które powodują znaczny wzrost ryzyka i niepewności w życiu gospodarczym zarówno na poziomie makro, jak i mikro. Przywódcy gospodarczy i państwowi stoją natomiast przed wyzwaniem zrozumienia i zaakceptowania, że ostre turbulencje stanowią

⁸ P. Doyle: *Marketing wartości*. Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 5.

⁹ P. Drucker: *Zarządzanie w czasach burzliwych*. Czytelnik, Warszawa 1995, s. 66-67.

nową normalność”¹⁰. Słusznie podkreśla się więc, że „[...] adaptacja do otoczenia dokonuje się zawsze w warunkach mniejszej lub większej niepewności. Im bardziej otoczenie organizacji jest złożone i skomplikowane, tym trudniej obserwować zachodzące w nim zmiany; im bardziej jest dynamiczne, tym trudniej te zmiany przewidywać oraz trafnie i odpowiednio szybko na nie reagować”¹¹.

Dzisiejsze przedsiębiorstwa muszą wyrabiać sobie umiejętności i opracowywać systemy oraz procesy szybkiego wykrywania i przewidywania turbulencji w swoim otoczeniu oraz rozpoznawania niebezpieczeństw i okazji niesionych przez chaos¹². Wraz ze zmianą otoczenia zmieniają się też możliwości wzrostu i osiągania zysków przez firmy. Niektóre rynki tracą potencjał i trzeba z nich wychodzić, inne natomiast oferują wspaniałe możliwości, lecz wymagają wysokich nakładów inwestycyjnych, nowatorskich strategii i nowej organizacji. Ponieważ rynki różnią się pod względem siły konkurencji oraz presji cenowych ze strony klientów, niektóre z nich w przyszłości okażą się bardziej dochodowe niż pozostałe. Tak więc przyszłość należy do tych, którzy potrafią zdobyć i utrzymać przewagę konkurencyjną w złożonym i dynamicznym otoczeniu.

Globalizacja rynków po stronie popytu i podaży

Termin „globalny” ma długą historię, ale o „globalności” (jako właściwości) i „globalizacji” (jako ukierunkowanym procesie) zaczęto mówić w zasadzie od 1980 roku¹³. Termin globalizacja odnosi się do wielości powiązań oraz sprzężeń między państwami a społeczeństwami tworzącymi obecny system świata. Opisuje proces, w którym wydarzenia, decyzje oraz działania w jednej części świata mają znaczące konsekwencje dla pojedynczych ludzi i całych społeczności w odległych częściach globu¹⁴. Dzięki globalizacji wiele osób na świecie żyje dziś dłużej niż przedtem, a poziom ich życia jest znacznie wyższy¹⁵. Globalizacja zaznacza swą obecność w najróżniejszych dziedzinach życia społecznego, m.in. w komunikowaniu się, w podróżowaniu, w produkcji, w finansach, w organizacjach, w wojskowości, w ekologii, w ochronie zdrowia, w pra-

¹⁰ A. Szablewski: *Głęboka zmienność jako nowa normalność w światowej gospodarce*, za: Ph. Kotler, A.A. Caslione: *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*. MT Biznes, Warszawa 2009; *Zmienność rynków...*, op. cit., s. 19.

¹¹ *Podstawy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem*. Red. L. Nieżurawski. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2005, s. 37.

¹² Ph. Kotler, A.A. Caslione: Op. cit., s. 55.

¹³ J.A. Scholte: *Globalizacja*. Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2006, s. 53.

¹⁴ B. Olszewska: *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2001, s. 33.

¹⁵ J.E. Stiglitz: *Wizja sprawiedliwej globalizacji. Propozycje usprawnień*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 24.

wodawstwie i świadomości. Globalizacja oznacza, że coraz więcej gałęzi i dziedzin gospodarki staje się przemysłami globalnymi. Globalizacja obejmuje wiele spraw: przepływy międzynarodowe myśli i wiedzy, uczestnictwo w zdobywczach kultury, globalne społeczeństwo obywatelskie, a także globalny ruch ochrony środowiska. Według W. Szymańskiego globalizacja dotyczy gospodarki rynkowej, dlatego też najważniejsze są te zmiany, które wpływają na jakość działania mechanizmu rynkowego, a więc przede wszystkim mechanizmu alokacyjnego i związanego z nim mechanizmu podziału efektów¹⁶. Nie ulega wątpliwości, iż rosnąca konkurencja i globalizacja zmieniają zasady funkcjonowania rynku.

W warunkach globalizacji, a więc otwarcia na konkurencję zewnętrzną i otwarcia dostępu do popytu istniejącego na rynku globalnym, korzyści mogą czerpać przede wszystkim ci, którzy mają do zaoferowania gospodarce światowej rzadkie, wyjątkowe funkcje i umiejętności. Dotyczy to zarówno ludzi, przedsiębiorstw, jak i państw. Rynek globalny, jak każdy rynek, w szczególności dba o rzadkie zasoby, dlatego podnosi ich cenę, by nie mogły być wykorzystywane w sposób nieefektywny. Skorzysta bowiem ten, kto będzie miał do zaoferowania dużo z punktu widzenia potrzeb rynku globalnego¹⁷. Wraz z rozwojem globalnych rynków i zaostrzeniem się konkurencji coraz częściej kluczem do sukcesu na wielu terytoriach stają się zasoby niematerialne, takie jak reputacja firmy, marki wyrobów oraz kapitał społeczny – normy, wartości, wiedza oraz motywacja pracowników. Globalizacja niewątpliwie dokonuje i powinna dokonywać wielu zmian. W makroekonomii powinna zmieniać orientację z popytowej na podażową oraz zasadniczo zwiększać zainteresowanie długookresową polityką makroekonomiczną. Z kolei dominacja sił podporządkowanych interesowi mikroekonomicznemu według W. Szymańskiego powoduje następujące skutki:

- ma miejsce ograniczenie koordynacyjnych funkcji państwa w zakresie sterowania popytem globalnym,
- dominacja mikroekonomicznej racjonalności to jednocześnie naturalne zachwianie równowagi między siłami dbającymi o popyt a siłami zainteresowanymi obniżką kosztów,
- mikroekonomiczny charakter globalizacji, uruchamiając spiralę napinania bariery popytu, wymusza podejmowanie przez przedsiębiorstwa walki z jej dolegliwością,
- rozwój transnarodowych korporacji, które nie poddają się kontroli i regulacji państw narodowych, prowadzi do ich wyzwolenia z ograniczeń, jakie państwo narzucało przedsiębiorstwom, by nie dopuścić do monopolizacji na rynku,

¹⁶ W. Szymański: *Interesy i sprzeczności globalizacji. Wprowadzenie do ekonomii ery globalizacji*. Difin, Warszawa 2004, s. 31.

¹⁷ Idem: *Czy globalizacja musi być irracjonalna?* Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2007, s. 84-84.

- dominacja interesu mikroekonomicznego to łatwość wykorzystania słabości państwa, podporządkowywanie jego działań interesom doraźnym i skłonność do przerzucania kosztów na pracobiorców i społeczeństwo¹⁸.

Mikroekonomiczny charakter globalizacji wynika z tego, że na konkurencyjność przedsiębiorstw coraz mniejszy wpływ wywierają regulacje państwa, a coraz większy swobodnie kształtujące się warunki rynkowe.

Zachodzące zmiany w środowisku gospodarczym rynku globalnego wyjaśniają z kolei współczesne naciski na większą skuteczność w zarządzaniu.

Globalizacja, tworząc warunki mobilności kapitału, ogranicza bariery, a więc otwiera wielorakie szanse lokowania kapitału na rynku globalnym. Transnarodowe firmy działające na globalnym rynku mogą wykorzystywać efekt lepszego rozmieszczenia poszczególnych faz zaopatrzenia, produkcji i sprzedaży. Mogą uwzględniać globalne, a nie lokalne relacje rzadkości i obfitości oraz związane z tym ceny. Te korzyści również gromadzą się głównie w krajach wysoko rozwiniętych. Z kolei kraje słabiej rozwinięte mogą liczyć na wzrost zapotrzebowania na siłę roboczą i relatywnie rzadkie surowce, które przy pełniejszym wykorzystaniu ich przez rynek globalny mogą zwiększyć dochody ich właścicieli. Ponadto, kraje słabiej rozwinięte mogą jednocześnie liczyć na dopływ kapitału zewnętrznego, zarówno w postaci inwestycji bezpośrednich, jak i kapitału portfelowego¹⁹.

Dzięki globalizacji następuje swobodne przenikanie światowego popytu i światowej podaży na rynek krajowy, a w ślad za nim stopniowo następuje przenikanie czynników produkcji i inwestycji. Globalizacja znacząco zmienia warunki konkurencji i powoduje, że organizacje nie mogą ignorować wpływu otoczenia bliższego i dalszego, w tym oddziaływań międzynarodowych i pomijając możliwości rynku światowego.

Rewolucja informatyczna

Jedną z najważniejszych sił napędowych współczesnej globalizacji stanowi technologia informacyjna (IT). Notowany od początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku postęp w sprzęcie komputerowym, oprogramowaniu, telekomunikacji i cyfryzacji umożliwił szybkie transferowanie danych po całym świecie. Rewolucja informatyczna stanowi jeden z silniejszych czynników wywierających wpływ na nową, globalną gospodarkę. Dzięki powstaniu sieci powiązań pomiędzy potencjalnie wszystkimi ludźmi i wszystkimi podmiotami gospodarczymi – Internetu – klienci z całego świata mogą poszukiwać, oceniać, kupować i sprzedawać na duże odległości²⁰. Również teoria ekonomii od pewnego czasu głosi, iż oprócz podstawowych trzech czynników produkcji, do których należą

¹⁸ W. Szymański: *Czy globalizacja...*, op. cit., s. 146-148.

¹⁹ Ibid., s. 198.

²⁰ Ph. Kotler, A.A. Caslione: Op. cit., s. 33.

czynniki: pracy, ziemi i kapitału należy zaliczyć jeszcze istotny czynnik, jakim jest informacja. Informacja staje się towarem o znaczeniu strategicznym (dla kraju, organizacji, konkretnego człowieka). Przepływ informacji w przedsiębiorstwie w dużej mierze oddziałuje również na orientację na potrzeby klienta. Ponadto, korzystanie z nowych technik wymiany informacji sprzyja zbliżaniu partnerów, a także zacieśnianiu kontaktów handlowych. Także coraz łatwiejszy jest dostęp do informacji dla nabywców, pozwala to ograniczać koszty i zmieniać dostawców. Wpływa znacząco na wzrost siły przetargowej nabywców. Nie ulega wątpliwości, iż komunikacja globalna, jaką jest telefon, faks, Internet i poczta elektroniczna, umożliwiły firmom koordynację działań na całym świecie²¹, a sama gospodarka stała się:

- informacyjna, tzn. zdolna do zdobywania, generowania, przesyłania, przetwarzania i komercjalizowania informacji,
- globalna, tzn. umożliwiająca realizowanie działań w skali całego świata poprzez interakcyjne przedsięwzięcia geograficznie rozproszonych podmiotów,
- sieciowa, co oznacza, iż konkurencja realizowana jest w układach zintegrowanych sieci, łączących jej różnych uczestników w dążeniu do celu²².

Proces wprowadzania nowych technologii w przedsiębiorstwie powoduje także zmianę w strukturze zatrudnienia. Następuje wzrost zapotrzebowania na osoby związane z wdrożeniem, sprawami administracyjnymi, konserwacją, utrzymaniem, a także zmiany w systemie rozwoju pracowników, planowaniu ścieżki kariery pracowników, wprowadzeniem nowego systemu doboru i oceny kadr.

Wprowadzenie nowej technologii wiąże się też z podjęciem działań marketingowych ukierunkowanych na potrzeby klientów w określonym segmencie rynku, ze zmianami w zakresie dystrybucji i promocji. Organizacje, a w tym przedsiębiorstwa, dysponują obecnie możliwościami technologicznymi pozwalającymi im działać w skali, która kiedyś była nieosiągalna. Jednocześnie nowe warunki przyczyniają się do rozwoju tajemnicy handlowej, jaka wynika z prawa autorskiego i prawa patentowego. Ochrona własności intelektualnej i praw autorskich jest niezbędna.

Rewolucja informatyczna dezaktualizuje strategie marketingowe wielu liderów tradycyjnych branż i wymusza na firmach potrzebę bardziej efektywnego ukierunkowania działań. Powoduje, że tradycyjne strategie stają się nieaktualne, zanikają bariery wchodzenia na rynek, zaś nowi konkurenci zaczynają działać

²¹ G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie: *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*. Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 26.

²² A. Zorska: *Globalizacja i „nowa gospodarka”*. W: *Biznes międzynarodowy*. Red. M.K. Nowakowski. SGH, Warszawa 2005, s. 24.

przy nieporównanie niższych kosztach i opierając się na bardziej efektywnych systemach marketingowych. Firmy odchodzą od masowych przekazów i standaryzowanych ofert do zindywidualizowanych działań. To dzięki komunikacji opartej na nowoczesnej technologii oraz nowoczesnym systemom produkcji powstały warunki dostosowywania do indywidualnych potrzeb oraz przygotowywania na zamówienia klientów zarówno środków przekazu danych, jak i samych produktów. Tworzenie baz danych umożliwia przedsiębiorstwom zdobywanie informacji na temat modeli zachowań i preferencji klientów oraz bezpośrednią, indywidualną komunikację z każdym z nich. Marketing bezpośredni stwarza możliwość dialogu i umożliwia precyzyjne określenie potrzeb klientów²³.

Rosnące oczekiwania klientów

Era informacji charakteryzuje się również rosnącymi oczekiwaniami klientów. Warunki stworzone przez technologię cyfrową wykorzystaną przez konsumentów spowodowały, że rynek producenta stał się rynkiem klienta. Przyczyny zdobycia władzy przez klientów są różnorodne i jak zaprezentowano w tabeli 1 można usytuować je zarówno po stronie podaży, jak i popytu.

Tabela 1

Przyczyny zdobycia władzy przez klientów

Przyczyny po stronie podaży	Przyczyny po stronie popytu
W miejsce niedoborów pojawił się dostatek, a nawet nadmiar towarów i usług Wzrosła wydajność niemal każdej branży Zdynamizował się rozwój technologiczny Rynek stał się bardziej zatłoczony Rozwinęła się konkurencja poprzez redukcję kosztów Globalizacja sprawiła, że o tych samych klientów zaczęło starać się więcej konkurentów Wiele produktów zaistniało w formie wirtualnej Zmiany technologiczne sprawiły, że skróceniu uległ cykl życia produktów	Klienci przestali być zdani na dostawców Klienci zyskali lepszy dostęp do informacji Pojawiły się większe możliwości porównywania produktów i usług Odbiorcy indywidualni i korporacyjni zostali zmuszeni do oszczędności, a trwanie przy starych dostawcach stało się prawie luksusem Powstały wspomagające się sieci konsumentów (wspólnoty tematyczne) Pojawiła się możliwość eksperymentowania – zwłaszcza w odniesieniu do produktów cyfrowych Wzrosła aktywność klientów – większa chęć działania i otwartego wypowiedzania się Powstała możliwość współtworzenia wartości

Źródło: Opracowanie na podstawie: M. Hammer: *Sztuka konkurowania w gospodarce w XXI wieku*. Helion, Gliwice 2006, s. 25-30.

²³ P. Doyle: Op. cit., s. II.

Jak wynika z tabeli 1, klienci wymagają czegoś więcej, niż tylko spełniania ich oczekiwań. Klienci, dzięki nowym technologiom teleinformatycznym, są lepiej poinformowani, mniej tolerancyjni, coraz bardziej wymagający, a ich lojalność to rzadkość i trzeba sobie naprawdę na nią zasłużyć²⁴. Internet zaś sprawił, że dostęp do informacji jest łatwy, szybki, tani i pozwala pozyskiwać przejrzyste dane o produkcie pochodzącym od wielu różnych konkurentów²⁵. Zatem przedsiębiorstwa posiadające wiedzę, chęci i środki powinny zwiększać wydatki i koncentrować się na zdobywaniu nowych klientów przy zachowaniu dotychczasowych. Powinny dążyć do tego, aby oferować klientom nową wartość właśnie w momencie, kiedy potrzebują jej najbardziej. Obecnie przedsiębiorstwa nie oferujące klientom dodatkowych wartości muszą liczyć się z coraz szybszą utratą udziałów w rynku. Potwierdzają to również słowa Ph. Kotlera, który trafnie zauważa, że obecnie firmy, zamiast skupiać uwagę na wytwarzaniu produktów, muszą ją skoncentrować na kliencie, bo jeżeli nie troszczą się o klientów, to ktoś inny się o nich zatroszczy²⁶.

Kształtowanie dobrych relacji z klientem powinno być ideą przewodnią wszelkich podejmowanych działań, gdyż w dużej mierze to ono właśnie decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa. Należy jednak pamiętać, że zbliżenie się do klienta leży nie tylko w gestii działu marketingowego czy informatycznego, lecz jest swoistą podróżą, jaką musi odbyć każda firma²⁷. Ponieważ warunki działania, w których funkcjonują przedsiębiorstwa, ulegają w gospodarce rynkowej ustawicznym i częstym zmianom, działania marketingowe muszą uwzględniać wpływ tych zmian.

Doświadczenia gospodarki rynkowej wykazują, że warunkiem skutecznego marketingu przedsiębiorstwa jest oparcie na odpowiednich informacjach. Podstawowym celem zaś marketingu jest uzyskanie najwyższego przychodu w relacji ogólnego kosztu uzyskania tego przychodu.

Z punktu widzenia klienta zindywidualizowany marketing, o którym wspomniano wcześniej, daje możliwość dokładnego zaspokajania jego oczekiwań. Z kolei dla dostawcy oznacza wyższe marże i mniejsze wymagania inwestycyjne. Zasadniczo wzrasta znaczenie orientacji na klienta. Jest to związane z tym, że większa niż dawniej część kadry jest bezpośrednio zaangażowana w obsługę klientów oraz dostosowywanie produktów i rozwiązań do oczekiwań i wymagań klientów.

²⁴ P. Fisk: *Geniusz biznesu*. W: *Biznes. Marketing*. T. 3. Warszawa 2007, s. 157.

²⁵ F. Krawiec: *Transformacja firmy w nowej gospodarce*. Difin, Warszawa 2005, s. 62.

²⁶ Ph. Kotler: *Marketing od A do Z*. PWE, Warszawa 2004, s. 61.

²⁷ R. Gulati, J.B. Oldroyd: *Jak skoncentrować działalność firmy na klientach*. „Harvard Business Review Polska” 2005, Vol. 12, s. 74.

Implikacje strategiczne i organizacyjne

Obecnie zachodzące w otoczeniu marketingowym przeobrażenia są tak ważne, że praktycznie od wszystkich uczestników życia gospodarczego wymaga się radykalnych zmian strategicznych oraz organizacyjnych.

Wyznaczniki strategiczne

Strategiczne możliwości każdej firmy wynikają z procesu analizy otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego²⁸. Zmieniające się otoczenie określa, jakie dobra i usługi będą atrakcyjne dla klientów oraz jakie technologie będą dostępne do ich wytwarzania bądź opracowywania.

Globalizacja, zmiany technologiczne oraz nowe oczekiwania klientów szybko czynią bezużytecznymi wczorajsze strategie rynkowe, stwarzając jednocześnie fenomenalne możliwości dla tych, którzy są gotowi szybko i skutecznie budować swoje pozycje w zmieniającym się otoczeniu. Uwaga zarządzających współczesnymi przedsiębiorstwami powinna koncentrować się przede wszystkim na takich aspektach, jak strategia uczestnictwa, strategia marketingowa, strategia operacyjna, strategia globalna oraz wyznaczniki organizacyjne. W osiąganiu trwałości działalności gospodarczej chodzi przede wszystkim o spójną strategię maksymalizacji wartości wnoszonej przez przedsiębiorstwo działające przez długi czas, przy jednoczesnej optymalizacji wyników osiąganych w krótkiej i średniej perspektywie. Dbłość o utrzymanie wartości przez wiele lat powinna być ważniejsza od doraźnych, a nawet średnioterminowych ambicji, zwłaszcza w burzliwych i nieprzewidywalnych czasach, gdy nieprawidłowe zarządzanie w chaosie może spowodować nieodwracalne straty lub wręcz doprowadzić do całkowitego bankructwa. W strategii maksymalizacji wartości, jak podkreślają Kotler i Caslione, niezbędne jest zachowanie dobrze utrzymanych aktywów, ciągłe wprowadzanie innowacyjnych produktów i usług oraz dobra reputacja wśród klientów, pracowników, dystrybutorów, dostawców, władz i innych inwestujących w firmę interesariuszy²⁹.

W budowie i projektowaniu strategii przedsiębiorstwa powinny zmierzać do określenia reguł postępowania, dzięki którym będą mogły dokonać wyboru trafnych, najlepszych w danej sytuacji działań, prowadzących do zapewnienia firmie korzystnej pozycji na rynku i wśród konkurentów. Budowana przez przedsiębiorstwo strategia musi też uwzględniać różne interakcje zachodzące

²⁸ M. Kowalczyk (przekł.): *Strategia. Opracuj i zastosuj najlepszą strategię dla swojej firmy*. Harvard Business Essentials, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 19.

²⁹ Ph. Kotler, A.A. Caslione: Op. cit., s. 178.

między potencjałem firmy a jej otoczeniem. Przede wszystkim konieczna jest umiejętność prawidłowego odczytywania tendencji na rynku. Szczególnie chodzi o:

- wczesne rozpoznawanie rodzącego się, choć utajonego jeszcze popytu,
- antycypację migracji wartości umożliwiającą przygotowanie się do sytuacji, w której jedne produkty tracą zdolność do generowania wartości dodanej, a inne zyskują,
- prawidłowe rozpoznanie i wykorzystanie rynku na elementy łańcucha wartości umożliwia optymalną z punktu widzenia tworzenia wartości konfigurację zleceń zewnętrznych³⁰.

Strategia ma w założeniu zapobiegać kosztownemu i nieefektywnemu rozwojowi przez kryzysy i zaoszczędzić gwałtownych wstrząsów i rewolucji³¹.

W okresach turbulencji, jeśli firma chce budować lepszą i dłuższą przyszłość, powinna intensyfikować działania marketingowe, a nie je ograniczać. Prawdziwe nowatorstwo strategii polega na jej dobrym dopasowaniu do trendów rynkowych, do zmian zachodzących w demografii, zachowaniach firm i ludzi, do ogólnych przemian w otoczeniu. Aby wdrażać nowe strategie marketingowe, firmy muszą mieć odpowiednie strategie operacyjne. Muszą zatem stworzyć łańcuch partnerów mogących dostarczać odpowiednie towary i usługi po odpowiednich cenach, w odpowiednim miejscu i czasie. We współczesnych realiach globalnej konkurencji oraz rosnących oczekiwań konsumentów takie wymogi są z reguły jednoznaczne z oferowaniem niskich cen, dostaw na czas, wysokiej jakości i nowoczesnej technologii³².

We współczesnym świecie powszechnej komunikacji każde przedsiębiorstwo potrzebuje też strategii globalnej. Globalizacja postępuje w zawrotnym tempie we wszystkich sektorach gospodarki, a organizacje, które nie przewodzą lub przynajmniej nie uczestniczą w nowych „układach sił” stają się nierentowne. Podobnie jak w wielu dziedzinach życia gospodarczego, w realizacji globalnej strategii premiowani są ci, którzy działają szybko i zdecydowanie. Globalna strategia marketingowa jest konsekwencją globalnej orientacji przedsiębiorstwa, zgodnie z którą traktuje ono wszystkie rynki zagraniczne jako jednolity rynek globalny. W konsekwencji strategia ta polega na stosowaniu na wszystkich rynkach zagranicznych identycznych instrumentów marketingowych i identycznej ich kompozycji. Zakłada się, że mamy do czynienia z tzw. klientem globalnym o podobnych potrzebach i preferencjach oraz podobnymi warunkami rynkowymi.

³⁰ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak: *Zarządzanie od podstaw*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 431.

³¹ Ibid., s. 358.

³² P. Doyle: Op. cit., s. 13.

Wyznaczniki organizacyjne

Coraz większa dynamika oraz specyfika zmian dokonujących się w otoczeniu przedsiębiorstw, zmusza je do podejmowania coraz bardziej radykalnych zmian w podejściu do całokształtu ich działalności. Przede wszystkim warto zwrócić uwagę na rozpatrywanie przedsiębiorstwa jako zbioru różnorodnych procesów, które stają się przedmiotem troski nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych.

Sprawne zarządzanie wymaga właściwych rozwiązań organizacyjnych, w tym zwłaszcza dobrej struktury organizacyjnej. Dobra struktura organizacyjna to taka, którą cechuje:

- łatwość współdziałania komórki marketingowej z pozostałymi komórkami w firmie (np. zaopatrzenie, produkcja, finanse),
- właściwa specjalizacja pracy, czyli zakresem zadań wykonywanych na danym stanowisku pracy,
- kreatywność postaw pracowników,
- elastyczność, czyli możliwość szybkiego reagowania na zachodzące zmiany.

„W nowej epoce pojawiają się wymagania powstawania takich organizacji, których nadrzędnym celem będzie dysponowanie aktualną wiedzą oraz jej umiejętnym wykorzystaniem w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej”³³.

Wdrażanie nowych strategii wymaga nowych organizacji. Wymogi konkurencji wymuszają nowy model organizacji, a szczególnie przedsiębiorstwa działającego na rynku globalnym jako organizacja inteligentna, wirtualna i zwinna³⁴. Nowoczesne organizacje budują zatem elastyczne struktury organizacyjne otwarte na zmiany (wywołane m.in. nowymi technologiami). Zmiany mogą dotyczyć układu stanowisk pracy, komórek i pionów wraz z ustalonymi między nimi powiązaniem (np. wzmocnienie pionu kontaktów z klientami), funkcji i procesów. Na niższym poziomie zarządzania zapadają decyzje o charakterze operacyjno-bieżącym. Decyzje te mają z reguły krótkookresowy horyzont czasowy (przeważnie jest to rok). W szczególności wiążą się one z określeniem rodzaju i struktury czynności pracy, organizacji dnia pracy, ustalenia miar i wskaźników wykonania poszczególnych zadań, kanałów komunikacji. Dziś niemal każda organizacja zdaje sobie sprawę, że gromadzenie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji jest podstawą podejmowania decyzji na drodze do efektywności. Nie dziwi więc i fakt, że dziś komórki sztabowe cechują się wzmożoną dynamiką, a nowoczesne organizacje gromadzą i przetwarzają coraz większe zasoby informacyjne. Ich znaczenie zmienia profil wewnętrznej struktury organizacji: spłaszcza się wieloszczeblowe struktury liniowego zarządzania oraz powiększa zatrudnienie w komórkach sztabowego wspomagania. Informa-

³³ K. Zimmewicz: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa 1999, s. 81.

³⁴ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk: *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Difin, Warszawa 2000, s. 47.

tyczna i komunikacyjna technologia stwarza nowe, skuteczniejsze sposoby wzajemnej współpracy kadry w ramach firmy, jak również z partnerami handlowymi. Ponadto umiejętności współczesnej kadry powodują, że jest ona w mniejszym stopniu zależna od firmy i bardziej mobilna.

Kierunek zmian organizacyjnych jest zatem jasny. Podstawowym krokiem jest spłaszczenie struktur organizacyjnych. Skutkiem informatyzacji jest też redukcja liczby poziomów kierowniczych średniego szczebla, co umożliwia zwiększenie orientacji na klientów i szybkości reagowania na ich potrzeby oraz zmniejszanie kosztów. Lepsza komunikacja wewnątrz firm usuwa ponadto dotychczasowe bariery funkcjonalne, umożliwiające jednocześnie dużo szersze wykorzystywanie międzywydziałowych zespołów roboczych, co sprzyja szybszemu reagowaniu i ukierunkowaniu na potrzeby klientów. Organizowanie i powstałe w rezultacie tego procesu struktury organizacyjne są ważnym instrumentem zarządzania przedsiębiorstwem. Dzięki organizowaniu zapewnia się równowagę między potrzebą stabilizacji a koniecznością zmian w przedsiębiorstwie. Organizacje na całym świecie, dostosowując się do wymogów globalnej konkurencji, przechodzą ciągle zmiany i usprawnienia. Oczekuje się również, że będą one umiejętnie wykorzystywać nowe możliwości, zmieniając swoje struktury i zasady prowadzenia zarządzania.

Zakończenie

W dzisiejszych czasach rozwój gospodarki charakteryzuje się istnieniem przedsiębiorstw zorientowanych przede wszystkim na spełnienie oczekiwań klientów oraz na osiąganie satysfakcji odbiorców. Działalność gospodarcza prowadzona jest w warunkach: zaostrzonej konkurencji, dynamicznych zmian, krytycznie nastawionych, nieprzewidywalnych klientów, wymogów prowadzenia strategii zarządzania opartej na zasadach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorcy. Przedsiębiorstwo musi poradzić sobie z następującymi problemami: nasyconym rynkiem oraz porównywalnością i wymiennością ofert.

Wpływ zmieniającego się środowiska na strategię i organizację, a tym samym na zdolność firmy do utrzymywania długookresowego wzrostu i zyskowności, można ująć za P. Doyle w pięciu zasadach:

- 1) strategia musi przystawać do otoczenia,
- 2) strategii sukcesu ulegają erozji,
- 3) skuteczność jest ważniejsza niż wydajność,
- 4) szybkość i zdecydowanie,
- 5) dostosowanie organizacji³⁵.

³⁵ P. Doyle: Op. cit., s. 17.

Podsumowując można powiedzieć, iż współcześnie dążenie do systematycznego oraz efektywnego usprawniania zarządzania organizacją wymaga wielu działań natury porządkowej, systematyzującej całokształt działalności. Musi mieć jednocześnie charakter ciągły i kompletny. W każdym przedsiębiorstwie muszą zatem nastąpić głębokie i wszechstronne przekształcenia, w ich wyniku powstają też nowe pomysły dotyczące tego, w jaki sposób zarządzanie – zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym – powinno być prowadzone w warunkach gospodarki XXI wieku. Skłania to do rewizji zasad dotychczas funkcjonujących w zarządzaniu – odrzuceniu niektórych i udoskonaleniu pozostałych. Ponadto, skłania do wypracowania nowych, adekwatnych do współczesnej rzeczywistości rynkowej – koncepcji, metod i technik zarządzania.

Literatura

- Cushman D.P.: *Communication and High Speed Management*. State University of New York Press, Albany-N.Y. 1995.
- Doyle P.: *Marketing wartości*. Felberg SJA, Warszawa 2003.
- Drucker P.F.: *Skuteczne zarządzanie*. PWE, Warszawa 1976.
- Drucker P.F.: *Zarządzanie w XXI wieku*. Muza S.A., Warszawa 2000.
- Drucker P.F.: *Zarządzanie w czasach burzliwych*. Czytelnik, Warszawa 1995.
- Fisk P.: *Geniusz biznesu*. W: *Biznes. Marketing*. T. 3. Warszawa 2007.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: *Projektowanie systemów zarządzania*. Difin, Warszawa 2001.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Difin, Warszawa 2000.
- Gulati R., Oldroyd J.B.: *Jak skoncentrować działalność firmy na klientach*. „Harvard Business Review Polska” 2005, Vol. 12.
- Hammer M.: *Sztuka konkurowania w gospodarce w XXI wieku*. Helion, Gliwice 2006.
- Kotler Ph., Caslione A.A.: *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*. MT Biznes, Warszawa 2009.
- Kotler Ph.: *Marketing od A do Z*. PWE, Warszawa 2004.
- Kowalczyk M. (przekł.): *Strategia. Opracuj i zastosuj najlepszą strategię dla swojej firmy*. Harvard Business Essentials, MT Biznes, Warszawa 2007.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D.: *Zarządzanie od podstaw*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Krawiec F.: *Transformacja firmy w nowej gospodarce*. Difin, Warszawa 2005.
- Mikołajek-Gocejna M.: *Zarządzanie oczekiwaniami inwestorów*. W: *Zmienność rynków a wartość przedsiębiorstw*. Red. A. Szablewski. Poltext, Warszawa 2010.
- Oblój K.: *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*. Poltext, Warszawa 2010.
- Olszewska B.: *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2001.
- Podstawy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem*. Red. L. Nieżurawski. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2005.

- Scholte J.A.: *Globalizacja*. Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2006.
- Stiglitz J.E.: *Wizja sprawiedliwej globalizacji. Propozycje usprawnień*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T.: *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*. Felberg SJA, Warszawa 2001.
- Szymański W.: *Interesy i sprzeczności globalizacji. Wprowadzenie do ekonomii ery globalizacji*. Difin, Warszawa 2004.
- Szymański W.: *Czy globalizacja musi być irracjonalna?* Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2007.
- Szymura-Tyc M.: *Zarządzanie przez wartość dla klienta*. W: *Marketing koncepcje, badania, zarządzanie*. Red. L. Żabiński i K. Śliwińska. PWE, Warszawa 2002.
- Zaorska A.: *Globalizacja i „nowa gospodarka”*. W: *Biznes międzynarodowy*. Red. M.K. Nowakowski. SGH, Warszawa 2005.
- Zimniewicz K.: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa 1999.
- Zmienność rynków a wartość przedsiębiorstw*. Red. A. Szablewski. Poltext, Warszawa 2010.

MANAGEMENT IN 21ST CENTURY – STRATEGIC AND ORGANIZATIONAL IMPLICATIONS

Summary

Management constitutes a significant and outstanding instrument of every organization's activity. The rapid development of large organizations such as enterprises, governmental civil services or military forces which took place at the twilight of 19th century initiated the interest in management and in the examination of its properties. A strategy is a plan of using company resources in order to gain competitive advantage on the market, whereas organization is an ability of a company's functioning, as well as, of the way the personnel is managed and motivated to realize strategic tasks. The article is devoted to the above-mentioned aspects.

Dominika Kaczorowska-Spychalska

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

MARKETING TRADYCYJNY A NOWE WYZWANIA RYNKU

Wprowadzenie

Obecnie źródłem przewagi konkurencyjnej staje się zarządzanie infrastrukturą w swoistej sieci, w której występują ciągle tarcia między współpracą a konkureowaniem oraz między tworzeniem wartości a jej pozyskiwaniem¹. Obserwowane obecnie zmiany to zaledwie kolejny etap w procesie ewolucji marketingu. Poszczególne jego fazy, począwszy od ery produkcji, zbliżyły nas do sytuacji, w której kluczowym czynnikiem powodzenia decyzji rynkowych jest czas reakcji przedsiębiorstw na zmieniające się zachowania klientów i nowe zjawiska. Szybko dokonujące się zmiany w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa sprawiają, iż stosowane przez lata zasady prowadzenia biznesu w wielu wypadkach stają się nieaktualne. Konsekwencją zmieniających się warunków rynkowych jest atomizacja marketingu i poszukiwanie nowych instrumentów działania². Problemem dla wielu organizacji staje się umiejętność ich wychwycenia i implikacji w praktyce biznesowej. Celem artykułu jest analiza kierunków zmian, jakie zachodziły w procesie ewolucji marketingu z uwzględnieniem współczesnych trendów jego rozwoju.

Ewolucja marketingu i przesłanki jego zmian

Z procesem wymiany mamy do czynienia niemal od zarania ludzkości, co oznacza, że marketing, rozumiany bardzo szeroko, jako kontakt pragnącego coś sprzedać z rynkiem, czyli kimś kto kupi – jest tak stary jak wymiana³. Jednakże kolejne zmiany w gospodarce wymusiły konieczność stopniowej modyfikacji dotychczasowych narzędzi i działań wykorzystywanych w zarządzaniu marke-

¹ C.K. Prahalad, V. Ramaswamy: *Przyszłość konkurencji*. PWE, Warszawa 2005, s. 151.

² J. Otto: *Marketing relacji – koncepcja i stosowanie*. C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 34.

³ Ibid., s. 1.

tingowym. Umiejętność obserwacji i uczenia się przedsiębiorstw oraz adaptacja do nowych warunków stały się czynnikami decydującymi o powodzeniu na rynku.

Wraz wynalezieniem maszyny parowej i jej upowszechnieniem w drugiej połowie XIX wieku możliwa stała się produkcja masowa, co doprowadziło do wzrostu poziomu efektywności prowadzonej działalności. Umożliwiło to produkcję w dużych ilościach i po stosunkowo niskich kosztach. W efekcie produkt standardowy stał się dostępny szerokiemu gronu masowych odbiorców. Niskie koszty jednostkowe wynikające z korzyści skali pozwalały na sprzedaż wytworzonych produktów po stosunkowo niskich cenach. Towarzyszący temu rozwój transportu, możliwość poszerzania rynków zbytu i istniejący popyt sprawiały, że przedsiębiorcy koncentrowali się jedynie na produkcji, tam upatrując możliwości maksymalizacji zysku. Nie dbano jednak ani o jakość czy różnorodność oferowanych produktów, ani o identyfikację rzeczywistych potrzeb klientów. W efekcie wielkość produkcji poszczególnych dóbr stopniowo zaczęła przewyższać siłę nabywczą rynku, co doprowadziło do trudności z ich sprzedażą. W obawie przed rosnącym ryzykiem potencjalnych strat, przedsiębiorcy zostali zmuszeni do poszukiwania nowych możliwości i alternatyw zwiększenia efektywności realizowanych działań. Punkt ciężkości w procesie zarządzania marketingowego został przeniesiony z produkcji na sprzedaż. Jednocześnie procesowi temu towarzyszył wzrost poziomu konkurencji i coraz większa różnorodność oferowanych dóbr dostarczanych na rynek, co doprowadziło do poprawy jakości oferowanych produktów oraz intensyfikacji działań w zakresie akwizycji i reklamy. Przedsiębiorcy upatrywali swojej szansy na maksymalizację zysku w systematycznym wzroście realizowanej sprzedaży. Niestety okazało się, że klienci nie wykazują zainteresowania kupnem produktów, które nie zawsze odpowiadają ich potrzebom i oczekiwaniom. W rezultacie przedsiębiorcy powoli zaczęli sobie uświadamiać, że w praktyce o sukcesie firmy nie decydują jedynie jej możliwości produkcji czy sprzedaży, ale umiejętność wytworzenia i zaoferowania rynkowi tego, czego on faktycznie oczekuje.

Możliwości sprzedaży zależą przede wszystkim od reakcji nabywcy, do którego kierowana jest oferta. On zatem musi stanąć w centrum uwagi firmy dążącej do sukcesu rynkowego⁴. Doprowadziło to do ukształtowania orientacji marketingowej, której najważniejszym elementem wszelkich decyzji jest klient i jego potrzeby. Przedsiębiorstwa zaczęły produkować i wprowadzać na rynek te dobra, które odpowiadały preferencjom i oczekiwaniom klientów. Jednocześnie, systematycznie prowadzone badania marketingowe pozwalały firmom na wprowadzanie produktów innowacyjnych i kreowanie nowych potrzeb klientów.

⁴ *Podstawy marketingu*. Red. J. Altkorn. Instytut Marketingu, Kraków 1996, s. 23.

Strategia marketingowa przestała być utożsamiana tylko z reklamą, a maksymalizacja zysku stała się możliwa dzięki intensyfikacji poziomu zadowolenia klienta, który coraz bardziej przestawał być jedynie pasywnym celem prowadzonych działań.

Orientacja marketingowa zmienia się wraz z postępem ekonomicznym i organizacyjnym przedsiębiorstwa, a także postępem technicznym w komputeryzacji i telekomunikacji, wzrostem konkurencji i ekspansji przedsiębiorstw o międzynarodowym zasięgu⁵. Z jednej strony obserwowana poprawa warunków bytowych i wzrost siły nabywczej klientów, z drugiej duża różnorodność produktów i skrócenie cyklu ich życia zmuszają współczesne przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych narzędzi dotarcia do klienta. Problemem staje się dla wielu z nich nie tylko wejście na nowy rynek, ale również i utrzymanie dotychczasowej pozycji rynkowej tak, aby zapewnić sobie możliwość dalszego rozwoju i ewentualnej ekspansji w przyszłości. Istotne jest zatem nie tylko pozyskanie nowego klienta, ale przede wszystkim umiejętność jego utrzymania. W XXI wiek wkraczaliśmy z przekonaniem, iż tzw. nowa gospodarka zmieniać będzie oblicze rynku, klientów i zasady prowadzenia biznesu. Główne siły sprawcze tych zjawisk to komputeryzacja, rozwój możliwości technologii informatycznych oraz Internet⁶. W efekcie nowe zjawiska w życiu gospodarczym i społecznym wpłynęły na zachowania zarówno przedsiębiorstw, jak i ich klientów, którzy chcą mieć coraz większy wpływ na decyzje dotyczące preferowanych przez nich marek. Dzisiaj – ze względu na bezprecedensowy zasięg cyfrowych punktów kontaktu, ich interaktywność oraz typową dla nich prędkość przepływu informacji – marketing wymaga jeszcze większej uwagi⁷.

Nieograniczony dostęp do informacji zmienia możliwości funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw i oczekiwania klientów. W efekcie marketing nie może pozostać jedynie jedną z wielu funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie. Chociaż Marketing 1.0 i Marketing 2.0 nadal znajdują zastosowanie, wciąż przecież liczyć się będą segmentacja rynku, wybór grupy docelowej, pozycjonowanie, cztery P i budowanie marki. Jednakże zmiany w środowisku biznesowym będą czynnikami stymulującymi ogromną transformację praktyk marketingowych⁸. Firmy, które nie będą potrafiły tego dostrzec i zrozumieć bardzo szybko popadną w niełaskę swoich klientów, tracąc ich zaufanie i zainteresowanie.

⁵ E. Michalski: *Marketing*. PWN, Warszawa 2007, s. 38.

⁶ R. Kozielski: *Biznes doświadczeń – zachwycić klienta*. „Marketing w Praktyce” 2011, nr 4, s. 32.

⁷ D.C. Edelman: *Budowanie marki w epoce cyfrowej*. „Harvard Business Review Polska” 2010, 2011, s. 109.

⁸ Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan: *Marketing 3.0*. MT Biznes, Warszawa 2010, s. 46.

Marketing przyszłości

Obecnie jesteśmy świadkami narodzin Marketingu 3.0 czy też ery nakierowania na wartości, która wynosi koncepcję marketingu na poziom ludzkich aspiracji, wartości i ducha⁹. Kluczowym punktem strategii marketingowej nadal pozostaje klient i jego potrzeby, ale postrzega się go w aspekcie człowieka, która ma zdolność obserwacji, rozumienia, a przede wszystkim odczuwania. Jest osobą, która poszukuje więzi i dąży do wzajemnych interakcji.

Współcześni klienci to osoby niezależne, które chętnie dzielą się pozytywnymi i negatywnymi doświadczeniami związanymi z marką, produktem czy usługą – robi tak aż 3/4 uczestników badania Euro RSCG Worldwide Polska 2010. Nie wierzą raczej w to, co przekazują im media tradycyjne: mniej niż 1/5 badanych ufa w przekazy otrzymywane tą drogą. Nie przekonują ich także reklamy zamieszczane w tych mediach. Przy podejmowaniu decyzji zakupowych polegają w największym stopniu na rekomendacjach otrzymywanych od znajomych (aż 3/4 badanych, w tym 46% od znajomych internetowych). W przypadku źródeł internetowych największym zaufaniem obdarzają oni informacje podawane przez porównywarki cen (wierzy im 59% badanych), a także wyniki odnajdywane na forach dyskusyjnych (51% uczestników badania), blogach czy w serwisach społecznościowych (46%)¹⁰. Klienci mają świadomość prawa do wyrażania własnego zdania, do dzielenia się swoim doświadczeniem z innymi i aktywnie poszukują cudzych rekomendacji, wierząc w nie bardziej niż w marketingowe komunikaty z internetowych stron korporacyjnych¹¹. Klient oczekuje nowej wartości, która będzie dla niego źródłem czegoś więcej niż tylko użyteczność zakupionego produktu. On poszukuje wartości pozwalającej mu przeżywać i doświadczać, współuczestniczyć w życiu swoich ulubionych marek. Komunikacja jednostronna przestała być zatem skuteczna. Tracą również na znaczeniu narzędzia tradycyjne, jak reklama telewizyjna czy dotychczas tak popularne programy lojalnościowe. Dzisiaj to klient decyduje, kiedy i gdzie realizuje transakcje, które są następnie odpowiednio nagradzane. Znaczenia nabiera już nie tylko czas i częstotliwość, ale i miejsce dokonywania transakcji¹². Istotna jest przy tym uczciwość i rzetelność firmy, a także umiejętność reakcji na zachowanie konsumentów. Współczesny klient był najpierw prymitywnym myślicywnym, później stał się rolnikiem, potem ewoluował na poziom pracownika fizycznego, polegającego na sile swych mięśni, następnie stał się pracownikiem

⁹ Ibid., s. 18.

¹⁰ *Konsument w mediach społecznościowych – raport*. Euro RSCG Worldwide Polska 2010, s. 11-12.

¹¹ *Netweb Media. Raport. Trendy Social Media Marketing 2010*, Warszawa 2010, s. 5.

¹² R. Turska: *Przyszłość w dobrych narzędziach*. „Marketing w Praktyce” 2011, nr 3, s. 88.

umysłowym, polegającym w pracy na możliwościach swojej lewej półkuli, aby wreszcie stać się artystą, wykorzystującym swoją prawą półkulę¹³. Wraz z tą zmianą, modyfikacji uległ profil klienta i jego proces decyzyjny. Zachowania prosumenckie, nacisk na coraz wyższy poziom jakości i dążenie do indywidualizacji kontaktów pomiędzy przedsiębiorstwami a ich klientami wymaga dialogu, partnerstwa i relacji. Budowanie zainteresowania klientów nie może być oparte jedynie na polityce cenowej i intensywnej kampanii promocyjnej. To obecnie zbyt mało, by współczesny konsument odczuwał satysfakcję z wyboru produktu, marki czy firmy. Dla przedsiębiorstwa powinna stać się istotna nie tylko bieżąca sprzedaż, ale przede wszystkim możliwość maksymalizacji wartości życiowej jej klientów. Wskaźnik ten warunkuje bowiem opłacalność nakładów ponoszonych przez firmy na działania marketingowe ukierunkowane na dany segment rynku. Przez ostatnie pięćdziesiąt lat prym wiodły znane marki, wytwarzane przez wydajne fabryki i promowane przez skuteczny marketing. Nikt już chyba nie ma jednak wątpliwości, że dziś pragniemy nowości, stylu, a przede wszystkim czegoś co byłoby wspaniałe¹⁴. Coraz więcej przedsiębiorstw zadaje sobie pytanie o metody i narzędzia skutecznego konkurowania na współczesnym rynku. Jak przyciągnąć uwagę klienta i zdobyć jego zaufanie, czy lojalność klientów jest jeszcze możliwa?

Epoka technologii informacyjnych przyczyniła się do intensywnego rozwoju social mediów, które w coraz większym stopniu są wykorzystywane w strategiach marketingowych współczesnych przedsiębiorstw. Ludzka potrzeba dzielenia się swoimi opiniami, wrażeniami i doświadczeniami jest jednym z powodów popularności takich narzędzi, jak portale społecznościowe, blogi czy fora internetowe. Klienci korzystający z narzędzi i platform społecznościowych zaczęli zdobywać wpływ na przedsiębiorstwa, determinować ich rozwój, a także dostarczać unikatowych informacji, praktycznie niemożliwych do pozyskania w inny sposób¹⁵. Jednakże obserwowany obecnie wśród użytkowników social mediów trend tzw. defriendingu¹⁶ powoduje, że sama obecność firm w mediach społecznościowych nie jest już wystarczająca. Badania Internet Standard wskazują, że połowa respondentów nigdy nie dodała do znajomych lub nie została fanem ani jednej firmy, ani marki¹⁷. Ilość tzw. fanów nie jest zatem równoznaczna

¹³ Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan: Op. cit., s. 34.

¹⁴ S. Godin: *Plemiona 2.0*. Wydawnictwo One Press, Gliwice 2010, s. 33.

¹⁵ G. Mazurek: *Blogi i wirtualne społeczności – wykorzystanie w marketingu*. Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 96.

¹⁶ Defriending (w wolnym tłumaczeniu „odprzyjaźnianie się”) to usunięcie kogoś z listy znajomych w serwisie społecznościowym. N. Hatałska: *Nowe trendy w branży e-marketingu*. Raport Internet Standard, AdStandard 2011, Warszawa 2011, s. 16.

¹⁷ M. Barańska-Fischer, G. Szymański: *Polscy internauci a reklama online*. Raport Internet Standard. Social Media 2010, Warszawa 2010, s. 31.

z lojalnością i zaangażowaniem klientów. Nie ilość, a jakość kontaktów stała się wyznacznikiem wartości marki. Wymusza to rezygnację z działań o charakterze masowym i koncentrację na budowaniu indywidualnych relacji z klientami faktycznie zainteresowanymi firmą i jej ofertą. Social media stają się znakomitą rozwiązaniem w procesie kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa i/lub marki. Nie dają jednak gwarancji intensyfikacji realizowanej sprzedaży. Dzięki nim klient ma szansę zauważyć daną firmę lub markę, ale niekoniecznie będzie chciał stać się jej rzeczywistym „fanem”, aktywnie uczestniczącym i angażującym się w jej promowanie.

Współczesne konkutowanie odbywa się poprzez doświadczenia związane z nabywaniem i użytkowaniem produktu. Nie zaspokaja się potrzeb, ponieważ część z nich jest nieprzewidywalna, ale tworzy się doświadczenia¹⁸. Są one swoistą wartością dodaną dla klienta, który dzięki odczuwanym emocjom będzie negował lub akceptował konkretne marki, firmy i produkty. Zainteresowany interakcją, będzie angażował się w proces budowania wzajemnych, długookresowych relacji. Zarządzanie doświadczeniem klienta jest istotne dla prawidłowego rozwoju firmy. Dobrze prosperująca organizacja ma różne cele, kanały informacji, a także odpowiednie strategie działania, u podstaw których leży pozytywne nastawienie na konsumenta¹⁹. Efekt doświadczeń klienta może stać się również czynnikiem łączącym płaszczyznę rynku tradycyjnego i rynku on-line w jedną spójną przestrzeń rynkową. Wzajemne przenikanie się obu rynków wydaje się zjawiskiem naturalnym i nieuniknionym. Doświadczenia i związane z tym emocje na rynku tradycyjnym będą wpływały na zachowanie klienta na rynku on-line i odwrotnie. W efekcie zjawisko synergii pomiędzy oboma rynkami będzie prowadziło do zacierania istniejącej granicy między nimi. Jednocześnie coraz większy poziom aktywności klientów wymieniających się opiniami będzie ten proces potęgował, prowadząc w krótkim czasie do wzrostu sympatii wobec danej firmy czy marki lub niechęci do niej, z czym spotkały się takie firmy, jak np. Ikea czy Adidas. Decyzje zakupowe to rozstrzygnięcia powodowane emocjami, nawet w kontekście biznesowym, a ludzie podejmują je kierując się w dużym stopniu, tym co czują wobec drugiej strony transakcji²⁰.

Ma to niewątpliwie wpływ na proces podejmowania decyzji zakupowych przez współczesnego klienta. Jego dążenie do minimalizacji ryzyka związanego z zakupem powoduje, że coraz więcej czasu spędza on na poszukiwaniu informacji, poznaniu opinii innych użytkowników i identyfikacji tych alternatywnych propozycji, które zagwarantują mu poczucie satysfakcji z dokonanego wyboru. Klasyczne ujęcie procesu decyzyjnego jako tzw. metafory lejka zaczyna tracić

¹⁸ C.K. Prahalad, V. Ramaswamy: Op. cit., s. 151.

¹⁹ K. Podziemek: *Zarządzanie doświadczeniem klienta*. „Marketing w Praktyce” 2011, nr 2, s. 8.

²⁰ K. Bachnik: *Skuteczna sprzedaż w czasach Internetu*. „Harvard Business Review Polska” 2010, 2011, s. 78.

na znaczeniu. Współcześni klienci wolą podejście bardziej interakcyjne i mniej redukcyjne, które składa się z czterech etapów: rozważania, ocena, zakup oraz satysfakcja, rekomendacja, więź²¹.

W ujęciu tradycyjnym, klienci analizując poszczególne warianty zakupu systematycznie ograniczali ich ilość, kierując się przyjętymi przez siebie kryteriami oceny aż do momentu ostatecznego wyboru. Odczucia po dokonaniu zakupu wpływały na opinię konsumenta o użytkowanym produkcie, ale w dużo mniejszym, niż obecnie, stopniu był on skłonny do ich wyrażania. Rozwój technologii IT stworzył jednak możliwość kontaktów wielopłaszczyznowych, zwłaszcza pomiędzy samymi klientami. W rezultacie wyrażają oni powszechnie i masowo swoje opinie, co wymaga od przedsiębiorstw spójności przekazywanych informacji i realizowanych działań. Kluczowy staje się czas reakcji na ewentualne zarzuty niezadowolonego klienta. Proces rekomendacji od zawsze był integralną częścią procesu decyzyjnego, jednakże obecnie staje się on szansą dla firm na zbudowanie stosunkowo trwałych więzi z klientami.

W pierwszym etapie marketing zorientowany był na transakcję, skupiał się na sfinalizowaniu sprzedaży. Drugi etap charakteryzował się koncentracją na tworzeniu relacji z konsumentem. Chodziło o zdobycie lojalności klienta, który chciałby kupować coraz więcej. W trzecim etapie punkt ciężkości przeniesiony został na aktywność konsumencką. Konsumenci mają uczestniczyć w opracowywaniu produktów firmy i sposobów komunikacji z otoczeniem²².

Zakończenie

Z upływem lat marketing przeszedł ewolucję obejmującą trzy stadia, nazywane Marketingiem 1.0, 2.0 i 3.0. Wiele firm nadal praktykuje Marketing 1.0, inne korzystają z wersji 2.0, a niektóre przechodzą obecnie na wersję 3.0. Oczywiście przed tymi ostatnimi roztaczać się będą najszersze możliwości²³. Współczesne zarządzanie marketingowe wymaga od przedsiębiorstw zrozumienia istoty zachodzących zmian, identyfikacji ich przyczyn oraz analizy potencjalnych konsekwencji, jakie mogą one spowodować dla firmy. Odmienne warunki rynkowe, wzrost oczekiwań klientów czy rozwój technologiczny wymusiły konieczność zmian w obszarze zarządzania marketingowego. Stopniowo, z niezbędnej, lecz w całokształcie działań przedsiębiorstwa podrzędnej funkcji zbytu (sprzedaży), myślenie według marketingowych reguł i zasad stało się koncepcją przenikającą cały proces zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem²⁴.

²¹ D.C. Edelman: Op. cit., s. 100.

²² Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan: Op. cit., s. 27.

²³ Ibid., s. 17.

²⁴ Podstawy marketingu. Op. cit., s. 19.

Literatura

- Bachnik K.: *Skuteczna sprzedaż w czasach Internetu*. „Harvard Business Review Polska” 2010, 2011.
- Barańska-Fischer M., Szymański G.: *Polscy internauci a reklama online*. Raport AdStandard, Social Media 2010, Warszawa 2010.
- Edelman D.C.: *Budowanie marki w epoce cyfrowej*. „Harvard Business Review Polska” 2010, 2011.
- Godin S.: *Plemiona 2.0*. Wydawnictwo One Press, Gliwice 2010.
- Hatańska N.: *Nowe trendy w branży e-marketingu*. Raport Internet Standard. AdStandard 2011, Warszawa 2011.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I.: *Marketing 3.0*. MT Biznes, Warszawa 2010.
- Kozielski R.: *Biznes doświadczeń – zachwycić klienta*. „Marketing w Praktyce” 2011, nr 4.
- Konsument w mediach społecznościowych*. Euro RSCG Worlwide Polska 2010.
- Mazurek G.: *Blogi i wirtualne społeczności – wykorzystanie w marketingu*. Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Michalski E.: *Marketing*. PWN, Warszawa 2007.
- Otto J.: *Marketing relacji – koncepcja i stosowanie*. C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Podziemek K.: *Zarządzanie doświadczeniem klienta*. „Marketing w Praktyce” 2011, nr 2.
- Podstawy marketingu*. Red. J. Altkorn. Instytut Marketingu, Kraków 1996.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V.: *Przyszłość konkurencji*. PWE, Warszawa 2005.
- Raport Internet Standard*. AdStandard 2011, Warszawa 2011.
- Raport Internet Standard. Social Media 2010*, Warszawa 2010.
- Trendy Social Media Marketing 2010*. Netweb Media, Warszawa 2010.
- Turska R.: *Przyszłość w dobrych narzędziach*. „Marketing w Praktyce” 2011, nr 3.

A TRADITIONAL MARKETING AND NEW MARKET CHALLENGES

Summary

Marketing has been evolving in the space of years becoming the philosophy of a contemporary management. Global processes, intensive competition or a dynamic IT technologies development have changed the conditions of market subjects functioning. Marketing stopped being identified mainly with intensive TV commercial or promotional tools at points-of-sale. This stands a chance to create a new value in mutual relations between a company and a client.

Michał Soliwoda

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

SYSTEM I ZAKRES INFORMACYJNY RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ – EWOLUCJA ZMIAN

Wprowadzenie

Nie ulega wątpliwości, że rachunkowość zarządcza (RZ) ma charakter interdyscyplinarny, jednocześnie jest silnie powiązana z naukami o zarządzaniu (NoZ). Można zauważyć, że w naukach ekonomicznych coraz częściej występuje zacieranie się między poszczególnymi dyscyplinami naukowymi, a także większej liczby „zapożyczeń” z takich nauk społecznych czy nawet technicznych. Potrzeba interpretowania procesów gospodarczych skłania do łamania barier międzydyscyplinarnych, co utrudnia klasyfikację badań naukowych i przypisywani ich przynależności do konkretnego nurtu naukowego¹. Konieczność stosowania szerokiego podejścia, uwzględniającego różne perspektywy badawcze, poziomy strukturalne i funkcjonalne, spowodowała zwiększenie rangi teorii i praktyki zarządzania, integrującego różne działy NoZ, a także inne dyscypliny nauk ekonomicznych (ekonomia, finanse)². RZ, subdyscyplina naukowa (w Polsce traktowana raczej jako specjalność naukowa), której korzenie tkwią w praktyce wspomagania zarządzania, ewoluuje pod wpływem nowoczesnych koncepcji zarządzania organizacjami gospodarczymi.

Celem artykułu jest przedstawienie ewolucji zakresu informacyjnego RZ, która stanowi system wspomagania zarządzania organizacją gospodarczą. Podjęto próbę określenia konsekwencji metodycznych, wynikających z interdyscyplinarności RZ i trudności w umiejscowieniu RZ w systemie nauk ekonomicznych, a także wyodrębnienia dalszych kierunków rozwoju teorii i praktyki RZ pod wpływem NoZ.

¹ A. Koźmiński: *Ekonomia a inne nauki społeczne*. W: *Nauki ekonomiczne wobec wyzwań współczesności*. Red. B. Fiedor, Z. Hockuba. PTE, Warszawa 2009, s. 84-85.

² *Metodologia nauk ekonomicznych. Dylematy i wyzwania*. Red. K. Kuciński. Difin, Warszawa 2010, s. 216-217.

Ewolucja zakresu informacyjnego rachunkowości zarządczej jako systemu wspomagania zarządzania organizacją

Rachunkowość pochodzi ze znanej już w średniowieczu praktyki księgowej dokumentowania operacji gospodarczych. Bez względu na uwarunkowania historyczne i geograficzne, rachunkowość utożsamiana była z systemem ewidencji gospodarczej, którego podstawowa funkcja polega na dostarczaniu informacji do procesów decyzyjnych i zarządzania w obszarze gospodarowania kapitałem³. Rachunkowość finansowa, zajmującą się opisem stanu finansowo-majątkowego podmiotu gospodarczego oraz wygospodarowanym przez niego wynikiem finansowym, poprzedziła rozwój praktyki i teorii RZ.

Formalnie, termin „rachunkowość zarządcza” (*management accounting*) pojawił się dopiero w połowie lat pięćdziesiątych XX wieku, w publikacji „Management Accounting” R. Anthony’ego. Pierwsza faza rozwoju RZ obejmowała okres do 1950 roku. RZ ujmowana była wówczas jako dział rachunkowości, który służy potrzebom informacyjnym (głównie informacje finansowe) dla kierowników różnych szczebli zarządzania w podmiocie gospodarczym. RZ, jako dział praktyki, wyodrębniła się w Stanach Zjednoczonych w XX wieku, co wiązało się m.in. z okresem wzrostu produkcji oraz postępu technicznego na przełomie XIX i XX wieku. H.T. Johnson i R.S. Kaplan stwierdzili, że współczesna rachunkowość zarządcza swoimi korzeniami sięga do początku XIX wieku, tzn. czasów rewolucji przemysłowej, która charakteryzowała się dążeniem do centralizacji produkcji⁴. System przemysłowy wiązał się z zapotrzebowaniem na informacje o kosztach wewnątrzfabrycznych operacji oraz pomiaru efektywności konwersji materiałów w wyroby gotowe. Pierwsze systemy rachunkowości zarządczej rozwijane były w celu motywowania oraz oceny efektywności wewnętrznych procesów, a nie w celu pomiaru wyniku finansowego.

RZ bierze początek z rachunku kosztów (RK), który stanowi proces identyfikacji, agregowania, przetwarzania, prezentowania i interpretacji informacji dotyczących kosztów⁵. Początki rozwoju RK wiąże się z doskonaleniem mechanizmów produkcji masowej: kalkulacją kosztów wyrobów oraz pomiaru wyniku z działalności gospodarczej⁶.

³ M. Gmytrasiewicz: *Rachunkowość. Podstawowe założenia i zasady*. Difin, Warszawa 2008, s. 9.

⁴ *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*. Red. A. Karmańska. Difin, Warszawa 2006, s. 6.

⁵ *Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*. Red. G. Świderska. Difin/MAC, Warszawa 2010, s. 16-20.

⁶ C. Cungain, J. Stancil: *Cost Accounting: A History of Innovation*. <http://www.ucumberlands.edu/academics/history/files/vol4/CunaginStancil92.html>

RK spełnia dwie zasadnicze funkcje:

- dostarcza informacji niezbędnych do przygotowania sprawozdania finansowego (sprawozdawczy RK),
- zaspokaja potrzeby informacyjne dotyczących planowania, kontroli oraz podejmowania decyzji (RK dla zarządzania).

Ze względu na traktowanie rozmiarów produkcji, jako głównego czynnika generującego koszty, sprawozdawczy RK nie stanowi właściwej bazy informacyjnej do zarządzania kosztami. RK dla celów zarządczych powinien zapewniać informacje dotyczące przyczyn powstawania kosztów w jednostce gospodarczej, ich planowania i kontroli, a także umożliwiać sprawne zarządzanie potencjałem przedsiębiorstwa oraz jego optymalizację⁷.

W latach trzydziestych XX wieku w USA oraz pod koniec lat czterdziestych w Europie Zachodniej nastąpiło odejście od strategii produkcyjnej, typowej dla masowej i wielkoseryjnej produkcji do strategii rynkowej, zorientowanej na konsumenta (wytwarzanie w krótkich seriach bądź jednostkowo). Zastosowanie rachunku kosztów zmiennych (RKZ) lepiej odzwierciedlało zachowanie się wyników pod wpływ zmian na rynku i fluktuacji w wykorzystaniu zdolności produkcyjnych. RKZ, w przeciwieństwie do rachunku kosztów pełnych (absorpcyjnego), został wykorzystywany przy podejmowaniu decyzji przez zarządzających przedsiębiorstwem, co stanowiło asumpt do wyodrębnienia RZ w praktyce działów finansowo-księgowych podmiotów gospodarczych.

Od początku lat osiemdziesiątych obserwuje się silniejszą integrację RK, a w konsekwencji RZ, z koncepcjami zarządzania i marketingu. Podejście procesowe w zarządzaniu wpłynęło na stworzenie podstaw rachunku kosztów działań (*Activity Based Costing*). W latach pięćdziesiątych XX wieku zaczęto rozwijać takie koncepcje, jak rachunek kosztów cyklu życia produktu (*life cycle costing*), rachunek kosztów docelowych (*target costing*), rachunek ciągłej redukcji kosztów (*kaizen costing*).

W ogólnym rozumieniu, RZ jako „rachunkowość na potrzeby zarządzania” obejmuje proces generowania informacji finansowych i niefinansowych na potrzeby zarządzania jednostką gospodarczą. RZ, z utylitarnego punktu widzenia, traktowana jest jako działalność zawodowa, która wspomaga kadrę zarządzającą w podejmowaniu decyzji, planowaniu, organizowaniu systemu zarządzania wynikami, ponadto dostarcza fachowej wiedzy dotyczącej sprawozdawczości i kontroli finansowej, w celu wspierania menedżerów przy formułowaniu i implementowaniu strategii.

⁷ *Controlling kosztów...*, op. cit., s. 25-27.

Międzynarodowa Federacja Księgowych (*International Federation of Accountants, IFAC*) traktuje RZ w ujęciu procesowym: RZ stanowi proces, w którym wyróżnia się identyfikację, pomiar, analizę, przygotowanie i komunikowanie informacji finansowych stosowanych przez kierowników do planowania, oceny i kontroli w ramach organizacji w celu zapewnienia efektywnego wykorzystania zasobów. Specyfika controllingu (według *IFAC*) polega na integrowaniu informacji (zarówno finansowej, jak i niefinansowej) dotyczących procesów, zasobów i organizacji; obejmuje pomiar, monitoring dokonań, wprowadzanie (w razie konieczności) działań korygujących na podstawie informacji systemowi wewnętrznego raportowania (*internal reporting*) na potrzeby ośrodków odpowiedzialności.

W latach osiemdziesiątych XX wieku zaczęła się toczyć dyskusja nad stanem, perspektywami rozwoju, a także coraz silniej widocznym dysonansem między teorią i praktyką RZ, co wynikało z rozwoju rachunkowości finansowej – przedstawiającej sytuację majątkowo-kapitałową przedsiębiorstwa. Zarządzający przedsiębiorstwami w USA, Japonii i Europie Zachodniej zauważyli, że koszty nie mogą stanowić w dalszym ciągu jedyne go wyznacznika rentowności przedsiębiorstwa. Położono silniejszy nacisk na rozumienie praktyki, które bardzo często stosowała prostsze (co nie oznacza gorsze, biorąc pod uwagę koszty ich stosowania oraz wynikające korzyści) niż postulowane przez teorię techniki.

R. Kaplan zauważył, że w latach osiemdziesiątych XX wieku tradycyjna RZ sprzężona z tradycyjnym RK nie nadąża za zmianami warunków prowadzenia działalności, zbyt mocno koncentrując się na działaniach wewnątrz organizacji oraz zbyt mocno „naśladując” rozwiązania rachunkowości finansowej⁸. Z poglądami Kaplana polemizowali G.L. Porter oraz M.D. Akers, którzy stwierdzili, że rachunkowość zarządcza nie była dyktowana przez standardy rachunkowości finansowej⁹.

W połowie lat osiemdziesiątych XX wieku nastąpiło odejście od fazy kontroli zarządczej, a narzędzia i techniki kreowane przez RZ odpowiadają dynamice zmian gospodarce opartej na wiedzy. Zdaniem Komisji Ekspertów Rachunkowości Zarządczej (*Financial and Management Accounting Committee, FMAC*) postulowane jest wyraźniejsze wyodrębnienie RZ jako systemu zarządzania wynikami oraz koncepcyjne zbliżenie do nauk o zarządzaniu.

RZ postrzegana jest obecnie jako integralna część szeroko pojmowanej struktury organizacyjnej: pośredniczy w nadawaniu, odbieraniu informacji, ponadto bezpośrednio wpływa na interakcję między członkami organizacji. W kręgu niemieckim występuje wyraźne rozgraniczenie między RZ a controllingiem,

⁸ R.S. Kaplan: *Yesterday's Accounting Undermines Production*. „Harvard Business Review” 1984, July-August, s. 95-101.

⁹ G.L. Porter, M.D. Akers: *In Defence of Management Accounting*. „Management Accounting” 1987, November, s. 58-62.

który stanowi rodzaj filozofii wykorzystania informacji z RZ dla aktywnego wsparcia procesu zarządzania. *Controller* jako swoisty partner biznesowy uczestniczy w procesie zarządzania, w celu uzyskania zorientowanego na cele systemu planowania i kontroli. RZ zapewnia obecnie serwis informacyjny na wszystkich szczeblach zarządzania, stając się integralną częścią podstawowych, Fayolowskich funkcji zarządzania, ponadto wspiera czynności kierownicze (podjęmowanie decyzji, komunikowanie, zarządzanie zmianą).

Tradycyjny podział zakresu informacyjnego rachunkowości finansowej i zarządczej ma już pewne zabarwienie historyczne, gdyż ze względu na stosowane techniki, odbiorców informacji, staje się coraz bardziej działem teorii i praktyki, zorientowanym na zarządzanie, w którym znajduje się miejsce na rachunek odpowiedzialności społecznej, kontroli, rachunek decyzyjny, a także tradycyjne raportowanie zjawisk gospodarczych¹⁰.

Interdyscyplinarność rachunkowości zarządczej – konsekwencje metodyczne

Problem w klasyfikowaniu RZ wynika z utożsamiania rachunkowości wyłącznie z praktyką gospodarczą księgowości. Rachunkowość w mniejszym stopniu pojmowana była jako autonomiczna dyscyplina, subdyscyplina nauk ekonomicznych, o pełni wykształconym warsztacie metod badawczych. Z punktu widzenia dalszej analizy, konieczne jest rozróżnienie między subdyscypliną a specjalnością naukową. Subdyscyplina naukowa stanowi część dyscypliny naukowej, wyodrębnioną ze względu na przedmiot i cel badań część nauki w znaczeniu instytucjonalnym, natomiast specjalność naukowa stanowi usystematyzowany ze względu na przedmiot i cele procesu poznania oraz społeczne znaczenie jego rezultatów zbiór ukształtowanych i wyodrębnionych części zasobu wiedzy o rzeczywistości.

Zgodnie z aktualnie obowiązującym stanem prawnym, do dziedziny nauk ekonomicznych należą cztery dyscypliny naukowe: ekonomia, nauki o zarządzaniu (NoZ), finanse (od 23.04.2010¹¹), towaroznawstwo (dyscyplina naukowa, wyraźnie powiązana z naukami przyrodniczymi stosowanymi i technicznymi)¹². Rachunkowość (finansowa czy zarządcza) była i jest traktowana jako specjalność w ramach dyscypliny ekonomii lub nauk o zarządzaniu, co miało kon-

¹⁰ R. Ignatowski: *Dokąd zmierzamy, czyli wizja rachunkowości jako nauki i zawodu*. W: *Rachunkowość wczoraj, dziś i jutro*. SKwP, Warszawa 2007, s. 519.

¹¹ Uchwała Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułów z dnia 23 września 2003 w sprawie określenia dziedzin nauki i dziedzin sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych. „Monitor Polski”, nr 40, poz. 586.

¹² Komunikat nr 7/2010 Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułów Naukowych.

sekwencje praktyczne w postaci prowadzenia przewodów doktorskich i habilitacyjnych przez jednostki mające uprawnienia do nadawania stopni naukowych w odpowiedniej dyscyplinie. Obecnie swoją autonomię naukową uzyskały finanse – jako dyscyplina naukowa o zjawiskach pieniężnych w gospodarce. Finanse dążą do formułowania wniosków praktycznych, związanych z przepływami pieniądza, jednocześnie próbują dochodzić do uogólnień teoretycznych.

Z RZ ściśle wiąże jest sprawozdawczość finansowa, której celem jest przygotowanie informacji finansowych na potrzeby podmiotu gospodarczego. NoZ dążą do formułowania uogólnień teoretycznych, dotyczących organizacji na podstawie ich działań praktycznych, a także dyrektyw o charakterze aplikacyjnym. Problemy funkcjonowania i rozwoju organizacji mogą być rozpatrywane według zasobów organizacji: w takim wypadku zarządzanie zasobami finansowymi w ramach RZ, czy zarządzania finansami, stanowią integralny element NoZ. O ile ekonomia, NoZ czy finanse wykorzystują podobne metody analizy, tzn. metody logiczne, matematyczne, statystyczne, ekonometryczne, a także metody typowe dla badań społecznych (obserwacje, wywiady), to finanse dosyć powszechnie wykorzystują metody ilościowe do analizy informacji finansowych, natomiast NoZ częściej stosują metodę opisu pojedynczych przypadków (*Case Study Method*), natomiast we wnioskowaniu w użyciu są metody indukcji oraz badań operacyjnych.

RZ stanowi interdyscyplinarną specjalność naukową, co implikuje wykorzystanie z metod badawczych typowych dla kilku dyscyplin naukowych w ramach nauk ekonomicznych. W związku z tym, że RZ staje się bardziej systemem wspomagającym procesy zarządzania podmiotem gospodarczym, pod względem metodyki badawczej korzysta z narzędzi typowych dla takich specjalności zarządzania, jak zarządzanie strategiczne, zarządzanie operacyjne, zarządzanie procesowe, zarządzanie produkcją. RZ jako element NoZ stanowi też subdyscyplinę o uzasadnionej naukowości. Popyt na twierdzenia poznawcze i decyzyjne ze strony praktyki generuje zapotrzebowanie na usługi rozwiązujące problemy zarządzania w trybie diagnostyki operacyjnej, jak również projektowania systemu zarządzania kosztami w jednostce gospodarczej¹³. Aktywność naukowa w zakresie NoZ rozwija się jako dyscyplina naukowa, gdyż istnieje przekonanie społeczne, że „naukowe zarządzanie”, poczynając od Taylora na Zachodzie i Adamieckiego na ziemiach polskich, włącza się w profesjonalne, eksperckie wsparcie kierujących organizacjami gospodarczymi.

Teoria NoZ bardzo mocno wpłynęła na rozwój koncepcji RZ. Należy zauważyć, że w zasadzie do lat pięćdziesiątych XX wieku RZ była wyłącznie rozwijana przez praktyków. Zapoczątkowana przez H. Taylora, twórcę 14 zasad za-

¹³ H. Witczak: *Naukowy status nauki o zarządzaniu*. W: *Nowoczesne zarządzanie. Koncepcje i instrumenty*. Red. M. Trocki, S. Gregorczyk. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006, s. 29-30.

rzządzania, klasyczna teoria organizacji wywarła wpływ na rozwój technik wspomagania złożonymi organizacjami gospodarczymi, przede wszystkim planowania budżetowego, rachunku odpowiedzialności i cen transferowych, wykorzystywanych do rozliczania transakcji wewnątrz korporacji.

Pierwsze prace o charakterze naukowym zaczęły pojawiać się ok. 1950 roku, od momentu zdefiniowania rachunkowości zarządczej jako subdyscypliny i specjalności na szczeblu akademickim, początkowo rozwijana w oparciu o teorie ekonomiczne (np. teoria agencji uwzględniająca relację między zwierzchnikiem i podwładnym – agentem). Istotną rolę odegrała opracowana przez J.M. Clarka koncepcja kosztów istotnych (*relevant cost concept*), która wskazywała na konieczność zmiany postrzegania informacji kosztowych dla potrzeb zarządzania jednostką gospodarczą¹⁴.

Nowatorskie idee M. Follett, zdaniem której zarządzanie stanowiło sztukę osiągania celów za pośrednictwem innych ludzi, zapoczątkowały szkołę behawioralną oraz ilościową w zarządzaniu, które wpłynęły na rozwój koncepcji RZ w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku, uważanych za „złoty” okres RZ. W okresie tym odbicie znalazły dwa wspomniane nurty zarządzania: behawioralny (opierający się na socjologii, psychologii i teorii systemów) i ilościowy (wykorzystujący osiągnięcia ekonometrii, badań operacyjnych i mikroekonomii).

Szkoła behawioralna, reprezentowana przez A. Maslowa, H. Simona, J. Marcha, wpłynęła na rozwój badań w ramach RZ, które uwypuklały ekonomiczne dokonania, przy podkreśleniu ich motywacyjnego wpływu na kadry podmiotu gospodarczego. Badania behawioralne nie doprowadziły do powstania nowych technik rachunkowości zarządczej, lecz wskazały, że techniki oparte nawet na skomplikowanym aparacie statystyczno-ekonometrycznym mogą nie spełniać oczekiwań, gdyż nie zawsze uwzględniają reakcję behawioralną.

Szkoła ilościowa zarządzania, mająca swoje korzenie w badaniach operacyjnych, stosowanych pierwotnie do rozwiązywania problemów wojskowych (np. w czasie II wojny światowej), miała silny wpływ na kształtowanie się teorii i technik rachunkowości zarządczej aż do lat osiemdziesiątych XX wieku. Pod wpływem zainteresowania metodami ilościowymi w zarządzaniu pojawiły się takie koncepcje RZ, jak analiza prognozy rentowności w warunkach niepewności, programowanie liniowe w celu optymalizacji asortymentowej struktury produkcji, podział kosztów na stałe i zmienne za pomocą regresji¹⁵.

Szerokie zastosowanie w NoZ ma metoda opisu pojedynczych przypadków, polegająca na metodycznie uporządkowanym przedstawieniu całego systemu zarządzania (w przypadku RZ – zarządzania wynikami finansowymi, kosztami)

¹⁴ J. Corcoran: *Basic Cost Concepts from J. Maurice Clark*. <http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumFrank90.htm>

¹⁵ S. Robbins, D. DeCenzo: *Podstawy zarządzania*. PWE, Warszawa 2002, s. 67-73.

bądź części, w konkretnej organizacji. Rola NoZ, w tym RZ jako systemu zarządzania wynikami finansowymi i kosztami jednostki, nie ogranicza się tylko do opisu rzeczywistości gospodarczej, ale również obejmuje dostarczanie propozycji rozwiązań problemów zarządzania (tzw. najlepsze rozwiązania – *Best Practices*) z przeznaczeniem do ich implementowania. Studium przypadku jako jakościowa metoda badawcza obejmuje wykorzystanie wielu źródeł informacji o podmiocie gospodarczym, poprzedzone jest analizą uwzględniającą kontekst funkcjonowania obiektu¹⁶.

Metoda badań operacyjnych jest wykorzystywana do podejmowania decyzji gospodarczych w warunkach niepewności. Określonemu problemowi, w przypadku RZ, np. określenie optymalnej struktury asortymentowej produkcji, nadaje się postać matematyczną, skwantyfikowaną w postaci równań, a następnie poszukuje się algorytmów rozwiązania.

W naukach społecznych coraz większą rolę odgrywa podejście systemowe, jako metoda zaczerpnięta z nauk przyrodniczych. Pojęcie systemu w postaci przedsiębiorstwa, jako zbioru powiązanych elementów wyodrębnionych z otoczenia ze względu na relacje, jest powszechnie stosowane przez naukę o przedsiębiorstwie, obejmującą różne specjalności w ramach NoZ, finansów, ekonomii czy prawa.

RZ wykorzystuje typowe dla dyscypliny naukowej finansów metody prakseologiczne, mianowicie metody porównywania nakładów z efektami (np. rachunek efektywności inwestycji), metody porównywania kosztów i korzyści, metodę bilansową. Ostatnia metoda, zaczerpnięta z rachunkowości finansowej, jest wykorzystywana w odniesieniu do przeszłości, jak i planowania zjawisk wewnątrz jednostki gospodarczej. Bilanse strukturalne umożliwiają badanie zjawisk w układzie zależności przyczynowo-skutkowych. RZ chętnie wykorzystuje modele projektujące rzeczywistość gospodarczą, korzystając z aparatu metod ilościowych. Wykorzystanie modeli, podobnie jak w finansach przedsiębiorstw, może prowadzić do nadmiernego uproszczenia, ponadto może wystąpić przyjęcie nierealistycznych założeń¹⁷.

Metoda eksperymentu może być w ograniczonym stopniu zastosowana w przypadku prób przewidywania zmian wyniku finansowych przez symulowanie różnych sytuacji dotyczących, np. kształtowaniem struktury kosztowej. Podejmowanie decyzji opierając się na systemie RZ, a także wdrażanie ich w życie, może być potraktowane jako specyficzne eksperymentowanie. Ograniczone możliwości wykorzystania eksperymentu, zarówno w naukach o zarządzaniu, jak również w finansach, powodują, że decyzje o charakterze finansowym są podejmowane za pomocą metody prób i błędów. Przy przewidywaniu zysków

¹⁶ H.G. Adamkiewicz-Drwiłło: *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*. TNOiK, Toruń 2008, s. 138-140.

¹⁷ S. Owsiak: *Podstawy nauki finansów*. PWE, Warszawa 2002, s. 31-34.

podmiotów wiele czynników oddziałujących na zjawisko jest nieprzewidywalnych. Ograniczenie błędu jest możliwe poprzez lepsze rozpoznanie rzeczywistości badanej oraz badanie warunków funkcjonowania podmiotu.

Spełnianie wiarygodności badań naukowych z zakresu RZ wymaga zastosowania kilku metod badawczych (np. studium przypadku oraz badania ankietowe), pochodzących nawet z różnych dyscyplin naukowych, oraz dostępu do rzetelnej informacji.

Kierunki rozwoju rachunkowości zarządczej a współczesne koncepcje nauk o zarządzaniu

Zmiany w oczekiwaniach dotyczących roli oraz sposobu funkcjonowania współczesnej RZ stanowią implikację ewolucji teorii i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem. Obecnie kierunek systemowy (organizacja gospodarcza stanowiąca jednolity, ukierunkowany system, składający się z powiązanych części), kierunek sytuacyjny (poszukiwanie metod, technik, zmian najbardziej efektywnych w kontekście danej sytuacji w przedsiębiorstwie) oraz dynamiczne zaangażowanie (podkreślający wpływ intensywności stosunków organizacyjnych oraz intensywności nacisku wywieranego przez czas na zachowanie organizacji) oddziałują na ewolucję koncepcji rachunkowości zarządczej.

Koncepcje RZ podlegają silnemu oddziaływaniu teorii zarządzania, przede wszystkim strategicznego i operacyjnego. W ostatnich dwóch dziesięcioleciach można zauważyć, że zakres tematyczny RZ pokrywa się z zarządzaniem kosztami i wynikami, o czym świadczą koncepcje nowoczesnej rachunkowości zarządczej, takie jak:

- zrównoważona karta wyników (*Balanced Scorecard, BSC*) – instrument kontroli realizowania strategii przedsiębiorstwa,
- analiza czynników kosztotwórczych (*cost driver analysis*) – analiza długokresowych czynników powstawania kosztów,
- budżetowanie oparte na rachunku kosztów działań (*activity based budgeting*).

Upowszechnienie się koncepcji kreowania wartości dla klienta oraz poszczególnych przedsiębiorstwa przez pryzmat występujących w nim procesów biznesowych spowodowało udoskonalenie technik RK oraz RZ, przede wszystkim rachunku kosztów działań. Produkty nie generują kosztów bezpośrednio, natomiast działania są miejscem, w którym wydawane są koszty.

Na powstawanie nowych koncepcji RZ (w ostatnich dwóch dziesięcioleciach) wpłynął paradygmat poszukiwania doskonałości w zarządzaniu. Doskonałość rozumiana jest równolegle z zapewnieniem do rozwoju organizacji, składającej się z określonych celów, ludzi, struktury oraz technologii. Zdaniem J. Brillmana, na poziomie zarządzania strategicznego istotne jest poszukiwanie rozwoju za pomocą nowych sposobów, m.in. wzrostu, integrowania działalności, partycypacji poszerzonej o interesariuszy.

J. Brillman prognozuje zmiany w rozwoju zarządzania strategicznego, szczególnie istotne z punktu widzenia rachunkowości zarządczej, uwarunkowane zmianami ekonomicznymi, społecznymi i technologicznymi (tabela 1)¹⁸.

Tabela 1

Główne trendy zmian w zarządzaniu strategicznym

Wczoraj i dziś	Dzisiaj i jutro
Znaczenie planowania	Znaczenie elastyczności, konkurencji opartej na szybkości reagowania oraz redukowanie czasu procesów rozwojowych
Konkurowanie jakością i/lub ceną	Jednoczesne konkurowanie wszystkimi czynnikami: szybkością, innowacjami, wartością dodaną, czasem dotarcia do klienta
Planowanie strategiczne scentralizowane, ilościowe, ujmowane w budżecie	Tworzenie strategii wielodyscyplinarnych, opracowanych w sposób partycypacyjny, zbliżony do procesów realnych
Ograniczenie pomiarów strategicznych do niewielu wskaźników, m.in. wielkość sprzedaży, udział w rynku, wyniki finansowe	Istnienie wielu wskaźników strategicznych oraz „macierzy równowagi strategicznej”
Strategia poprawy produktywności i zysków przez ograniczenie rozmiarów, cedowanie, minimalizację środków zaangażowanych	Poszukiwanie rozwoju za pomocą nowych sposobów, jak np. wzrost, integracja działalności
Generowanie wartości w procesie produkcji	Transfer generowanej wartości „w przód” łańcucha, generowanie wartości w procesie dystrybucji (np. nowe formy dystrybucji)
Strategiczna koncentracja na linii produkty – rynki – usługi	Dodatkowe uwzględnienie strategii kluczowych kompetencji
Doktryny strategiczne bazujące na analizach rynku, konkurentów, dostawców, relacji sił, łańcucha wartości	Dodatkowe uwzględnienie analizy zasobów przedsiębiorstwa (<i>Resource – Based View Strategy</i>)

Zdaniem W.M. Grudzewskiego i I. Hejduk, do teorii, które oddziałują i będą oddziaływać na współczesną praktykę zarządzania, są m.in. teoria systemów, podejście behawioralne, podejście sytuacyjne, ukierunkowane na kulturę, dążenie do doskonałości oraz wdrażanie nowego typu organizacji (organizacje wirtualne, bez granic)¹⁹. Rozwój teorii podejmowania decyzji, opartych na aparacie ilościowym badań operacyjnych, pokazuje, że NoZ dążą do dostarczania narzędzi i technik, wspierających kadrę menedżerską w realizowaniu strategii. Jednocześnie zauważalna jest tendencja do zwiększenia „intuicyjności” w zarządzaniu, ze względu na konieczność przewidywania w zmieniającym się, turbulentnym otoczeniu gospodarczym.

¹⁸ J. Brillman: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa 2002, s. 122-123.

¹⁹ W.M. Grudzewski, I. Hejduk: *Zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania*. W: *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*. Red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 11-14.

Kluczowymi kategoriami przyszłości w NoZ stały się: różnorodność, elastyczność, adaptatywność, zdolność do reagowania na otoczenia, orientacja ukierunkowana na oczekiwania klienta. Zarządzanie w XXI wieku opiera się na zdolności radzenia ze zmianami, budowaniu na zmiennych: kooperantach, partnerach, aliansach. Przedsiębiorstwa, które dążą do uzyskania przewagi nad konkurencją, wprowadzają przekształcenia organizacyjne, stając się „sieciami utkanych pajęczyn”, opartych na wirtualnej organizacji oraz masowej trosce o klienta (*mass customization*). Nowy paradygmat zarządzania w XXI wieku w zestawieniu z tradycyjnym paradygmatem został przedstawiony w tabeli 2.

Tabela 2

Tradycyjne i nowe paradygmaty zarządzania

Tradycyjne paradygmaty	Nowe paradygmaty
Redukowanie bezpośrednich kosztów produkcyjnych jako pierwszoplanowego przedmiotu uwagi menedżerów	Redukowanie pośrednich kosztów, jednocześnie przy dążeniu do wysokiej konkurencyjności
Operacje przedsiębiorstwa jako stabilne	Operacje elastyczne, zwinne, ciągle doskonałe, poddawane zmianom
Linie produktów bazujące na wiodącej technologii, przy zachowaniu tradycyjnych, długich cykli życia produktów	Linie produktów technologii Multi-core, przy skracającym się cyklu życia produktów

Źródło: D. Jamall: *Changing Management Paradigms: Implication for Educational Institutions*. „Journal of Management Development” 2005, Vol. 24, Iss. 2, s. 104-115.

Na podstawie analizy najlepszych praktyk zarządzania, reprezentowanych przez liderów branż, sektorów, można zauważyć, że współczesne organizacje gospodarcze odeszły od Fayolowskiego rozumienia zarządzania jako zbioru funkcji. Obecnie determinantą rozwoju podmiotu gospodarczego stało się uczestnictwo w wyścigu o doskonałość, przypominającego długodystansowy bieg z przeszkodami, ale bez określonego punktu mety²⁰. Coraz większą uwagę zwraca się na istnienie holistycznego systemu wspierające dążenie organizacji do stanu doskonalszego, dlatego w czasopismach dotyczących praktyki zarządzania (np. w „Harvard Business Review”, „CEO – Magazyn Top Menedżerów”) pojawiają się artykuły na temat pomiaru osiągnięć, zarządzania zmianami, redukcji kosztów i czasu realizacji procesów, zarządzania kompetencjami, innowacyjności – jako czynnika poprawy konkurencyjności.

Działalność każdego podmiotu gospodarczego zorientowana jest obecnie na osiągnięcie maksymalnej satysfakcji klienta, a także wysokiej rentowności (w długim i krótkim okresie). Współcześnie każdy podmiot gospodarczy musi podlegać ustawicznemu samodoskonaleniu (*permanent improvement*). Koncepcja doskonalenia przedsiębiorstwa obejmuje:

²⁰ B.R. Kuc: *Strategiczne wymiary doskonałości w zarządzaniu*. W: *Współczesne paradygmaty zarządzania*. Red. W. Kowalczewski. Difin, Warszawa 2008, s. 88-105.

- zdefiniowanie celów jej stosowania,
- niepowtarzalny język,
- narzędzia, techniki, przesłany zmiany dotychczasowych narzędzi,
- przekonanie dotyczące konieczności wkomponowania w kompleksowy program doskonalenia jednostki²¹.

Do najważniejszych koncepcji ustawicznego doskonalenia organizacji gospodarczej, obecnych w literaturze przedmiotu i implementowanych przez przedsiębiorstwa, zalicza się koncepcje oparte na:

- jakości,
- działaniach (w tym: rachunek kosztów docelowych, kosztów klienta, kanałów dystrybucji, zarządzanie bazujące na działaniach, budżetowanie oparte na działaniach, wskaźniki *EVA/MVA*),
- czasie,
- zatrudnieniu,
- technologii,
- procesach²².

To, co wiąże się z wartością klienta dla przedsiębiorstwa, wartością generowaną przez przedsiębiorstwa dla klienta, czynnikami kosztotwórczymi odpowiadającym tym wartościom, nabiera większego znaczenia w rachunkowości zarządczej, która przekształca się w system strategicznego zarządzania kosztami przez pryzmat procesów biznesowych.

Zakończenie

W artykule przedstawiono ewolucję zakresu informacyjnego rachunkowości zarządczej, która stanowi system wspomagania zarządzania organizacją. Omówiono konsekwencje metodyczne, wynikające z interdyscyplinarności rachunkowości zarządczej i silnego wpływu teorii „naukowego zarządzania”. Ponadto, wskazano wpływ współczesnych koncepcji zarządzania (w tym paradygmatu poszukiwania doskonałości) na kierunki rozwoju badań i technik rachunkowości zarządczej.

Na podstawie przeprowadzonego przeglądu literatury i własnych dociekań można sformułować następujące wnioski:

1. Rachunkowość zarządcza zbliża się koncepcyjnie do nauk o zarządzaniu: jej zakres tematyczny obejmuje zarządzaniem kosztami i wynikami organizacji gospodarczych.
2. Rachunkowość zarządcza stanowi interdyscyplinarną specjalność naukową (w warunkach polskich) oraz subdyscyplinę nauk o zarządzaniu (w państwach Europy Zachodniej, USA), co implikuje wykorzystanie metod badawczych, typowych dla kilku dyscyplin nauk ekonomicznych. Rachunkowość

²¹ *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*. Op. cit., s. 84.

²² *Ibid.*, s. 86.

ta ewoluuje w kierunku systemu wspomagającego procesy zarządzania podmiotem gospodarczym, pod względem metodologicznym korzysta z wielu narzędzi typowych dla takich specjalności zarządzania, jak: zarządzanie strategiczne, zarządzanie operacyjne, zarządzanie procesowe, zarządzanie produkcją (m.in. metoda studium przypadku, metoda badań operacyjnych).

3. Paradygmat poszukiwania doskonałości w zarządzaniu jest związany z koncepcją ustawicznego doskonalenia, która wywiera znaczący wpływ na rozwój nowych koncepcji i technik rachunkowości zarządczej – traktowanej obecnie jako system strategicznego zarządzania kosztami przez pryzmat procesów biznesowych.

Literatura

- Adamkiewicz-Drwiłło H.G.: *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*. TNOiK, Toruń 2008.
- Brillman J.: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa 2002.
- Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*. Red. G. Świdorska. Difin/MAC, Warszawa 2010.
- Corcoran J.: *Basic Cost Concepts from J. Maurice Clark*. <http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumFrank90.htm>
- Gmytrasiewicz M.: *Rachunkowość. Podstawowe założenia i zasady*. Difin, Warszawa 2008.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.: *Zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania*. W: *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*. Red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- Ignatowski R.: *Dokąd zmierzamy, czyli wizja rachunkowości jako nauki i zawodu*. W: *Rachunkowość wczoraj, dziś i jutro*. SKwP, Warszawa 2007.
- Jamall D.: *Changing Management Paradigms: Implication for Educational Institutions*. „Journal of Management Development” 2005, Vol. 24, Iss. 2.
- Kaplan R.S.: *Yesterday's Accounting Undermines Production*. „Harvard Business Review” 1984, July-August.
- Komunikat nr 7/2010 Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułów Naukowych.
- Koźmiński A.: *Ekonomia a inne nauki społeczne*. W: *Nauki ekonomiczne wobec wyzwań współczesności*. Red. B. Fiedor, Z. Hockuba. PTE, Warszawa 2009.
- Owsiak S.: *Podstawy nauki finansów*. PWE, Warszawa 2002.
- Porter G.L., Akers M.D.: *In Defence of Management Accounting*. „Management Accounting” 1987, November.
- Robbins S., DeCenzo R.: *Podstawy zarządzania*. PWE, Warszawa 2002.
- Uchwała Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułów z dnia 23 września 2003 w sprawie określenia dziedzin nauki i dziedzin sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych. „Monitor Polski”, nr 40, poz. 586.
- Witczak H.: *Naukowy status nauki o zarządzaniu*. W: *Nowoczesne zarządzanie. Koncepcje i instrumenty*. Red. M. Trocki, S. Gregorczyk. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006.

SYSTEM AND INFORMATION SCOPE OF MANAGEMENT ACCOUNTING – EVOLUTION OF CHANGES

Summary

The article presents the evolution of the information scope of management accounting – as the support system for business administration. The methodical implications, that result from the interdisciplinary characteristic and strong influence of the theory of „scientific management”, were described. The paper also attempts to show impact of modern management concepts (inter alia the paradigm of seeking excellence) on the development of trends in research and techniques of management accounting.

Jolanta Tarapata

WAT – Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ JAKO NOWA KONCEPCJA ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ XXI WIEKU

Wprowadzenie

XXI wiek przynosi raptowne zmiany i modyfikacje we wszystkich obszarach działalności firmy, odrzuca lub zmienia dotychczasowe kanony i zasady. Problemem, z którym spotykają się dzisiejsze organizacje jest to, jak sobie radzić w nowej sytuacji, w nowej erze zwanej „erą informacji i przetwarzania danych”, „erą wiedzy”. Wiedza i informacja, ich jakość i aktualność stają się dla organizacji istotnym czynnikiem konkurencyjności, sukces bowiem w gospodarce ery zwanej „erą informacji” nie jest mierzony tylko udziałem firmy w rynku, wielkością posiadanych aktywów, klientów lub rozmiarami zdobytego rynku, ale przede wszystkim umiejętnością wykorzystania wiedzy w taki sposób, aby przyniosła ona zyski. Zarządzanie wiedzą jest dziś dość powszechnie uważane za najnowszą, kompleksową koncepcję zarządzania organizacją.

Problemy dotyczące wykorzystania koncepcji zarządzania wiedzą w praktyce stały się przedmiotem rozważań teoretycznych niniejszego opracowania. Ukazano w nim wiedzę w roli zasobu strategicznego współczesnych organizacji, omówiono istotę zarządzania wiedzą, przeanalizowano poszczególne elementy procesu zarządzania wiedzą oraz dokonano charakterystyki organizacji podporządkowanej wiedzy.

Wiedza zasobem strategicznym współczesnych organizacji

Współczesne lata zwane są przez niektórych teoretyków zarządzania epoką wiedzy i przetwarzania informacji. Wraz ze zmianą otoczenia zmienia się współczesne społeczeństwo. Posiada ono zdolność przyswajania, zrozumienia, kreowania nowych wartości, projektowania na podstawie danych i informacji. Ten typ określa się mianem „społeczeństwa opartego na wiedzy”. Nieciągłość otoczenia, jego dynamika oraz poszerzanie się granic wywiera coraz większy nacisk

na organizacje. Oznacza to konieczność zdobywania, przetwarzania i wykorzystania coraz większej ilości informacji w coraz krótszym czasie. Z tego powodu wiedza i informacja, ich aktualność i jakość stają się istotnym czynnikiem konkurencyjności dla organizacji. Sukces w dzisiejszej gospodarce mierzony jest przede wszystkim umiejętnością wykorzystania wiedzy tak, aby przyniosła ona zyski. Aby tego dokonać, organizacja musi posiadać i generować potężne zasoby wiedzy. Jak zauważa P.F. Drucker, w XXI wieku najcenniejszym wyposażeniem przedsiębiorstw są pracownicy wiedzy i ich produktywność. Rzeczywistym i kontrolującym zasoby oraz całkowicie rozstrzygającym czynnikiem produkcji nie jest teraz ani kapitał, ani wartość ziemską, ani siła robocza. Jest nim wiedza¹.

W związku z tak dużą rolą, jaką odgrywa wiedza we współczesnej organizacji należałoby wskazać na elementy odróżniające ją od pozostałych tradycyjnych zasobów. Alvin Toffler wymienia cztery. Są to:

1. Dominacja – wiedza zajmuje priorytetowe miejsce wśród pozostałych zasobów i ma strategiczne znaczenie dla funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Wyznacza ona organizacjom ich przyszłą pozycję na rynku. Od efektywnego użycia wiedzy zależy bowiem, jak pozostałe zasoby zostaną wykorzystane dla zrealizowania celów organizacji.

2. Niewyczerpalność – wiedza jako jedyny zasób nie zużywa się, a jednocześnie im jest częściej i więcej używana, tym wartość jej rośnie. Obecnie firmy uzyskują lepsze efekty, gdy swoje zasoby wiedzy używają w maksymalnym stopniu.

3. Symultaniczność – wiedza może być w tym samym czasie wykorzystywana przez wiele osób, w wielu miejscach jednocześnie. Mówiąc o tradycyjnych zasobach byłoby to niewykonalne. Zakupiony środek trwały przez jedną organizację nie mógłby być w tym samym czasie używany przez innego użytkownika. Posiadając wiedzę nie mamy prawa na jej wyłączność, chyba że składają się na nią patenty, wzory użytkowe itp.

4. Nieliniowość – brak jest jednoznacznej korelacji między wielkością zasobów wiedzy a korzyściami z tego faktu wynikającymi. Posiadanie dużych zasobów wiedzy nie decyduje bezpośrednio o przewadze konkurencyjnej i nie gwarantuje dominacji nad organizacjami dysponującymi ograniczoną wiedzą, ale w praktyce taką przewagę daje².

Inne ujęcie cech odróżniających wiedzę od pozostałych zasobów organizacji prezentuje B. Mikuła. Jego zdaniem wiedza może być tworzona różnymi metodami: jest trudna do uchwycenia i pełnego wykorzystania, jest względna i wieloznaczna, co powoduje, że może być inaczej interpretowana przez inne osoby, ma zdolność do szybkiej dezaktualizacji, co wymusza konieczność zapominania, oduczania, potrafi obniżyć poziom niepewności w ryzykownych przedsięwzięciach, dzięki procesowi kodyfikacji strukturyzuje się w technologiach, procedurach,

¹ P.F. Drucker: *Pokapitalistyczne społeczeństwo*. PWN, Warszawa 1999, s. 13.

² M. Strojny: *Zarządzanie wiedzą – ogólny zarys koncepcji*. „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2, s. 17.

dokumentacji organizacyjnej, kompetencjach pracowników i bazach danych, potrafi się materializować, czyli uzewnętrznia się w produktach i usługach, co powoduje, że jest emitowalna; jest dynamiczna – uchwycenie jej wycinka może prowadzić do diametralnego jej przyrostu oraz ma zdolność do przyrostu w trakcie jej stosowania; może stanowić produkt³.

Wyszczególnione cechy wiedzy pozwalają na stwierdzenie, że jest ona zasobem strategicznym organizacji umożliwiającym jej osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i gwarantującym sukces i przetrwanie. Aby tak się stało, konieczne jest ciągle gromadzenie współczesnej wiedzy oraz zdobywanie umiejętności jej wykorzystania.

Istota zarządzania wiedzą

Sformułowanie definicji zarządzania wiedzą nastrocza wiele trudności. Praktycy przestrzegają przed zbyt poważnym podejściem do problemu definicji, nie mówiąc już o drobiazgowym roztrząsaniu różnic między wiedzą, informacją a danymi. Stąd potrzeba określenia, co rozumie się przez to pojęcie w danej organizacji.

Zarządzanie wiedzą najczęściej jest określane jako proces, system, odrębna dyscyplina naukowa, nowa filozofia zarządzania lub wręcz sztuka. W literaturze przedmiotu można znaleźć przeróżne definicje zarządzania wiedzą. J.O. Paliszkievicz definiuje zarządzanie wiedzą jako systematyczny i zorganizowany proces efektywnego lokalizowania, pozyskiwania, transferu, wykorzystywania i zachowywania wiedzy prowadzący do zdobycia przewagi konkurencyjnej⁴. Podobne znaczenie nadaje zarządzaniu wiedzą firma konsultingowa Ernest&Young, w której zarządzanie wiedzą jest określane jako system zaprojektowany tak, aby pomóc przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizowaniu i wykorzystywaniu wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji prowadzących do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej⁵. Według B. Gladstone, „[...] zarządzanie wiedzą, to przede wszystkim uświadomienie sobie, że Generowanie wiedzy, dzielenie się nią i jej umiejętne zastosowanie, to najważniejsze zadania niemal każdego pracownika każdego działu w każdym przedsiębiorstwie”⁶. A. Chlebowska zaś rozumie zarządzanie wiedzą jako:

- proces kreowania i wykorzystywania wiedzy do poprawy efektywności działań organizacji,
- zarządzanie informacjami, wiedzą i doświadczeniem dostępnym w organizacji,

³ B. Mikuła: *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*. „Problemy Jakości” 2002, nr 1, s. 29.

⁴ J.O. Paliszkievicz: *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*. Wydawnictwo Profesjonalne ALPHApr, Ostrołęka 2005, s. 63.

⁵ M. Strojny: *Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych*. „Problemy Jakości” 2000, nr 3, s. 20-21.

⁶ B. Gladstone: *Zarządzanie wiedzą*. Petit, Warszawa 2004, s. 23.

- stymulowanie pracowników do dzielenia się wiedzą poprzez tworzenie odpowiedniego środowiska pracy i systemów transferu wiedzy w ramach całej organizacji⁷.

Zdaniem J. Kisielnickiego, „[...] zarządzać wiedzą, to znaczy tak działać, aby luka w wiedzy, rozumiana jako różnica między posiadanymi zasobami wiedzy a wiedzą potrzebną do podejmowania decyzji była najmniejsza”⁸. Zarządzanie wiedzą integruje w całość wszystkie procesy w obszarach kreatywności, innowacyjności, wiedzy o kliencie i ukierunkowania na niego, stosowania najlepszych praktyk, uczenia się rozwijania umiejętności, wartości, celów, racjonalności postępowania oraz rachunkowości i finansów z radykalnie nowymi technikami i technologiami informacyjnymi i informatycznymi⁹.

W powyższych definicjach zauważa się trzy podstawowe procesy składowe zarządzania wiedzą, tj. tworzenie, gromadzenie i wykorzystywanie wiedzy. Ponadto, przejawiają się w nich wspólne wątki, tj. uczenie się, dzielenie się, posiadanie właściwych ludzi we właściwym miejscu i o właściwym czasie, podejmowanie trafnych decyzji, twórcze myślenie, ułatwianie ludziom pracy, przysparzanie firmie owych klientów i dodatkowej wartości¹⁰.

Brak jest obecnie definicji zarządzania wiedzą, która byłaby ogólnie akceptowana, zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania. Jest to podyktowane dwoma czynnikami:

- dużą popularnością tej kategorii i w efekcie nadmiarem różnych, z reguły mało przydatnych, określeń koncepcji i teorii,
- krótkim okresem jej użytkowania, co utrudnia proces syntetycznego ujęcia dotychczas zgromadzonych danych i informacji na ten temat¹¹.

Mimo wskazanych trudności, zaprezentowane wyżej rozmaite aspekty zarządzania wiedzą można spróbować zespolic w jedną definicję przyjmując, że zarządzanie wiedzą to „[...] efektywny proces uczenia się, związany z poszukiwaniem, wykorzystywaniem i upowszechnianiem wiedzy (jawnej i ukrytej), wykorzystujący odpowiednie technologie i środowisko kulturowe, którego celem jest wzrost kapitału intelektualnego oraz sprawności organizacji”¹². Proces

⁷ A. Chlebowska: *Koncepcja zarządzania wiedzą – jej geneza, zastosowania i perspektywy*. Kraków 2002. www.eGov.pl

⁸ J. Kisielnicki: *System pozyskiwania i zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach*. W: *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach. Monografie i Opracowania*. Nr 4. Red. J. Kisielnicki. Oficyna Wydawnicza WSHiP, Warszawa 2003, s. 19.

⁹ E. Skrzypek: *Jakość i efektywność*. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000, s. 291.

¹⁰ Ch. Evans: *Zarządzanie wiedzą*. PWE, Warszawa 2005, s. 35.

¹¹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*. Difin, Warszawa 2004, s. 71.

¹² A. Jashapara: *Zarządzanie wiedzą*. PWE, Warszawa 2006, s. 28.

zarządzania wiedzą organizacji polega zatem na pozyskiwaniu odpowiednich środków, wypracowaniu i sterowaniu wykorzystaniem warunków, metod i technik umożliwiających sprawny przebieg procesów związanych z uzyskiwaniem, kreowaniem, rozpowszechnianiem, magazynowaniem i zastosowaniem wiedzy.

Z przedstawionych definicji wynika, że zarządzanie wiedzą obejmuje szeroki zakres działań dotyczących zarówno tego, co określamy jako mądrość czy inteligencję poszczególnych osób, jak i dane czy informacje, które wykorzystujemy w naszym działaniu.

Bez względu na prezentowane podejście do zarządzania wiedzą można zauważyć, że zjawisko to występuje w dwóch wymiarach: strategicznym i operacyjnym¹³. Zarządzanie wiedzą w wymiarze operacyjnym jest procesem polegającym na tworzeniu wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej, następnie jej przetwarzaniu i gromadzeniu, ochronie oraz praktycznym wykorzystaniu dla osiągnięcia zakładanych celów organizacji. Wiedza jawna jest możliwa do zobrazowania w postaci zestawień liczbowych i procedur jako efekt przetwarzania informacji, podczas gdy wiedza ukryta jest zasobem zbudowanym na podstawie doświadczenia, umiejętności i intuicji¹⁴. Zarządzanie wiedzą w wymiarze strategicznym jest zaś sztuką budowania organizacji „opartej na wiedzy i otwartej na wiedzę”, integrującą wokół efektywnego wykorzystania wiedzy strategię firmy, ludzi, kulturę organizacyjną i technologię.

Proces zarządzania wiedzą

Obecnie coraz więcej firm podejmuje wyzwanie, jakim jest zarządzanie wiedzą. Spowodowane jest to przyszłymi korzyściami z tego wynikającymi, jak również z przekonania, że staje się to koniecznością dla organizacji, które chcą efektywnie i skutecznie konkurować na rynku. Zarządzanie wiedzą jest kojarzone z następującymi działaniami: lokalizowaniem wiedzy, jej pozyskiwaniem, tworzeniem, rozpowszechnianiem w organizacji, wykorzystywaniem, jej ochroną i zachowywaniem¹⁵. Procesy te należałoby uzupełnić o formułowanie celów oraz ocenę wiedzy, które razem z wyżej wymienionymi tworzą całościowy system zarządzania wiedzą.

¹³ M. Strojny: *Wiedza menedżerów XXI wieku. Materiały konferencyjne*. Limes Centrum, Warszawa 2001.

¹⁴ I. Nonaka, H. Takeuchi: *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Poltext, Warszawa 2002, s. 14, 24-30.

¹⁵ E. Głuszek: *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2004, s. 77.

Szybki rozwój nauki i coraz większy stopień specjalizacji bardzo utrudniają poszukiwanie wiedzy na interesujący nas temat. Jednym z głównych zadań zarządzania wiedzą jest zlokalizowanie i ujawnienie niezbędnych dla nas informacji. W wielu organizacjach ograniczony dostęp do zasobów wiedzy jest codziennym problemem. Jednak na brak informacji w dzisiejszych czasach nie możemy narzekać. Wręcz przeciwnie, nadmiar wydawnictw specjalistycznych, raportów, konferencji, e-maili i notatek służbowych sprawia, że się w nich gubimy i zmusza do dokonywania ciągłej ich selekcji¹⁶. Przyczyną jest brak odpowiedniego rozeznania w wewnętrznych, jak i zewnętrznych zasobach wiedzy i nieumiejętności ich lokowania. Ludzie stanowią najbardziej wartościowy potencjał wiedzy organizacyjnej – posiadane przez nich informacje, potencjalne pomysły i wiedza wywodzą się z wykształcenia i doświadczeń życiowych. Każdy człowiek dysponuje własnym, niepowtarzalnym zasobem wiedzy. Wiedza ta nigdy nie pokrywa się ściśle, nawet gdy mamy do czynienia z osobami, które zajmują podobne stanowiska i są podobnie przygotowane od strony fachowej. Każdy człowiek posiada „wiedzę ukrytą”, szczególnie cenną dla organizacji, ponieważ jest unikatowa, specyficzna i trudniejsza do skopiowania przez konkurencję, przez co staje się bardziej wartościowa strategicznie.

Chociaż przyjmuje się, że źródłem wszelkiej wiedzy są pojedyncze osoby oraz że organizacje same z siebie nie potrafią tworzyć wiedzy, to właśnie na organizacjach opiera się aspekt inspiracji, pobudzania i wspierania jednostki. Organizacje są zainteresowane przekształcaniem wiedzy jednostki w wiedzę organizacji. Uczynienie z wiedzy indywidualnej wiedzy organizacyjnej jest podstawowym procesem dla tworzenia nowej wiedzy. Występuje on wtedy, gdy jednostki dzielą się swoimi oryginalnymi doświadczeniami i modelami poznawczymi (proces socjalizacji wiedzy). Proces ten przechodzi w eksternalizację polegającą na próbach przekazania i sformułowania ukrytej wiedzy poprzez metafory lub analogie. Następna faza tworzenia wiedzy przechodzi w układ kombinacji i elaboracji, kiedy odbywa się łączenie nowych i już istniejących składników wiedzy formalnej. W ostatniej fazie jednostki przyswajają (internalizują) nowo stworzoną wiedzę¹⁷. Zarządzanie wiedzą zawiera więc w sobie wyraźny aspekt sprawczy. Nie jest to „wiedza dla samej wiedzy”, ale jest to wiedza, którą można sprzedać.

Szybki wzrost ilości informacji i rozwój wiedzy oraz rosnąca specjalizacja powodują, że wypracowanie wiedzy *know-how* dla organizacji jest rzeczą trudną. To sprawia, że potrzebną wiedzę muszą pozyskać z zewnątrz, np. korzystając z osiągnięć ośrodków akademickich, państwowych agend badawczych i firm specjalizujących się w badaniach nad nowymi technologiami. Podmioty te są

¹⁶ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt: *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 82.

¹⁷ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk: *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 80.

odpowiedzialne za dostarczenie narzędzi do obsługi zasobów wiedzy – oprogramowania, systemów logistycznych i wielu innych wysoko rozwiniętych technologicznie produktów. Ponadto, pozyskiwaniu zasobów wiedzy służą wybrane metody lokalizowania źródeł wiedzy. Stanowią je: macierze wiedzy, mapy wiedzy, mapy zasobów informacji, mapy źródeł wiedzy, topografia wiedzy, system informacji geograficznej, system szybkiego reagowania, ujawnienie nieformalnych struktur – sieci komunikacji, wartości niematerialne i prawne, wykaz danych o ekspertach w danej organizacji, Internet, intranet, ekstranet¹⁸. Stają się one w pełni użyteczne dopiero wtedy, gdy przedsiębiorstwo zaczyna traktować wiedzę jako wartościowy rodzaj zasobów. Korzyści z ich wykorzystania można osiągnąć pod warunkiem prawidłowego funkcjonowania wewnętrznego rynku wiedzy. Współczesne firmy dokonują również transakcji na rynkach wiedzy, na których przedmiotem obrotu są następujące dobra niematerialne: wiedza ekspertów zewnętrznych, wiedza innych przedsiębiorstw, wiedza różnych grup uczestników rynku, np. klientów, produkty związane z wiedzą¹⁹. Źródłami wiedzy zewnętrznej mogą być również: agencje badania rynku, brokerzy wiedzy, doradcy, konsultanci, dostawcy, klienci, konkurencja, organizacje branżowe, sieci ekspertów, sieci lokalnych kontaktów, archiwa, zewnętrzne bazy danych²⁰.

Zlokalizowanie wszystkich możliwych źródeł wiedzy istotnych dla organizacji jest zadaniem prawie niemożliwym do wykonania, dlatego organizacje ograniczają się do niezbędnego minimum, i to biorąc raczej pod uwagę dostępność i możliwości metod pozyskiwania wiedzy niż ich faktyczną przydatność. Ograniczanie się firm do pozyskiwania wiedzy ogólnie dostępnej nie wpływa na podniesienie stopnia ich konkurencyjności. Dlatego organizacje powinny poszukiwać źródeł wiedzy niedostępnych dla innych, gdyż rozwijanie wiedzy we własnym zakresie jest nadal decydującym czynnikiem sukcesu.

Obok pozyskiwania zasobów wiedzy ważną rolę w procesie zarządzania wiedzą odgrywa umiejętność dzielenia się wiedzą. Oznacza ona centralnie kierowany proces rozpowszechniania wiedzy w obrębie określonej grupy pracowników albo transfer wiedzy między osobami lub zespołami pracowników²¹.

W organizacji istnieją dwa modele upowszechniania wiedzy: poprzez tradycje oraz poprzez informacje²². Przekaz wiedzy drogą tradycji oznacza przekaz interpersonalny (od osoby do osoby), natomiast droga informacji – transfer wiedzy przy użyciu środków, tj. papieru, rysunków, bazy danych. Wśród zadań należących do procesu dzielenia się wiedzą i rozpowszechniania jej wyróżnia się kilka kategorii:

¹⁸ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt: *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

¹⁹ Ibid., s. 118.

²⁰ J.O. Paliszkievicz: Op. cit., s. 68-71.

²¹ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt: Op. cit., s. 177.

²² W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk: *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 90.

1. Powielanie wiedzy. Celem tego działania jest szybkie dostarczenie określonych zasobów wiedzy wielu pracownikom. Dotyczy ono dwóch obszarów: wdrażania pracowników w kulturę organizacyjną (zaznajomienie pracowników z obowiązującymi normami i wartościami, poinformowanie o roli, jaką będą odgrywać w organizacji i o stawianych im wymaganiach) oraz ich szkolenia (rozwój zawodowy).

2. Dzielenie się doświadczeniami z wcześniej realizowanych projektów i ich dokumentowanie.

3. Wymianę bieżących doświadczeń prowadząca do rozwijania wiedzy²³.

Umiejętność dzielenia się wiedzą dotyczy szeroko rozumianych aspektów komunikacji organizacji z otoczeniem i komunikacji wewnętrznej. W komunikacji wewnętrznej ważne są następujące transfery wiedzy: między pracownikami, od pracowników do struktury wewnętrznej, ze struktury wewnętrznej do kompetencji indywidualnych, w strukturze wewnętrznej²⁴. W komunikacji organizacji z otoczeniem przepływ wiedzy dotyczy transferu: od pracowników na zewnątrz, z otoczenia do pracowników, od struktury wewnętrznej do struktury zewnętrznej, pomiędzy organizacjami z otoczenia, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje²⁵.

Oznacza to, że konieczne jest stworzenie warunków sprzyjających upowszechnianiu wiedzy w organizacji. Wyszukiwanie, zbieranie, przetwarzanie, upowszechnianie informacji ma służyć poprawie wyników funkcjonowania przedsiębiorstwa, a zarządzanie wiedzą osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na rynku²⁶.

Istota procesu dzielenia się wiedzą polega na prezentowaniu, publikowaniu i przekazywaniu wiedzy z wykorzystaniem różnych sposobów jej wykorzystania. W celu doskonalenia procesu dzielenia się wiedzą w praktyce stosuje się następujące rozwiązania: częste spotkania sprzyjające wymianie wiedzy ukrytej (np. spotkania koleżeńskie, pikniki, seminaria międzywydziałowe, ogniska, wspólne wycieczki), chat roomy, tablica ogłoszeń, listy dyskusyjne, społeczności wymiany doświadczeń działające w sieci, grupy wspólnych zainteresowań działające w sieci, portal kooperacyjny umożliwiający lokalizowanie wiedzy specjalistycznej oraz wejście na stronę internetową danej organizacji, kodyfikacja wiedzy i informacji do odpowiednich repozytoriów bazy danych: najlepszych rozwiązań i wymiany doświadczeń, zdobywanie wiedzy poprzez systemy eksperckie, inteligentnych agentów i technologie wideo, wykorzystanie

²³ Ibid., s. 185-206.

²⁴ G. Gierszewska: *Budowanie strategii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*. W: *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 80.

²⁵ Ibid.

²⁶ J.O. Paliszkiewicz, A. Sobocińska: *Dzielenie się wiedzą w organizacji*. W: *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*. Red. E. Skrzypek. Success, Lublin 2004, s. 56.

danych i technik rozpoznawania tekstu dla znalezienia wzorców do tworzenia wiedzy, używanie inteligentnych agentów do przekazywania doświadczeń i materiałów dla odpowiednich użytkowników, udział w szkoleniach i konferencjach, stosowanie programów mentorskich (indywidualne nauczania przy pomocy nauczyciela, mistrza), stosowanie systemów wspomagania pracy grupowej (poczta elektroniczna, system obiegu dokumentów), stosowanie systemów wspomagania decyzji²⁷.

Transfer wiedzy w organizacjach wymaga starannie zaprojektowanych sieci wiedzy, uwzględniających odpowiednie więzi organizacyjne. Projektowanie efektywnego transferu wiedzy musi uwzględniać dynamikę procesów społecznych. Sieci wiedzy nie należy rozpatrywać wyłącznie w kategoriach technologii. W zarządzaniu wiedzą należy zwrócić szczególną uwagę na dwa czynniki organizacyjne:

1. Centralność pozycji danej komórki organizacyjnej. W celu powiększenia strumienia wiedzy warto utrzymywać główne powiązania z tymi komórkami, które same mają wiele więzi z innymi. Niektóre bezpośrednie kontakty są ważne, lecz opieranie się na bezpośrednich połączeniach jest trudne i nieekonomiczne.

2. Typy więzi z innymi komórkami. Charakter powiązań powinien być dostosowany do typu wiedzy, jaka ma przepływać. Wiedza konkretna (np. dane rynkowe) nie wymaga specjalnej interpretacji; nie jest wymagany bezpośredni kontakt. Transfer tej wiedzy może odbywać się przez sieć informatyczną. Wiedza ukryta wymaga dużego stopnia interpretacji (np. technologie produkcyjne, wiedza eksperta). Jej wymiana musi opierać się na bezpośrednich kontaktach²⁸.

Firma, która rozwinie odpowiednie narzędzia, by zachęcić pracowników do dzielenia się wiedzą odniesie niewątpliwie sukces. Pracownicy nie będą dzielić się wiedzą, gdy nie będą widzieli korzyści z tego płynących. Aby zmaksymalizować wartość dzielenia się wiedzą, muszą zaistnieć następujące warunki: pracownicy powinni zrozumieć, jakie korzyści daje dzielenie się wiedzą i jakie doświadczenia daje im to jako jednostkom, pracownicy powinni wiedzieć, jakie korzyści da ten proces całej organizacji, zarządzający powinien uznawać i cenić dzielenie się wiedzą, dzielenie się wiedzą powinno stać się integralną częścią pracy codziennej ludzi, powinien istnieć system wynagradzania i wyróżniania ludzi w celu promowania tych pracowników, którzy zaadoptowali się do nowych zachowań²⁹.

²⁷ J.O. Paliszkievicz: Op. cit., s. 74.

²⁸ J. Batorski: *Organizacja efektywnie ucząca się*. Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2002, s. 72-73.

²⁹ A. Romańczuk: *Zarządzanie wiedzą w organizacji. Kultura i technologia. Na przykładzie Xerox*. W: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Red. E. Masłyk-Musiał. Politechnika Warszawska, Warszawa 2000, s. 332.

W firmach, w których dzielenie się wiedzą przebiega efektywnie zabrania się: zawłaszczania wiedzy i informacji tylko dla siebie, ignorowania wiedzy i metodologii z zewnątrz, wymyślania rozwiązań, które już istnieją w firmie, zaniedbywania potrzeb rozwojowych własnych oraz innych, stałego upierania się przy swoich racjach lub twierdzenia, że zna się odpowiedzi na wszystkie pytania, uwypuklania słabości pomysłów lub niedostatków wiedzy innych, przyzwolenia lub ignorowania „odpływu” cennej wiedzy z firmy, niechętnego poświęcania swego czasu oraz zasobów na gromadzenie i utrwalanie nowej wiedzy³⁰.

Czynnikiem sprzyjającym transferowi wiedzy jest niewątpliwie umiejętność przekonywania pracowników do dzielenia się swymi doświadczeniami. Jest to w chwili obecnej jedna z ważniejszych ról funkcji personalnej. Menedżer, który będzie w stanie wykreować proces i wprowadzić go w życie, by zmaksymalizować intelektualne zasoby organizacji, stanie się kluczową osobą w organizacji. Maksymalizowanie zasobów intelektualnych jest niejednokrotnie ważniejsze niż maksymalizowanie środków trwałych. Dlatego organizacje powinny skupić się na promowaniu zachowań związanych z dzieleniem się wiedzą. Korzyści wynikające z dzielenia się wiedzą, tj. poprawa konkurencyjności organizacji, poprawa koordynacji procesów, poprawa poziomu obsługi klientów, utrzymanie jednolitego wizerunku firmy itp., powinny zachęcić do rozpowszechniania jej wewnątrz organizacji.

W gospodarce rynkowej wiedza staje się podstawowym kapitałem, produktem, towarem przedsiębiorstw. Jej sprawne wykorzystanie pozwala przedsiębiorstwu uzyskać przewagę konkurencyjną i utrzymać dobrą pozycję na rynku.

Organizacje, które zamierzają zachowywać swą wiedzę tak, aby mogła być ona wykorzystywana w przyszłości, muszą uruchomić trzy podstawowe procesy. Po pierwsze – wybór wiedzy (osób, zdarzeń, procesów), która jest warta zachowania. Po drugie – nadanie wyselekcjonowanej wiedzy właściwej formy, w której ma ona być przechowywana. Po trzecie – aktualizowanie pamięci organizacji³¹.

W procesie zachowywania wiedzy należy dbać o to, aby nie nastąpiła utrata jej wartości oraz aby nie została ona zdegradowana do roli informacji lub danych. Aby temu zapobiec, należy przestrzegać w procesie jej zachowywania kilku zasad:

1. Menedżerowie powinni określić cele, którym zachowywana wiedza ma służyć.
2. Menedżerowie muszą być w stanie zidentyfikować wiedzę obecną w różnych formach.

³⁰ Ibid., s. 79.

³¹ G. Probst, S. Raub, K. Romhaddt: Op. cit., s. 231.

3. Menedżerowie muszą dokonać oceny wiedzy pod kątem jej przydatności i możliwości zachowania.

4. Menedżerowie muszą zidentyfikować właściwe medium (nośnik) do kodyfikacji i dystrybucji wiedzy³².

Przestrzeganie powyższych zasad gwarantuje to, że wiedza zachowana będzie ciągle aktualna i nie ulegnie zniekształceniu. Wiedza w firmie nie posiadającej uporządkowanego systemu wiedzy jest rozproszona u poszczególnych pracowników. Powoduje to, że dotarcie do niej jest bardzo pracochłonne i czasochłonne. Dlatego, aby móc użyć wiedzy, musi być ona dostępna. Trzeba zatem wiedzieć o tym, że w ogóle taka wiedza istnieje, gdzie jest przechowywana lub kto ją posiada oraz umieć do niej dotrzeć. Z perspektywy firmy wiedza znajdująca się w umysłach pracowników jest wartością nietrwałą. Firmom nieposiadającym uporządkowanego systemu wiedzy grozi jej utrata. Dzieje się tak np. przy odejściu z firmy ważnego pracownika, np. handlowca, którego *know-how* zostało zakodowane jedynie w jego głowie. Bardzo często okazuje się, że wraz z odejściem pracowników zanika wiedza na temat metod ich pracy, co w znaczny sposób utrudnia płynne przejęcie obowiązków przez następców. W takich przypadkach przedsiębiorstwo musi ponieść dodatkowe koszty i pokryć straty wynikające z nieudolnego i mało płynnego kontaktu z klientem. Aby temu zapobiec, wiedza indywidualna pracownika powinna być zapisana w systemie informacyjnym. Stając się wiedzą organizacyjną pozostanie jej własnością nawet w sytuacji, gdy pracownik ten odejdzie z organizacji. Zapisanie wiedzy o realizowanych procesach w systemie informatycznym zwalnia również specjalistów od rutynowych czynności nadzorowania systematycznie wykonywanych procesów i pozwala im skoncentrować się na ulepszaniu i doskonaleniu procesów realizowanych w organizacji. Ponadto, statystyki i analizy opracowywane przez system informatyczny stanowią materiał do doskonalenia i bardziej efektywnego zarządzania potencjałem intelektualnym organizacji³³.

Proces zachowywania wiedzy nie kończy się na jej zmagazynowaniu. Należy dbać o to, aby wiedza dostępna dla użytkownika charakteryzowała się odpowiednim poziomem jakości. Dlatego też po dokonaniu selekcji materiałów i ich zachowaniu należy pamiętać o ich regularnym aktualizowaniu. Jego celem jest uchronienie firmy przed kosztami niewłaściwych decyzji finansowych podejmowanych na podstawie przestarzałych lub błędnych danych³⁴.

Analizy naukowe³⁵, doświadczenia i obserwacje dowodzą, że wiedza staje się zasobem strategicznym współczesnych organizacji. Nowa formuła zasobu strategicznego organizacji oznacza, jak widać, wiele więcej niż tylko wykorzys-

³² J.O. Paliszkiewicz: Op. cit., s. 80.

³³ Ibid., s. 80-81.

³⁴ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt: Op. cit., s. 246.

³⁵ H.I. Ansoff: *Zarządzanie strategiczne*. PWE, Warszawa 1985; P.F. Drucker: *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE, Warszawa 1992.

tanie istniejącej wiedzy. Obejmuje ona także jej produkcję i sprzedaż. Kiedy zmieniają się rynki, eksplodują nowe technologie, mnożą się konkurenci, a wytwarzane wyroby starzeją się w mgnieniu oka, przedsiębiorstwami odnoszącymi sukcesy są te, które konsekwentnie tworzą nową wiedzę, rozpowszechniają ją szeroko w całej organizacji i szybko przekształcają w nowe produkty i wyroby. Stąd też konieczność uwzględnienia w praktyce wszystkich wymienionych elementów procesu zarządzania wiedzą.

Organizacja podporządkowana wiedzy

Organizacja podporządkowana wiedzy to taka, w której zasady zarządzania wiedzą są wbudowane w jej kulturę organizacyjną. Czym zatem charakteryzuje się kultura podporządkowana wiedzy?

Jak wynika z powyższych analiz, zarządzanie wiedzą w organizacji powinno spełniać następujące warunki: mieć charakter kompleksowy, zmieniać aktywa intelektualne organizacji w wynik ekonomiczny, być wspierane przez przywództwo, kulturę organizacyjną, technologię i system pomiarowy, łączyć ze sobą ludzi, a dokładniej tych, którzy posiadają wiedzę z tymi, którzy tej wiedzy potrzebują; musi być hybrydowym połączeniem ludzi i technologii³⁶.

Do zaistnienia powyższych elementów niezbędne jest wykształcenie takiej kultury organizacyjnej, w której ludzie z chęcią dzielą się swoją wiedzą z innymi, bo wiedzą, że sprzyja to rozwojowi nie tylko ich osobistemu, lecz także firmy. Współczesne firmy muszą się zmieniać, by sprawnie zarządzać wiedzą, co oznacza przede wszystkim: generowanie nowej wiedzy, pozyskiwanie wiedzy z otoczenia (od partnerów, klientów, konkurentów itp.), przekształcanie wiedzy indywidualnej w zbiorową (organizacyjną), kodyfikowanie wiedzy (czynienia jej zrozumiałą i przedstawiania w formie dokumentów, baz danych itp.), transferowanie wiedzy pomiędzy poszczególnymi komórkami firmy, wykorzystywanie wiedzy do podejmowania trafnych decyzji, odkrywanie ukrytych relacji między poszczególnymi składnikami wiedzy, budowę kooperacyjnych baz wiedzy; wprowadzanie kultury wiedzy³⁷.

Ch. Leadbeater wymienia kilka cech, które jego zdaniem decydują o tym, że organizacja generuje wiedzę:

- komórkowość – elastyczność struktury organizacyjnej; jeśli struktura jest zbyt sztywna, organizacja z trudem przystosowuje się do nowych warunków,

³⁶ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk: *W jakim celu należy zarządzać wiedzą*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, nr 7, s. 5.

³⁷ W. Gonciarski: *Globalizacja i wzrost znaczenia wiedzy jako uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim organizacji*. W: *Zarządzanie potencjałem ludzkim w organizacji XXI wieku*. Red. K. Piotrkowski. WAT, Warszawa 2006, s. 109.

- samodzielność – jednostki i zespoły muszą mieć duży zakres swobody, aby wykazać się inicjatywą i kreatywnością; samodzielność jest możliwa tylko wtedy, kiedy istnieje swobodny przepływ informacji w górę, w dół i w poprzek organizacji,
- operatywność – aby przetrwać w gospodarce opartej na wiedzy, wszyscy pracownicy muszą stać się bardziej operatywni, tzn. rozwinąć umiejętność dostrzegania i wykorzystywania sposobności do wzrostu lub zmiany,
- sprawiedliwy i motywujący system wynagrodzeń – jako przeciwwagę dla efektów decentralizacji organizacja powinna wprowadzić system wynagrodzeń, który pomaga wykształcić w pracownikach poczucie przynależności,
- głębokie pokłady wiedzy – organizacja musi traktować wiedzę jako kluczowy zasób i w związku z tym koncentrować się na pozyskiwaniu nie wszechstronnych, lecz wysoko wyspecjalizowanych pracowników,
- holistyczne podejście – przedsiębiorstwo holistyczne to takie, które ma świadomość możliwości wykorzystania zasobów wiedzy istniejących poza jego strukturami,
- partnerskie przywództwo – w organizacjach komórkowych centrala powinna mniej zajmować się nadzorem i kontrolą, a więcej wytyczaniem kursu, uświadamianiem wartości, podsycaniem ambicji i zachęcaniem ludzi do patrzenia na funkcjonowanie organizacji z perspektywy klienta³⁸.

W przypadku organizacji, które mają strategię zarządzania wiedzą, oznacza to, że akceptują korzyści wynikające z lepszego wykorzystania wiedzy, uznają rolę w zarządzaniu wiedzą specyficznych jednostek, takich jak bibliotekarze czy kierownicy projektów zarządzania wiedzą, wdrażają zorientowane na wiedzę projekty rozumiane jako zaplanowany wysiłek organizacji dla celów mobilizowania aktywów wiedzy w celu ich skuteczniejszego wykorzystania, traktują informację i technologię komunikacji jako narzędzie, stosują odpowiednią strategię zarządzania personelem, tj. taką, która opiera się na kreowaniu kultury organizacyjnej, w której główną wartością jest wiedza³⁹.

Organizacje różnią się między sobą, jednak podstawowe zasady zarządzania wiedzą dotyczą wszystkich jednakowo. Zarządzanie wiedzą charakteryzuje ujęcie procesowe, które składa się z podprocesów: lokalizowania wiedzy, jej pozyskiwania, rozwijania (wzbogacania), dzielenia się wiedzą i rozpowszechniania jej, wykorzystywania oraz gromadzenia wiedzy⁴⁰. Procesy te ułatwiają wskazanie tych obszarów aktywności organizacji, które mogą być przydatne do tworzenia strategii organizacyjnych, w których zarządzanie wiedzą jest jednym z filarów. Są to następujące obszary:

³⁸ Ch. Evans: Op. cit., s. 54.

³⁹ B. Wawrzyniak: *Kapitał ludzki a zarządzanie wiedzą – w poszukiwaniu nowej podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*. W: *Szkolenie i rozwój pracowników a sukcesy firmy*. Red. A. Ludwiczynski. Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 1999, s. 17.

⁴⁰ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt: Op. cit., s. 41-45.

- współdziałanie z otoczeniem w taki sposób, że jednym z głównych przedmiotów wymiany jest wiedza tkwiąca w ludziach i strukturach – zewnętrznych i wewnętrznych,
- budowanie wewnątrzorganizacyjnych struktur zorientowanych na kreowanie nowej wiedzy i jej efektywne zagospodarowywanie,
- opieranie systemów polityki personalnej na podejściu zakładającym, że wiedza jest aktywem mającym charakter strategicznego zasobu,
- przekształcanie tradycyjnej, w wielu przypadkach biurokratycznej, kultury w kulturę, gdzie podstawową wartością staje się wiedza oraz sposób jej wykorzystania w organizacji⁴¹.

Aby przekształcić się w organizację generującą wiedzę, koniecznością jest całkowita zmiana filozofii zarządzania i roli kierownictwa. Na zmianę tą powinny złożyć się takie elementy, jak budowa nowej struktury organizacyjnej, która sprzyjałaby inicjatywie i dawałaby pracownikom większą samodzielność, sięgnięcie do niewykorzystanego potencjału pracowników, stworzenie środowiska sprzyjającego rozwojowi wiedzy i kwalifikacji pracowników oraz zaangażowanie kierowników niższego szczebla do dyskusji o sposobach utrzymania przewagi konkurencyjnej⁴².

Zakończenie

Podsumowując powyższe rozważania należy przyjąć, iż zarządzanie wiedzą sprowadza się do efektywnego prowadzenia organizacji w sposób najmniej konwencjonalny, unikatowy, trudny do skopiowania, przez co umożliwiający uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez współczesne organizacje. Nie jest kolejnym segmentowym podejściem do zarządzania organizacją. Korzyści z zastosowania tej koncepcji związane są bowiem z efektem synergii uzyskiwanym przez zintegrowanie rozmaitych przedsięwzięć związanych z zarządzaniem organizacją. Dotyczy w efekcie zarówno poszczególnych pracowników, zespołów, jak i całych organizacji.

Przedstawione w powyższym opracowaniu problemy są jedynie próbą zwrócenia uwagi na wybrane istotne zagadnienia podkreślające dylematy zarządzania wiedzą w organizacji, a nie całościowym opracowaniem tej skomplikowanej i wyjątkowej problematyki.

⁴¹ B. Wawrzyniak: *Projektowanie strategii zarządzania wiedzą w firmie*. W: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Op. cit., s. 320.

⁴² Ch. Evans: Op. cit., s. 55.

Literatura

- Ansoff H.I.: *Zarządzanie strategiczne*. PWE, Warszawa 1985.
- Batorski J.: *Organizacja efektywnie ucząca się*. Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2002.
- Chlebowska A.: *Koncepcja zarządzania wiedzą – jej geneza, zastosowania i perspektywy*. Kraków 2002, www.eGov.pl
- Drucker P.F.: *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE, Warszawa 1992.
- Drucker P.F.: *Pokapitalistyczne społeczeństwo*. PWN, Warszawa 1999.
- Evans Ch.: *Zarządzanie wiedzą*. PWE, Warszawa 2005.
- Gierszewska G.: *Budowanie strategii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*. W: *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach. Monografie i Opracowania*. Nr 4. Red. J. Kisielnicki. Oficyna Wydawnicza WSHiP, Warszawa 2003.
- Gladstone B.: *Zarządzanie wiedzą*. Petit, Warszawa 2004.
- Głuszek E.: *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2004.
- Gonciarski W.: *Globalizacja i wzrost znaczenia wiedzy jako uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim organizacji*. W: *Zarządzanie potencjałem ludzkim w organizacji XXI wieku*. Red. K. Piotrowski. WAT, Warszawa 2006.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: *W jakim celu należy zarządzać wiedzą*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, nr 7.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*. Difin, Warszawa 2004.
- Jashapara A.: *Zarządzanie wiedzą*. PWE, Warszawa 2006.
- Kisielnicki J.: *System pozyskiwania i zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach*. W: *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach. Monografie i Opracowania*. Nr 4. Red. J. Kisielnicki. Oficyna Wydawnicza WSHiP, Warszawa 2003.
- Mikuła B.: *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*. „Problemy Jakości” 2002, nr 1.
- Nonaka I., Takeuchi H.: *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Poltext, Warszawa 2002.
- Paliszkiewicz J.O., Sobocińska A.: *Dzielenie się wiedzą w organizacji*. W: *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*. Red. E. Skrzypek. Success, Lublin 2004.
- Paliszkiewicz J.O.: *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*. Wydawnictwo Profesjonalne ALPHApr, Ostrołęka 2005.
- Probst G., Raub S., Romhardt K.: *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Romańczuk A.: *Zarządzanie wiedzą w organizacji. Kultura i technologia. Na przykładzie Xerox*. W: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Red. E. Masłyk-Musiał. Politechnika Warszawska, Warszawa 2000.
- Skrzypek E.: *Jakość i efektywność*. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000.
- Strojny M.: *Wiedza menedżerów XXI wieku. Materiały konferencyjne*. Limes Centrum, Warszawa 2001.
- Strojny M.: *Zarządzanie wiedzą – ogólny zarys koncepcji*. „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2.

- Strojny M.: *Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych*. „Problemy Jakości” 2000, nr 3.
- Wawrzyniak B.: *Kapitał ludzki a zarządzanie wiedzą – w poszukiwaniu nowej podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*. W: *Szkolenie i rozwój pracowników a sukcesy firmy*. Red. A. Ludwiczynski. Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 1999.
- Wawrzyniak B.: *Projektowanie strategii zarządzania wiedzą w firmie*. W: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Red. E. Masłyk-Musiał. Politechnika Warszawska, Warszawa 2000.

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A NEW CONCEPT OF XXI CENTURY ORGANIZATION MANAGEMENT

Summary

The paper deal with using of knowledge management concept in practice. Knowledge as strategic resource in organization has been shown, essence of knowledge management has been described. Knowledge management process in organization and characteristics of organization which is subordinated to knowledge has been discussed.

Maria Fic

Uniwersytet Zielonogórski

ROZWÓJ ZARZĄDZANIA WIEDZĄ – OD PIERWSZEJ DO TRZECIEJ GENERACJI

*Alles Wissen und alle Vermehrung unseres Wissens
endet nicht mit einem Schlusspunkt,
sondern mit einem Fragezeichen.*

Hermann Hesse

Wprowadzenie

Zarządzanie wiedzą jako termin zawierający określone treści pojawiło się na początku lat dziewięćdziesiątych, ale geneza tego pojęcia sięga 1967 roku, gdy wydana została książka M. Polanyi'ego „The Tacit Dimension”¹. Kolejne opracowania, które wniosły wkład w późniejszy rozwój tej dyscypliny to: „Mobilizing Invisible Assets” H. Itami'ego² (1980 – wydanie japońskie, 1987 – wydanie w wersji anglojęzycznej), „The Know-How Company” K.E. Sveiby'ego³, i „Knowledge Management” tego samego autora⁴. W 1991 roku, w magazynie „Fortune”, T. Stewart opublikował artykuł pt. „Brainpower”⁵, w którym zwrócił uwagę na problem wiedzy i możliwości jej komercyjnego wykorzystania w biznesie. Artykuł wywołał gwałtowną reakcję w środowiskach nauki oraz biznesu i zapoczątkował dyskusję, która zaowocowała licznymi próbami klasyfikacji wiedzy i umiejscowienia jej w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Przedsiębiorstwa, które jako pierwsze zdecydowały się na praktyczne opracowanie systemów zarządzania wiedzą (np. szwedzka grupa ubezpieczeniowa Skandia, konsorcjum farmaceutyczne Dow Chemicals) spotykały się z ogromnym zainteresowaniem, a ich doświadczenia były przedstawiane na licznych konferencjach poświęconych zarządzaniu wiedzą.

¹ M. Polanyi: *The Tacit Dimension*. Doubleday, Nowy Jork 1967.

² H. Itami: *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press, Cambridge 1987.

³ K.E. Sveiby: *The Know-How Company: Strategy in Knowledge Intensive Industries*. „International Review of Strategic Management” 1992.

⁴ K.E. Sveiby: *Knowledge Management*. Affärsvärlden 1990 (pierwsza książka z określeniem zarządzanie wiedzą w tytule).

⁵ T.A. Stewart: *Brainpower. How Intellectual Capital is Becoming America's Most Valuable Asset*. „Fortune” 1991, Vol. 123(11), czerwiec, s. 44-50.

Od początku lat dziewięćdziesiątych obserwuje się znaczny wzrost liczby publikacji podejmujących tematykę wiedzy w różnych ujęciach – J.B. Quinn „Intelligent Enterprise. A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry”⁶, T. Stewart „Intellectual Capital”⁷, I. Nonaka, H. Takeuchi „The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation”⁸, A. Brooking „Intellectual Capital”⁹, L. Edvinsson, M. Malone „Intellectual Capital”¹⁰, T.H. Davenport, L. Prusak „Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know”¹¹, G. Probst, S. Raub, K. Romhardt „Managing Knowledge”¹².

W latach dziewięćdziesiątych powstały podstawy koncepcji wiedzy, określając kierunek rozwoju tego podejścia, konstytuując jego nazwę (zarządzanie wiedzą) i zasady. Wiedza była traktowana jako rodzaj obiektu, który może być zarządzany jak inne zasoby materialne. Zarządzanie wiedzą jako dyscyplina naukowa rozwijał się bardzo szybko. W latach dziewięćdziesiątych system zarządzania wiedzą nie koncentrował się na zarządzaniu wiedzą, ale na zarządzaniu informacjami¹³. Widoczna była różnica między wiedzą (co wiem) i informacją (co jestem w stanie przekazać na temat tego co wiem).

Według M. McElroya, zarządzanie wiedzą wywodzi się z następujących, trzech, dziedzin nauki:

Dziedzina I – skoncentrowana jest na technologii informacyjnej, *lessons learned*, najlepszych praktykach i dzieleniu się wiedzą.

Dziedzina II – dotyczy czynnika ludzkiego, systemowego myślenia, tworzenia wiedzy jako konwersji od wiedzy cichej do jawnej.

Dziedzina III – skoncentrowana jest na organizowaniu i zarządzaniu treścią poprzez taksonomię oraz przy wsparciu technologii informacyjnych¹⁴.

Analiza istoty zarządzania wiedzą wskazuje na dwa główne obszary rozwoju tej koncepcji: strategiczny i epistemologiczny. Podejście epistemologiczne koncentruje się na badaniu procesów tworzenia i rozwoju wiedzy, istoty, struk-

⁶ J.B. Quinn: *Intelligent Enterprise. A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. Free Press, New York 1992.

⁷ T. Stewart: *Intellectual Capital*. London 1994.

⁸ I. Nonaka, H. Takeuchi: *The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, 1995.

⁹ A. Brooking: *Intellectual Capital*. Thomson Business Press, London 1996.

¹⁰ L. Edvinsson, M. Malone: *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. Harper Collins Publishers, Nowy Jork 1997.

¹¹ T.H. Davenport, L. Prusak: *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. „Harvard Business School Press” 1998.

¹² G. Probst, S. Raub, K. Romhardt: *Managing Knowledge, Building Blocks of Success*. John Wiley and Sons, Chichester 1999.

¹³ <http://www.gurteen.com/>

¹⁴ B. Mierzejewska: Mark W. McElroy: *The New Knowledge Management: Complexity, Learning, and Sustainable Innovation*. „E-mentor” 2004, nr 5 (7).

tury, źródeł i uwarunkowań jej generowania. Analiza tych zjawisk jest możliwa, gdyż w wyniku identyfikacji i uporządkowania procesów empirycznych stworzone zostały modele ewolucji wiedzy w organizacji. Do grupy modeli epistemologicznych zaliczyć można model *SECI* I. Nonaki, model *N-form organization* G. Hedlunda, *Knowledge and Knowing* M. Earla, model *Die Bausteine des Wissensmanagements* Probst, Rauba i Romhardta, *The Ecology of Knowledge Management* D. Snowdena oraz *Knowledge Management Process* A. Inkpena i A. Dinura¹⁵.

Podejście strategiczne zwraca uwagę na cele przedsiębiorstwa, sposoby i środki ich realizacji. Strategiczna wiedza oprócz cechowania się charakterystyką zasobów strategicznych ułatwia kreowanie nowych idei i nowych źródeł wartości¹⁶. D. Simpson twierdzi, że wiedza jest istotnym elementem „mikrokonkurencyjności”, która oznacza zdolność przedsiębiorstwa do wzrostu produktywności oraz rozwoju produktów i rynków zbytu w warunkach rywalizacji¹⁷. Według D. Leonard-Barton, zarządzanie wiedzą polega na zarządzaniu kluczowymi kompetencjami – umiejętnościami i wiedzą pracowników, normami i wartościami, na wdrażaniu nowych technologii ułatwiających transfer wiedzy oraz czerpaniu jej z otoczenia¹⁸.

Z rozwojem zarządzania wiedzą wiązano nadzieje na zwiększenie skuteczności i efektywności procesów biznesowych. Okazało się jednak, że traktowanie wiedzy jak obiektu doprowadziło do ostrego załamania. Początkowo tak mocno dominowała ślepa wiara w świat Internetu, technologie informacyjne i komunikacyjne, reengineering wiedzy i sieci, że upłynęło trochę czasu zanim udało się odnaleźć brakujący czynnik – człowieka. Szybko stało się jasne, że wiedza organizacyjna zależy od człowieka i jego wiedzy oraz komunikowania się ludzi między sobą. Okazało się, że w wielu sytuacjach interakcje międzyludzkie mają ogromny wpływ na kreatywność, myślenie lateralne, innowacyjność, wydajność i skuteczność. Każdy z pracowników wnosi część wiedzy do istniejącego już zasobu, wzbogacając go o unikatowe elementy. Idea wspólnoty i pracy zespołowej stała się kluczowym elementem teorii zarządzania wiedzą, a prawdziwy poten-

¹⁵ Część modeli została omówiona w pracy: Ch. Despres, D. Chauvel: *Knowledge Horizons*. Elsevier, Butterworth-Heinemann 2000.

¹⁶ M.J. Stankiewicz: *Próba modelowania procesów zarządzania konkurencyjnym potencjałem wiedzy w polskich przedsiębiorstwach*. W: Idem: *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*. TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 338.

¹⁷ D. Simpson: *Zarządzanie wiedzą w korporacjach transnarodowych – przypadek Hewlett Packard*. W: J. Rymarczyk, W. Michalczyk: *Problemy regionalne i globalne we współczesnej gospodarce światowej*. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2005, s. 191.

¹⁸ M. Moszkowicz, A. Potocka: *Zarządzanie wiedzą – wyzwania i problemy*. W: *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*. Red. R. Krupski, J. Lichtarski. AE, Wrocław 2002.

cjał tej koncepcji nie leży w dostępie do poszczególnych doświadczonych i kompetentnych ekspertów, ale w pomaganiu im w przewyżnianiu izolacji. Podstawę rozszerzenia pojęcia i zakresu zarządzania wiedzą stanowi myślenie systemowe, gdyż wiedza jest własnością systemu jako całości.

Rozwój zarządzania wiedzą doprowadził do wyróżnienia trzech generacji zarządzania wiedzą:

- pierwszej – zarządzania informacją i wiedzą jawną,
- drugiej – zarządzania wiedzą ukrytą,
- trzeciej – zarządzania wiedzą kontekstową.

Mimo ciągłych badań, nie istnieje jednak spójna definicja zarządzania wiedzą akceptowana przez teoretyków i praktyków. Z jednej strony zarządzanie wiedzą obejmuje wszystkie czynności łączące się z wiedzą, z drugiej jest określone jako system informacyjny, który rozprzestrzenia organizacyjne *know-how*¹⁹.

Celem opracowania jest zaprezentowanie kierunków rozwoju zarządzania wiedzą na tle analizy poszczególnych generacji zarządzania wiedzą.

Wiedza jako domena filozofii i nauki (od pewności do wątpliwości)

W potocznym rozumieniu wiedza to ogół przeświadczeń, czyli własnych sądów o tym, że coś jest prawdziwe, rzeczywiste, słuszne; przekonanie, pewność, przypuszczenie²⁰.

Po raz pierwszy pojęcie wiedzy wprowadził Platon, jako „uzasadnione i prawdziwe przekonanie”. Właśnie ono znalazło później miejsce w zachodniej epistemologii. Dzisiejsze rozumienie wiedzy daje się sprowadzić do definicji „prawdziwie uzasadnionego przekonania”, gdyż warunkiem wiedzy jest istnienie następujących trzech elementów: przekonania, prawdziwości tego przekonania i jego uzasadnienia. Wprowadza się zamieszanie w nauce podpisując pod tym twierdzeniem Platona, który ostatecznie z takim pojmowaniem wiedzy się nie zgodził. Dla Platona „wiedza jest tylko możliwa o tym, co jest niezmiennie i wieczne, a „wiedza” o tym, co przemijające to *doksa* (mniemanie, przekonanie). *Doksa* i *episteme* to są dwa różne sposoby poznania, których nie można łączyć w jedno pojęcie wiedzy.

¹⁹ K. Dalkir: *Knowledge Management in Theory and Practice*. Elsevier, Butterworth-Heinemann, Oxford 2005, s. 6.

²⁰ *Słownik języka polskiego*. Red. B. Dunaj. Warszawa 2001.

Arystoteles uchodzi za ojca logiki. Jest pierwszym porządkującym wiedzę naukową i teorię wiedzy. Przeciwnie niż Platon twierdził, że nie istnieją idee poza jednostkowymi rzeczami. Uznawał, że wiedza zawarta jest w pojęciach ogólnych. Dokonał trychotomicznego podziału nauk na:

- teoretyczne, których celem jest formułowanie wiedzy dla niej samej (metafizyka, fizyka i matematyka),
- praktyczne, których celem jest formułowanie wiedzy dla osiągnięcia doskonałości moralnej (etyka, polityka),
- pojętyczne (wytwórcze), których celem jest formułowanie wiedzy, za pomocą której można wytwarzać określone przedmioty.

W opinii Arystotelesa nauki teoretyczne są najbardziej wartościowe, a tym samym najwyżej usytuowane w hierarchii, ze względu na fakt, że opisują wiedzę dla samej wiedzy. Wśród nauk teoretycznych największą wartość reprezentuje metafizyka, która dąży do zaspokojenia tylko i wyłącznie ludzkiej potrzeby czystego poznania.

Problemami wiedzy zajmuje się epistemologia. Epistemologia bada naturę, źródła i granice wiedzy oraz możliwości poznania. Epistemolodzy uważają, że na wiedzę mają wpływ różne czynniki, takie jak, wartości wyznawane przez odbiorcę wiedzy, postawy, idee, doświadczenia, intuicja. W epistemologii istnieją dwa główne podejścia do poznawania świata, czyli zdobywania nowej wiedzy – racjonalizm i empiryzm²¹. Racjonalizm (łac. *ratio* – rozum, *rationalis* – rozumny, rozsądny)²² przypisuje zasadniczą rolę w poznaniu rozumowi. Głosi, iż cała wiedza (lub jej najważniejsza część) nie pochodzi od zmysłów, lecz jej jedynym źródłem jest rozum. Rozum ludzki jest autonomiczny, czyli niezależny poznawczo od innych władz i źródeł wiedzy, jest autarkiczny, czyli samowystarczalny poznawczo oraz jest źródłem wiedzy o świecie oraz kryterium jej prawdziwości. Racjoniści uważali, że wiedza powstaje w wyniku dedukcyjnego rozumowania, tylko i wyłącznie dzięki procesom umysłowym. Tak powstała wiedza jest w każdych okolicznościach prawdziwa i wolna od błędów, które mogą powstać w wyniku złudzeń zmysłowych. Zgodnie z tym poglądem istnieje wiedza *a priori*, która nie musi szukać uzasadnienia w doświadczeniu zmysłowym, gdyż zmysły nie informują nas o prawdziwej naturze rzeczywistości (złudzenia zmysłowe). Nowa wiedza jest efektem przetworzenia istniejącej już wiedzy. Do przedstawicieli tego nurtu możemy zaliczyć np. Platona, Kartezjusza. W przypadku empirycznego poznawania rzeczywistości wiedza jest efektem,

²¹ I. Nonaka, H. Takeuchi: *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*. Poltext, Warszawa 2000, s. 41.

²² Racjonalizm czasami zastępowany słowem aprioryzm – „priorytet dla rozumu”.

zdobytego przy wykorzystaniu zmysłów, doświadczenia. John Locke twierdził, że wszelka wiedza, wszelkie wyobrażenia, wszelkie sądy, błędne i prawdziwe, wytwarzają się na drodze doświadczenia, innej drogi nie ma, umysł jest niezapisaną kartą, którą jedynie doświadczenie może zapisać²³. Wiedza pochodzi wyłącznie z doświadczenia; umysł jest sam przez się niezapisaną tablicą (*tabula rasa*), którą zapisuje doświadczenie. Do przedstawicieli empiryzmu należą m.in. Arystoteles, J. Locke, F. Bacon, G. Berkeley oraz J.S. Mill.

Kartezjusz (Rene Descartes) jako przedstawiciel racjonalizmu rozwinął sceptycyzm metodologiczny, w którym zawieszenie sądu o prawdzie nie jest celem krytyki poznania, lecz środkiem do celu, jakim ma być dotarcie do źródła wiedzy niepowątpiewalnej, a w konsekwencji zbudowanie systemu myślowego odwzorowującego świat i dającego podstawę praktyce życiowej²⁴. Myślę więc jestem (*cogito ergo sum*) jest udziałem każdego człowieka, gwarantującym poznaniu ludzkiemu neutralność.

Empiryzm z racjonalizmem połączył I. Kant, autor dzieła „Krytyka czystego rozumu”. Według Kanta, poznanie jest możliwe, umysł bowiem narzuca niepoznawalnym rzeczom samym w sobie aprioryczne formy i kategorie pochodzące z samego umysłu. Kant zgadzał się ze stwierdzeniem, że podstawę wiedzy stanowi doświadczenie, ale prezentował pogląd, że wiedza powstaje, gdy doświadczenie zmysłowe jest poparte logicznym rozumowaniem. Kant badał naturę ludzkiego rozumu. Wbrew D. Hume i sceptykom utrzymywał, że pomimo błędów, człowiek może przy użyciu rozumu dojść do wiedzy fundamentalnej.

G. Hegel uważał, że wiedza rozpoczyna się z postrzeżeniem zmysłowym, które staje się subiektywne i racjonalne, dzięki dialektycznemu oczyszczaniu zmysłów.

W nawiązaniu do Kartezjusza i Kanta rozwinął się pozytywizm, który wiedzę traktuje jako użyteczne narzędzie przebudowy świata i wyzwolenia człowieka od zła (A. Comte).

Współcześnie podkreśla się znaczenie współdziałania podmiotu i zewnętrznego świata w zdobywaniu wiedzy²⁵. W tabeli 1 przedstawiono wybrane definicje wiedzy.

²³ W. Tatarkiewicz: *Historia filozofii*. T. 2. PWN, Warszawa 1978, s. 98.

²⁴ H. Kiereś: *Sceptycyzm*. PEF – © Copyright by Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu. www.ptta.pl

²⁵ I. Nonaka, H. Takeuchi: *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Op. cit., s. 45.

Tabela 1

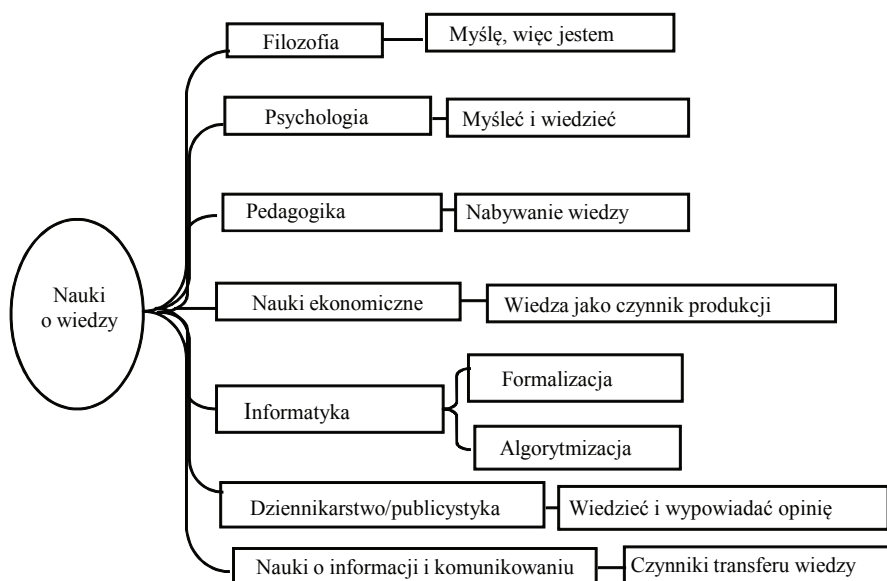
Rozumienie i definiowanie wiedzy

Nurt filozoficzny	Reprezentant	Istota wiedzy
1	2	3
Starożytna Grecja V-IV w. p.n.e.	Platon 427-347 p.n.e.	Uzasadnione i prawdziwe przekonanie
	Arystoteles 384-322 p.n.e.	Wszystko zależy od celu. Trzy formy wiedzy: teoretyczna, instrumentalna, praktyczna
	Stoicy	Podłożem wiedzy są postrzeżenia, z których powstają pojęcia – naturalne i wytwarzane świadomie. Pochodzenie wiedzy – sensualistyczne.
	Sceptycy	Czy wiedza jest możliwa? Wszelka prawda jest nierozstrzygalna, lub częściej – nierozstrzygalna jest wiedza dotycząca poszczególnych dziedzin życia, np. moralności, sztuki czy religii.
Racjonalizm XVII-XIX wiek	R. Descartes 1596-1650	<i>Cogito ergo sum</i> . Prawdziwą wiedzę o rzeczach zewnętrznych można osiągnąć poprzez myślenie, a nie dzięki zmysłom.
	I. Kant 1724-1804	Wiedza powstaje, gdy doświadczenie zmysłowe jest poparte logicznym rozumowaniem.
	G. Hegel 1770-1831	Wiedza rozpoczyna się z postrzeżeniem zmysłowym, które staje się bardziej subiektywne i bardziej racjonalne dzięki dialektycznemu oczyszczaniu zmysłów, aby osiągnąć etap samowiedzy. Samoświadomość jest najwyższą formą wiedzy.
Empiryzm XVII-XIX wiek	D. Hume 1711-1776	Wiedza pochodzi z doświadczenia. Istnieje dualizm ciała i umysłu, różnica między doświadczeniem a światem, do którego się ono odnosi. Istnieje rozdział pomiędzy dwoma możliwymi do przyjęcia sposobami argumentacji: oparta na faktach materialnych oraz o czysto dedukcyjnym charakterze.
	J. Locke 1632-1704	Wiedza pochodzi wyłącznie z doświadczenia; umysł jest sam przez się niezapisaną tablicą (<i>tabula rasa</i>).
	J.S. Mill 1806-1873	Trzy empiryzmy łączą się ze sobą: psychologiczny – wiedza pochodzi z doświadczenia, epistemologiczny – doświadczenie stanowi jedyne kryterium wiedzy prawdziwej, metodologiczny – nauka powinna stwierdzać dane doświadczenia i uogólniać je indukcyjnie.
Od pewności do wątpliwości początek XX wieku	B. Russel 1872-1970	Dwa rodzaje wiedzy: wiedza bezpośrednia (<i>knowledge by acquaintance</i>) i wiedza przez opis (<i>knowledge by description</i>).
	K. Popper 1902-1994	K. Popper dzieli rzeczywistość na kategorie trzech światów: – pierwszy świat – przedmiotów i stanów fizycznych, – drugi świat – stanów psychicznych i stanów świadomości (odpowiada potocznie rozumianej wiedzy „wiem”), – trzeci świat – świat obiektywnych treści myślenia, myśli naukowej, poetyckiej i dzieł sztuki.

cd. tabeli 1

1	2	3
		– „Wiedza w sensie obiektywnym jest wiedzą bez poznającej istoty: jest to wiedza bez podmiotu poznającego”. – Wiedza naukowa to wiedza obiektywna.
	L. Wittgenstein 1889-1951	To, co dla nas najważniejsze nie da się wyrazić w języku. Opis świata zależy od wyboru języka.
	G.E. Moore 1873-1958	Istnieją tylko „dane zmysłowe”, a „rzeczy”, „przedmioty materialne”, „przedmioty fizyczne” są tylko subiektywnymi konstrukcjami.
	T. Kuhn 1922-1996	Koncepcja rewolucji naukowych: – testowanie hipotez i narastanie wiedzy, – rozwój nauki – okresy normalnego rozwoju i okresy rewolucyjnych zmian, – paradygmat – podstawowy światopogląd, cechy dobrej teorii, teoretyczne ramy analizowania problemów, techniki i narzędzia empirycznego testowania hipotez.
	P. Feyerabend 1924-1994	Każda nowa teoria winna wyjaśniać sukcesy teorii poprzednich i prowadzić do odkrycia nowych, sprawdzalnych empirycznie twierdzeń o świecie. Od wiedzy wymagać należy maksymalnej testowalności, a od siebie samego maksymalnego krytycyzmu wobec swoich poczyną.
Wiedza osobista połowa XX wieku	M. Polanyi 1891-1976	Wiedza ukryta i wiedza dostępna.
		Nie można wyrazić w słowach wszystkiego co wiemy, wiemy więcej niż możemy powiedzieć
Odkrycie „informacji” druga połowa XX wieku	C. Shannon 1916-2001	Teoria informacji.
	R. Ackoff 1919-2009	Zawartość umysłu ludzkiego można podzielić na pięć kategorii: Data: symbole Information: przetworzone dane. Wiedza (<i>Knowledge</i>): zastosowanie informacji. Rozumienie – „dlaczego?”. Mądrość – ocena zrozumienia.
Pojawienie się konceptu zarzą- dzania wiedzą, lata dziewięćdziesiąte XX wieku	P. Drucker 1909-2005	<i>The Knowledge Worker</i> (pracownik wiedzy).
	T. Stewart K.-E. Sveiby	Aktywa intelektualne/kapitał intelektualny.
	K. Wiig	Zarządzanie wiedzą.
	I. Nonaka H. Takeuchi	Konwersja wiedzy.

Oprócz filozofii wiedzę zajmują się inne nauki, takie jak psychologia, pedagogika, nauki ekonomiczne, informatyka, dziennikarstwo (publicystyka) oraz naukoznawstwo (nauka o „wiedzy”) – rys. 1.



Rys. 1. Nauki o wiedzy

Niektóre dyscypliny zajmują się teoriami i modelami wiedzy, inne koncentrują się na znaczeniu wiedzy dla praktyki – nauki ekonomiczne i informatyka. Jednym z pierwszych, który docenił znaczenie wiedzy w gospodarce był P. Drucker. To on na początku lat sześćdziesiątych wprowadził określenia „praca z wiedzą” (*knowledge work*) oraz „pracownik wiedzy” (*knowledge worker*)²⁶. P. Drucker akcentował, że w społeczeństwie wiedzy, w którym nadrzędnym zasobem jest wiedza i pracownicy wiedzy, zasoby uważane dotąd za tradycyjne, tj. kapitał, ziemia czy praca tracą na znaczeniu. Innym z pionierów, którzy stwierdzali że usługi i produkty („inteligentne”) świadczone przez firmę są pochodną ich wiedzy, była Edith Penrose²⁷. E. Penrose twierdziła, że usługi jako wkład w proces produkcji, są funkcją doświadczenia i wiedzy, zdobytych przez firmę, a więc wyznacznikiem jej charakteru. W istocie, firma jest *resyduum* wiedzy²⁸.

Zarządzanie wiedzą pierwszej generacji

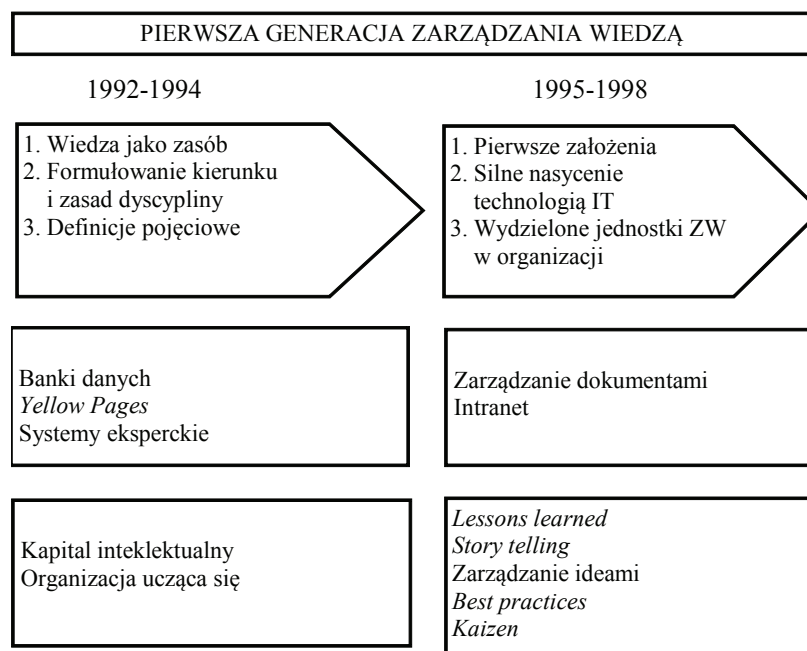
W literaturze spotyka się różne opinie dotyczące rozwoju zarządzania wiedzą. D. Snowden uważa, że pierwsza generacja obejmowała okres od końca lat osiemdziesiątych do połowy lat dziewięćdziesiątych i w dużej mierze koncen-

²⁶ P. Drucker: *Spółczesność postkapitalistyczna*. PWN, Warszawa 1999.

²⁷ E. Penrose: *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, Oxford 1959.

²⁸ I. Nonaka, H. Takeuchi: *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Op. cit., s. 55.

trowała się informacji i umiejętnościach informatycznych²⁹. M. McElroy wydłużyła ten okres do 1998 roku. Według P. Krausa pierwsza generacja obejmuje okres 1992-1998 (rys. 2).



Rys. 2. Zarządzanie wiedzą pierwszej generacji

Źródło: P. Kraus: *Erfahrungen der letzten 15 Jahre Lessons learnt*. ITG Tagung – Olten, 20, Januar 2009.

Zarządzanie wiedzą pierwszej generacji koncentruje się na informacji i wiedzy dostępnej, wykorzystaniu tego, co posiada organizacja. Zakłada się, że wiedza już istnieje i można nią zarządzać, gdyż w wyniku kodyfikacji powstaje wiedza jawna. Wiedza jest traktowana zgodnie z ujęciem atomistycznym jako struktura zbudowana z elementarnych jednostek, które można wyróżnić i połączyć w określoną całość – w system wiedzy. Pierwsza Generacja mówi o tym, jak rozprzestrzeniać istniejącą wiedzę na poziomie organizacji, zazwyczaj przy użyciu technologii.

Systemy pierwszej generacji koncentrują się na:

- wiedzy jako specyficznym zasobie, gromadzonym w wyspecjalizowanych repozytoriach wiedzy,
- zarządzaniu zgromadzonymi elementami wiedzy,
- udostępnianiu wiedzy użytkownikom³⁰.

²⁹ D.J. Snowden: *Complex Acts of Knowing – Paradox and Descriptive Self-Awareness*. „Journal of Knowledge Management” 2002, No. 2 (Spring).

³⁰ J. Gołuchowski: *Technologie zarządzania w zarządzaniu publicznym*. <http://web.ae.katowice.pl/stanley/konferencja/pdf/Goluchowski.pdf>

Repozytoria informacji umożliwiają jej współużytkowanie, a więc zarządzanie wiedzą pierwszej generacji koncentruje się bardziej na integracji wiedzy aniżeli na tworzeniu jej. Prowadzi to do sytuacji, w której organizacje starają się wykorzystać wiedzę, którą posiadają, aczkolwiek wydają się zupełnie zapominać, że aby być konkurencyjnymi, muszą także tworzyć nową wiedzę.

Systemy zarządzania wiedzą pierwszej generacji są nazywane także systemami opartymi na technologii. Systemy te udostępniają wiedzę skodyfikowaną i dostępną w organizacji, a zastosowane w nich technologie informatyczne mają na celu przechowywanie i przekazywanie wiedzy. System zarządzania wiedzą powinien być tak skonstruowany, aby każdy pracownik, bez nadmiernego wysiłku, miał dostęp do niezbędnej wiedzy. Eksperci, *yellow pages*, wspólnoty praktyków, fora dyskusyjne zachęcają pracowników do wprowadzania innowacji i dzielenia się doświadczeniami³¹. Nacisk kładzie się na bazy danych, dzielenie się najlepszymi praktykami, portale intranetowe przedsiębiorstw, systemy zarządzania dokumentami i systemy zarządzania treścią i wyszukiwarki³². Postrzeganie wiedzy wyłącznie poprzez pryzmat jej kodyfikacji oraz odrzucanie kontekstu (społecznego i organizacyjnego) oraz przechowywanie wiedzy w bankach danych, aby później udostępnić ją w niezmienionej formie było silnie krytykowane przez wielu autorów³³.

W okresie pierwszej generacji pojawia się po raz pierwszy pojęcie „Chief Knowledge Officer (CKO)” oraz wydzielone jednostki zarządzania wiedzą w organizacji. Zajmowanie się nowym obszarem zarządzania dostarcza szereg nowych doświadczeń, przede wszystkim rozwijane są nowe teorie. Wielu CKO nie potrafiło jednak określić obszaru swoich obowiązków i zadań³⁴.

W miarę rozwoju zarządzania wiedzą, punkt ciężkości przesuwa się z widzenia skoncentrowanego na technologii w kierunku bardziej „ludzkiego”, społecznego rozumienia technologii. Technologia coraz częściej zawiera elementy społeczne, polityczne i etyczne. Systemy przetwarzania informacji stają się coraz bardziej wyrafinowane, są wyposażane w interfejsy umożliwiające rozumienie mowy ludzkiej bądź interpretację tekstów czy obrazów.

Zarządzanie wiedzą drugiej generacji

Pierwsza generacja zarządzania wiedzą (ciągle szeroko praktykowana) dotyczyła głównie dystrybucji, udostępniania i wykorzystania istniejącej wiedzy, natomiast druga generacja zarządzania wiedzą koncentruje się na problemie

³¹ *Generation of Knowledge Management*. www.allkm.com

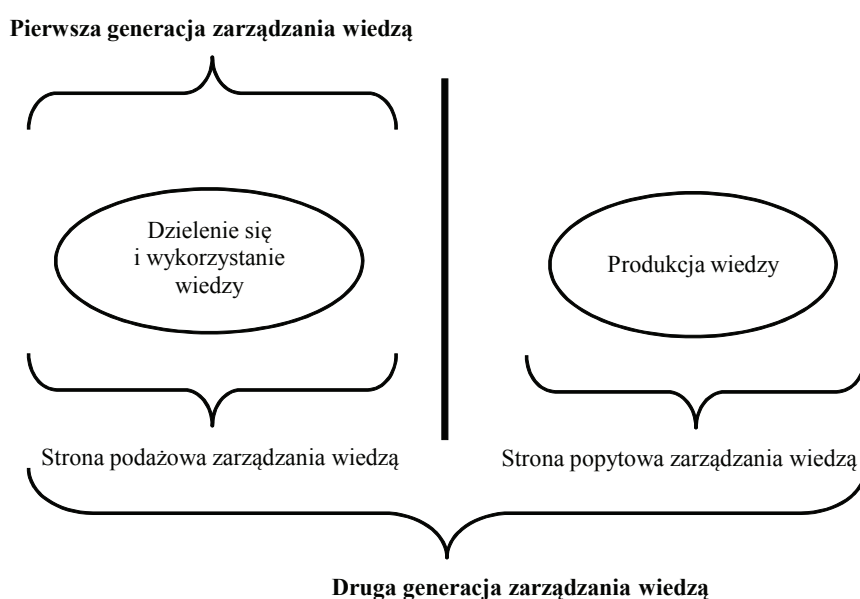
³² Ch. Collison: *Knowledge Management – the Next Generation?* www.chriscollison.com/

³³ U. Wilkesmann, I. Rascher: *Lässt sich Wissen durch Datenbanken managen?* „Zeitschrift Führung und Organisation” 2002, Nr 6, s. 342-352.

³⁴ P. Schütt: *Die dritte Generation des Wissensmanagements*, 2003. www.kma.net/index.php?url=http://www.km-a.net/41/artikel/116/116.html

zwiększenia produkcji wiedzy³⁵. W przeciwieństwie do zarządzania wiedzą pierwszej generacji, w której wydawało się, że technologia zawsze jest w stanie dostarczyć odpowiedzi, koncepcja zarządzania wiedzą drugiej generacji (*second generation knowledge management* – SGK) w znacznie większym stopniu odzwierciedla rolę ludzi, procesów i społecznych inicjatyw. Druga generacja to skupienie się na wiedzy ukrytej, uczeniu się społeczeństwa oraz na wiedzy związanej z określonym kontekstem³⁶.

M. McElroy twierdzi, że największe znaczenie ma nie samo dzielenie się wiedzą, czy jej tworzenie, ale integracja obu tych procesów (rys. 3).



Rys. 3. Różnica pomiędzy pierwszą i drugą generacją zarządzania wiedzą

Źródło: *Sustainable Innovation and the 'Learning Drive'*. A White Paper By Mark W. McElroy. www.macroinnovation.com/

Cechą charakterystyczną pierwszej generacji KM był nacisk na wychwytywanie przez organizację, kodyfikację i dystrybucję istniejącej wiedzy, innymi słowy, konwersja wiedzy milczącej w wiedzę jawną, która może być łatwo udostępniana, często za pośrednictwem systemów informacyjnych. M. McElroy

³⁵ M.W. McElroy: *Understanding 'The New Knowledge Management'*. www.macroinnovation.com

³⁶ M. Nycz, B. Smok: *Generacje zarządzania wiedzą*. www.swo.ae.katowice.pl/_pdf/291.pdf

określa te działania jako podaż zarządzania wiedzą³⁷. Definiując drugą generację jako dyscyplinę zarządzania koncentruje się na organizacyjnym uczeniu się i innowacjach biznesowych. Zakres uczenia się jest określony przez lukę pomiędzy wiedzą posiadaną już przez uczestników organizacji a wiedzą, która jest niezbędna do rozwiązania problemu. Ta epistemologiczna luka wyzwala sytuację indywidualnego, grupowego i organizacyjnego uczenia się. Jest to strona popytowa zarządzania wiedzą. Zniwelowanie luki poznawczej prowadzi do zniwelowania luki operacyjnej lub instrumentalnej.

D. Snowden uważa, że druga generacja obejmuje okres od połowy lat dziewięćdziesiątych do początku XXI wieku i koncentruje się na konwersji wiedzy zgodnie z modelem SECI. Nonaki. Koncepcja konwersji i spirali wiedzy należała w latach dziewięćdziesiątych do najczęściej cytowanej przez różnych autorów³⁸. D. Snowden jest znany przede wszystkim jako autor koncepcji społecznego i organizacyjnego kontekstu wiedzy³⁹. P. Kraus umieszcza drugą generację w okresie 1999 – koniec pierwszego dziesięciolecia XXI wieku (rys. 4).

Przedstawiciele drugiej generacji wprowadzają koncepcję produkcji wiedzy. Organizacja jest po raz pierwszy przedstawiana jako jednostka produkująca wiedzę⁴⁰.

Zarządzanie wiedzą drugiej generacji skupia się przede wszystkim na identyfikacji luk wiedzy – „dowiedz się, czego nie wiemy”⁴¹. Organizacja powinna ocenić swoją sytuację w porównaniu z innymi i w przypadku luki wiedzy zaproponować usprawnienia. Celem jest taki sposób likwidacji luki, aby w jej wyniku przenieść się na wyższy poziom rozwoju⁴². Patrząc na tę fazę zarządzania wiedzą należy podkreślić, iż wówczas został położony nacisk na systemową zmianę organizacyjną, polegającą na tym, że praktyki zarządcze, systemy zarządzania, narzędzia oraz kontekst zarządzania są traktowane i rozwijane jako całość⁴³.

³⁷ M.W. McElroy: *Second Generation Knowledge Management*, 2002. www.macroinnovation.com/

³⁸ N. Bontis, A. Serenko: *Meta-Review of Knowledge Management and Intellectual Capital Literature: Citation Impact and Research Productivity Rankings*. „Knowledge and Process Management” 2004, No. 3, s. 185-198.

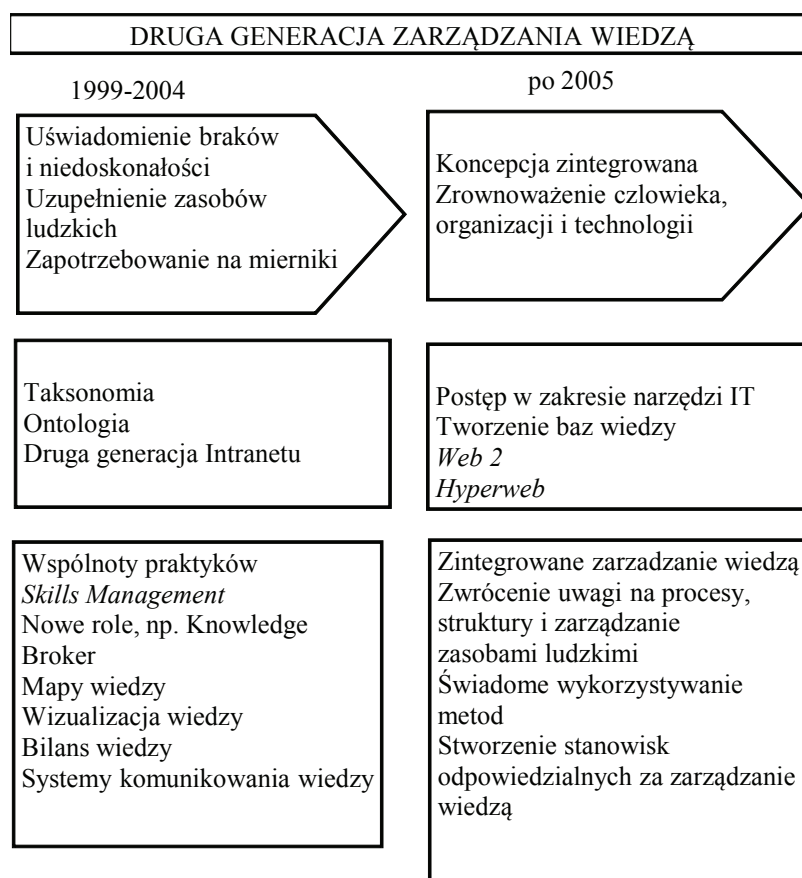
³⁹ D. Snowden: Op. cit., s. 100-111.

⁴⁰ G. Schreyögg, D. Geiger: *Kann die Wissensspirale Grundlage des Wissensmanagements sein?* Diskussionsbeitrag Nr. 20 des Instituts für Management der Freien Universität Berlin. W: R. Bresser, G. Krell und G. Schreyögg. Berlin 2003.

⁴¹ *Generation of Knowledge*. Op. cit.

⁴² Ibid.

⁴³ M. Nycz, B. Smok: Op. cit.



Rys. 4. Zarządzanie wiedzą drugiej generacji

Źródło: P. Kraus: Op. cit.

W drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych organizacje dostrzegają, że wiedza jest niezbędna do działania. Potrzeby organizacji dotyczące nowej wiedzy są zaspokajane poprzez procesy uczenia się, łączenia informacji z osobami i tworzenia wartości. Druga generacja zarządzania wiedzą dodaje do pierwszej dwa nowe fundamenty:

1) nowa wiedza może być generowana poprzez uczenie się; organizacje inwestują swój czas w uczenie się – przed, w trakcie i po ukończeniu projektu biznesowego,

2) wiedza jest „lepka” i łączy się z osobą lub wspólnotą praktyków (*community of practice*); jednym ze sposobów rozszerzenia „przydatności do wykorzystania” nieustrukturyzowanych informacji jest stworzenie możliwości kontaktu ze źródłem jej pochodzenia.

Zarządzanie wiedzą drugiej generacji jest modelem dla praktyków, pokazującym im, jak pomóc organizacjom podnieść ich zdolność uczenia się, innowacji oraz przystosowywania się do zmian, modelem stanowiącym „zgrabne” połączenie zarządzania wiedzą, organizacyjnego uczenia się oraz teorii złożoności⁴⁴.

M. McElroy sformułował 10 zasad drugiej generacji zarządzania wiedzą:

1. Uczenie się i innowacje są procesem społecznym, nie podlegają administrowaniu są ściśle związane z teorią organizacyjnego uczenia się.

2. Organizacyjne uczenie się i innowacje są wywoływane przy identyfikacji problemu.

3. Wartościowa wiedza organizacyjna nie może istnieć tak po prostu – w organizacji tworzą ją ludzie.

4. Wzorzec społeczny organizacyjnego uczenia się i innowacji jest w znacznej mierze samodzielnie tworzony i jest to stały proces (forma kapitału).

5. Zarządzanie wiedzą jest dyscypliną zarządzania, która koncentruje się na wzmacnianiu produkcji wiedzy, jej integracji i wykorzystaniu w organizacji.

6. Zarządzanie wiedzą nie jest aplikacją IT – raczej zarządzanie wiedzą wykorzystuje IT, aby wspomóc społeczną dynamikę przetwarzania wiedzy.

7. Zarządzanie wiedzą może bezpośrednio wspomagać tylko rezultaty przetwarzania wiedzy, a nie rezultaty biznesowe. Zarządzanie wiedzą pośrednio wspomaga wyniki biznesowe działalności przedsiębiorstwa,

8. Zarządzanie wiedzą wzmacnia potencjał organizacji poprzez polepszanie możliwości uczenia się i rozwoju innowacji oraz identyfikacji i rozwiązywania problemów, zarządzanie wiedzą umożliwia przetwarzanie wiedzy na wysokim poziomie.

9. Jeżeli zarządzania nie można odnieść do wartości lub kontekstu, to nie jest to zarządzanie wiedzą.

10. Strategia biznesowa jest podporządkowana strategii zarządzania wiedzą, a nie odwrotnie, ponieważ strategia biznesowa jest sama w sobie produktem generowania wiedzy – zarządzanie wiedzą nie jest instrumentem implementacji strategii – strategia wynika z przetwarzania wiedzy⁴⁵.

⁴⁴ B. Mierzejewska: Op. cit.

⁴⁵ M.W. McElroy: Op. cit.

Można podnieść jakość wiedzy przez aktywne zarządzanie procesem jej tworzenia. To oznacza, że możliwa jest poprawa jakości decyzji, działań oraz wyników – wszystkie one bowiem zależą od jakości wiedzy⁴⁶. M. McElroy podkreśla, że zarządzanie wiedzą jest dyscypliną zarządzania, a przetwarzanie wiedzy jest procesem społecznym w organizacji, który przez zarządzanie wiedzą staramy się usprawnić. Umiejętność odróżnienia tych dwóch elementów – zarządzania wiedzą (*knowledge management*) i przetwarzania wiedzy (*knowledge processing*) jest pierwszym kluczowym czynnikiem decydującym o powodzeniu inicjatyw zarządzania wiedzą. Drugim kluczowym czynnikiem jest wprowadzenie zdecydowanego rozróżnienia pomiędzy wiedzą a informacją. Wiedza to typ informacji, który przeszedł testy i ewaluację oraz może być wyrażany w formie mentalnej lub lingwistycznej.

W książce „The New Knowledge Management” przedstawiony został trójstopniowy model zarządzania wiedzą, który obejmuje:

1. Zarządzanie wiedzą (poziom metapoznawczy) – rezultatami zarządzania mogą być na przykład: strategie przetwarzania wiedzy, polityka i zasady procesu przetwarzania wiedzy, infrastruktura służąca do przetwarzania wiedzy, programy uczenia się.

2. Przetwarzanie wiedzy (poziom poznawczy) – rezultatami przetwarzania wiedzy mogą być np. strategie biznesowe, modele organizacyjne, procesy biznesowe, strategie produktowe.

3. Działania biznesowe (zachowania operacyjne) – rezultatami działań biznesowych mogą być np. rentowność, udział w rynku, wzrost, etyka, trwałość⁴⁷.

Jednym z podstawowych elementów zarządzania wiedzą drugiej generacji jest koncepcja *Complex Adaptive Systems (CAS)* wykorzystująca teorię złożoności. Koncepcja ta stała się podstawą zbioru recept na zarządzanie wiedzą drugiej generacji w praktyce. Jeżeli na osi pionowej umieści się mechanizmy technologiczne i organizacyjne (społeczne), a na osi poziomej tworzenie wiedzy oraz jej integrację to powstaje czteropolowa macierz, prezentująca różne podejścia do zarządzania wiedzą:

1. Podejście popytowe wykorzystujące mechanizmy organizacyjne.
2. Podejście popytowe wykorzystujące mechanizmy technologiczne.
3. Podejście podażowe wykorzystujące mechanizmy organizacyjne.
4. Podejście podażowe wykorzystujące mechanizmy technologiczne (rys. 5).

⁴⁶ Zarządzanie wiedzą drugiej generacji, z prof. Markiem McElroy'em, rozmawia Beata Mierzejewska. „E-mentor” 2004, Nr 7. www.e-mentor.edu.pl/

⁴⁷ www.macroinnovation.com/

	Produkcja wiedzy	Integracja wiedzy
Mechanizmy społeczne (ludzie i procesy)	Strona popytowa Zarządzanie wiedzą wykorzystujące mechanizmy społeczne	Strona podaźowa Zarządzanie wiedzą wykorzystujące mechanizmy społeczne
Mechanizmy technologiczne	Strona popytowa Zarządzanie wiedzą wykorzystujące mechanizmy technologiczne	Strona podaźowa Zarządzanie wiedzą wykorzystujące mechanizmy technologiczne

Rys. 5. Ramy dla strategii zarządzania wiedzą drugiej generacji

Tak nakreślone ramy pozwalają łatwiej pozycjonować różne działania z zakresu zarządzania wiedzą (rys. 6).

	Produkcja wiedzy	Integracja wiedzy
Mechanizmy społeczne (ludzie i procesy)	Indywidualne uczenie się Grupowe uczenie się Zarządzanie innowacjami Zarządzanie kapitałem intelektualnym <i>Kaizen</i> <i>Think Tanks</i> <i>Management Planning</i>	Programy treningowe Wspólnoty praktyków <i>Storytelling</i> Kulturowe inicjatywy zarządzania wiedzą <i>Knowledge Capture</i> Zarządzanie operacyjne
Mechanizmy technologiczne	Portale wiedzy Narzędzia zarządzania innowacjami <i>Groupware</i> Grupy dyskusyjne	Portale informacyjne Intranet Zarządzanie informacjami <i>Work Product Management</i> Zarządzanie treścią <i>Groupware</i>

Rys. 6. Działania z zakresu zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą jest dyscypliną zarządzania starającą się wywierać wpływ na proces przetwarzania wiedzy. Proces przetwarzania wiedzy jest z kolei procesem społecznym odpowiadającym za tworzenie i integrowanie wiedzy dla i w procesach biznesowych.

Zdaniem McElroya, zarządzanie wiedzą nie jest konsekwencją przyjętej strategii, ale to właśnie zarządzanie wiedzą nadaje kierunek strategii. Strategia jest wynikiem zarządzania wiedzą, ponieważ strategia stanowi produkt procesu wiedzy zachodzącego w firmie (m.in. tworzenia i integrowania wiedzy), zaś celem zarządzania wiedzą jest wzmocnienie procesu przetwarzania wiedzy.

Trzecia generacja zarządzania wiedzą

Trzecia generacja zarządzania wiedzą koncentruje się na „wiedzy dla przyszłości”. Zarządzanie wiedzą trzeciej generacji wiąże się z demokratyzacją wiedzy, zaangażowaniem obywatelskim i rozszerzeniem granic tego, co tradycyjnie uważa się za edukację w celu stworzenia społeczeństwa autentycznie się uczącego. Nie jest już tak istotnie związana z *know-how*, ale ze znaczeniem i *know-why*. Opiera się na nowym sposobie myślenia, w którym informacje odnoszą się do etyki i opierają na sposobie życia różnym od tego, jakie obecnie promują skomercjalizowane mass media. Trzecia generacja zwraca uwagę na dystrybucję wiedzy, umożliwiającą ewolucyjny rozwój.

D. Snowden uważa, że trzecia generacja zarządzania wiedzą rozpoczęła się w 2002 roku i trwa do chwili obecnej. Oparta jest na teorii złożoności⁴⁸. Trzecią generację opisuje jako przejście od treści do narracji, następnie do kontekstu, twierdząc, że nowa generacja nie jest prostą zmianą, jest zmianą paradygmatu.

D. Snowden stwierdza, że wkraczając w trzecie tysiąclecie widzimy pojawiające się nowe podejście, które nie koncentruje się na zarządzaniu wiedzą jako „rzeczą”, możliwą do zidentyfikowania i skatalogowania, ale na ekologii wiedzy. Termin „ekologia wiedzy” określa, że wiedza jest płynna, niemal żywa, jest czymś co jest ściśle związane z otoczeniem albo, innymi słowy, z jego kontekstem⁴⁹. Dla D. Snowdena zarządzanie wiedzą jest tworzeniem wspólnych kontekstów. Współzależność kontekst, zawartość i poziom abstrakcji są kluczem do dzielenia się wiedzą. Istnieją zarówno uporządkowane, jak i nieuporządkowane (chaotyczne) sytuacje i kreowanie przestrzeni, w której może odbywać się

⁴⁸ D.J. Snowden: Op. cit.

⁴⁹ <http://www.gurteen.com/>

dzielenie się wiedzą ma kluczowe znaczenie. Istnieje podobieństwo pomiędzy argumentami D. Snowdena a koncepcją „ba” I. Nonaki. Podobnie jak M. McElroy uważa on, że koncepcja *Complex Adaptive System* jest kluczem do zrozumienia roli zarządzania wiedzą. D. Snowden jednak większą rolę przywiązuje do kontekstu. Według niego „realne” zarządzanie wiedzą jest heurystyczne, a nie nakazowe (sugeruje analogię szefa kuchni i receptury). Zasadnicze, jego zdaniem, jest to, że istnieją silne ekologiczne/antropologiczne korzenie zarządzania wiedzą.

Do analizy zarządzania wiedzą trzeciej generacji D. Snowden zaproponował model *Cynefin*. *Cynefin* walijskie słowo, które jest tłumaczone jako „siedlisko” lub „miejsce”. *Cynefin* to także poczucie, że człowiek jest tylko częściowo świadomy swojej przeszłości – kulturalnej, religijnej, geograficznej. Termin ten został wybrany, aby zilustrować ewolucyjny charakter systemów złożonych. Określenie to przypomina, że interakcje międzyludzkie są często zależne od doświadczeń, zarówno osobistych, jak i zbiorowych.

Koncepcja *Cynefin* umożliwia badanie relacji pomiędzy człowiekiem, jego doświadczeniami i kontekstem oraz proponuje nowe podejście do komunikacji, podejmowania decyzji, polityki i zarządzania wiedzą w złożonych środowiskach społecznych.

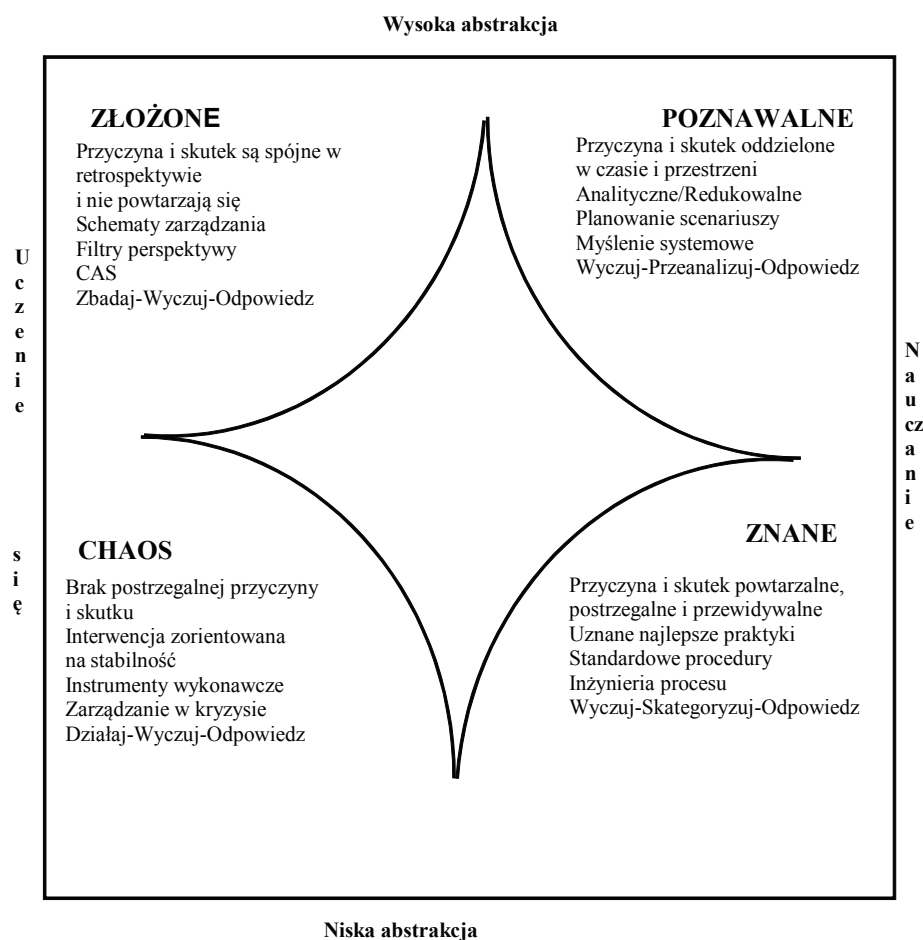
D. Snowden, w koncepcji *Cynefin*, zwraca uwagę na następujące wymiary zarządzania wiedzą:

1. Stopień abstrakcji – od niskiej do wysokiej abstrakcji.
2. Potrzeba posiadania wiedzy – od uczenia się do nauczania (rys. 7)⁵⁰.

Określa cztery obszary „otwartej przestrzeni” lub dziedziny wiedzy:

1. Znane (*Known*) – w przypadku, gdy organizacja może wykorzystać swoją wiedzę.
2. Poznawalne (*Knowable*) – w przypadku, gdy grupy profesjonalistów mogą tworzyć i dzielić się wiedzą.
3. Kompleksowe (*Complex*) – w przypadku, gdy dobrowolne i nieformalne sieci zapewniają wspólne rozumienie.
4. Chaos (*Chaos*) – w przypadku, gdy dominują nowe sytuacje i nie ma potrzeby nakładać na chaos wzorca, który byłby zrozumiały i łatwy do zarządzania (rys. 7).

⁵⁰ K.A. Grant, C.T. Grant: *Developing a Model of Next Generation Knowledge Management*. „Issues in Informing Science and Information Technology” 2008, Vol. 5, s. 571-590.



Rys. 7. Model Cynefin D. Snowdena

Źródło: K.A. Grant, C.T. Grant: *Developing a Model of Next Generation Knowledge Management*. „Issues in Informing Science and Information Technology” 2008, Vol. 5, s. 571-590.

Trzecia generacja zarządzania wiedzą proponuje wspomaganie komputerowe w posługiwaniu się informacją kontekstową, przez co użytkownik otrzymuje wspomaganie w trakcie interpretacji nadawania sensu procesom. Systemy informacyjne w przyszłości będą służyły jako źródła stosowane do tworzenia wiedzy oraz jako narzędzia wspomagające ludzkie myślenie. Takie konstruktywistyczne widzenie przyszłości podkreśla fakt, że pozyskiwanie wiedzy jest ciągle procesem uczenia się. Punkt ciężkości zostanie przesunięty z analizy i obliczania kapitału intelektualnego w kierunku rozwoju kapitału społecznego.

Wiedza organizacyjna może się realizować poprzez zmiany w praktyce i aktywności organizacyjne. Przedsiębiorstwo zarządzane zgodnie z trzecią generacją ma wbudowane w swoje struktury zarówno organizacyjne uczenie się, tworzenie wiedzy i procesy innowacyjne. Konsekwencją tego jest tzw. kreatywna destrukcja wewnątrz przedsiębiorstwa, zakładająca niestabilność i niekompletność informacji, co wymaga strategicznej alokacji chaosu, ryzyka i niepewności powiązanej z przewidywalną produkcją. Główną kompetencją przedsiębiorstwa jest zdolność do elastycznego tworzenia/rekonfigurowania kompetencji.

Inne koncepcje zarządzania wiedzą: koncepcja K.E. Sveiby'ego aktywów niematerialnych i nowa generacja zarządzania wiedzą według K. Wiiga

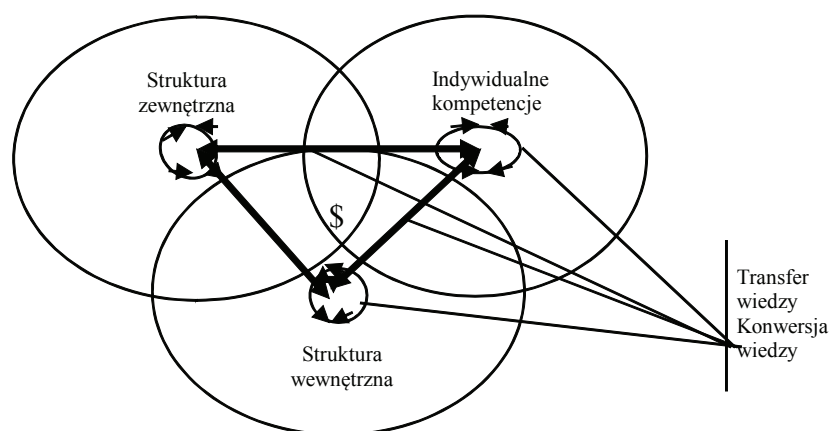
K.E. Sveiby nie używa terminu nowa generacja zarządzania wiedzą, ale uważa, że istnieje konieczność nowego spojrzenia na zarządzanie wiedzą⁵¹.

W jednym z wywiadów opisuje „amerykańską” interpretację zarządzania wiedzą, bazującą na „zarządzaniu informacją, udostępnianiu jej w całej organizacji, tworzeniu, przechwytywaniu i gromadzeniu, dzięki czemu wiedza może być przechowywana w głowach ludzi i stamtąd pobierana”.

Strategia wiedzy, według Sveiby'ego, koncentruje się na tym, aby ludzie mogli wykorzystywać swoje kompetencje w zakresie tworzenia wartości w dwóch kierunkach: przez przeniesienie i konwersję wiedzy na zewnątrz organizacji lub do wewnątrz organizacji. Definiuje on trzy grupy zasobów niematerialnych, które wpływają na tworzenie wartości: struktura zewnętrzna, struktura wewnętrzna, indywidualne kompetencje⁵².

⁵¹ K.E. Sveiby: *What is Knowledge Management?* 2001. <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>

⁵² Idem: *A Knowledge-based Theory of the Firm to Guide Strategy Formulation*. „Journal of Intellectual Capital” 2001, No. 2(4).



Rys. 8. Koncepcja K.E. Sveiby'ego aktywów niematerialnych

Źródło: K.E. Sveiby: *A Knowledge-based Theory of the Firm to Guide Strategy Formulation*. „Journal of Intellectual Capital” 2001, No. 2(4).

K. Wiig uważa, że efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa zależy od indywidualnych działań poszczególnych pracowników i działań podejmowanych przez kierownictwo. Nowa generacja zarządzania wiedzą akcentuje tworzenie prawa środowiska korporacyjnego, zgodnie z którym ludzie mogą wnieść osobisty wkład w ogólne funkcjonowanie przedsiębiorstwa, przede wszystkim poprzez sposób nabywania, użytkowania i dzielenia się wiedzą, a korporacje mogą zaplanować i zorganizować swoje działania tak, aby skutecznie wykorzystać tę wiedzę dla realizacji celów przedsiębiorstwa. Kombinacja następujących obszarów kluczowych – ludzi, aktywów intelektualnych i technologii umożliwia strategiczne spojrzenie na zarządzanie wiedzą.

Według K. Wiiga, organizacje nowej generacji zarządzania wiedzą charakteryzują się następującymi cechami:

- szeroką i proaktywną filozofią i zarządzaniem,
- strategią i praktykami zorientowanymi na wiedzę,
- mentalnością kierowniczą (nie wiem co to jest IS),
- samopodtrzymywaniem i samoodnawianiem praktyk zarządzania wiedzą, perspektywą systemową⁵³.

⁵³ K. Wigg: *People-focussed Knowledge Management*. Butterworth-Heinemann, New York NY 2004.

Zakończenie

Analizując poszczególne koncepcje zarządzania wiedzą można wyodrębnić następujące prawidłowości (tabela 2):

1. Firmy powinny posiadać strategie zarządzania wiedzą.
2. Technologie informacyjne mogą być wykorzystane do przechwytywania, kodyfikacji i rozpowszechniania wiedzy organizacyjnej (zwykle w centralnie zarządzanych systemach komputerowych). Osiągnięcia pierwszej generacji zarządzania wiedzą są ciągle aktualne. Sieci bezprzewodowe, rosnące możliwości dla rozproszonego przetwarzania i przechowywania informacji wskazują na znaczenie technologii.
3. Wykorzystanie modeli zarządzania wiedzą – opracowane w latach dwięćdziesiątych modele były pomocne w rozumieniu charakteru wiedzy w organizacji, zawierały jednak nieścisłości i nie pomagały w efektywnym wykorzystaniu wiedzy. Mimo krytyki modeli można jednak zauważyć, że ciągle powstają nowe modele, mające na celu uzupełnienie braków swoich poprzedników.
4. Wykorzystanie istniejącej wiedzy i kreowanie nowej wiedzy – podejmowane działania obejmują efektywne wykorzystanie istniejącej wiedzy, aby poprawić sposób nabywania nowej wiedzy, w szczególności w zakresie innowacji w przedsiębiorstwach. Przyspieszenie produkcji nowej wiedzy jest o wiele bardziej wartościową propozycją niż kodyfikacja istniejącej wiedzy.
5. Kompleksowe podejście do zarządzania wiedzą – wykorzystanie wiedzy w organizacji staje się coraz bardziej skomplikowane i obejmuje zarządzanie wiedzą w złożonych systemach adaptacyjnych. D. Snowden twierdzi, że w „trzecim wieku” środowisko wiedzy może być trudne, złożone i chaotyczne, a znajomość odpowiedniej „przestrzeni wiedzy” jest kluczem do sukcesu⁵⁴.
6. Indywidualna, społeczna i grupowa natura wiedzy – osobisty charakter wiedzy powoduje trudności w jej instytucjonalizacji.
7. Zarządzanie aktywami intelektualnymi – zarówno w pierwszej generacji, jak i później kapitał intelektualny jest postrzegany jako czynnik kluczowy decydujący o wartości firmy.

⁵⁴ D.J. Snowden: Op. cit.

Tabela 2

Porównanie koncepcji zarządzania wiedzą

Wyszczególnienie	M. McElroy Druga genera- cja zarządzania wiedzą	D. Snowden Trzecia genera- cja zarządzania wiedzą	K.-E. Sveiby Aktywa niematerialne	K. Wiig Nowa generacja zarządzania wiedzą
1	2	3	4	5
STRATEGIA Firma musi posiadać strategię zarządzania wiedzą.	Silne		Umiarkowane	Silne
ROLA IT IT zdominowało strażnicę pierwszej generacji; mimo że po części okazało się to sukcesem, nie przyniosło efektów takich, jakich wielu się spodziewało.	Silne	Silne		Umiarkowane
WYKORZYSTANIE MODELI ZARZĄDZANIA WIEDZĄ Modele i taksonomia wiedzy mimo, iż pomagają zrozumieć naturę wiedzy w organizacji, nie wskazują efektywnego wykorzystania wiedzy.	Umiarkowane	Silne		Umiarkowane
WYKORZYSTANIE ISTNIEJĄCEJ WIEDZY I TWORZENIE NOWEJ WIEDZY Mimo że działania wiedzy obejmują efektywne wykorzystanie wiedzy, ważniejsze jest, by poprawić zdobywanie nowej wiedzy, zwłaszcza w obszarze innowacji biznesowych.	Silne	Silne	Silne	Silne
ZŁOŻONOŚĆ ZARZĄDZANIA WIEDZĄ Nowsze myślenie uznaje większą złożoność wyzwań wiedzy, jakie stoją przed organizacją i rozważa zarządzanie wiedzą w kontekście złożonych systemów adaptacyjnych.	Silne	Silne		

cd. tabeli 2

1	2	3	4	5
OSOBISTA/ INDYWIDUALNA I SPOŁECZNA NATURA WIEDZY Złożoność wynika z wy- soce indywidualnej na- tury wiedzy oraz trud- ności w zinstytucjo- nalizowaniu tej wiedzy bez uwzględniania róż- nych grup lub kwestii społecznych.	Silne	Silne	Silne	Silne
ZARZĄDZANIE AKTYWAMI INTELEKTUALNYMI/ KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM Główną przyczyną wyż- szej wartości rynkowej firmy od jej wartości księgowej jest wycena kapitału intelektualnego, a ten powinien być zarządzany <i>explicite</i> .	Umiarkowane		Silne	Silne

Zarządzanie wiedzą jest odzwierciedlone zarówno w przywództwie, jak i na poziomie operacyjnym, zapewniając nieustanną troskę o efektywną realizację procesu wiedzy. Na poziomie strategicznym zaś zarządzanie wiedzą oznacza umiejętność globalnego spojrzenia na organizację jako dynamiczny system.

Literatura

- Bontis N., Serenko A.: *Meta-Review of Knowledge Management and Intellectual Capital Literature: Citation Impact and Research Productivity Rankings*. „Knowledge and Process Management” 2004, No. 3.
- Brooking A.: *Intellectual Capital*. Thomson Business Press, London 1996.
- Collison Ch.: *Knowledge Management – the Next Generation?* www.chriscollison.com/
- Dalkir K.: *Knowledge Management in Theory and Practice*. Elsevier, Butterworth-Heinemann, Oxford 2005.
- Davenport T.H., Prusak L.: *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, 1998.
- Drucker P.: *Społeczeństwo postkapitalistyczne*. PWN, Warszawa 1999.
- Edvinsson L., Malone M.: *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. Harper Colins Publishers, Nowy Jork 1997.
- Generation of Knowledge Management*. www.allkm.com

- Gołuchowski J.: *Technologie zarządzania w zarządzaniu publicznym*. [http:// web.ae.katowice.pl/stanley/konferencja/pdf/Goluchowski.pdf](http://web.ae.katowice.pl/stanley/konferencja/pdf/Goluchowski.pdf)
- Grant K.A., Grant C.T.: *Developing a Model of Next Generation Knowledge Management*. „Issues in Informing Science and Information Technology” 2008, Vol. 5.
- Itami H.: *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press, 1987.
- Kiereś H.: *Sceptycyzm*. PEF – © Copyright by Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu. www.ptta.pl
- McElroy M.W.: *Understanding ‘The New Knowledge Management’*. www.macroinnovation.com
- McElroy M.W.: *Second-Generation Knowledge Management*. KM World, 30.10.2001. www.macroinnovation.com
- McElroy M.W.: *Second Generation Knowledge Management, 2002*. www.macroinnovation.com/
- Mierzejewska B., McElroy M.W.: *The New Knowledge Management: Complexity, Learning, and Sustainable Innovation*. „E-mentor” 2004, nr 5 (7).
- Moszkowicz M., Potocka A.: *Zarządzanie wiedzą – wyzwania i problemy*. W: *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*. Red. R. Krupski, J. Lichtarski. AE, Wrocław 2002.
- Nonaka I., Takeuchi H.: *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*. Poltext, Warszawa 2000.
- Nycz M., Smok B.: *Generacje zarządzania wiedzą*. www.swo.ae.katowice.pl/_pdf/291.pdf
- Quinn J.B.: *Inteligent Enterprise. A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, 1992.
- Penrose E.: *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, Oxford 1959.
- Polanyi M.: *The Tacit Dimension*. Doubleday, Nowy Jork 1967.
- Probst G., Raub S., Romhardt K.: *Managing Knowledge, Building Blocks of Success*. John Wiley and Sons, Chichester 1999.
- Schütt P.: *Die dritte Generation des Wissensmanagements*, 2003. www.kma.net/index.php?url=http://www.km-a.net/41/artikel/116/116.html
- Snowden D.: *Complex Acts of Knowing – Paradox and Descriptive Self-Awareness*. „Journal of Knowledge Management” 2002, No. 2.
- Schreyögg G., Geiger D.: *Kann die Wissensspirale Grundlage des Wissensmanagements sein?* Diskussionsbeitrag Nr.20 des Instituts für Management der Freien Universität Berlin. W: R. Bresser, G. Krell und G. Schreyögg. Berlin 2003.
- Simpson D.: *Zarządzanie wiedzą w korporacjach transnarodowych – przypadek Hewlett Packard*. W: J. Rymarczyk, W. Michalczyk: *Problemy regionalne i globalne we współczesnej gospodarce światowej*. AE, Wrocław 2005.
- Słownik języka polskiego*. Red. B. Dunaj. Warszawa 2001.
- Stankiewicz M.J.: *Próba modelowania procesów zarządzania konkurencyjnym potencjałem wiedzy w polskich przedsiębiorstwach*. W: Idem: *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*. TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2006.
- Stewart T.A.: *Brainpower. How Intellectual Capital is Becoming America’s Most Valuable Asset*. „Fortune” 1991, Vol. 123(11).
- Stewart T.: *Intellectual Capital*. London 1994.

- Sustainable Innovation and the 'Learning Drive'*. A White Paper By Mark W. McElroy President, Macroinnovation Associates, LLC, Copyright © 2000 By Mark W. McElroy. www.macroinnovation.com/
- Sveiby K.E.: *What is Knowledge Management?* 2001. <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>
- Sveiby K.E.: *A Knowledge-based Theory of the Firm to Guide Strategy Formulation*. „Journal of Intellectual Capital” 2001, No. 2(4).
- Sveiby K.E.: *The Know-How Company: Strategy in Knowledge Intensive Industries*. „International Review of Strategic Management” 1992.
- Sveiby K.E.: *Knowledge Management*. Affärsvärlden 1990.
- Tatarkiewicz W.: *Historia filozofii*. T. 2. PWN, Warszawa 1978.
- Wigg K.: *People-focussed Knowledge Management*. Butterworth-Heinemann, New York, NY 2004.
- Wilkesmann U., Rascher I.: *Lässt sich Wissen durch Datenbanken managen?* „Zeitschrift Führung und Organisation” 2002, Nr. 6. www.gurteen.com/
- Zarządzanie wiedzą drugiej generacji, z prof. Markiem McElroy'em, rozmawia Beata Mierzejewska*. „E-mentor” 2004, nr 7. www.e-mentor.edu.pl/

DEVELOPMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT – FROM FIRST TO THIRD GENERATION

Summary

The article presents development of knowledge management from the early 90s until the end of first decade of the 21st century. This period was divided into three generations which differ with regard to the ways of storage and transfer of knowledge by organisations, role of a man in the process of knowledge transformation and context. Interdependence, context, contents and level of abstraction are key for a choice of ways of knowledge management. Knowledge management was a reaction to a changing environment of companies. First, second and third generations as well as a concept of intangible assets by K.-E. Sveiby and concept of new generation of knowledge management by K. Wiig were analysed and compared.

**CZĘŚĆ 3. REFLEKSJE NAD STANEM
POZNAWCZO-METODOLOGICZNYM
NAUK O ZARZĄDZANIU**

Elżbieta Mączyńska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

DYSFUNKCJE I DYLEMATY POMIARU DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

Wprowadzenie

Stwierdzenie, że dla prawidłowego rozwoju gospodarki zasadnicze znaczenie ma pomiar działalności gospodarczej i kondycji przedsiębiorstw w ujęciu finansowym jest oczywiste i niemalże zakrawa na truizm. Paradoksalnie jednak, choć jest to fundamentalna kwestia, występuje w tym obszarze wiele słabości, kwestii spornych, nieprawidłowości, a nawet deformacji i zafałszowań wyników gospodarczych. Słabości te przejawiają się na wszystkich szczeblach działalności gospodarczej, nie wykluczając pomiaru produktu krajowego brutto, jako najbardziej syntetycznego miernika osiągnięć gospodarczych. W mierniku tym z natury rzeczy koncentrują się wszystkie słabości pomiaru wyników działalności jednostek gospodarujących. Spektakularnym przejawem nieprawidłowości pomiaru działalności gospodarczej jest zapoczątkowany na przełomie 2007 i 2008 roku w USA kryzys globalny. Jego podłożem było m.in. zafałszowywanie obrazu kondycji gospodarczej i wyników działalności przedsiębiorstw, zwłaszcza sektora finansowego. Ostatnio znalazło to dramatyczny wyraz m.in. w przygotowanym i opublikowanym w kwietniu 2011 roku pod kierunkiem Carla Levina i Tom Coburga raporcie Komisji Senatu USA, powołanej w celu analizy „anatomii kryzysu finansowego na Wall Street”¹. Z raportu wynika, że kluczową rolę w kryzysie finansowym odegrał bank Goldman Sachs. Zdaniem Levina, działania tego banku stawiają pod znakiem zapytania cały system finansowy, który jest podstawą Wall Street. W opiniach nie brakuje drastycznych ocen, w tym m.in. porównań produktów banku do „żetonów w gigantycznym

¹ United States Senate PERMANENT SUBCOMMITTEE ON INVESTIGATIONS Committee on Homeland Security and Governmental Affairs Carl Levin, Chairman Tom Coburn, Ranking Minority Member, WALL STREET AND THE FINANCIAL CRISIS: Anatomy of a Financial Collapse, MAJORITY AND MINORITY STAFF REPORT PERMANENT SUBCOMMITTEE ON INVESTIGATIONS UNITED STATES SENATE, April 13, 201.

kasynie”. Wielu znanych ekonomistów, m.in. Robert Skidelsky, członek brytyjskiej Izby Lordów, stwierdza wprost, że kryzys globalny był rezultatem ogromnej skali nieprawidłowości, błędów w wycenach aktywów przez banki prywatne i agencje ratingowe („The financial collapse of 2007-2009 was the result of a massive mis-pricing of assets by private banks and ratings agencies”)². Wywołany kryzysem finansowym globalny zawal gospodarczy pobudził dyskusje nie tylko na temat legitymizacji systemu finansowego w obecnym kształcie, ale także trwającą już od kilku dekad dyskusję na temat przyszłości kapitalizmu, roli państwa i modelu ustroju, gospodarczego.

Dysfunkcje pomiaru działalności gospodarczej, a tym samym pomiaru PKB wskazują na zawodność obowiązujących tu regulacji i zasad. Powstaje zatem pytanie o kierunki rozwiązań naprawczych. W niniejszym artykule, w analizie tych kwestii uwzględniane są wybrane determinanty nieprawidłowości pomiaru działalności gospodarczej, w tym mające podłoże w jej rosnącej złożoności i zmianach paradygmatu biznesu, systemie rachunkowości, w regulacjach prawnych, ale także w teorii ekonomii. Podstawowym celem artykułu jest analiza wybranych przejawów dysfunkcji pomiaru działalności gospodarczej i możliwych kierunków rozwiązań tego problemu. Nie jest zaś celem szczegółowa analiza poszczególnych mierników działalności gospodarczej. Problematyka ta jest bowiem szczegółowo charakteryzowana w licznych, krajowych i zagranicznych publikacjach na ten temat³.

Artykuł ten nawiązuje m.in. do badań prowadzonych od 2004 roku przez zespół SGH – dotyczących nieprawidłowości i zagrożeń w działalności gospodarczej, ze szczególnym uwzględnieniem bankructw przedsiębiorstw. Nie jest jednak ukierunkowany na szczegółowe wyniki tych badań. Wyniki te zostały już bowiem opublikowane⁴. Celem tego artykułu jest natomiast przedstawienie powstających na tle tych badań wątpliwości i refleksji, w tym w formie pytań otwartych, dotyczących przyczyn zafałszowywania obrazu kondycji gospodarki i przedsiębiorstw. Refleksje te nawiązują do kierunków zmian w systemie tego pomiaru, z uwzględnieniem najnowszych, prezentowanych w literaturze przedmiotu, rekomendacji i ich krytycznej analizy.

² R. Skidelsky: *Democracy or Finance, Project Syndicate*. Monday, April 18, 2011. <http://www.skidelskyr.com/site/article/democracy-or-finance/>

³ Kompleksowa charakterystyka dorobku na ten temat była m.in. przedmiotem rozprawy doktorskiej: R. Cieślak: *Użyteczność decyzyjna kategorii zysku księgowego*. Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2008.

⁴ *Meandry upadłości przedsiębiorstw. Klęska, czy druga szansa*. Red. E. Mączyńska. SGH, Warszawa 2009; *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*. Red. E. Mączyńska. SGH, Warszawa 2008 oraz *Cykle życia i bankructwa przedsiębiorstw*. Red. E. Mączyńska. SGH, Warszawa 2010. Publikacje te są wynikiem wieloletnich badań prowadzonych od 2004 roku przez zespół Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH.

Przejawy dysfunkcji w finansowym pomiarze działalności gospodarczej

Zgodnie z teorią ekonomii klasycznej, podstawową, finansową miarą efektów działalności gospodarczej są uzyskiwane przez przedsiębiorstwa wyniki finansowe, czyli zyski lub straty. Jednocześnie jest to miara wysoce podatna na deformacje, w tym zwłaszcza związane z manipulacjami księgowymi. Stąd też rzeczywisty stan kondycji finansowej może istotnie różnić się od sugerowanego przez wskaźniki rentowności. Praktyka, w tym przede wszystkim kryzys globalny, dostarcza aż nadto wyrazistych i mocnych dowodów groźnych społeczno-gospodarczych następstw tego typu zafałszowań. Istotne jest przede wszystkim to, że wynik finansowy jest składnikiem podstawowych elementów sprawozdania finansowego. Wykazany jest nie tylko w rachunku zysków i strat, ale i w sprawozdaniu z przepływów pieniężnych oraz w bilansie. Deformacje wyniku finansowego przekładają się zatem na łańcuch nieprawidłowości, w tym zafałszowanie informacji o księgowej wartości aktywów (*book value*), będącej punktem wyjścia w szacowaniu rynkowej wartości przedsiębiorstw i cen ich akcji. Wielkość aktywów netto wskazuje m.in. jak daleko firmie do ujemnego kapitału własnego, co byłoby oczywistym symptomem zagrożenia bankructwem. Ponadto, zysk jest podstawą naliczania i wypłat dywidend. Zatem zafałszowywanie wartości aktywów sprawia, że obrót nimi, obrót akcjami można porównać do – jak to określają Akerlof i Shiller – sprzedawania „*snake oil*”, tj. oleju z węża, czyli czegoś, co naprawdę nie istnieje⁵.

Słabości miar opartych na zysku sprawiają, że intensyfikują się spory teoretyczne na temat głównych celów działalności przedsiębiorstw. Nieprzypadkowo też uznaje się, że współcześnie jednym z najważniejszych nurtów teoretycznych w ekonomii jest zarządzanie ryzykiem⁶. Krzysztof Jajuga konstatuje, że „[...] dany podmiot podejmuje ryzykowne decyzje, jeśli ryzyko jest rekompensowane odpowiednimi korzyściami⁷”.

W okresie kilku minionych dekad rozwinęło się wiele metod i technik dopasowywania przez spółki poziomu zysku do oczekiwań ich menedżerów lub/i właścicieli, zwłaszcza pod kątem korzystnego kształtowania wizerunku biznesu na rynku kapitałowym. Metody te prezentowane są w literaturze przedmiotu pod wielce sugestywnymi nazwami, jak np. *meeting or beating earnings*

⁵ G.A. Akerlof, R.J. Shiller: *Zwierzęce instynkty. (Czy ludzka psychika napędza globalną gospodarkę i jaki to ma wpływ na przemiany światowego kapitalizmu?)*. Studio EMKA, Warszawa 2010, s. 12.

⁶ K. Jajuga: *Zarządzanie ryzykiem*. PWN, Warszawa 2008, s. 14.

⁷ Ibid.

*expectations*⁸, *bump up earning*, *big-bath accounting*⁹, *cookie-jar accounting*, *income smoothing*¹⁰. Są kierunkowane na wykreowanie na rynku kapitałowym korzystnego, atrakcyjnego dla inwestorów wizerunku spółki, jakoby gwarantującej trwałe generowanie zysku. Pozostaje to jednak w sprzeczności z dominującym w praktyce „terrorem krótkiego zysku” tzw. *shorttermizmem* (*The Big Short*) i – będącym tego konsekwencją – zanikiem kultury myślenia strategicznego, na rzecz myślenia w kategoriach *quasi* cyklu „rozliczeniowo-wyborczego” i podporządkowywania temu działań¹¹.

Joseph E. Stiglitz wskazuje na zjawisko „triumfu chciwości nad rozważą”. „Kadra zarządzająca wynagradzana opcjami na akcje miała wszelkie zachęty ku temu, żeby robić, co tylko w jej mocy w celu podbicia cen akcji zarządzanych przez siebie firm – włącznie z kreatywną księgowością. /.../ Inwestorzy i regulatorzy zostali już wcześniej ostrzeżeni, ale najwidoczniej nie wyciągnęli żadnej lekcji z poprzednich «wpadek»: kreatywna księgowość stała za wieloma skandalami z okresu bańki *dot-com*’owej (technologicznej) pod koniec lat dziewięćdziesiątych”¹².

Oczekiwane przez zarządców przedsiębiorstw korzyści pozostawały bowiem w ścisłym związku z kształtowaniem się wskaźników rentowności. Stąd skłonność do ich upiększania. Lista służących temu metod manipulacji księgowych jest długa i z pewnością, z natury rzeczy, nie w pełni identyfikowalna. Niektóre z nich oscylują na granicy prawa, Stiglitz traktuje tego typu działania jako przejaw kryzysu moralnego. „Dużo napisano o głupocie nieracjonalnie ryzykownych zachowań podejmowanych w sektorze finansowym, o spustoszeniach wywołanych przez instytucje finansowe w gospodarce i o deficytach fiskalnych, które są tego skutkiem. Za mało napisano zaś o leżącym u podstaw tego wszystkiego «deficycie moralnym», który wyszedł na jaw, a jest może większy i trudniejszy do skorygowania. Nieustanna pogoń za zyskami i wynoszenie na piedestał dążenia do realizacji własnego interesu nie stworzyły prosperity, na którą mieliśmy nadzieję, ale pomogły stworzyć moralny deficyt. [...] Być może kreatywną księgowość od oszustw księgowych oddzielała tylko cienka linia, ale sektor finansowy przekraczał ją raz za razem, m.in. parę lat temu podczas skandali z WorldCom i Enronem. Nie zawsze da się odróżnić nie-

⁸ E. Bartov, E. Givoly, D. Hayn: *The Rewards for Meeting-or-Beating Earnings Expectations*. „Journal of Accounting and Economics” 2002, No. 33, s. 173.

⁹ Speech Entitled „The Numbers Game” by Chairman Arthur Levitt of the SEC at the NYU Center for Law and Business, Sept 28th, 1998.

¹⁰ C.R. Beidleman: *Income Smoothing: The Role of Management*. „The Accounting Review” 1973, No. 48(4), s. 653.

¹¹ M. Lewis: *The Big Short: Inside the Doomsday Machine*. W.W. Norton & Company, New York 2010 oraz Idem: *Liar's Poker: Rising Through the Wreckage on Wall Street*. W.W. Norton & Company, New York 1989.

¹² J.E. Stiglitz: *Freefall. Jazda bez trzymanki. Ameryka wolne rynki i tonięcie gospodarki światowej*. PTE, Warszawa 2010, s. 179.

kompetencję od oszustwa, ale jest przecież mało prawdopodobne, żeby firma wyceniająca swoją wartość netto na przeszło 100 miliardów dolarów, nagle znalazła się pod kreską bez świadomego praktykowania oszukańczej księgowości. Nie da się uwierzyć w to, że inicjatorzy kredytów hipotecznych i bankowcy inwestycyjni nie wiedzieli, iż produkty przez nich wytwarzane, nabywane i przepakowywane, są toksyczne i trujące¹³.

Dominacja „zewnątrżności” w pomiarze wartości, panowanie ocen i zachowań stadnych kierowane się naśladownictwem i marginalizacja uwzględniania fundamentalnych podstaw wartości staje się swego rodzaju cechą naszych czasów, w których blichtr i powierzchowność zwyciężają z pogłębianą refleksją i wnikliwością. Dotyczy to także wyceny przedsiębiorstw, czego przejawem jest m.in. znana zasada, że „przedsiębiorstwo jest warte tyle, ile jest za nie skłonny zapłacić potencjalny nabywca”. Profesor filozofii politycznej, Gerald Allan Cohen, w wydanej w 2009 roku książce pod prowokacyjnym tytułem „Why not Socialism?” uznaje uzależnianie wyceny wartości pracy i produktów wyłącznie od subiektywnej oceny zainteresowanych – za główne schorzenie kapitalizmu, sprawiające, że potencjał wiedzy, w tym zwłaszcza refleksje i możliwości twórcze intelektualistów nie są należycie wykorzystywane¹⁴. Ekspozuje to też Rainer Hank w ironicznym komentarzu do tej książki: „Dlatego też nawet najmądrzejsi filozofowie w warunkach kapitalizmu nie otrzymują najwyższych wynagrodzeń (być może dlatego tak wielu filozofów staje się socjalistami), lecz otrzymują je ludzie tacy jak Mark Zuckerberg, który przerwał studia, żeby założyć swój «portal społecznościowy»¹⁵.

O syndromie subiektywizmu i zachowań stadnych w podejściu do wyceny wartości świadczy niemało faktów z życia gospodarczego i nawet globalny kryzys (czy kryzysy w ogóle) – jak się okazuje – nie stanowi wystarczającego *me-mento*. „Jednak inwestorzy ostatnio [2011 rok – przyp. E.M.] oszaleli na punkcie wszystkiego, co ma związek z nowymi mediami. Od rozkwitu dotcomów na przełomie tysiącleci nie widziano tylu ofert przyciąganych przez firmy sypiące modnymi słówkami, jak media społecznościowe, platforma, społeczność czy kontent. Facebook, protoplasta ich wszystkich, spodziewa się, że oferta publiczna przyniesie mu wycenę na poziomie 50 mld dolarów – więcej niż imperium News Corp. Ruperta Murdocha i prawie tyle co Boeing”¹⁶. Dzieje się tak w sytuacji, gdy „[...] niejedną firmę można kupić za 10 mld dolarów. Harley-Davidson, liczący 108 lat legendarny producent motocykli, jest wart niewiele

¹³ Ibid., s. 320.

¹⁴ G.A. Cohen: *Sozialismus. Warum nicht? Übersetzt und mit einer Würdigung versehen von Rainer Hank*. Wirtschaftschef der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung von Rainer Hank, Knaus-Verlag, Muenchen 2010, s. 93.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ D. Rushe: *Jeszcze jedna bańka? Mikroblogowe kopalnie złota*. „Tygodnik Forum” 2011, nr 9, s. 30.

mniej. Deutsche Börse zapłaci podobną kwotę za nowojorską giełdę. Taka też jest cena za Twittera, nierentowny, liczący pięć lat serwis mikroblogowy, ogłaszany albo megagwiazdą nowej ery komunikacji, albo najbardziej dętym przykładem kolejnej bańki spekulacyjnej na rynku dotcomów¹⁷. Z jednej strony jest to postrzegane jako „wyceny z wariatkowa”, ale z drugiej podkreśla się informacyjną wartość i siłę oddziaływania portali społecznościowych na przemiany społeczno-gospodarcze¹⁸.

Zaliczany przez „Fortune Magazine” do najbardziej wpływowych osób w świecie biznesu – John C. Bogle, założyciel funduszu inwestycyjnego The Vanguard Group, odnosząc się do pomiaru działalności sektora finansowego, parafrazując sentencję Winstona Churchilla, krytycznie konstatuje, że „nigdy tak wiele nie było płacone za tak mało”, wskazując tym samym na wynaturzenia w rachunku ekonomicznym¹⁹. W literaturze przedmiotu nie brakuje dowodów, że sektor finansowy i jego wkład w kształtowanie dobrobytu społecznego jest przewartościowany, co znajduje odzwierciedlenie zarówno w niebotycznych wynagrodzeniach menedżerów, jak i wysokich stopach zwrotu w tym sektorze, niemających głębszych podstaw ekonomicznych. Jeśli bowiem uznać, że wyceńna wartości powinna pozostawać w ścisłym związku z wkładem w pomnażanie dobrobytu społecznego, to w świecie biznesu, zwłaszcza finansowego, zasada ta nie ma przełożenia na rzeczywistość. Tego m.in. dotyczy opinia Jeffreya Sachsa: „Moi studenci prosto po uniwersytecie lądowali na Wall Street i od razu zarabiali miliony. Wiem, co umieli, więc wiem, że nie byli tych pieniędzy warci”²⁰. Jeffrey Sachs ocenia, że „[...] prawdziwy fenomen drugiej części epoki Reagana polegał na tym, że nawet po kolejnych kryzysach, bańkach spekulacyjnych, skandalach, nie wytworzyły się mechanizmy samokorekcyjne, które są największą siłą demokratycznego kapitalizmu [...]. Kiedy spekulacja niszczy gospodarke, powinna się pojawić siła polityczna ograniczająca swobodę spekulantów. Po raz pierwszy w historii Ameryki nic takiego się nie wydarzyło. Dlaczego? Amerykańska polityka jest skorumpowana bardziej niż kiedykolwiek. Nigdy od najbogatszych ludzi i największych firm nie płynęły do polityki tak wielkie pieniądze. Nigdy kosztująca miliony reklama nie miała tak wielkiego wpływu na wybory”²¹.

W tej sytuacji specjalnego wymiaru nabiera teza Thorsteina Veblena w opublikowanej w 1899 roku „Teorii klasy próżniaczej”, że „[...] w przypadku przestępstw przynoszących wielką fortunę przestępcy kara nie jest tak wysoka ani potępienie tak znaczne, jakich należałoby oczekiwać w świetle naiwnie pojmowanego kodeksu moralnego. Złodziej lub oszust, któremu przestępstwo to

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ J.C. Bogle: *Enough. True Measures of Money, Business, and Life*. Wiley, USA 2008, s. 38.

²⁰ Rozmowa Jacka Zakowskiego z prof. Jeffrey'em Sachsem. „Polityka” z 19.01.2009.

²¹ Ibid.

umożliwiło zyskanie wielkiego bogactwa, łatwiej niż drobny złodziej uniknie rygorystycznego wymiaru sprawiedliwości, a na dodatek, dzięki zdobytemu bogactwu i ostentacyjnemu wydawaniu swych nielegalnych dochodów, zyska pewne *quantum* dobrej reputacji²².

Niemiecki filozof Peter Sloterdijk, odnosząc się do dylematów pojmowania wartości, dochodzi do zaskakującego wniosku, że prawdziwym bohaterem naszych czasów jest Harry Potter. „Otóż powieści o Harrym Potterze zawierają wizję świata pozbawionego realnych granic. Ten swoisty elementarz nakłaniał całe pokolenie czytelników, by odkryło w sobie czarodzieja. Nawiasem mówiąc, angielskie słowo *potter* znaczy «garncarz», a to rzemieślnik wytwarzający puste naczynia. Dziś tylko nieudacznicy wierzą jeszcze w pracę, pozostali uprawiają garncarską magię i puszczają w ruch swe produkty pochodne²³. Ta gorzka, ironiczna konstatacja wskazuje na zagrożenia wynikające z naruszania proporcji i braku równowagi między zyskiem i nakładem pracy. „Właśnie ta dysproporcja odcisnęła piętno na sposobie myślenia w minionych dziesięcioleciach. Rzesze ludzi chciały wyrwać się z realnego świata, w którym za 40 godzin pracy tygodniowo uzyskuje się zaledwie przeciętne wynagrodzenie, podczas gdy dzięki kilku godzinom magii można dołączyć do grona arcybogaty. Wynaleźliśmy niebezpieczne rachunki. Miejsce prozaicznych równań zajęła cudaczna arytmetyka. Rujuje to poczucie adekwatności. Nasze rozumienie związków przyczynowo-skutkowych zostało tak samo zniszczone jak poczucie proporcji²⁴”.

Potwierdza to też opinia Petera Solomona, byłego wiceprezesa banku inwestycyjnego Lehman Brothers, który jesienią 2008 roku zbankrutował. „W latach sześćdziesiątych przyjeżdżaliśmy do pracy w Lehman Brothers metrem. Każdy przynosił z domu torebkę z kanapkami na lunch. Wszystkie luksusy ostatnich lat – powietrzne taksówki, spotkania w luksusowych kurortach na całym świecie, wypadki na weekend do Wenecji, kolacje na koszt firmy w najdroższych restauracjach – to się nie mieściło w głowie. Firma zmierzała po prostu w złym kierunku. Stała się wielkim, dzikim funduszem inwestycyjnym inwestującym swoje własne pieniądze w coraz bardziej ryzykowne operacje. To był proces, który trwał od lat i stopniowo się nasilał²⁵. Charakteryzując wynaturzenia sektora finansowego Peter Solomon, eksponuje niekorzystną ewolucję tego sektora, porównując jego obecny stan ze stanem sprzed kilku dekad „Firmy na

²² T. Veblen: *Teoria klasy próżniaczej*. Wydawnictwo Literackie Muza SA, Warszawa 2008, s. 101.

²³ *Ratunek nie przyjdzie z góry. Nowe szaty świata. Rozmowa Ewy Karcher z Peterem Sloterdijkem*. „Tygodnik Forum” 2009, nr 14; P. Sloterdijk: *Du mußt dein Leben ändern. Über Anthropotechnik*. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2009.

²⁴ Ibid.

²⁵ *Były wiceszef Lehman Brothers: Pracownicy wycofywali swoje inwestycje wcześniej*. Rozmawiał w Nowym Jorku Marcin Gadziński. „Gazeta Wyborcza” z 03.11.2008. http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,33211,5875497,B__wiceszef_Lehman_Brothers__Pracownicy_wycofywali.html

Wall Street praktycznie nie miały wtedy własnego kapitału. Nie inwestowały własnych pieniędzy, lecz handlowały akcjami dla swoich klientów. Były przede wszystkim doradcą i pośrednikiem. Tymczasem w ostatnich latach banki inwestycyjne na Wall Street stały się kopalniami kapitału. Lehman Brothers w latach sześćdziesiątych dysponował może 10 mln własnych dolarów. W 2007 roku – kilkunastoma miliardami. Aż do obecnego krachu tłumy świetnie wykształconych młodych ludzi trafiających do firm na Wall Street zajmowały się głównie wymyślaniem coraz bardziej skomplikowanych instrumentów finansowych i inwestowaniem w nie pieniędzy swojej firmy²⁶. Także w tym kontekście pro-roczna jest teza Veblena: „Ulepszenia nowoczesnych instytucji, faworyzujące finansową stronę interesów, powodują zastępowanie «kapitanów przemysłu», przez bezduszne spółki akcyjne, przez co podstawowa funkcja klasy próżniaczej – posiadanie własności – staje się zbędna”²⁷.

John C. Bogle, prominentny znawca i praktyk sektora finansowego, stwierdza, że znaleźliśmy się w świecie, w którym zbyt wielu spośród nas nic już chyba nie wytwarza. Handlujemy tylko kawałkami papieru „[...] wymieniając między sobą tam i z powrotem akcje i obligacje, przy okazji wypłacając za to naszym finansowym krupierom prawdziwe fortuny.

W ramach tego trendu koszty automatycznie rosną wraz z tworzeniem bardzo skomplikowanych instrumentów pochodnych (derywatów), za których sprawą w system finansowy zostały wbudowane olbrzymie a niezgłębione rodzaje ryzyka”. Jest to następstwem m.in. nadmiernej finansyzacji gospodarki, czyli odrywania się przepływów finansowych od procesów realnych, co już samo w sobie może stanowić zarodek kryzysu²⁸. Ten kierunek przemian sprawia, że, że „sługa staje się panem”. Jak konstatuje Bogle, „[...] w ciągu dwóch minionych stuleci Ameryka przestawiła się z gospodarki opartej na rolnictwie na gospodarkę opartą na produkcji przemysłowej, potem na gospodarkę opartą na usługach, i teraz na gospodarkę opartą głównie na operacjach finansowych. Jednak ta oparta na finansach gospodarka, z definicji, pomniejsza wartość wytwarzaną przez przedsiębiorstwa produkcyjne”²⁹. Choć autor tej opinii nie kwestionuje kreowania przez ten sektor wartości dodanej (m.in. poprzez tworzenie miejsc pracy), to zarazem zwraca uwagę, że im więcej przejmuje dla siebie system finansowy, tym mniej zyskuje inwestor, który jest bazowym „żywicielem” obecnie istniejącego, niezmiernie kosztownego finansowo-inwestycyjnego „łańcucha żywieniowego”. W obecnym kształcie sektor finansowy uszczupla wartość „[...] możliwą do wytworzenia przez społeczeństwo”³⁰.

²⁶ Ibid.

²⁷ T. Veblen: Op. cit., s. 177.

²⁸ D. Tapscott, A. Williams: *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

²⁹ J.C Bogle: Op. cit., s. 29-47.

³⁰ Ibid.

John Bogle, wskazując na rozmaite wynaturzenia w finansowym pomiarze działalności gospodarczej, w szczególności w sektorze finansowym, ale także wynaturzenia w podejściu do biznesu, pieniądza i życia, formułuje swego rodzaju ostrzegawczy dekalog wynaturzeń. Eksponuje m.in. następujące nieprawidłowości: „za dużo kosztów – za mało wartości (*Too Much Cost, Not Enough Value*); za dużo spekulacji – za mało inwestowania (*Too Much Speculation, Not Enough Investment*)”³¹.

Dysfunkcje pomiaru wartości przejawiają się także w dysproporcjach w stopach zwrotu zainwestowanego kapitału. Są one znacznie wyższe w sektorze finansowym, tj. w sferze obsługi sektora niefinansowego, aniżeli w nim samym, czyli w tzw. sektorze realnym. Dowodzą tego statystyki międzynarodowe, w tym także polskie. Najbardziej syntetyczny wskaźnik zwrotu zainwestowanego kapitału, czyli wskaźnik ROE (*return on equity*) – relacja między osiąganymi wynikami finansowymi (zyskami lub stratami) a wielkością zaangażowanego kapitału własnego przekraczała w latach 2006-2008 22% (co oznacza zwrot zainwestowanego kapitału własnego w okresie nieco ponad 4 lata)³². Natomiast w sektorze niefinansowym (realnym) wskaźnik ten rzadko przekracza 10%. Wysokie stopy zwrotu w sektorze finansowym oznaczają z jednej strony obciążanie sektora niefinansowego wysokimi kosztami finansowymi, a z drugiej są następstwem rosnących obszarów wysokiego ryzyka operacji finansowych, co m.in. wiąże się z rozwojem złożonych instrumentów – innowacji finansowych. Są one nierzadko nieprzejrzyste i niezrozumiałe nie tylko dla laików, ale także dla znacznej części ekspertów sektora finansowego.

Zgodnie z teorią ekonomii klasycznej, podstawową miarą efektów działalności przedsiębiorstw są uzyskiwane przez nie zyski, co przekłada się na wartość biznesu i ceny akcji. Ta miara jednak jest wysoce podatna na deformacje. Wiąże się to przede wszystkim z dokonującymi się wraz z postępującą dezindustrializacją głębokimi przemianami w modelach funkcjonowania przedsiębiorstw, ale i modelach kapitalizmu. W wyniku tego klasyczny jego model ustępuje kapitalizmowi menedżerskiemu, co przejawia się w oderwaniu własności od zarządzania, a tym samym i kontroli. Wymykającej się spod kontroli właścicielskiej i umacniającej się władzy menedżerów oraz ich autonomizacji sprzyja narastanie rozproszenia akcjonariatu, co przejawia się m.in. w rozmywaniu się struktury własności. Zatem „dziś prawdziwych kapitalistów już nie ma”. Towarzyszy temu wiele zjawisk zafałszowywania wartości przedsiębiorstw i nieruchomości, co m.in. Stiglitz dosadnie określa jako „przekręt na hipotece”, „innowacyjność, która zesłała na złą drogę: lawina złych produktów”, „wielki amerykański rozbój” czy „triumf chciwości nad rozważą”³³.

³¹ Ibid., s. 5.

³² *Monitoring banków 2005-2010*. GUS, Warszawa 2010, s. 139.

³³ J.E. Stiglitz: Op. cit., s. 173.

Narzędziem wysoce destrukcyjnym dla wartości aktywów i jej pomiaru (w skrajnych przypadkach mogącym prowadzić do bankructw przedsiębiorstw) okazały się niektóre rodzaje opcji, w tym opcji na zakup akcji. Instrument ten zresztą z natury obciążony jest ryzykiem zafałszowywania wartości biznesu. Dopuszczalne zasady księgowe sprawiają bowiem, że poprzez opcje nierzadko sugerowana jest lepsza kondycja firmy, mimo że w rzeczywistości jest ona gorsza.

Nieprawidłowości w pomiarze finansowej kondycji przedsiębiorstw znalazły też potwierdzenie w prowadzonych w SGH badaniach na temat bankructw. Bankructwo może wynikać z rozmaitych przyczyn, ale w miarę rozwoju rynku kapitałowego i innowacji finansowych oraz towarzyszącej temu niebywaleej ekspansji sektora finansowego coraz częściej przyczyny te mają związek z inwestowaniem w papiery wartościowe. Prowadzone badania potwierdzają wynikające z tego zagrożenie przenoszenia ryzyka charakterystycznego dla rynku finansowego do przedsiębiorstw z sektora niefinansowego, ale nabywające i sprzedające papiery wartościowe³⁴. Wyniki prowadzonych w SGH badań ankietowych, kierowanych do sędziów – komisarzy w upadłościowych sądach gospodarczych w Polsce – wskazują na znaczne ułomności procedur upadłościowych, w tym niedostateczną ich przejrzystość³⁵. W związku z występującymi zafałszowaniami wyników finansowych, prawo upadłościowe w obecnych warunkach nie spełnia prawidłowo funkcji oczyszczania rynku z jednostek niewypłacalnych. Nie sprzyja też identyfikacji upadłości „reżyserowanych” (tj. ukierunkowanych na korzyści wąskiej grupy interesariuszy – z umyślnym naruszeniem interesów wierzycieli). Zatem nie przeciwdziała także tego typu niekorzystnym zjawiskom.

Mnożące się nieprawidłowości w sferze życia gospodarczego, w tym przypadki rachunkowości defraudacyjnej (określanej zwodniczo jako kreatywna), takie jak m.in. niezgodne z realiami oceny przedsiębiorstw oraz papierów wartościowych, błędne oceny dokonywane przez agencje ratingowe i audytorów, wynaturzenia w wynagradzaniu menedżerów, przypadki reżyserowanych bankructw, uprawniają zarzut zawodności rachunkowości. Ale rachunkowość defraudacyjna to przyczyna wtórna przedstawianych nieprawidłowości. Pierwotne

³⁴ Wyniki dotychczasowych badań zostały opublikowane w formie czterech monografii: *Ekonomiczne aspekty upadłości przedsiębiorstw w Polsce*. Red. E. Mączyńska. SGH, Warszawa 2005; *Zagrożenie upadłością*. Red. K. Kuciński, E. Mączyńska. SGH, Warszawa 2005; *Bankructwa przedsiębiorstw. Aspekty instytucjonalne. Meandry upadłości przedsiębiorstw. Klęska, czy druga szansa*. Red. E. Mączyńska. SGH, Warszawa 2009; *Cykle życia i bankructwa przedsiębiorstw*. Red. E. Mączyńska. SGH, Warszawa 2010. Tematyce tej został poświęcony specjalny numer „Kwartalnika Nauk o Przedsiębiorstwie” 2009, nr 10.

³⁵ Uzyskano odpowiedzi od 15 sędziów, z których każdy prowadzi od 5-35 postępowań upadłościowych i naprawczych rocznie, co biorąc pod uwagę wieloletnie doświadczenie zawodowe respondentów daje solidną podstawę do oceny praktyki w tym zakresie.

ich podłoże jest głębsze, związane m.in. z dokonującym się na naszych oczach przełomem cywilizacyjnym, przynoszącym głębokie przemiany wzorców biznesowych, skutkujące narastającą złożonością i zmniejszającą się transparentnością globalnych powiązań gospodarczych. Dynamizm, zasięg i głębina przemian przekładają się na zawodność nie tylko rachunkowości, ale i teorii ekonomii. Wskazuje to tym samym na konieczność poszukiwań, nowych teoretycznych paradygmatów, rozwiązań, w tym także rozwiązań dotyczących pomiaru działalności gospodarczej. Jest to niezbędne tym bardziej, że postęp technologiczny nie zawsze przekłada się na postęp cywilizacyjny.

Teoretyczne podłoże dysfunkcji finansowego pomiaru działalności gospodarczej

Finansowy pomiar działalności gospodarczej pozostaje w ścisłym związku z teorią wartości i cen. Podlega ona stałej ewolucji. Początków tej teorii, czyli rozważań o tym, co kształtuje wartość i decyduje o cenach dóbr można upatrywać już w czasach antycznych. Rozważania na ten temat znajdujemy w dziełach wielkich filozofów, w tym Arystotelesa (384 p.n.e.-322 p.n.e.)³⁶. Podstawowe dzieło tego filozofa „*Etyka nikomachejska*” zawiera etyczne zasady ludzkiego postępowania, przy czym punktem wyjścia wartościowania jest założenie, że dobro i szczęście stanowią wartości najwyższe. Osiągnięciu takiego stanu sprzyja zaś harmonia, umiarkowanie i cnota w postępowaniu ludzi. Dziś niepokojące i zastanawiające jest, dlaczego tak dalece współczesny świat oddalił się od tych zasad³⁷.

W starożytności charakterystyczną cechą rozważań na temat wartości było podporządkowanie ich bardziej doktrynie filozoficzno-etycznej niż ekonomicznej. Jednak to, co powinno łączyło te dwa aspekty było przyjęcie za punkt wyjścia dobro człowieka. Współcześnie nie brakuje dowodów na to, że główne nurty teorii ekonomii bardzo się od takiej zasady oddaliły. „Wypranie” ekonomii z rozważań etyczno-moralnych było następstwem przyjęcia założenia, że wolny rynek doskonale kwestie te rozwiązuje. Robert Skidelsky przypomina jednak, że „*duch kapitalizmu*” wkroczył w ludzkie dzieje stosunkowo późno. Przedtem rynki kupna i sprzedaży obwarowane były wieloma moralnymi i prawnymi re-

³⁶ Arystoteles: *Etyka nikomachejska*. Tłum. D. Gromska. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

³⁷ Kwestie te szerzej omawiane są w: E. Mączyńska: *Gdy sługa staje się panem, czyli dysfunkcje pomiaru wartości biznesu i wyników działalności gospodarczej*. W: *Czas na pieniądze. Zarządzanie finansami, inwestycje, wycena przedsiębiorstw, zarządzanie wartością*. Red. D. Zarzecki. Szczecin 2011, s. 103-120.

strykcjami. Nie był wzorem do naśladowania ktoś, kto poświęcił życie robieniu pieniędzy. Do grzechów śmiertelnych zaliczano chciwość, zachłanność i zawiść. Lichwa (robienie pieniędzy z pieniędzy) była obrazą boską³⁸.

Poszukiwania odpowiedzi na pytanie, dlaczego kwestie moralne i sprawiedliwości społecznej są współcześnie marginalizowane, wiodą do dzieł Adama Smitha i charakterystycznej współcześnie, błędnej, jednostronnej, ale dominującej ich interpretacji. Wiekopomne dzieło Smitha „Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów” opublikowane w 1776 roku ukształtowało teorię i politykę ekonomiczną końca XVIII i pierwszej połowy XIX stulecia zarówno w Anglii, jak i w świecie, traktowane jest jako „biblia liberalizmu”³⁹. W cieniu natomiast pozostaje inna, ważna praca Smitha: „Teoria uczuć moralnych”, wskazująca na wrażliwość jego autora na kwestie sprawiedliwości społecznej i dobro ogółu⁴⁰. W obydwu tych dziełach Adam Smith warunkował poprawne działanie mechanizmu niewidzialnej ręki od spełnienia wymogu sprawiedliwości społecznej⁴¹. Na interpretacyjne ułomności dzieł Adama Smitha zwraca się uwagę w literaturze przedmiotu, ale dopiero od niedawna⁴². Smith jako pierwszy rozróżniał cenę naturalną od ceny rynkowej, podkreślając, że tę pierwszą wyznaczają czynniki długookresowe, a druga wyznaczana jest krótkookresowo przez bieżącą sytuację na rynku. Zgodnie z koncepcją Smitha, tylko cena naturalna odpowiada wartości. Natomiast ceny rynkowe oscylują wokół wartości, prawie nigdy się jej nie równając⁴³.

Szczegółowe charakterystyki kolejnych szkół ekonomii i ich podejścia do kwestii wartości i ceny przekraczałyby ramy referatu. W największym skrócie i uproszczeniu można stwierdzić, że do połowy XIX wieku w podstawowych nurtach teoretycznych uznawano, że wartość i ceny determinowane są przez koszty produkcji.

³⁸ R. Skidelsky: *Życie po kapitalizmie*. http://wyborcza.pl/1,76842,9132363,Zycie_po_kapitalizmie.html#ixzz1La708uDS

³⁹ Pierwsze polskie wydanie dzieła tego szkockiego myśliciela i ekonomisty opublikowane zostało przez PWN w 1954. A. Smith: *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*. Tom 1-2. Red. J. Drewnowski, E. Lipiński. PWN, Warszawa 1954. Drugie wydanie pojawiło się na rynku księgarskim dopiero w 2007 roku. Dzieło Adama Smitha traktowane jest jako pionierska teoria wolnego rynku i ekonomii klasycznej, stanowiąca fundamenty liberalizmu gospodarczego i do dziś rzutująca na kształt współczesnych teorii ekonomicznych. Stąd też data opublikowania tego dzieła uznawana jest umownie za datę narodzin współczesnej ekonomii.

⁴⁰ Idem: *Teoria uczuć moralnych*. PWN, Warszawa 1989.

⁴¹ T. Kwarciański: *Niewidzialna doktryna Adama Smitha*. „Zeszyty Naukowe KUL” 2005, nr 1 (189), s. 96-101.

⁴² Por. m.in. Z. Sadowski, cytowana już przedmowa do II wydania *Bogactwa narodów* oraz J. Polowczyk: *Elementy ekonomii behawioralnej w dziełach Adama Smitha*. „Ekonomista” 2010, nr 4, a także S. Zabieglik: *Adam Smith*. Wiedza Powszechna, Warszawa 2003.

⁴³ A. Smith: Op. cit., s. 66-76.

Od drugiej połowy XIX wieku następuje natomiast ewoluowanie teorii ekonomii klasycznej, w wyniku czego rozwija się nurt subiektywno-marginalistyczny z austriacką szkołą psychologiczną, matematyczną szkołą lozańską i ekonomią neoklasyczną. Prekursorem takiego podejścia był Karol Menger (1840-1921), przedstawiciel austriackiej szkoły ekonomii, szkoły psychologicznej. Według tej szkoły wartość produktu wyznaczana jest nie jako pochodna ponoszonych nakładów, lecz jego użyteczności, czyli stopnia w jakim produkt spełnia oczekiwania i zadowolenie klienta, co określa tzw. krzywa użyteczności.

Próbą kompromisu między podejściem wiążącym ceny z kształtowaniem się kosztów produkcji a teoriami subiektywno-psychologicznymi wiążącymi cenę z popytem i użytecznością krańcową była koncepcja Alfreda Marshalla (1842-1924), uwzględniająca zarówno czynniki popytowe, jak i podażowe, wiążąca zarazem popyt globalny z użytecznością produktów oraz dochodami konsumenta. Ten neoklasyczny model na założeniu doskonałych rynków zdominował główny nurt teorii ekonomicznej na wiele dziesięcioleci, do czego przyczynił się m.in. opracowany w 1874 roku tzw. model Walrasa (od nazwiska francuskiego matematyka i ekonomisty, uznawanego za ojca ekonomii matematycznej, Léona Walrasa – 1834-1910, twórcy matematycznej teorii oraz modelu równowagi ogólnej i ogólnego optimum, jak też funkcji dobrobytu społecznego). Łączy ona optimum wymiany (czyli sytuacji, gdy w gospodarce nie ma ani niedoboru ani nadwyżki zasobów) i optimum produkcji (czyli sytuacji, gdy wszystkie zasoby zostały wykorzystane i nie dochodzi do ich marnotrawstwa).

Jest to ujęcie modelowe, teoretyczne. Praktyka zaś niemal zawsze odbiega od takiego modelu. Wymaga on bowiem spełnienia rygorystycznych warunków, m.in. warunku konkurencji doskonałej, do czego w rzeczywistości na ogół nie dochodzi. Nie brakuje dowodów zawodności rynku jako mechanizmu kształtowania optimum i dobrobytu społecznego. Zakłócenia mechanizmu rynkowego są m.in. następstwem asymetrii informacji, efektów zewnętrznych itp. Szczególnie wyraziście przedstawia to Stiglitz, w książce pod symptomatycznym tytułem „Freefall. Jazda bez trzymanki. Ameryka wolne rynki i tonięcie gospodarki światowej”, powołując się na swe wcześniejsze rezultaty badań, wskazując zarazem na konieczność „reformy ekonomii”⁴⁴. „Te nowe rezultaty dowodziły, że przekonanie, iż rynki są efektywne, nie ma naukowych podstaw”⁴⁵.

Obecnie na tym tle coraz silniej eksponowana jest konieczność rewizji niektórych starych teorii, doktryn, kryteriów i zasad, które tracą aktualność i zawodzą w nowej, dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Pod wpływem globalnego kryzysu dyskusje te nabierają charakteru „wojny idei”, w której ekonomiści wzajemnie oskarżają się o błędy prowadzące do głębokiego, niebez-

⁴⁴ J.E. Stiglitz: Op. cit., s. 277-317.

⁴⁵ Ibid., s. 283.

piecznego naruszenia równowagi i nieładu w światowym systemie gospodarczym⁴⁶. Tytuły publikacji na ten temat mówią same za siebie. Laureat Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii (2008) Paul Krugman pyta wręcz: „dlaczego ekonomiści niczego nie zrozumieli?”, wskazując m.in. na groźny syndrom *casino finance, shadow banking system* oraz związany z tym „powrót gospodarki kryzysowej” („The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008”)⁴⁷. Jednak Stiglitz z całą stanowczością podtrzymuje pogląd, że „[...] kryzys globalny nie jest czymś ,co się po prostu wydarzyło. Został on wykreowany przez Wall Street, m.in. poprzez doktrynalne podejście do teorii ekonomii i przyjęcie za niepodważalną tezę o niezawodności rynku”⁴⁸.

Na problem dysfunkcji ekonomii przed laty wskazywał też John K. Galbraith, krytycznie oceniając, że „[...] w obrębie klasycznej czy neoklasycznej tradycji utrzymuje ekonomię przede wszystkim ugruntowane, silne zaangażowanie na rzecz ustalonych poglądów. Są to rzeczywiście potężne więzy. Nie wielu ekonomistów chce odrzucić to, co w czasie ich dawnych studiów było przyjęte, a później w ich własnych wykładach, pismach i naukowych dyskusjach bronił i rozwiązywał. Wyrzeczenie się tego, czego się nauczyli i czego sami uczyli innych, oznacza przyznanie się do błędu – a przed tym wszyscy się bronimy”⁴⁹. Utrzymującą się ciągle siłę teorii neoklasycznej i neoliberalizmu Galbraith przypisywał potędze interesów gospodarczych i przydatności tej teorii w rozwiązywaniu problemu władzy w gospodarce i polityce. Jeśli bowiem zgodnie z założeniami klasycznej ekonomii gospodarką rządzi rynek, to tym samym znika problem i zarzut nadużycia władzy, a krytyka władzy postrzegana jest i objaśniana jako walka z rynkiem. Za istotny czynnik siły teorii klasycznej jest też dążenie do zmatematyzowania ekonomii i traktowania jej jako nauki ścisłej. Założenia ekonomii klasycznej umożliwiają bowiem modelowanie matematyczne.

W najnowszych debatach na temat ekonomii wskazuje się nie tylko na rosnącą rolę analizy jakościowej, ale także zagrożenia wynikające z przeceniania modeli matematycznych i niedoceniań doświadczenia historycznego. George Akerlof wraz z Robertem Shillerem, analizując przyczyny obecnego kryzysu i wynaturzeń gospodarczych eksponują negatywne następstwa niewyciągania wniosków z historii, w tym wniosków z wielkiego kryzysu okresu między-

⁴⁶ *What Went Wrong with Economics. And How the Discipline Should Change to Avoid the Mistakes of the Past*. „The Economist” 2009, Jul 16th.

⁴⁷ P. Krugman: *How Did Economists Get It So Wrong?* NT, September 2, 2009 oraz P. Krugman: *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*. W.W. Norton & Co Inc, 2008.

⁴⁸ J.E. Stiglitz: Op. cit., s. xix.

⁴⁹ J.K. Galbraith: *Ekonomia w perspektywie. Krytyka historyczna*. PWE, Warszawa 1992, s. 298.

wojennego⁵⁰. Paradoksalnie przy tym w epoce gospodarki opartej na wiedzy w gruncie rzeczy mamy do czynienia z ekonomią niedoskonałej wiedzy, wiedzy niepewnej (*Imperfect Knowledge Economics*)⁵¹. W takich warunkach „niedoskonała jest prawda i nieprawdziwa pewność”⁵². Ekonomia zaś jest nauką bazującą na badaniu pewnych regularności, prawidłowości. Jeśli natomiast czasy są burzliwe, to powstają trudności ze zidentyfikowaniem tych regularności, prawidłowości. Uzasadnia to tezę o konieczności zmian podejścia w naukach ekonomicznych. Modele, w tym matematyczne, zawodzą. Bazują bowiem na pewnych założeniach trwałych i prawidłowościach, zatem w warunkach gwałtownych przemian stają się mniej przydatne. Jak podkreśla Robert Shiller, modele matematyczne, które standardowa ekonomia stosuje do badania, analizowania i prognozowania rynku, nie uwzględniają istnienia baniek spekulacyjnych. „Dlatego analitycy tracą orientację, gdy bańka nabiera niebezpiecznych rozmiarów, i całkiem się gubią, gdy pęka wywołując kryzys. Ekonomiści praktykujący tzw. ekonomię neoklasyczną nie mogą zrozumieć mechanizmu baniek, skoro zakładają, że rynek to miejsce, w którym racjonalni gracze podejmują oparte na wiedzy decyzje i ustalają racjonalne wartości dóbr”⁵³. Stąd waga podejścia holistycznego, z uwzględnieniem nie tylko kwestii ekonomicznych, ale także społecznych, ekologicznych i przestrzennych. Reguły optymalne dla jednej gospodarki okazują się nieoptymalne dla innej. Noblista Edmund S. Phelps wskazuje, że holistyczne podejście stanowi jeden z ważnych walorów sformułowanej przez R. Frydmana i M.D. Goldebrag koncepcji *Imperfect Knowledge Economics*⁵⁴. „Nie da się stworzyć sensownej ekonomii abstrahującej od nieprzewidywalności ludzkich reakcji na sygnały, informacje, polecenia, bodźce”⁵⁵.

W reakcji na przemiany w teorii ekonomii stopniowo wyłaniają się zatem nowe nurty badawcze, m.in. transdyscyplinarna „ekonomia złożoności”, z bazującą na ekonomii behawioralnej – psychoekonomii, „ekonomia wiedzy niedoskonałej”. Można to uznać za początki dokonującej się powoli zmiany para-

⁵⁰ G. Akerlof: Op.cit.

⁵¹ R. Frydman, M.D. Goldberg: *Imperfect Knowledge Economics: Exchange Rates and Risk*. Princeton University Press, 2007.

⁵² Ibid., s. 3.

⁵³ *O wadze emocji w gospodarce z Robertem J. Shillerem amerykańskim psychoekonomistą, rozmawia Jacek Żakowski*. „Polityka” z 05.07.2009.

⁵⁴ „Another hallmark of the imperfect knowledge view is its qualification of fixed policy rules. The necessary point is that the optimum rule is not the same from one structure of the economy to another. As with the rest of macroeconomics, the issues have to be rethought in a way that makes the ever-imperfect knowledge of market participants and policymakers an integral part of the analysis” – cytata ze wstępu Edmund S. Phelps’a do książki R. Frydmana i M.D. Goldberga: Op. cit., s. xiii.

⁵⁵ *Ekonomia niepewności. Z Romanem Frydmanem o tym, dlaczego ekonomiści wciąż się mylą*, rozmawia Jacek Żakowski. „Polityka. Niezależnik Inteligenta” nr 10 (2644) z 08.03.2008, s. 3.

dygmatu ekonomii. Według Andrzeja Wojtyny, „[...] z określaniem zmian jako rewolucyjnych należy być jednak bardzo ostrożnym i to nie tylko ze względu na [...] wpływ czynników ideologicznych czy zwykłą ignorancję krytyków, ale również ze względu na znaczną adaptacyjność ekonomii głównego nurtu”⁵⁶.

Potencjalne kierunki rozwiązań problemu dysfunkcji pomiaru

Dysfunkcje finansowego pomiaru stanu gospodarki w ujęciu makro- i mikroekonomicznym wskazują, że zawiodły jej regulacje. Ukierunkowuje to poszukiwanie rozwiązań w obszarze zasad ustroju gospodarczego, w tym określających rolę rynku i państwa. Wobec doświadczeń z kryzysu globalnego, coraz więcej zwolenników zyskuje opinia, że rynek nie jest dostatecznie skutecznym substytutem kosztownego państwa. Kryzys zintensyfikował dyskusje nie tylko na temat legitymizacji systemu finansowego w obecnym kształcie, ale także dyskusję na temat przyszłości kapitalizmu. Powstaje tu pytanie o optymalny kształt modelu ustroju gospodarczego.

W tym też kierunku idą poszukiwania nowych miar działalności gospodarczej. Dotyczą one przede wszystkim metodologii, w tym m.in. metod pomiaru wzrostu gospodarczego. Podstawowa bowiem miara postępu gospodarczego, jaką jest wskaźnik produktu krajowego brutto (PKB), zawodzi. Dlatego też trwają poszukiwania nowych miar rozwoju, dobrobytu i jakości życia. Jedną z nowszych jest Gross National Happiness Index (GNH). Na polskim gruncie m.in. Grzegorz W. Kołodko postuluje rozwijanie tego kierunku badawczego, proponując Zintegrowany Indeks Pomyślności⁵⁷.

Z kolei sferze mikroekonomicznej formułowane są przez naukowców, jak i praktyków nowe idee i postulaty zasadniczych zmian sposobu myślenia o biznesie („Big Rethink”)⁵⁸. Oryginalne idee traktowane są obecnie jako jeden z najważniejszych, najbardziej wartościowych składników aktywów w działalności gospodarczej.

Część z tych poszukiwań związana jest z faktem, że w wyniku kryzysu globalnego szczególnie silnie ucierpiała reputacja korporacji ponadnarodowych, w tym zwłaszcza z sektora finansowego. W niektórych działaniach przedsiębiorstw upatrywana jest jedna z głównych przyczyn globalnych dysfunkcji ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Jak konstatają harwardzcy profeso-

⁵⁶ A. Wojtyna: *Współczesna ekonomia-kontynuacja czy poszukiwanie nowego paradygmatu?* W: *Nauki ekonomiczne wobec wyzwań współczesności*. Red. B. Fiedor, Z. Hockub. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 27.

⁵⁷ G. W. Kołodko: *Wędrujący świat*. Prószyński i S-ka, Warszawa 2008, s. 272.

⁵⁸ <http://www.economistconferences.co.uk/redesigningbusiness/home>

rowie: Michael Porter i Mark Kramer, przedsiębiorstwa są dość powszechnie postrzegane jako prosperujące kosztem szerszej społeczności, a w dodatku są niekiedy obarczane winą za nieprawidłowości i działania, które z pewnością wykraczają poza domenę biznesu, generowane są bowiem przez „błędy na górze”, czyli niesprawności państwa i rządów oraz niedostatki regulacji prawnych⁵⁹.

W ten właśnie nurt wpisuje się koncepcja Kramera i Portera – *Creating Shared Value* (CSV) jako przeciwstawienie, skompromitowanej w wyniku kryzysu (i nie tylko) koncepcji *Corporate Social Responsibility* (CSR)⁶⁰. Autorzy koncepcji CSV wskazują na możliwości jej połączenia z rachunkiem *externalities* i generowania dzięki temu przez przedsiębiorstwa pozytywnych „efektów zewnętrznych”, wynikających z szerszego uwzględniania celów i interesów społecznych⁶¹. Koncepcja CSV bazuje na założeniu, że przedsiębiorstwa funkcjonujące w dotychczasowej formule, tj. nastawione na shorttermistyczny zysk *per se*, przestają być efektywne, czego spektakularnie dowiódł kryzys globalny. Autorzy tej koncepcji usiłują znaleźć rozwiązanie umożliwiające pogodzenie w pomiarze wartości kwestii ekonomicznych, ekologicznych i społecznych.

Istotne są zarazem poszukiwania rozwiązań ukierunkowanych na ograniczanie niesprawności klasycznych miar kondycji przedsiębiorstw. Przedstawione wady bazowania na zysku uzasadniają rozwiązania ukierunkowane na wprowadzanie obok pojedynczych wskaźników, jednowymiarowej, ale wielowskaźnikowej syntezy pomiaru działalności gospodarczej. Modele takie, w tym m.in. modele wczesnego ostrzegania czy modele „piramidowe”, w rozmaitych odmianach oferuje literatura przedmiotu. Natomiast badania na temat ich zastosowania w praktyce wykazują wciąż znaczące „białe pola”⁶². Wyznacza to zarazem kierunki dalszych badań na ten temat.

⁵⁹ „Even worse, the more business has begun to embrace corporate responsibility, the more it has been blamed for society’s failures. The legitimacy of business has fallen to levels not seen in recent history. This diminished trust in business leads political leaders to set policies that undermine competitiveness and sap economic growth. Business is caught in a vicious circle”. M.E. Porter, M.R. Kramer: *The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth*. „Harvard Business Review” 2011, January-February, s. 5.

⁶⁰ „Creating shared value (CSV) should supersede corporate social responsibility (CSR) in guiding the investments of companies in their communities. CSR programs focus mostly on reputation and have only a limited connection to the business, making them hard to justify and maintain over the long run. In contrast, CSV is integral to a company’s profitability and competitive position”. Ibid., s. 16.

⁶¹ Kwestie te przedstawione zostały w: E. Mączyńska: *Gdy sługa staje się panem...*, op. cit. oraz w niepublikowanym jeszcze referacie pt. *Miary finansów przedsiębiorstwa i ich adekwatność*.

⁶² Por. m.in. E. Mączyńska: *Instrumenty redukcji zagrożeń w działalności firm*. W: *Adaptacja polskich przedsiębiorstw do rynku Unii Europejskiej*. Red. J. Kotowicz-Jawor, s. 145-162.

Zakończenie

Nieprawidłowości w systemie pomiaru działalności gospodarczej i rozległe, niekorzystne tego następstwa globalne wskazują na konieczność poszukiwania nowych miar i rozwiązań, ukierunkowanych na symbiozę postępu ekonomicznego i społecznego. Z polskiej perspektywy istotne jest, że wzorcem takiego symbiotycznego podejścia są idee społecznej gospodarki rynkowej, na których opiera się konstytucyjny model ustroju społeczno-gospodarczego w Polsce i UE. Idee te nie są one nowe, ale współczesność zdaje się coraz wyraźniej potwierdzać ich zasadność. Stąd waga i inspirująca użyteczność koncepcji ukierunkowanych na łagodzenie dysfunkcji społeczno-ekonomicznych. Uzasadnia to zarazem podejmowanie badań z tego zakresu.

Literatura

- Akerlof G.A., Shiller R.J.: *Zwierzęce instynkty*. EMKA, Warszawa 2011.
- Arystoteles: *Etyka nikomachejska*. Tłum. Daniela Gromska. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*. Red. E. Mączyńska. SGH, Warszawa 2008.
- Bogle J.C.: *Enough. True Measures of Money, Business, and Life*. Wiley, USA 2008.
- Cohen G.A.: *Sozialismus. Warum nicht? Übersetzt und mit einer Würdigung versehen von Rainer Hank*. Wirtschaftschef der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung von Rainer Hank, Knaus-Verlag, Muenchen 2010.
- Cykle życia i bankructwa przedsiębiorstw*. Red. E. Mączyńska. SGH, Warszawa 2010.
- Ekonomia niepewności. Z Romanem Frydmanem o tym, dlaczego ekonomiści wciąż się mylą, rozmawia Jacek Żakowski*. „Polityka. Niezbędnik Inteligenta” nr 10 (2644) z 08.03.2008.
- Frydman R., Goldberg M.D.: *Imperfect Knowledge Economics: Exchange Rates and Risk*. Princeton University Press, 2007.
- Gadomski W.: *Ekonomiści nobliści radzą o światowym kryzysie w Wenecji*. „Gazeta Wyborcza” z 25.11.2008. http://wyborcza.pl/1,76842,5987031,Ekonomicisci_noblisci_radza_o_swiatowym_kryzysie_w_Wenecji.html
- Galbraith J.K.: *Ekonomia w perspektywie. Krytyka historyczna*. PWE, Warszawa 1992. http://w1.siemens.com/press/pool/de/pressemitteilungen/2009/corporate_communication/axx20091005e.pdf
- Krugman P.: *How Did Economists Get It So Wrong?* NT, September 2, 2009.
- Krugman P.: *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*. W.W. Norton & Co Inc, 2008.
- Kwarciański T.: *Niewidzialna doktryna Adama Smitha*. „Zeszyty Naukowe KUL” 2005, nr 1 (189).
- Landreth H., Colander D.C.: *Historia myśli ekonomicznej*. PWE, Warszawa 2008.

- Mączyńska E.: *Gdy sługa staje się panem, czyli dysfunkcje pomiaru wartości biznesu i wyników działalności gospodarczej*. W: *Czas na pieniądź. Zarządzanie finansami, inwestycje, wycena przedsiębiorstw, zarządzanie wartością*. Red. D. Zarzecki. Szczecin 2011.
- Meandry upadłości przedsiębiorstw. *Kłeska, czy druga szansa*. Red. E. Mączyńska. SGH, Warszawa 2009.
- Modigliani F., Miller M.: *The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment*. „American Economic Review” 1958, Vol. 48, No. 3.
- Monitoring Bankowy 2005-2010. GUS, Warszawa 2010.
- O wadze emocji w gospodarce z Robertem J. Shillerem amerykańskim psychoekonomicistą, rozmawia Jacek Żakowski. „Polityka” z 05.07.2009.
- Porter M.E., Kramer M.R.: *The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism – And Unleash a Wave of Innovation and Growth*. „Harvard Business Review” 2011, January-February.
- Ratunek nie przyjdzie z góry. Nowe szaty świata. Rozmowa Ewy Karcher z Peterem Sloterdijkem. „Tygodnik Forum” 2009, nr 14.
- Rozmowa Jacka Żakowskiego z prof. Jeffrey'em Sachsem. „Polityka” z 19.01.2009.
- Rushe D.: Jeszcze jedna bańka? Mikroblogowe kopalnie złota. „Tygodnik Forum” 2011, nr 9.
- Skidelsky R.: *Democracy or Finance, Project Syndicate*. Monday, April 18, 2011. <http://www.skidelskyr.com/site/article/democracy-or-finance/>
- Sloterdijk P.: *Du mußt dein Leben ändern. Über Anthropotechnik*. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2009.
- Smith A.: *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*. Tom 1-2. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Smith A.: *Teoria uczuć moralnych*. PWN, Warszawa 1989.
- Stiglitz J.E.: *Freefall. Jazda bez trzymanki. Ameryka wolne rynki i toniecie gospodarki światowej*. PTE, Warszawa 2010.
- Święty Tomasz z Akwinu: *Dzieła wybrane*. Antyk, 1999.
- Tapscott D., Williams A.: *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Towards a Sustainable Future*. „The Economist” z 5-11.12.2009.
- United States Senate PERMANENT SUBCOMMITTEE ON INVESTIGATIONS Committee on Homeland Security and Governmental Affairs Carl Levin, Chairman Tom Coburn, Ranking Minority Member, WALL STREET AND THE FINANCIAL CRISIS: Anatomy of a Financial Collapse, MAJORITY AND MINORITY STAFF REPORT PERMANENT SUBCOMMITTEE ON INVESTIGATIONS UNITED STATES SENATE, April 13, 2011.
- What Went wrong with Economics. And how the Discipline Should Change to Avoid the Mistakes of the Past*. „The Economist” 2009, Jul 16th.
- Wojtyna A.: *Współczesna ekonomia-kontynuacja czy poszukiwanie nowego paradygmatu?* W: *Nauki ekonomiczne wobec wyzwań współczesności*. Red. B. Fiedor, Z. Hockuba. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

DYSFUNCTIONS AND DILEMMAS OF MEASURING ECONOMIC ACTIVITY

Summary

One of the notable features of modern economy are difficulties and complexity of measuring its financial results. This problem occurs on almost all levels of economic measurement, starting with macroeconomic dysfunction of measuring gross domestic product. These disturbances may also be observed in the enterprises, amongst others in the form of the so called toxic assets. Abnormalities of the measurement were dramatically highlighted by the 2007/2008 global crisis. The paper presents sources and possible ways to seek solutions to this problem. We analyze the trajectories of change in the system of measuring economic activity, including the latest recommendations presented in the literature, i.e. comparing the strongly disputed concept of Corporate Social Responsibility (CSR) with the new concept of Porter's Creating Shared Value (CSV). The latter involves an attempt to search for solutions that would allow for a comprehensive approach to the measurement of economic and social issues, also taking into account the issue of externalities.

Stanisław Sudol

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

O NIEKTÓRYCH WAŻNYCH PROBLEMACH NAUK O ZARZĄDZANIU

Wprowadzenie

Nauki o zarządzaniu wymagają poważnego wysiłku intelektualnego w rozważaniach nad ich przedmiotem i zakresem oraz ich podstawowymi pojęciami. Występuje tu wiele wątpliwości. Obecny stan tych nauk określa się nieraz jako dżungla. Są dwie główne przyczyny tego: nauki o zarządzaniu są młode, a ich prekursorami byli nie uczeni, jak to najczęściej ma miejsce przy powstawaniu nowych dyscyplin naukowych, a praktycy gospodarczy. Pracę w tym zakresie muszą podjąć sami pracownicy naukowci. Nikt ich w tym nie może wyręczyć.

W opracowaniu analizuje się przede wszystkim przedmiot i zakres nauk o zarządzaniu oraz charakter twierdzeń tych nauk, podkreślając ich niski uniwersalizm w czasie i w przestrzeni.

Przedmiot i zakres nauk o zarządzaniu

Zanim zaczniemy się zastanawiać nad problemami nauk o zarządzaniu musimy zwrócić uwagę, że określenie „zarządzanie” weszło do języka potocznego i obecnie używane jest w bardzo różnych kontekstach znaczeniowych. Nastąpiło „ogromne rozszerzenie rozumienia zarządzania, które stało się wręcz totalne” i że obecnie „wszystko jest zarządzane”¹. Ł. Sułkowski dodaje do tej dziwnej sytuacji: „Współcześnie określenie «zarządzanie» nadużywane jest w odniesieniu do wszystkich procesów społecznych (np. zarządzanie konfliktem czy zarządzanie kulturą organizacyjną), a nawet w odniesieniu do bytów abstrakcyjnych (zarządzanie chaosem)”². To wszechogarniające stosowanie słowa „zarządzanie” nie powinno się przedostać do opracowań naukowych w zakresie zarządzania.

¹ T. Oleksyn: *Granice zarządzania*. W: *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*. Red. W. Kowalewski. Difin, Warszawa 2008, s. 54.

² Ł. Sułkowski: *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. PWE, Warszawa 2005.

To „wszystkoistyczne” rozumienie tego słowa oznaczałoby bowiem śmierć tych nauk. O zarządzaniu może być mowa tylko wówczas, gdy spełnione są trzy następujące warunki: 1) zarządzanie nie jest związane z działalnością osobniczą (np. z pisaniem dzieła przez uczonego), a z działalnością zespołów ludzkich, 2) zarządzanie jest procesem dokonującym się w organizacji (instytucji), 3) podmiot zarządzający ma wpływ na ten proces. Nonsensem jest mówienie o zarządzaniu własnym zdrowiem lub zarządzaniu czymś, na co nie mamy wpływu (np. zarządzanie otoczeniem lub zarządzanie przyszłością, na które organizacja ma najczęściej bardzo ograniczony wpływ).

W opracowaniach naukowych istota zarządzania jest różnie definiowana. Jednak ogół autorów raczej, jeżeli nie jednakowo, to w każdym razie podobnie rozumie sens zarządzania jako rodzaju ludzkiej działalności. Różnice polegają raczej na odmiennym podkreślaniu w definicjach elementów i warunków oraz miejsca tej działalności. Nie będziemy tu przeprowadzać komparatywnej analizy różnych definicji pojęcia „zarządzanie”. Ograniczamy się tu jedynie do podania, definicji, którą uznano za trafną: zarządzanie jest procesem kierowania zaspółową działalnością, odbywającą się w organizacji, mającym na celu osiągnięcie wyznaczonych zadań. Cele te osiąga się poprzez planowanie, działania koordynujące, motywowanie ludzi oraz kontrolę realizowanej działalności.

Określając pojęcie zarządzania nie należy zapominać, że poza zarządzaniem występują jeszcze inne niż zarządzanie formy kierowania ludźmi, jak administrowanie, rządenie i dowodzenie.

Do dziś przedmiot i zakres problemowy nauk o zarządzaniu nie doczekały się takiego określenia, które byłoby powszechnie albo prawie powszechnie przyjęte w środowisku naukowym. Jest to problem złożony i trudny do zadowalającego rozstrzygnięcia, co wykazały dotychczasowe dyskusje na ten temat.

Niejasności, a tym bardziej zamęt wokół tego, co należy do nauk o zarządzaniu, jaki jest ich zakres problemowy i rys metodologiczny oraz jakie są granice w stosunku do innych nauk i jakie jest ich miejsce w stosunku do innych dziedzin i dyscyplin naukowych nie sprzyja ich rozwojowi, hamuje ten rozwój, obniżając rangę tych nauk³. Występuje i druga przyczyna ważności tego problemu, też wiążąca się z rozwojem nauk o zarządzaniu, a mianowicie jego związek z nadawaniem w Polsce stopni naukowych doktora i doktora habilitowanego.

Każda dziedzina i dyscyplina naukowa musi mieć swoje granice, które odróżniałyby je od sąsiednich dziedzin i dyscyplin. Problem tego rozgraniczenia, czyli delimitacji granic nauk, nie jest prosty i jest przedmiotem licznych analiz, rozważań i dyskusji ze strony naukoznawstwa oraz konkretnych dyscyplin na-

³ Nad takim stanem ubolewał jeszcze w 1963 roku P. Drucker, widząc w braku określenia przedmiotu nauk o zarządzaniu główną przeszkodę w ich rozwoju. *Möglichkeiten der wirtschaftlichen Unternehmensführung*. „Neue Züricher Zeitung” 1963, Nr 9 oraz L. Krzyżanowski: *Podstawy nauki zarządzania*. PWN, Warszawa 1985, s. 76 i 79.

ukowych, a komplikuje go powstawanie wciąż nowych dyscyplin. Trudność rozgraniczenia dotyczy nie tylko nauk o zarządzaniu, ale także innych dyscyplin społecznych, także w ramach nauk przyrodniczych.

Na ogół przyjmuje się, iż czynnikami wyróżniającymi poszczególne nauki jest przedmiot ich zainteresowań i badań, czyli zakres rzeczywistości obejmowanej przez daną naukę oraz tzw. wzgląd badawczy, tzn. punkt widzenia, z którego przedmiot zainteresowań i badań jest analizowany. Mówi się także o innych czynnikach wyróżniania. Dawniej jako zasadniczy czynnik podkreślało się odmienną metod badawczych. Obecnie czynnik ten jest rzadziej podnoszony, gdyż współcześnie jest czymś normalnym przepływ metod badawczych pomiędzy naukami i dlatego metody badawcze coraz słabiej wyróżniają dyscypliny nauki.

Należy mieć świadomość, że granice pomiędzy dyscyplinami i dziedzinami nauk w procesie ich rozwoju zmieniają się. Następują przepływy problemów pomiędzy nimi, powstają nowe dyscypliny, a nawet dziedziny nauki, a wszystko to zmienia granice pomiędzy nimi. Ponadto, pola badawcze niektórych nauk nachodzą na siebie, przenikają się. Dotyczy to w dużym stopniu nauk o zarządzaniu. W miarę ich rozwoju w coraz większym stopniu wchodziły one np. na teren socjologii i psychologii, a także informatyki. Postęp w jednej dyscyplinie naukowej wpływa korzystnie na rozwój innych dyscyplin. Ponadto, już dawno zauważono, że na styku bliskich sobie dyscyplin, opierając się na badaniach, powstają najbardziej ciekawe koncepcje naukowe.

Gdy w pierwszych latach XX wieku zaczęto budować zręby nauk o zarządzaniu, to ich prekursorzy wychodzili z potrzeb organizacji, a przede wszystkim rozwijających się burzliwie przedsiębiorstw przemysłowych. Wyraża się przekonanie, że gdy po stu latach rozważamy problem przedmiotu i zakresu nauk o zarządzaniu, to powinniśmy trzymać się fundamentów tych nauk: ich zasadniczym przedmiotem jest organizacja (instytucja), a ich podstawowym celem jest pomoc w funkcjonowaniu i rozwoju tej organizacji. To powinno być nadal rdzeniem nauk o zarządzaniu.

Zainteresowanie nauk o zarządzaniu nie ogranicza się tylko – jak niektórzy sądzą – do organizacji gospodarczych nastawionych na uzyskanie zysku, ale odnosi się do organizacji wszelkiego typu, które działają samodzielnie i „w których można wyodrębnić człon kierowniczy”⁴, który wykonuje swoje funkcje, a więc organizacji sektora publicznego (organizacji użyteczności publicznej i organów administracji publicznej). Mamy wówczas do czynienia z zarządzaniem publicznym⁵, które to pojęcie pojawiło się przed dwudziestu laty i które teraz stale się

⁴ W. Kieżun: *Podstawy organizacji i zarządzania*. KiW, Warszawa 1977, s. 11.

⁵ O.E. Hughes: *Public Management and Administration*. Palgrave MacMillan, London 2003 oraz *Handbook of Public Management*. Red. E. Perlie, L.E. Lynn jr, Ch. Politt. Oxford University Press, Oxford 2005; B. Kozuch: *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*. Placet, Warszawa 2004.

rozwija. Wyjście nauk o zarządzaniu poza organizacje gospodarcze zostało jednoznacznie określone przez Centralną Komisję do Spraw Stopni i Tytułów w 2005 roku i ponownie w 2010. Jednak nauki o zarządzaniu, jak dotąd, w zbyt małym stopniu koncentrowały swoje zainteresowania i swój wysiłek badawczy w sektorze publicznym. Nadrobienie tego dotychczasowego zaniedbania, zintensyfikowanie badań w tym obszarze będzie wyrazem otwarcia się nauk o zarządzaniu na nowe, ważne dziedziny życia społecznego.

Dostrzega się duże różnice pomiędzy zarządzaniem organizacjami biznesowymi a zarządzaniem organizacjami występującymi w sferze życia publicznego. Nastawienie się nauk o zarządzaniu na rozwiązywanie problemów organów publicznych wymaga znacznego wysiłku intelektualnego. Sądzi się wprawdzie, że wiele metod zarządzania stosowanych w przedsiębiorstwach da się *mutatis mutandis* zastosować w organizacjach publicznych, ale wymaga to przeprowadzenia stosownych badań i doświadczeń.

W praktyce często występują trudności w zakresie rozgraniczenia nauk o zarządzaniu od innych dyscyplin naukowych. Najważniejsze, ale i najtrudniejsze, jest rozgraniczenie pomiędzy naukami o zarządzaniu a ekonomią. Powstaje tu najwięcej problemów. Obie te dyscypliny w ramach dziedziny nauk ekonomicznych, ważne dla życia gospodarczego i społecznego, rozwijają się dynamicznie, występują w nich różne podejścia i metody badawcze, powstają nowe kierunki i szkoły naukowe. Powoduje to, że niektóre obszary badań są trudne do jednoznacznego rozgraniczenia.

Za część nauk o zarządzaniu można uznać tylko ten obszar zarządzania publicznego, który dotyczy zarządzania szpitalami, szkołami i innymi organizacjami sektora publicznego oraz jednostkami administracyjnymi. Ostatnio można dostrzec tendencję dalszego rozszerzania zakresu zainteresowań i działalności badawczej zarządzania publicznego na całą gospodarkę narodową i całe państwo. W nowym nurcie zarządzania publicznego tzw. nowego zarządzania publicznego (New Public Management) jego zakres widzi się bardzo szeroko, „[...] czasem jako pakiet doktryn ekonomicznych i prawnych, postulujących wprowadzenie kontraktów jako centralnej kategorii zarządzania publicznego z postulatami lepszego stanowienia prawa, ograniczenia biurokracji, realizacji idei społeczeństwa obywatelskiego, co ma gwarantować osiągnięcie ustalonych wartości i celów oraz programów społecznych”⁶. W tak szeroki obszar problemów społecznych, ekonomicznych i politycznych oraz prawnych nie powinny wchodzić nauki o zarządzaniu. Oznaczałoby to przysłowiowe wejście „na cudze podwórko”, a w szczególności na obszar ekonomii, nauki administracji, politologii i prawa. Ta sama przestroga dotyczy nowego nurtu badawczego określanego jako krytyczne badania nad zarządzaniem (*Critical Management Studies*). Nauki o zarządzaniu nie mogą wchodzić na obszar teorii makroekonomicznych, dróg stanowienia prawa i systemów gwarantujących ład demokratyczny.

⁶ O. Lissowski: *Kierunki modernizacji zarządzania publicznego*. W: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Red. S. Lachiewicz i B. Nogalski. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.

Ograniczoność twierdzeń nauk o zarządzaniu

W przedmowie do książki „O szczęściu” Władysław Tatarkiewicz pisze, że dążąc do tego, aby miała ona charakter naukowy, stara się, aby zawierała ona twierdzenia możliwie pewne, jasne i ściśle sformułowane, stwierdzając, że o szczęściu nie można mówić rzeczy tak pewnych, jasnych i ścisłych jak w matematyce czy fizyce⁷. Powołuje się na Arystotelesa, zamieszczając na czele książki jego pogląd, że „[...] nie we wszystkich bowiem wywodach trzeba szukać tego samego stopnia ścisłości”⁸.

Pamiętając o tych poglądach wybitnych myślicieli, należy stwierdzić, iż stopień ścisłości, pewności, zasięgu (uniwersalizmu) i trwałości twierdzeń (prawidłowości, praw) nauk o zarządzaniu (podobnie do innych nauk społecznych) jest niższy niż jest to w naukach ścisłych i przyrodniczych, co wynika nie tylko z faktu, iż są one młode⁹, ale także z ich natury i historii (początki tych nauk dali nie naukowcy, a praktycy). Charakterystyczne cechy twierdzeń nauk o zarządzaniu, jako nauki społecznej, empirycznej i praktycznej, wyjaśniające ich odmiennność w stosunku do innych nauk, ujęto niżej.

1. Obiekty badań zarządzania nie są niezmiennie w czasie, a wręcz odwrotnie – zmieniają się z upływem czasu pod wpływem zmiany warunków zewnętrznych i wewnętrznych. Stąd twierdzenia dotyczące zarządzania są mniej trwałe, szybciej się starzeją, deaktualizują, tym samym zasięg stosowalności rekomendowanych praktyce przez nauki o zarządzaniu propozycji rozwiązań określonych problemów jest ograniczony w czasie.

2. Obiekty te są współcześnie bardzo zróżnicowane, zależąc od poziomu rozwoju technicznego i społeczno-gospodarczego. Konsekwencją tego jest mniejszy zasięg (zakres uniwersalizmu) ważności twierdzeń naukowych tej dyscypliny.

3. W odróżnieniu od nauk przyrodniczych, w których przeważają problemy wymierne ilościowo, w badaniach dotyczących zarządzania kwantytatywność ich wyników jest ograniczona, gdyż w badaniach tych muszą być brane pod uwagę w dużym stopniu także czynniki o charakterze jakościowym, wynikających z tego, że w procesach zarządzania ma się do czynienia z postawami ludzi, którzy kierują się nie tylko względami racjonalności, ale także subiektywnymi poglądami i emocjami, które z trudem poddają się pomiarom.

4. Czynnikiem, który w poważnym stopniu różnicuje obiekty nauk o zarządzaniu, a także kryteria oceny ich twierdzeń, jest odmiennność kulturowa narodów i społeczeństw, które wyznają odmienne wartości. Oznacza to ogromną trudność w obiektywizacji ocen i otwiera szeroko wrota na wpływ subiektywnych ocen. Okoliczność ta też ogranicza ich uniwersalizm.

⁷ W. Tatarkiewicz: *O szczęściu*. PWN, Warszawa 1962, s. 9-10.

⁸ Arystoteles: *Etyka Nikomachejska*. T. 1.

⁹ Są jeszcze młodsze nauki niż nauki o zarządzaniu, jak atomistyka, transplantologia czy elektronika lub informatyka, które charakteryzują się dużą ścisłością.

5. Określone koncepcje i metody zarządzania są różnie oceniane przez ludzi w zależności od okresu historii. Przykładem może tu być zmiana ocen dotyczących stylu zarządzania i przywództwa charyzmatycznego.

6. Na realizowane w praktyce sposoby zarządzania i twierdzenia nauki o zarządzaniu mają wpływ ideologie społeczno-gospodarcze. Wyrazistym tego przykładem jest problem partycypacji pracowników w zarządzaniu¹⁰.

7. Twierdzenia omawianych tu nauk tylko w bardzo ograniczonym stopniu mogą być weryfikowane na podstawie powtarzalnych eksperymentów, co uniemożliwia zastosowanie zasady badawczej *ceteris paribus*.

8. Nauki o zarządzaniu, jako należące do nauk stosowanych, nastawione są nie tylko na objaśnianie zróżnicowanej i zmiennej w czasie rzeczywistości (funkcja diagnostyczna), ale także, a może nawet przede wszystkim, na formułowanie zaleceń dla praktyki (funkcja projekcyjna, prospektywna). Nadaje im to w dużym stopniu charakter normatywny, uzależniając formułowane przez nie propozycje od wielu praktycznych czynników wewnętrznych i zewnętrznych.

9. Konstatacje nauk o zarządzaniu ocenia się w mniejszym stopniu na podstawie ich zgodności z istniejącą rzeczywistością, a w większym na podstawie ich użyteczności. Oznacza to, że weryfikacja wartości twierdzeń i zaleceń nauk o zarządzaniu następuje poprzez ich zastosowanie (wdrożenie do praktyki). Trzeba jednak dodać, iż okoliczność ta dotyczy nie tylko wyników badań w zakresie nauk o zarządzaniu, ale także wielu innych nauk stosowanych (technika, medycyna).

10. Skutki wprowadzonych do praktycznej działalności określonych zmian w zakresie zarządzania są często mocno odroczone w czasie i z tego powodu występują trudności w powiązaniu skutku z przyczyną.

Nie negując, że i w naukach o zarządzaniu mogą występować twierdzenia o relatywnie długiej trwałości, niedeaktualizujące się szybko w miarę upływu czasu, można jednak zaryzykować przypuszczenie, że im więcej czasu upłynęło od ich ustalenia, tym większe występuje niebezpieczeństwo ich fałszywości.

Wszystko co powyżej powiedziano o cechach charakteryzujących nauki o zarządzaniu, powoduje, że „[...] wiedza nauk o zarządzaniu ma charakter nieuniwersalny, przybliżony i niepewny”¹¹.

¹⁰ W. Morawski: *Socjologia organizacji w Polsce – perspektywy badawcze*. „Organizacja i Kierowanie” 1976, nr 3/5 i P. Płoszajski: *Společna odpowiedzialność uczonego: między utopią wolności a niemoralnością służebności*. W: *Wolność a służebność nauki*. Red. Z. Kowalewski. Instytut Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 1991, s. 76-77 zwracają uwagę, że relacje pomiędzy naukami społecznymi a ideologiami jest problemem wysoce złożonym i delikatnym – niekorzystna jest całkowita separacja tych dwóch dziedzin, jak i nadmierne zbliżenie. Ze względu na bezpośrednie znaczenie tych nauk dla głoszonych problemów społecznych podlegają one naciskom czynników zewnętrznych.

¹¹ Ł. Sułkowski: *O potrzebie rozwoju epistemologii zarządzania*. „MBA”, nr 4, s. 17.

Czy nauki o zarządzaniu dysponują paradygmatami?

Wśród naukowców słowo „paradygmat”, wprowadzone do nauki przez T. Kuhna, ma wysoką rangę, znacząc dla nich coś fundamentalnego, choć samo pojęcie paradygmatu jest bardzo różnie pojmowane i definiowane¹². Niektórzy przedstawiciele nauk o zarządzaniu wiążą paradygmat nawet już nie z nauką, a np. ze zbiorem zasad tworzących strategię przedsiębiorstwa, która zwiększa jego szanse w zmiennym otoczeniu.

Nie przeprowadzając analizy różnic w pojmowaniu przez wielu autorów pojęcia paradygmatu, przyjmuje się tu tylko, iż paradygmat jest kluczowym twierdzeniem (założeniem, przekonaniem) naukowym, które ma podstawowe (fundamentalne) znaczenie dla danej nauki, zgodnie z którym buduje się inne twierdzenia naukowe. Wyznacza ono kierunki w myśleniu i badaniach naukowych. Jest dla nich wzorem.

Paradygmaty mają w nauce *ex definitione* charakter stabilny i są przez dłuższy czas uznawane przez ogół uczonych. Jednak są one z czasem uzupełniane lub obalane i zastępowane nowymi paradygmatami, zwłaszcza wówczas, gdy na bazie dotychczasowego paradygmatu nie da się objaśnić lub rozwiązać jakichś problemów. Jest to wyrazem rozwoju nauki i co wiąże się zazwyczaj z rewolucją w danej nauce. Przyjmujemy tu stwierdzenie J. Bogdanienki¹³, że rewolucyjne przejście od jednego do drugiego paradygmatu stanowi zasadniczy schemat rozwoju dojrzałej nauki. Można do tego dodać, iż kurczowe trzymanie się przez niektórych przedstawicieli nauki dotychczas przyjmowanego paradygmatu, mimo nowych argumentów przeciw jego prawdziwości, może być czynnikiem hamującym rozwój nauki.

Mówi się, że cechą charakterystyczną nauk o zarządzaniu jest to, że nie dysponują one dotąd powszechnie przyjętym w środowiskach naukowych paradygmatem naukowym, czy paradygmatami naukowymi, które wyznaczałyby dominujące podejście badawcze w dyscyplinie i które scalałyby wszystkie występujące w nich nurty, kierunki i szkoły. Niepokoi to wielu badaczy i jest źródłem wątpliwości lub sceptycyzmu co do przyszłości nauk o zarządzaniu.

Wydaje się słuszne stwierdzenie: „Historia nauki wskazuje, że każda dyscyplina naukowa zaczynać musi od formułowania prostych praw, które później uogólnia się tak, aby obejmowały one przypadki rzeczywiście interesujące”¹⁴. Ze zrozumieniem należy przyjąć sytuację, że nauki o zarządzaniu, jako nauki młode, dopracowały się już wielu uogólnień o charakterze raczej szczegółowym, nie pretendując do uogólnień o wysokim stopniu.

¹² G. Burrell, G. Morgan: *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Heinemann, London 1979.

¹³ J. Bogdanienko: *W pogoni za nowoczesnością. Wybrane aspekty tworzenia i wprowadzania zmian*. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2008, s. 114.

¹⁴ J.G. Kemeny: *Nauka w oczach filozofa*. PWN, Warszawa 1967, s. 284.

Chyba słusznie P. Płoszajski¹⁵ i Ł. Sułkowski¹⁶ stwierdzają, że nauki o zarządzaniu znajdują się w przedparadygmatycznym stadium rozwoju. Stadium to P. Płoszajski nazywa etapem empiryczno-zbierackim w przeciwieństwie do etapu teoretyczno-wyjaśniającego, gdy nauki o zarządzaniu będą już bardziej rozwinięte, dysponując wtedy ugruntowanymi teoriami. Taka kolejność etapów rozwoju dotyczy chyba wszystkich nauk.

Rozważając kwestie dotyczące paradygmatów w naukach o zarządzaniu nie można pominąć poglądów, zgodnie z którymi paradygmaty takie w nich istnieją, ale ulegają ewolucji odpowiednio do zmian w otoczeniu biznesowym i w samych organizacjach¹⁷.

Choć – jak dotąd – nie zostały wyraźnie wyartykułowane takie podstawowe twierdzenia ze strony badaczy w zakresie zarządzania, które mogłyby być uznane za ich paradygmaty, to jednak nie należy sądzić, aby nie można już znaleźć w literaturze takich sformułowań, które mogłyby stanowić „kanony”, podstawowe zasady zarządzania, a nawet pretendować do roli paradygmatów. Niżej podano kilka przykładów takich sformułowań.

1. Działalność organizacji (np. przedsiębiorstwa) nie może być rozpatrywana bez uwzględnienia jej relacji z otoczeniem, gdyż one w dużym stopniu decydują o jej powodzeniu lub niepowodzeniu.

2. Podstawowym warunkiem przetrwania organizacji w warunkach burzliwego otoczenia jest jej elastyczne przystosowywanie się do niego, przy Zachowaniu charakteryzujących je cech.

3. W każdej organizacji powinna być przestrzegana zasada optymalnej rozpiętości i zasięgu kierowania.

4. Organizacja powinna „utrzymywać na koniecznym – i tylko na koniecznym – poziomie wszelkiego rodzaju rezerwy”¹⁸.

5. Organizacja nie może właściwie funkcjonować bez występowania w niej sprawnego systemu komunikowania się z otoczeniem oraz w niej samej jej poszczególnych członków.

6. Przywódcze uzdolnienia i umiejętności, jakie posiadają menedżerowie, a zwłaszcza naczelny szef, w poważnym stopniu wpływają na powodzenie lub niepowodzenie organizacji.

7. Czynnikiem mającym wpływ na efektywność działania organizacji jest jej kultura, a w dobie powszechnej globalizacji nieodzowne jest przestrzeganie zasad zarządzania wielokulturowego.

¹⁵ P. Płoszajski: *Miedzy refleksją a działaniem. Dylematy praktycznej teorii zarządzania*. Ossolineum, Wrocław-Kraków-Gdańsk 1985, s. 33.

¹⁶ Ł. Sułkowski: *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. Op. cit., s. 52-53.

¹⁷ T. Clarke, S. Clegg: *Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century*. Harper Collins Business, rozdz. I, London 1998.

¹⁸ Sformułowanie to podajemy jako cytata z książki J. Zieleniewski: *O organizacji badań naukowych*. PWE, Warszawa 1975, s. 38.

Należy jednak odnotować występowanie poglądu poddającego w wątpliwość sensu poszukiwania paradygmatu w naukach o zarządzaniu.

Słusznie niektórzy autorzy¹⁹ zwracają uwagę na to, że nauki społeczne, w tym nauki o zarządzaniu, nie dysponują, jak nauki ścisłe i przyrodnicze, stabilnymi „prawami naturalnymi” (choć one też się zmieniają), co oznacza, że „prawa tych pierwszych są w większym stopniu ograniczone w czasie i w przestrzeni”. Poszukiwanie „praw wiecznych” w naukach o zarządzaniu jest utopią.

Literatura

Arystoteles: *Etyka Nikomachejska*.

Bogdaniecko J.: *W pogoni za nowoczesnością. Wybrane aspekty tworzenia i wprowadzania zmian*. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2008.

Burrell G., Morgan G.: *Sociological Paradigms and organizational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. Heinemann, London 1979.

Clarke T., Clegg S.: *Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century*. Harper Collins Business, London 1998.

Drucker P.: *Möglichkeiten der wirtschaftlichen Unternehmensführung*. „Neue Zürcher Zeitung” 1963, Nr 9.

Drucker P.: *Myśli przewodnie Druckera*. MT Biznes, Warszawa 2002.

Handbook of Public Management. Red. E. Perlie, L.E. Lynn jr, Ch. Politt. Oxford University Press, Oxford 2005.

Hughes O.E.: *Public Management and Administration*. Palgrave MacMilan, London 2003.

Kemeny J.G.: *Nauka w oczach filozofa*. PWN, Warszawa 1967.

Kieżun W.: *Podstawy organizacji i zarządzania*. KiW, Warszawa 1977.

Koźmiński A.K.: *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Kożuch B.: *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*. Placet, Warszawa 2004.

Krzyżanowski L.: *O podstawach organizacji i zarządzania inaczej*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Krzyżanowski L.: *Podstawy nauki zarządzania*. PWN, Warszawa 1985.

Lissowski O.: *Kierunki modernizacji zarządzania publicznego*. W: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Red. S. Lachiewicz i B. Nogalski. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.

¹⁹ R.F. Drucker: *Myśli przewodnie Druckera*. MT Biznes, Warszawa 2002, s. 112; L. Krzyżanowski: *O podstawach organizacji inaczej*. WN PWN, Warszawa 1999, s. 103; A.K. Koźmiński: *Zarządzanie w warunkach niepewności*. WN PWN, Warszawa 2004, s. 10; Ł. Sułkowski: *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. Op. cit., zwłaszcza podrozdział 1.9; K. Zimniewicz: *Kilka refleksji na temat hipotez w naukach o zarządzaniu*. W: *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*. Red. M. Sławińska. AE, Poznań 2005, s. 159-160.

- Morawski W.: *Socjologia organizacji w Polsce – perspektywy badawcze*. „Organizacja i Kierowanie” 1976, nr 3/5.
- Oleksyn T.: *Granice zarządzania*. W: *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*. Red. W. Kowalczewski. Difin, Warszawa 2008.
- Płoszajski P.: *Między refleksją a działaniem. Dylematy praktycznej teorii zarządzania*. Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1985.
- Płoszajski P.: *Spoleczna odpowiedzialność uczonego: między utopią wolności a niemoralnością służebności*. W: *Wolność a służebność nauki*. Red. Z. Kowalewski. Instytut Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 1991.
- Sułkowski Ł.: *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. PWE, Warszawa 2005.
- Sułkowski Ł.: *O potrzebie rozwoju epistemologii zarządzania*. „Master of Business Administration”, nr 4.
- Tatarkiewicz W.: *O szczęściu*. PWN, Warszawa 1962.
- Zieleniewski J.: *O organizacji badań naukowych*. PWE, Warszawa 1975.
- Zimniewicz K.: *Kilka refleksji na temat hipotez w naukach o zarządzaniu*. W: *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*. Red. M. Sławińska. AE, Poznań 2005.

NOTES ON SOME IMPORTANT PROBLEMS OF MANAGEMENT SCIENCES

Summary

The paper contributes to the science studies debating on the subject and scope of management sciences and the limited universality of their claims both in time and in space. It also deals with the legitimacy of using paradigms in these sciences. The general conclusion is that management sciences are a relatively young field of research, long deprived of cognitive and methodological studies, and currently hardly anything can relieve their representatives from a self-defining effort in this manner. This paper is just one step on this path.

Anna Pietruszka-Ortyl

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

STUDIUM PARADYGMATÓW WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA

Wprowadzenie

Dyskusja o paradygmacie w naukach społecznych jest ryzykowna, gdyż dyscypliny te są głęboko uwarunkowane cywilizacyjnie i kulturowo, a warstwa aksjologiczna jest kreowana w dużej mierze przez lokalne autorytety¹. Jednak zmiana uwarunkowań funkcjonowania organizacji na przestrzeni ubiegłych dziesięcioleci, gdzie efektywne zarządzanie postrzegane jest jako jeden z podstawowych i najważniejszych czynników rozwoju gospodarczego w globalnej wiosce turbulentnego otoczenia, staje się bodźcem do rozwoju nauk o zarządzaniu także w aspekcie metodologicznym i z perspektywy ewolucji obowiązujących paradygmatów. Znamienne jest przecież, iż „[...] proces jakościowych zmian w nauce odbywa się przez powstawanie, rozwijanie, obalanie starych i kreowanie nowych paradygmatów. W ten to sposób dokonuje się postęp naukowy”².

Dlatego też celem opracowania jest rozstrzygnięcie desygnaty pojęcia paradygmatu, przedstawienie ich ewolucji w naukach o zarządzaniu oraz nakreślenie perspektyw wyłaniania się i konstytuowania nowych, charakterystycznych dla danej dyscypliny wzorców nauki.

W konkluzji najczęściej wśród ujęć problemów paradygmatu w naukach o zarządzaniu identyfikuje się te, które podkreślając ważność kategorii epistemologiczno-metodologicznych eksponują modele-metafory w konwencji T.S. Kuhna³.

¹ R. Krupski: *Zmiana paradygmatu nauki organizacji i zarządzania*. W: *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*. Red. R. Krupski. AE, Wrocław 2003, s. 497.

² L.J. Krzyżanowski: *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty – modele, metafory, filozofia – metodologia, dylematy, trendy*. PWN, Warszawa 1999, s. 58.

³ R. Krupski: *Op. cit.*, s. 497.

Paradygmat w perspektywie nauk o zarządzaniu

Teorię paradygmatów jako istotnych dla badań naukowych czynników zaproponował T.S. Kuhn przedstawiając jej zarys w pracy „The Structure of Scientific Revolutions”, której pierwsze wydanie ukazało się w 1962 roku⁴. Autor koncepcji uściślił ją w kolejnym opracowaniu traktującym o istocie paradygmatów, mianowicie „The Essential Tension. Selected Studies in Scientific Tradition and Change” pochodzącym z 1977 roku⁵.

Paradygmat, jako „[...] powszechnie uznawane osiągnięcia naukowe, które w pewnym czasie dostarczają społeczności uczonych modelowych problemów i rozwiązań”⁶ T.S. Kuhn postrzega dualnie. Wyróżnia bowiem szerokie, globalne znaczenie terminu „paradygmat”, tę perspektywę nazywając podejściem socjologicznym, oraz identyfikuje wąskie, partykularne rozumienie tej kategorii postrzegając je jako filozoficzny punkt widzenia.

Całościowe, ogólne ujęcie paradygmatu traktuje go jako wszystkie zinternalizowane przekonania danej wspólnoty naukowej⁷, stąd „[...] odnosi się on do całej konstelacji przekonań, wartości, technik itd. wspólnych członkom danej społeczności”⁸. W znaczeniu cząstkowym paradygmat odwołuje się do pewnego szczególnego elementu (podzbioru) wspólnych przekonań tworzących doniosłe odkrycie naukowe⁹, obejmuje zatem „[...] jeden rodzaj elementów w obrębie tej konstelacji, a mianowicie konkretne rozwiązania łamigłówek, które, stosowane jako modele czy przykłady, mogą zastępować wyraźne reguły, dając podstawę do rozwiązań pozostałych łamigłówek nauki normalnej”¹⁰.

Zdaniem twórcy „Struktur rewolucji naukowych”, rozwój nauki jest procesem cyklicznym obejmującym pewne fazy. Pierwszą jest okres „przedpragmatyczny” charakteryzujący się dużą ilością konkurencyjnych interpretacji, chęcią znalezienia czegoś nowego, wyrażaniem zdecydowanego niezadowolenia z istniejącego stanu wiedzy, odwoływaniem się do filozofii i podejmowaniem działań fundamentalnych. Takie działania uczonych skutkują identyfikacją nowych, istotnych poznawczo obszarów analizy rozwoju nauk. W efekcie powstają paradygmaty obowiązujące w danej społeczności. Kolejną fazą jest czas, kiedy najpierw wśród wąskich grup naukowców pojawiają się przekonania, że istniejące paradygmaty przestają pełnić swe dotychczasowe funkcje instrumentów poznania określonego aspektu rzeczywistości. Tak rodzi się rewolucja, która wy-

⁴ W przekładzie na język polski opracowanie ukazało się pod tytułem *Struktura rewolucji naukowych*, po raz pierwszy w 1968 roku i wydawane jest nakładem wielu oficyn wydawniczych. Najnowsze wznowienie pochodzi z 2009 roku (T.S. Kuhn: *Struktura rewolucji naukowych*. Aletheia, Warszawa 2009).

⁵ Pierwszy polski przekład pracy ukazał się w 1985 roku pod tytułem *Dwa bieguny: Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*. Państwowego Instytutu Wydawniczego.

⁶ T.S. Kuhn: *Struktura rewolucji naukowych*. Aletheia, Warszawa 2001, s. 10.

⁷ L.J. Krzyżanowski: Op. cit., s. 58.

⁸ T.S. Kuhn: *Struktura rewolucji...*, op. cit., s. 303.

⁹ L.J. Krzyżanowski: Op. cit., s. 58.

¹⁰ T.S. Kuhn: *Struktura rewolucji...*, op. cit., s. 303.

znacza kolejną fazę rozwoju nauki. Z czasem jednak wykreowane przez nią paradygmaty, podobnie jak wcześniej, przestają realizować swe funkcje poznawcze i tym sposobem nadchodzi kolejna faza rozwoju nauki – czas na następną rewolucję¹¹.

Kontynuację teorii T.S. Kuhna stanowi koncepcja macierzy dyscyplinarnej, którą L.J. Krzyżanowski traktuje w kategoriach uściślenia terminu paradygmat w znaczeniu globalnym¹². Macierz (matryca) dyscyplinarna składa się z uporządkowanych elementów (rozumianych wcześniej przez T.S. Kuhna jako paradygmaty, części paradygmatów lub paradygmatyczne) w postaci przekonań, „nastawień” czy przeświadczeń podzielanych przez uczonych uprawiających daną dyscyplinę naukową¹³. Podstawowymi składnikami matrycy są symboliczne uogólnienia, modele i okazy.

Symboliczne uogólnienia to te wyrażenia, które nie budzą zastrzeżeń i są zgodnie stosowane przez członków grupy. Są to formalne lub łatwe do sformalizowania składniki matrycy dyscyplinarnej, które można z łatwością ująć w jakąś formułę logiczną, przykładowo $(x)(y)(z)\Phi(x, y, z)$ ¹⁴. Modele z kolei dostarczają grupie preferowanych przez nią analogii, a gdy są mocno akceptowane – to i ontologii. Natomiast okazy to konkretne rozwiązania poszczególnych problemów uznawane przez grupę za paradygmatyczne w normalnym sensie tego słowa, przy czym, autor koncepcji uważa, iż okazy oraz modele są o wiele bardziej skutecznymi wyznacznikami subkultury społeczności niż uogólnienia symboliczne. Okazom, rozumianym w kategoriach wąskiego znaczenia paradygmatu, postrzeganym jako rozwiązania doniosłego problemu, nadaje zasadnicze znaczenie¹⁵.

Bazując na założeniach teorii rewolucji naukowych wyprowadzić można konkretne charakterystyki paradygmatu:

- paradygmat jest źródłem skutecznej pracy twórczej uczonych i prowadzi do rozwiązania problemu stanowiąc postęp,
- paradygmat jest tym, co łączy członków społeczności uczonych oraz odwrotnie – społeczność uczonych składa się z ludzi, którzy podzielają pewien paradygmat,
- wszyscy, którzy nie chcą lub nie mogą dostosować się do obowiązującego paradygmatu, muszą działać w izolacji lub zwracać się z inną gałęzią wiedzy,
- społeczności uczonych można i powinno się wyodrębnić bez uprzedniego odwoływania się do paradygmatów; te można potem odkryć, badając zachowania członków danej społeczności,

¹¹ Ibid., s. 157-166; M. Lisiński: *Paradygmat jako instrument analizy zarządzania strategicznego*. W: *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Uniwersytet Gdański – Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009, s. 556.

¹² L.J. Krzyżanowski: Op. cit., s. 59.

¹³ T.S. Kuhn: *Struktura rewolucji...*, op. cit., s. 315.

¹⁴ Ibid., s. 315-316.

¹⁵ Idem: *Dwa bieguny. Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*. PIW, Warszawa 1985, s. 411-412 i 424.

- nowy paradygmat narzuca nowe, bardziej radykalne określenie przedmiotu badań w danej dziedzinie oraz niesie za sobą całkowicie nową racjonalność,
- zmiana paradygmatu sprowadza się do zdobywania zwolenników¹⁶.

Konkludując, paradygmat należy rozumieć jako akceptowany przez społeczność naukową danego czasu i przyjmowany powszechnie wzorzec nauki właściwy dla danego okresu wraz z założeniami filozoficznymi stanowiącymi jego podstawę¹⁷. Obejmuje więc istotne dla badań naukowych obszary analiz, które dostarczają akceptowalnych na pewnym etapie nauk wzorów – modeli, czyli praw, teorii, zastosowań czy nawet wyposażenia. Z ich wykorzystania wyłania się osobliwa i jednorodna tradycja badań naukowych prowadzących do konkretnego osiągnięcia naukowego. W konsekwencji, paradygmaty w pierwszej kolejności stanowią podstawową przesłankę wysiłku badawczego społeczności uczonych stanowiąc zasadnicze kryterium identyfikujące obszary nauk¹⁸.

„Paradygmatyczne metafory” w dorobku nauk o zarządzaniu

Problematykę paradygmatów w naukach społecznych podjęli G. Burrell i G. Morgan twierdząc, że badania naukowe i prace w ramach nauk społecznych w ogóle, a w teorii organizacji w szczególności, mogą być sklasyfikowane w kategoriach czterech głównych paradygmatów – funkcjonalistycznego, interpretatywnego, radykalnego humanistycznego i radykalnego strukturalistycznego. Koncepcję tę porządkuje M. Kostera (tabela 1), pozycjonując różne szkoły i kierunki badawcze, które dzielą wspólne założenia ontologiczne, epistemologiczne, a także preferencje, w zależności od fundamentalnych przekonań co do natury nauki (wymiar obiektywność – subiektywność) oraz natury społeczeństwa (wymiar regulacja-radykalna zmiana) i łącząc z odpowiednim paradygmatem¹⁹.

Podstawę paradygmatu funkcjonalistycznego stanowi założenie, że społeczeństwo istnieje obiektywnie jako byt konkretny i realny. Zjawiska społeczne należy zatem rozpatrywać w perspektywie ich konsekwencji dla funkcjonowania innych obszarów aktywności społecznej, instytucji lub społeczeństwa jako całości. Wedle tego paradygmatu nauka powinna dążyć do obiektywizmu i wolności od wartościowania, a badacz powinien zachować dystans w stosunku do badanych zjawisk dzięki zastosowaniu właściwej metody.

¹⁶ I. Lakatos: *Pisma z filozofii nauk empirycznych*. PWN, Warszawa 1995, s. 150; M. Lisiński: *Op. cit.*, s. 556; T.S. Kuhn: *Struktura rewolucji...*, *op. cit.*, s. 304-305.

¹⁷ W. Kowalczewski: *Wybrane aspekty metodologii nauk o zarządzaniu*. W: *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*. Red. W. Kowalczewski. Difin, Warszawa 2008, s. 24.

¹⁸ M. Lisiński: *Op. cit.*, s. 555.

¹⁹ M. Kostera: *Postmodernizm w zarządzaniu*. PWE, Warszawa 1996, s. 33-35.

Paradygmat interpretacyjny oparty jest na założeniu o niestabilności i względności rzeczywistości społecznej. Zgodnie z nim, świat życia społecznego nie istnieje poza naszym umysłem czekając, by jego prawa zostały odkryte, ale cały czas tworzony jest przez nas samych, w tym badaczy. Uczestnicy tego świata widzą go jako oczywisty, lecz zadaniem badacza jest ukazanie, jak został stworzony (interpretacja). Nauka jest zatem zbiorem gier językowych, opartych na pojęciach i regułach, które są skonstruowane przez używających język. Przez język bowiem nadajemy światu sens i interpretujemy go.

Głównym przesłaniem paradygmatu radykalnego humanizmu jest przekonanie, że społeczeństwo nie jest konkretnym bytem. Rzeczywistość społeczna, choć jest tworzona społecznie, to dzieje się to kosztem ludzi, którzy wstają „uwięzieni” w nierealnym, ale uznawanym za konieczny, świecie. W konsekwencji badacz musi dążyć do demaskowania fałszywych pułapek zbiorowej świadomości, tworzonych przez samych „uwięzionych”.

Podstawą paradygmatu radykalnego strukturalizmu jest przekonanie o istnieniu konkretnej, materialnej rzeczywistości społecznej, którą można zbadać i opisać. Rola nauki polega na walce ze zniewoleniem ludzi przez społeczeństwo. W przypadku tego paradygmatu, więzienie jest realne, może przybrać formę dominacji grup uprzywilejowanych i zadaniem jest poszukiwanie realnych sposobów wydostania się z niego – w ramach istniejących mechanizmów społecznych i historycznych.

Tabela 1

Główne paradygmaty w naukach społecznych według G. Burrella i G. Morgana
oraz ich konsekwencje

Orientacja społeczna regulacja		Radykalna zmiana		Założenia dotyczące nauki
FUNKCJONALIZM		RADYKALNY STRUKTURALIZM		Obiektywność
badania naukowe powinny prowadzić do konkluzji typu: implikacje dla praktyki i implikacje dla przyszłych badań		badacz powinien wykryć obiektywne mechanizmy i ujawnić je, a następnie zaproponować sposoby ich pokonywania przez dyskryminowane grupy społeczne		
1		2		3
Osiągnięcia	– stworzenie i rozwinięcie języka dla zarządzania, – dostarczenie praktykom modeli porównawczych, dzięki którym mogą zobaczyć i ocenić samych siebie,	Osiągnięcia	– podkreślenie znaczenia czym jest zmiana i jakie działania do niej prowadzą, – zwrócenie uwagi na podstawowe mechanizmy charakterystyczne dla organizacji	

cd. tabeli 1

1		2		3
	– zaproponowanie wytycznych, jak rozwiązywać praktyczne problemy zarządzania, – generowanie wiedzy uogólniającej, która może być widziana jako istotna i wiarygodna, – dążenie do eliminacji niepewności w świecie organizacji.		- i ich działanie, które mogą tłumaczyć funkcjonowanie struktury jako całości, – unaocznienie roli, jaką odgrywają organizacje w danej formacji społecznej, – podjęcie problematyki konfliktów, – wypracowanie koncepcji organizacji jako formy praktyki mającej na celu samo-przekształcenie i kolektywne działanie (rozwój potencjału dla samoorganizacji).	
PARADYGMAT INTERPRETATYWNY badacz tłumaczy zjawiska społeczne, ale niczego nie sugeruje czytelnikowi, co najwyżej skłania go do myślenia		RADYKALNY HUMANIZM badacz demaskuje, a czytelnik może zmienić swoje postępowanie		Subiektywność
Osiągnięcia	– uświadomienie, że pewność i dążenie do niej są tworem społecznymi, – uświadomienie, że rzeczywistość organizacyjna jest bardzo często jedynie mozaiką współistniejących rzeczywistości, – uwrażliwienie uczestników organizacji na kulturowe znaczenie organizacji, – ukazanie, w jaki sposób działania w organizacji są tworzeniem rzeczywistości: organizacji i jej otoczenia, – przedstawienie otoczenia organizacji jako tworu skonstruowanego przez organizację.	Osiągnięcia	– ukazanie pułapek, wobec których jednostki często czują się bezsilne, – zwrócenie uwagi na relacje władzy leżące u podstaw tworzenia rzeczywistości społecznej, – pomógł docenić rolę nieświadomych znaczeń organizacji, – otwarcie popiera ideologie, które stawiają człowieka na pierwszym miejscu.	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Kostera: *Postmodernizm w zarządzaniu*. PWE, Warszawa 1996, s. 35-37.

Dopełnieniem koncepcji G. Burrella i G. Morgana jest propozycja G. Morgana, która preferuje metaforę w widzeniu, doświadczaniu, opisie, pojmowaniu i tworzeniu wiedzy o rzeczywistości organizacyjnej. Została ona zaproponowana przez autora jako rozwinięcie dotychczasowego dorobku identyfikującego cztery paradygmaty (tabela 2), które w założeniu są niemożliwe do połączenia. Przyjęcie lub odrzucenie któregoś z nich stanowi bowiem pochodną światopoglądu

badacza, jego preferencji, zainteresowań, nawet temperamentu²⁰. Zdaniem G. Morgana, możliwe jest współistnienie owych paradygmatów, co dzięki efektowi synergii stwarza potencjalne szanse dla rozwoju nauk społecznych, w tym także teorii organizacji. Stąd zidentyfikowane przez niego obrazy wzajemnie koegzystują i uzupełniają się.

Tabela 2

Metafory organizacji zbieżne z poszczególnymi paradygmatami w naukach społecznych

Organizacja-Organizm Organizacja-Maszyna Organizacja-Struktura dyssypatywna		Organizacja-System polityczny	
Organizacja-Mózg	FUNKCJONALIZM	RADYKALNY STRUKTURALIZM	Organizacja-Narzędzie władzy
Organizacja-Teatr Organizacja-Kultura	PARADYGMAT INTERPRETATYWNY	RADYKALNY HUMANIZM	Organizacja-Więzienie psychiczne Organizacja-Narzędzie władzy
	Organizacja-Świątynia Organizacja-Tekst	Organizacja-Tekst Organizacja-Świątynia	

Źródło: Ibid., s. 41.

Podstawową przesłanką idei metafor, dającej początek nurtowi postmodernistycznemu w naukach o zarządzaniu, jest to, że teorie i wyjaśnienia dotyczące życia organizacji opierają się na metaforach prowadzących do widzenia i rozumienia organizacji w sposób charakterystyczny, ale częściowy. Metafora używana jest wówczas, gdy usiłujemy zrozumieć jakiś fragment doświadczalnej rzeczywistości za pomocą innego fragmentu, a samo wykorzystanie konkretnej przenośni jest konsekwencją sposobu myślenia i sposobu widzenia, które przenikają rozumienie świata przez badacza w ogóle. Metafora jest zatem podstawową, strukturalną formą ludzkiej percepcji, za pomocą której jednostki doświadczają świata, angażują się weń i rozumieją go. Należy się nimi posługiwać po to, aby uchwycić i zrozumieć wielorakie znaczenia sytuacji oraz zmierzyć się z nimi, a także stawić czoło sprzecznościom i paradoksom, próbując kierować nimi zamiast udawać, że nie istnieją²¹.

²⁰ P.L. Berger, L. Luckmann: *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*. PIW, Warszawa 1983, s. 19.

²¹ G. Morgan: *Obrazy organizacji*. PWE, Warszawa 1999, s. 10-11 i 399.

G. Morgan, starając się ograniczyć skłonność do faworyzowania pewnych metafor kosztem innych, prezentuje, wielostronnie komentuje i egzemplifikuje takie wyobrażenia organizacji, jak organizacja-maszyna, organizacja-organizm, organizacja-mózg, organizacja-kultura, organizacja-system polityczny, organizacja-psychiczne więzienie, organizacja-system przepływu i transformacji, organizacja-narzędzie dominacji. Jednocześnie opowiada się za powszechnym wykorzystaniem metafory:

- psychicznego więzienia, po to, aby uwalniać ludzi z pułapek faworyzowanych sposobów myślenia oraz wyzwalać ich siłę i kreatywność,
- kulturowej, jako sposobu zwracania szczególnej uwagi na znaczenie procesów ustanawiania rzeczywistości,
- politycznej, służącej do rozszyfrowania zawilej sieci interesów i stosunków władzy,
- mózgu, dlatego, że w sposób zasadniczy kwestionuje biurokratyczny sposób organizowania,
- przepływu i transformacji, gdyż naświetla ona tendencje i sprzeczności immanentne naszemu ogólnemu sposobowi życia,
- dominacji, bo pomaga ona stawić czoła rażącemu wyzyskowi i nierówności, na których opiera się wiele organizacji,
- mechanistycznej i organizmowej, za to, że czasami pozwalają na uzyskanie w praktyce wglądu w wiele spraw, kiedy są stosowane w konwencji sytuacyjnej²².

Dodatkowo, twórca teorii obrazów organizacji podkreśla, że na uwagę zasługuje wiele innych metafor – militarna, organizacji jako zespołu, anarchii, ideologii, teatru, które można by bez trudu włączyć do każdej konkretnej analizy w obrębie proponowanego ogólnego stylu metaforycznego myślenia.

W kontynuacji rozważań prowadzonych przez badaczy nad rozwojem paradygmatów-metafor, czyli w poszukiwaniu „paradygmatycznych metafor” w naukach o zarządzaniu, L. Heracleous i C.D. Jacobs zestawiają szkoły zarządzania strategicznego w układzie paradygmatów teorii pozytywistycznej, społecznego akonstrukcjonizmu i urzeczywistnionego realizmu, w perspektywie interpretacji metafor i podejścia do strategii (tabela 3)²³.

²² Ibid., s. 449-450.

²³ L. Heracleous, C.D. Jacobs: *Crafting Strategy: The Role of Embodied Metaphors*. „Long Range Planing” 2008, No. 41/3, cyt. za: J. Niemczyk: *Filozofie i szkoły strategii*. W: *Koncepcje strategii organizacji*. Red. R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet. PWE, Warszawa 2009, s. 20.

Tabela 3

Paradygmaty, metafory a strategia

Paradygmat	Ontologia	Epistemologia	Podejście do strategii	Metafora
Teoria pozytywistyczna (Donaldson)	rzeczywistość jest nakazana, zewnętrzna, niezależna od doświadczenia i percepcji obserwatorów	racjonalizm; wiedza wywodzi się z czystego rozumienia i może być wyrażana i analizowana poprzez logikę formalną i inne symboliczne systemy; wiedza <i>a-priori</i> jest możliwa	planowanie strategiczne; strategia jest racjonalna i obiektywna, zdeterminowana procesem strukturalnym, wdrażana poprzez właściwe decyzje dotyczące alokacji zasobów	metafory są zaledwie ornamentnymi i nietrwałymi lingwistycznie środkami wyrazu
Spółeczny akonstrukcjonizm (Berger, Luckmann, Gergen)	rzeczywistość uzależniona jest od perspektywy, wartości obserwatora; konstrukcje społeczne są efemeryczne	wczesny empiryzm filozoficzny, relatywizm, brak uniwersalnych praw	interpretatywne podejście do strategii; warunkiem rozumienia strategii jest zrozumienie map poznawczych i relatywnych praktyk strategicznych	metafory są konstruktem społeczną i organizacyjną rzeczywistości
Urzeczywistniony realizm (Johnson, Lakoff)	postrzeganie i rozumienie zewnętrznych niezależnych elementów rzeczywistości poprzez sposób ukształtowania doświadczenia i postrzegania przez jednostkę	postrzeganie społecznej rzeczywistości poprzez utrwalone schematy, sposoby egzystowania	strategia jako rzemiosło	metafory są fundamentalne dla pojmowania i interpretowania świata; mogą być środkiem implementacji strategii

Źródło: L. Heracleous, C.D. Jacobs: *Crafting Strategy: The Role of Embodied Metaphors*. „Long Range Planning” 2008, No. 41/3, s. 312, cyt. za: J. Niemczyk: *Filozofie i szkoły strategii*. W: *Koncepcje strategii organizacji*. Red. R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet. PWE, Warszawa 2009, s. 20.

W najszerszym rozumieniu terminu, paradygmat oznacza wzorzec (od łac. *paradigma* = wzór), stąd paradygmatem może być zarówno podzielane przez daną wspólnotę naukową wzorcowe odkrycie naukowe – znaczący wytwór procesu poznania, jak i sam proces naukowego poznania, czyli przyjęte przez daną

wspólnotę wzorcowe, wielomodalne podejście metodologiczne – strategia postępowania badawczego skutkująca poznaniem badanego fragmentu rzeczywistości²⁴.

W konsekwencji, rozważania nad istotą paradygmatów w naukach społecznych, w tym naukach o zarządzaniu, rodzą konieczność charakterystyki ogólnych kierunków w nauce²⁵ oraz związanych z nimi metodyk, wedle konwencji realizowania procesu badawczego: założenia: paradygmaty → metafory → metody badawcze²⁶.

W naukach o zarządzaniu, Ł. Sułkowski zauważa istniejący dualizm epistemologiczny, którego oś podziału stanowi antagonizm: orientacja „twarda” (neopozytywistyczna, systemowa, funkcjonalistyczna, ilościowa) *versus* orientacja „miękka” (humanistyczna, interpretatywna, herementyczna).

Epistemologię funkcjonalistyczno-systemową łączącą neopozytywizm, funkcjonalizm i szkołę systemową cechuje orientacja na tworzenie zintegrowanych systemów, weryfikację prawdy za pomocą obiektywnych metod ilościowych. Kluczowe jest podejście analityczne, zakładające możliwość uogólniania i matematycznego modelowania wyników badawczych.

Podstawą epistemologii interpretatywnej jest założenie o konstruktywistycznym i konwencjonalnym charakterze rzeczywistości społecznej i organizacyjnej. Ład organizacyjny nie istnieje obiektywnie, lecz jest wciąż podtrzymywany, rekonstruowany i modyfikowany przez jednostki i grupy działające w i wokół organizacji. Akt poznawania jest uwikłany w język i zrelatywizowany kulturowo – stanowi działanie symboliczne oraz ingerencję społeczną. W efekcie rezultaty badania nie mają sensu obiektywnego, lecz są jedynie intersubiektywnie komunikowalne²⁷.

Tabela 4

Metodologia neopozytywistyczna i interpretatywna w naukach o zarządzaniu

Kryterium	Metodologia neopozytywistyczna	Metodologia interpretatywna
1	2	3
Cele badania	Uogólnianie, weryfikacja, analiza, przewidywanie i programowanie zmian	Rozumienie, opisanie, synteza, stymulowanie zmian Konstatacje językowe

²⁴ L.J. Krzyżanowski: Op. cit., s. 85.

²⁵ Charakterystykę dwu kierunków w nauce oraz w naukach o zarządzaniu – tradycji euklidesowo-kartezjańskiej (podejścia aksjomatyczno-dedukcyjnego), preferującej redukcjonizm i metody dedukcyjne oraz tradycji babilońskiej (podejścia holistycznego) sięgającej metod empirycznych i wnioskowania indukcyjnego przedstawia W. Kowalczewski: *Kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*. W: *Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce*. Red. W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk. Difin, Warszawa 2008, s. 22-24.

²⁶ M. Kostera: Op. cit., s. 38.

²⁷ Ł. Sułkowski: *Metodologia nauk o zarządzaniu*. „Przegląd Organizacji” 2004, nr 10, s. 7-8.

cd. tabeli 4

1	2	3
Model poznania metodologicznego	Nomotetyczny	Idiograficzny
Wgląd w przedmiot badania	Obiektywny	Intersubiektywny
Relacje między składnikami rzeczywistości	Przyczynowo-skutkowe Powtarzalne	Współzależności Powtarzalne i jednostkowe
Stosunek badacza do badanej rzeczywistości	Obiektywny, zewnętrzny punkt widzenia (<i>outsider</i>)	Uczestnik badanych zjawisk i procesów (<i>insider</i>)
Stosunek badacza do wartości	Dążenie do poznania obiektywnego, wolnego od wartościowania	Świadomość uwikłania w wartości (postawa aksjologiczna)
Moc predykcyjna	Wysoka moc predykcyjna	Niska moc predykcyjna
Formy metod	Indukcja i dedukcja	Indukcja, dedukcja i konstrukcja
Preferowany rodzaj danych	Ilościowe dane	Jakościowe dane
Preferowana metodologia	Predykcje oparte na abstrakcyjnych systemach pojęć	Deskryptywno-wyjaśniająca lub rozumiejąca (hermeneutyczna)
Preferowana metodyka	Metody standaryzowane Ilościowe, ustrukturyzowane, statyczne	Metody niestandaryzowane Jakościowe, nie ustrukturyzowane, jednostkowe
Przykłady wykorzystywanych metod badawczych	Ankiety i wywiady, modelowanie matematyczne oraz analizy statystyczne, metody inżynierskie i projektowe, metody cybernetyczne i systemowe	Obserwacje uczestniczące, wywiady pogłębione, techniki interwencji społecznej, techniki dyskursywne i dokumentacyjne
Słabości preferowanej metodyki	– brak elastyczności i nadmierny puryzm, – słabe możliwości uchwycenia procesów psychospołecznych, – narzucanie siatki poznawczej badacza, – brak możliwości uchwycenia podświadomych aspektów działań – nadmierna koncentracja na dążeniu do pomiaru (kwantofrenia)	– jest bardzo niejednorodna i często daje trudno porównywalne rezultaty, – nie nadaje się do badania masowych procesów i zjawisk, – jest z założenia nieobiektywna, – rodzi problemy z rzetelnością wyników – zaangażowanie badacza może budzić opory etyczne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ł. Sułkowski: *Metodologia nauk o zarządzaniu*. „Przegląd Organizacji” 2004, nr 10, s. 8-9.

Skutkiem dualizmu epistemologicznego w naukach o zarządzaniu jest dualizm metodologiczny, w wyniku którego wyłoniły się dwie metodologie opierające się na odmiennych założeniach (tabela 4).

Paradygmaty w kontekście gospodarki opartej na wiedzy

Najnowsza literatura przedmiotu bogata jest w opracowania traktujące o paradygmatach dotyczących nowych kierunków zarządzania. Próba identyfikacji tych paradygmatów jest skutkiem wyłonienia się nowej gospodarki, charakteryzowanej jako gospodarka oparta na wiedzy, i przyczynkiem do kolejnej rewolucji naukowej.

R. Krupski, w ramach kompleksowego ujęcia podstawowych zagadnień nauki organizacji i zarządzania, wskazuje następujący paradygmat (rys. 1):

1) reakcją organizacji na ciągły wzrost turbulencji otoczenia powinien być wyższy stopień jej sformalizowanego uporządkowania (zorganizowania),

2) reakcją organizacji na ciągły wzrost turbulencji otoczenia powinien być niższy stopień jej sformalizowanego uporządkowania (odreagowaniem na chaos powinien być chaos)²⁸.

Współczesne rozwiązania organizacyjne bliższe są drugiemu postulatowi, obecnie bowiem powszechnie zaczęły się pojawiać organizacje wirtualne i sieciowe jako skutek odejścia od myślenia centralistycznego i hierarchicznego w zarządzaniu. Owe nowe struktury, zwłaszcza sieciowa, kwestionują przecież podstawowe zasady, na których zbudowano struktury tradycyjne, tj. hierarchię, koordynację pionową, ścisłą separację struktury organizacyjnej i otoczenia (jasne granice organizacji), podział na pracowników koncepcyjnych i wykonawczych, trwałość i niezmienność struktury, jednolitość rozkazodawstwa²⁹. W efekcie podkreśla się konieczność redefinicji powszechnie obowiązujących i akceptowanych standardów zachowań biznesowych i w perspektywie – ewolucji, charakterystycznych badaczom modelowych problemów oraz rozwiązań.

Paradygmaty nowej gospodarki sprowadzane są zazwyczaj do wzorów-modeli, obejmujących takie obszary analizy, jak kluczowa rola wiedzy, globalizacja, informatyzacja, turbulencja otoczenia, sieciowa łączność wszystkich podmiotów gospodarczych i osób fizycznych, suwerenność klientów jako współkreatorów wartości, a w istocie bezpośrednio wyznaczających cechy gospodarki opartej na wiedzy. Owe płaszczyzny analizy tworzą pewną całość, a ich wzajemne na siebie oddziaływanie, poprzez zjawisko synergii, rodzi szczególny system paradygmatów wyznaczający współczesny wymiar życia społeczno-gospodarczego³⁰.

²⁸ R. Krupski: Op. cit., s. 502.

²⁹ Ł. Sułkowski: *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. PWE, Warszawa 2005, s. 28.

³⁰ M. Lisiński: Op. cit., s. 558.



Rys. 1. Potencjalne i rzeczywiste paradygmaty teorii organizacji i zarządzania a złożoność organizacji i jej otoczenia

Źródło: R. Krupski: *Zmiana paradygmatu nauki organizacji i zarządzania*. W: *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje-metody*. Red. R. Krupski. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2003, s. 502.

Tabela 5

Nowy paradygmat zarządzania „7F”

FOCUS	Posiadanie przez przedsiębiorstwo koncepcji biznesu i sprawne zarządzanie nim; skupienie się na realizacji celów i funkcji firmy, dzięki wykorzystaniu wyróżniających zdolności (<i>core competencies</i>); skupienie się na potrzebach rynku
FIRST	Bycie pierwszym w zmianach i odpowiedziach na wyzwania otoczenia; stosowanie marketingu symultanicznego, szybkie wprowadzanie innowacji i ich weryfikowanie na rynku
FAST	Szybkie dostosowanie struktur, procedur, ludzi i relacji z otoczeniem, szybkie wprowadzenie zmian poprzez wykorzystanie wszelkich źródeł pomysłów innowacyjnych Szybkie uczenie się i pobudzanie edukacji upowszechniania najlepszych sposobów działania, poszukiwanie możliwości wyprzedzenia oczekiwań klienta
FLEXIBILITY	Elastyczne myślenie i działanie, elastyczne dostosowanie celów firmy do potrzeb zmieniającego się otoczenia; organizowanie działań wokół najmocniejszych stron, outsourcing, adhokracja, tworzenie elastyczności jako wartości organizacyjnej

cd. tabeli 5

FRIENDLY	Tworzenie organizacji służącej otoczeniu, odpowiedzialnej społecznie, traktującej zysk jako jeden z głównych celów biznesu, a nie jego <i>raison d'être</i> (rację bytu) Dbałość o środowisko i pomoc w rozwiązywaniu problemów społeczności lokalnej, prowadzenie wewnętrznych negocjacji Uprawnianie (<i>empowerment</i>), nastawienie na ludzi, ochrona ich miejsc pracy, podnoszenie jakości ich życia w pracy, uznanie, że pracownicy powinni czerpać wielostronne korzyści z sukcesu firmy
FAIRNESS	Uczciwe, sprawiedliwe postępowanie wobec pracowników, partnerów biznesowych, interesariuszy i konkurencji Budowanie wizerunku firmy budzącej zaufanie i szacunek, o dużym kapitale reputacji i autentycznej tożsamości (<i>corporate identity</i>) Dążenie do pokonania konkurencji przewagą wartości dla klienta (<i>economic value to the customer</i>)
FEASIBILITY	Konstruowanie programów i strategii możliwych do wykonania wspólnie (z pracownikami) Ustalenie misji i wizji Wypracowywanie wspólnych koncepcji rozwoju Zapewnienie współudziału pracowników w podejmowaniu decyzji Utrwalanie stosunków partnerskich i stymulowanie zaangażowania w podejmowane przedsięwzięcia Tworzenie układu optymalizującego osiągnięcia zespołów ludzkich i organizacji

Źródło: J. Penc: *Zarządzanie w perspektywie. Ku nowemu paradygmatowi*. W: *Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce*. Red. W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk. Difin, Warszawa 2008, s. 36-37.

Wszystkie te zmiany sprawiły, że dokonała się ewolucja paradygmatów zarządzania. Każda firma musi obowiązkowo zakładać orientację rynkową, stałe uczenie się i ciągłe wprowadzanie zmian. Takie perspektywy dynamiki organizacji zasadzają się na paradygmacie „7S” zarządzania strategicznego (tabela 5)³¹.

Tabela 6

Zbiór paradygmatycznych postulatów w ujęciu P. Płoszajskiego

W kierunku nowego paradygmatu	
1	2
OD:	> DO:
Redukcjonizmu	> Morfogenezy
Podejścia mechanistycznego	> Analogii holograficznych
Uniwersalizmu	> Relatywizmu

³¹ J. Penc: *Myślenie strategiczne w organizacji XXI wieku*. W: *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*. Red. W.M. Grudzewski, I.K. Hajduk. Difin, Warszawa 2002, s. 46.

cd. tabeli 6

1	2
Podejścia statycznego (równowagi)	> Podejścia dynamicznego (nierównowagi)
Poszukiwania równowagi	> Deterministycznego chaosu (porządkowania przez fluktuacje)
Badania wpływu elementów na cechy systemu	> Badania wpływu struktury na cechy systemu
Koncepcji wzrostu entropii	> Koncepcji wzrostu złożoności
Systemu względnie otwartego	> Systemu luźno związanego
Strategii konkurencji i walki o przetrwanie	> Strategii współlistnienia i kooperacji
Systemu informacyjnego składającego się z umiejscowionych jednostek	> Systemu informacyjnego jako struktury rozlokowania zespołów informacji
Ewolucji społecznej poprzez naturalną selekcję najlepszych struktur i metod powstających przez przypadkowe mutacje	> Świadomego zróżnicowania
Procesów społecznych opisywanych funkcjami ciągłymi	> Procesów społecznych opisywanych funkcjami nieciągłymi
Analizy zmian ilościowych	> Analizy zmian jakościowych
Hierarchii i centralizmu	> Heterarchii i pluralizmu
Badania władzy	> Badania prawomocności
Poszukiwania tożsamości (jednostek, systemów)	> Poszukiwania harmonii (zbiorowości, cech indywidualnych, systemów)
Podejścia jednostkowego	> Podejścia transakcyjnego
Analiz „przedstawiających” (opisów)	> Analiz poszukujących istoty zjawisk (abstrakcyjnych)
Wyjaśniania analitycznego	> Wyjaśniania metaforycznego
Obiektu badania, jako przedmiotu	> Upodmiotowienia relacji badacz-obiekt (<i>action research</i>)
Badacza-obserwatora	> Badacza-uczestnika
Wiedzy dla zrozumienia	> Wiedzy dla zmieniania

Źródło: P. Płoszajski: *Nowy paradygmat dla nowej rzeczywistości*. „Organizacja i Kierowanie” 1995, nr 3, s. 19.

W tej konwencji nadrzędnym wyzwaniem współczesnych organizacji jest zakorzenienie w koncepcji zasobowej i dążenie do funkcjonowania w sieciach relacji, najlepiej niesymetrycznych i zdominowanych przez przedsiębiorstwo jako głównego nawigatora dysponującego unikatowymi, rdzennymi kompetencjami.

Wszystkie przedstawione perspektywy postrzegania nowych paradygmatów gospodarki opartej na wiedzy zdaje się obejmować klamrą zaproponowany przez P. Płoszajskiego zbiór „postulatów metodologicznych” wytyczających, zdaniem autora, kierunek zmian w metaparadygmacie nauk o zarządzaniu (tabela 6).

W poszukiwaniu najnowszych przekonań wspólnych teoretykom współczesnego zarządzania

Na szczególny metaparadygmat współczesności – *sustainability*, wskazują W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska i M. Wańtuchowicz³². Postulat postrzegają w dwóch perspektywach. W ramach pierwszej, definiowany jest jako przekonanie o zdolności organizacji do kontynuowania biznesu nawet w hiperdynamicznym otoczeniu. Po drugie, interpretowany jest z punktu widzenia umiejętności permanentnej odnowy i wykorzystania warunków stwarzanych przez otoczenie oraz ich nieciągłości. Zawiera szerokie interpretacje związane z uelastycznieniem i podtrzymywaniem życia organizacji (które uległo skróceniu), a nawet swoistą reinkarnację organizacji, związaną z wskazywaną przez L.C. Thurowa umiejętnością kanibalizacji działalności³³. *Sustainability* w przedsiębiorstwie jest wyznacznikiem „energii życiowej” organizacji, odpowiada za jego nowoczesność i vitalność oraz zdolność do autokreacji. Przy założeniu o dużej dynamice zmian i elastyczności przedsiębiorstwa, gdzie stałą jest strategiczna nieciągłość, w której przerywana jest dotychczasowa ciągłość funkcjonowania, obejmuje zatem zdolność organizacji do ciągłego uczenia się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji i reorientacji celem utrzymania trwałej i wyróżniającej pozycji na rynku. Jest to możliwe poprzez oferowanie ponadprzeciętnej wartości nabywcom dziś i w przyszłości dzięki organicznej zmienności konstytuującej modele biznesowe, a wynikającej z kreowania nowych możliwości i celów oraz odpowiedzi na nie, przy równoważeniu interesów różnych grup.

Bezpośrednim przełożeniem diskutowanego metaparadygmatu jest holistyczny model *sustainable enterprise*, który składa się z dwóch grup elementów:

1) o charakterze obligatoryjnym – stałe elementy modelu, zawsze obecne i o kluczowym znaczeniu, tj. ciągła czujność uwagi na najwyższym poziomie oraz gotowość do wprowadzania natychmiastowych zmian (więc zdolność do odnawiania się przedsiębiorstwa),

2) o charakterze fakultatywnym – elementy (np. stabilność systemu społecznego, politycznego, gospodarczego, branża, lokalizacja, cechy narodowościowe, wiedza, kompetencje pracowników), które mogą się pojawić w modelu,

³² W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz: *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*. Poltext, Warszawa 2010, s. 26-27.

³³ L.C. Thurow: *Powiększanie bogactwa: Nowe reguły w gospodarce opartej na wiedzy*. Helion, Gliwice 2006, s. 50.

ale nie muszą, ich znaczenie się zmienia w zależności od otoczenia, w jakim funkcjonuje konkretne przedsiębiorstwo, czyli konfiguracja elementów o charakterze fakultatywnym ulega ciągłym przeobrażeniom³⁴.

Jednocześnie autorzy koncepcji podkreślają, iż nie istnieje jeden uniwersalny model przedsiębiorstwa „jutra”, jednak elementy fakultatywne tego holistycznego modelu bezspornie obejmują w szczególności: zaufanie, przedsiębiorczość, wiedzę oraz kulturę organizacyjną.

Aplikację teorii neoewolucyjnej na grunt nauk o zarządzaniu w formie paradygmatu proponuje Ł. Sułkowski³⁵. Podkreśla przy tym, iż opierający się na neopozytywistycznych wzorach realizmu naukowego, obiektywizmu i redukcjonizmu nowy paradygmatyczny postulat zarządzania w gospodarce opartej na wiedzy może stanowić podstawę integracji nauk o zarządzaniu z innymi naukami społecznymi i przyrodniczymi na wyższym poziomie epistemologicznym oraz przynieść badaczom i praktykom wiele korzyści w sferze propozycji spójnego paradygmatu ludzkiego zachowania, dostarczenia szczegółowych teorii behawioralnych odnoszących się do organizacji, zaproponowania nowatorskiej metodyki badań oraz pragmatycznych technik zarządzania.

Teoria ewolucji opiera się na koncepcji doboru naturalnego zakładając egoizm genów. Stąd w długookresowej perspektywie trwania gatunku *homo sapiens* rozwinęły się struktury i zachowania sprzyjające reprodukcji genetycznej i osobniczemu trwaniu jednostek gatunku, a stopniowemu zanikowi ulegały struktury i zachowania niefunkcjonalne. Niekrewniaczy altruizm wzajemny jest natomiast efektem funkcjonalnym, zakładającym, że współpraca i podejmowanie zobowiązań poprzez jednostki w grupie sprzyjają w dłuższej perspektywie ich jednostkowym szansom przetrwania i reprodukcji³⁶.

W konsekwencji ewolucjonizm może stanowić bazę dyskusji nad wieloma zachowaniami zbiorowymi ludzi, będących podstawą procesów organizacji i zarządzania. Potencjalne zastosowania tego paradygmatu obejmują następujące obszary problemów społecznych charakterystycznych dla życia organizacyjnego:

- biologiczne korzenie organizowania,
- naturalne źródła struktury władzy,
- konkurencję pomiędzy jednostkami, konflikt i walkę o dominację,
- przywództwo w organizacji,

³⁴ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz: Op. cit., s. 322-324.

³⁵ Ł. Sułkowski: *Ewolucjonizm w zarządzaniu. Menedżerowie Darwina*. PWE, Warszawa 2010, s. 34.

³⁶ Ibid., s. 17.

- uczenie się,
- więzi grupowe i organizacyjne,
- podejmowanie ryzyka,
- komunikację społeczną,
- zachowania seksualne (relacje pomiędzy płciami),
- ewolucyjne uwarunkowania kultury społeczeństwa i organizacji³⁷.

Zakończenie

Polscy badacze penetrujący problematykę paradygmatów w naukach o zarządzaniu najczęściej są zwolennikami koncepcji interpretatywnej³⁸ w naukach społecznych uważając, że rzeczywistość jest skonstruowana społecznie lub opowiadają się za podejściem eklektycznym do metodologii, polegającym na łączeniu metod i technik pochodzących z różnych inspiracji, nawet jeśli powstające rezultaty są niewspółmierne lub sprzeczne. Naukowcy ci pozostają jednak w obszarze dualizmu funkcjonalistyczno-systemowego i interpretatywnego³⁹.

Choć przewrotnie T.S. Kuhn⁴⁰ zastanawia się, czy którakolwiek z dyscyplin nauk społecznych w ogóle osiągnęła już jakiś paradygmat, gdyż historia ukazuje, że droga do osiągnięcia takiej jednomyślności w badaniach jest niezwykle uciążliwa, to należy przyjąć za P. Druckerem, że może istnieć wiele równorzędnych sposobów organizowania tego samego biznesu, charakteryzujących się różnorodnością, działających w zmieniającym się otoczeniu i wymagających elastycznego systemu zarządzania⁴¹. Co więcej, „[...] potęga dyscypliny rośnie w miarę przybywania symbolicznych uogólnień, jakimi dysponują członkowie wspólnoty”⁴².

Bazując na teorii rewolucji naukowych T.S. Kuhna oraz biorąc pod uwagę wielość propozycji paradygmatów proponowanych w najnowszej literaturze z zakresu zarządzania, obecne dyskursy poświęcone wyłanianiu się nowych wyobrażeń organizacji należy prawdopodobnie traktować jako okres „przedparadygmatyczny”, choć W. Kowalczewski uważa, że „[...] paradygmaty zarządzania powinny mieć charakter wielościowy i obejmować różne aspekty zarządzania”⁴³. O ile więc paradygmat gospodarki opartej na wiedzy można

³⁷ Ibid., s. 40.

³⁸ L.J. Krzyżanowski: Op. cit., s. 11; M. Kostera: *Postmodernizm w zarządzaniu...*, op. cit., s. 42.

³⁹ Ł. Sułkowski: Op. cit., s. 10.

⁴⁰ T.S. Kuhn: *Struktura rewolucji...*, op. cit., s. 31.

⁴¹ W. Kowalczewski: *Kierunki rozwoju nauk...*, op. cit., s. 21.

⁴² T.S. Kuhn: *Struktura rewolucji...*, op. cit., s. 413.

⁴³ W. Kowalczewski: *Wybrane aspekty metodologii...*, op. cit., s. 31.

postrzegać w kategoriach ogólnego, całościowego, to konstytuujące się, nowe koncepcje jawią się jako paradygmaty w znaczeniu częściowym – w perspektywie modelu, wzoru.

Literatura

- Berger P.L., Luckmann L.: *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*. PIW, Warszawa 1983.
- Grudzewski W.M., Hajduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*. Poltext, Warszawa 2010.
- Heracleous L., Jacobs C.D.: *Crafting Strategy: The Role of Embodied Metaphors*. „Long Range Planing” 2008, nr 41/3.
- Kostera M.: *Postmodernizm w zarządzaniu*. PWE, Warszawa 1996.
- Kowalczewski W.: *Kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*. W: *Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce*. Red. W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk. Difin, Warszawa 2008.
- Kowalczewski W.: *Wybrane aspekty metodologii nauk o zarządzaniu*. W: *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*. Red. W. Kowalczewski. Difin, Warszawa 2008.
- Krupski R.: *Zmiana paradygmatu nauki organizacji i zarządzania*. W: *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*. Red. R. Krupski. AE, Wrocław 2003.
- Krzyżanowski L.J.: *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty – modele, metafory, filozofia – metodologia, dylematy, trendy*. PWN, Warszawa 1999.
- Kuhn T.S.: *Struktura rewolucji naukowych*. Aletheia, Warszawa 2001.
- Lakatos I.: *Pisma z filozofii nauk empirycznych*. PWN, Warszawa 1995.
- Lisiński M.: *Paradygmat jako instrument analizy zarządzania strategicznego*. W: *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
- Morgan G.: *Obrazy organizacji*. PWE, Warszawa 1999.
- Niemczyk J.: *Filozofie i szkoły strategii*. W: *Koncepcje strategii organizacji*. Red. R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet. PWE, Warszawa 2009.
- Penc J.: *Myślenie strategiczne w organizacji XXI wieku*. W: *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*. Red. W.M. Grudzewski, I.K. Hajduk. Difin, Warszawa 2002.
- Penc J.: *Zarządzanie w perspektywie. Ku nowemu paradygmatowi*. W: *Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce*. Red. W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk. Difin, Warszawa 2008.
- Płoszajski P.: *Nowy paradygmat dla nowej rzeczywistości*. „Organizacja i Kierowanie” 1995, nr 3.
- Sułkowski Ł.: *Ewolucjonizm w zarządzaniu. Menedżerowie Darwina*. PWE, Warszawa 2010.
- Sułkowski Ł.: *Metodologia nauk o zarządzaniu*. „Przegląd Organizacji” 2004, nr 10.
- Thurrow L.C.: *Powiększanie bogactwa: Nowe reguły w gospodarce opartej na wiedzy*. Helion, Gliwice 2006.

A STUDY OF THE PARADIGMS OF MODERN MANAGEMENT

Summary

The paper deals with the significance of paradigm in the development of management sciences. We review major paradigms existing in these sciences with particular attention paid to their evolution and emergence of new concepts in the formulation of leading thoughts, especially those embedded in the business activity framework of the knowledge economy.

Anna Horodecka

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ROLA OBRAZÓW CZŁOWIEKA W KONCEPCJACH ZARZĄDZANIA Z UWZGLĘDNIENIEM ASPEKTÓW METODOLOGICZNYCH

Wprowadzenie

Celem artykułu jest wykazanie znaczenia obrazów człowieka dla powstawania różnych koncepcji i teorii w zarządzaniu. W tym celu zostanie na początku wykazane co to są obrazy człowieka, jakie mają funkcje oraz jakie jest ich znaczenie dla powstawania teorii w naukach ekonomicznych przede wszystkim w zarządzaniu. Obrazy człowieka są uświadomionym lub nieuświadomionym punktem wyjścia w tworzeniu teorii ekonomicznych, są z tego względu elementem tzw. myślenia trzeciego rzędu, wpływając również na metodologię (myślenie drugiego rzędu), a więc na oczekiwania jakim ma sprostać teoria ekonomiczna, żeby być uznaną przez środowisko naukowe.

W kolejnym kroku zostanie rozpatrzone znaczenie wybranych obrazów człowieka dla różnych teorii zarządzania, zarówno dla metodologii, na podstawie której powstały, jak i dla samej teorii. W zakończeniu znajdzie się próba odpowiedzi na pytanie, jaki wpływ wywołują lub mogą wywołać aktualne zmiany w obrazach człowieka w teoriach powstających w zakresie zarządzania.

Definicje, sposób rozumienia i funkcje obrazów człowieka w naukach społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania

Obraz człowieka jest podstawą większości teorii powstających w naukach społecznych¹. Ponieważ „obraz człowieka” nie jest terminem powszechnym w użyciu, zaczęto od jego zdefiniowania. Nazwa odpowiada jego użyciu w innych językach, np. niemieckim *Menschenbilder* czy angielskim *images of men*, które można tłumaczyć w liczbie mnogiej jako „obrazy człowieka”. Analogicznie liczba mnoga jest używana w literaturze przedmiotu dotyczącej nauk o zarządzaniu, gdzie mówi się o obrazach organizacji. W literaturze polskiej częściej jednak określenie *images of men* jest tłumaczone jako „koncepty człowieka”, a nie „obrazy człowieka”. Nie jest to jednak synonim: koncepcja bowiem to jednak pewien projekt czy pomysł², a zatem w zestawieniu pomysł na człowieka, projekt, natomiast obraz to m.in. „wyobrażenie, jakie ktoś ma o czymś lub czyjaś opinia na jakiś temat” czy „całościowy opis kogoś lub czegoś” lub też „widok kogoś lub czegoś przedstawiający się czyimś oczom”³, chociaż w powszechnym znaczeniu odpowiada dziełu plastycznemu. Tak więc pojęcie „obraz człowieka” ma więcej płaszczyzn i taka nazwa pozwala na odwołanie do innych dziedzin twórczości człowieka, takich jak inne nauki, sztuka, religie, w których pełni podobną funkcję (tworząc często podstawę danej dziedziny).

Plastyczna analogia wskazuje na możliwości zmiany obrazu w zależności od punktu widzenia jego twórcy i odbiorcy: pewne elementy są bardziej uwypuklone niż inne. Ponadto, pojęcie to nawiązuje do działalności człowieka, prowadzonej od dawna, polegającej na tworzeniu obrazów siebie i świata, prowadzonej w celu uproszczenia kompleksowego charakteru otoczenia już od zarania ludzkości.

Obraz człowieka powstaje zatem jako wynik próby ujęcia istoty człowieka. W zależności od różnych założeń tworzone są różne obrazy człowieka⁴. Dlatego obraz człowieka definiowany jest też jako „[...] określone wyobrażenie o czło-

¹ Pisze tak np. również Steinle i Ahlers, znajdujemy tam stwierdzenie, że obrazy *implicite* i *explicite* człowieka, czyli wyobrażenia o jednostce działającej w zakładzie leżą u podstaw każdej teorii i modelu nauk o zarządzaniu. C. Steinle, F. Ahlers: *Menschenbilder*. W: *Handwörterbuch des Personalwesens*. Red. E. Gaugler, A. Oechsler, W. Weber. Stuttgart 2004, 1142-1151.

² S. Dubisz: *Uniwersalny słownik języka polskiego PWN*. PWN, Warszawa 2008. <http://sjp.pwn.pl/szukaj/koncepcja> (1.05.2012).

³ Ibid.

⁴ G. Hesch: *Das Menschenbild neuer Organisationsformen. Mitarbeiter und Manager im Unternehmen der Zukunft*. Shaker Verlag, Aachen 2000.

wieku, składające się z założeń o lub rozpoznaniu o jego istocie”⁵. Inna z definicji obrazów człowieka stwierdza, że jest to „[...] zespół założeń, życzeń, spekulacji czy przekonania o istocie czy naturze człowieka”⁶. Jeszcze inna definicja mówi, że „[...] obrazy człowieka to upraszczające i uproszczone ramy myślenia względnie założenia dotyczące wartości i postaw innych ludzi”⁷.

Różne dziedziny naukowe, ale także religie czy mity, zawierają obrazy człowieka bądź w sposób wyraźny, bezpośredni (*explicite*), bądź ukryty w głębszych warstwach, dostępny pośrednio (*implicite*). Tak też w ekonomii, a w szczególności w naukach o zarządzaniu i w praktyce zarządzania mamy do czynienia z obrazami człowieka mającymi charakter eksplikatywny. Przykładowo eksplikatywne obrazy człowieka w teorii to np. obrazy X, Y stworzone przez McGregora⁸ czy 4 typy obrazów człowieka stworzone przez Scheina⁹, w praktyce zaś to np. profile pracownicze. Natomiast implikatywne obrazy człowieka w teorii to nienazwane bezpośrednio założenia o człowieku leżące u podstaw danej teorii, w praktyce zaś faktyczne przekonania kadr zarządzających o pracowniku, niekoniecznie przekładające się na profile zawodowe.

Każda płaszczyzna funkcjonowania człowieka łączy się z innym jego obrazem. Człowiek w zależności od kontekstu w jakim funkcjonuje, czyli obrazu świata lub mikroświata, tworzy odpowiadający tej płaszczyźnie obraz człowieka. Takim wycinkiem rzeczywistości w zarządzaniu może być przykładowo dana organizacja i rola jaką człowiek w niej pełni. Oddaje to definicja obrazów człowieka Weinerta, według którego obrazy człowieka to podstawowe założenia, nastawienia i oczekiwania kierowników wobec celów, zdolności, motywów i wartości człowieka¹⁰. Obraz człowieka będzie zawierał zatem te zachowania człowieka i te motywy odpowiedzialne za zachowanie człowieka, które są istotne z punktu widzenia menedżera zarządzającego tymi zachowaniami dla osiągnięcia możliwie dobrego wyniku organizacji. Ostatnio zwraca się jednak uwagę na konieczność uwzględnienia oprócz zachowania i motywów, także sensu, z którego wypływają motywy działalności człowieka¹¹. Ten sens nie mo-

⁵ Ibid., s. 5.

⁶ A. Gehlen: *Der Mensch. Seine Natur und seine Stellung in der Welt*. Athenäum, Frankfurt/Main 1993, s. 3; R. Nötzel: *Menschenbild. W: Psychologische Grundbegriffe. Mensch und Gesellschaft in der Psychologie*. Red. S. Grubitzsch, G. Rexilius. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbeck bei Hamburg 1994, 655-659.

⁷ O. Neuberger: *Führen und geführt werden*. Lucius and Lucius, Stuttgart 2002.

⁸ D. McGregor: *Theory X and Theory Y*. „Workforce” 2002, Vol. 81, No. 1, s. 32-35.

⁹ E. Schein: *Organizational Psychology*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1970.

¹⁰ A.B. Weinert and C. Langer: *Organisationspsychologie*. Beltz, Weinheim 1998.

¹¹ V.E. Frankl and K. Lorenz: *Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn: Eine Auswahl aus dem Gesamtwerk*. Piper, München 2004; V.E. Frankl: *Der Wille zum Sinn*. Huber, Bern 2005; E. Schechner and O. Zsok: *Sinn-Funken: Ein neues Menschenbild für die Wirtschaft*. EOS Verlag, St. Ottilien 2007.

że jednak być ograniczony jedynie do pełnienia jednej roli przez człowieka. Konieczne staje się wyjście poza tę rolę i integracja innych płaszczyzn życia człowieka, gdyż dopiero łącznie pozwalają one na odkrycie sensu, jaki jest przypisywany poszczególnym płaszczyznom. Potwierdza to zainteresowanie kwestią *work-life balance*. Coraz częściej oferuje się menedżerom i pracownikom szansę na refleksowanie w miejscu pracy nie tylko swojej pracy zawodowej, ale także życia osobistego i relacji między nimi. Wynika to z przeświadczenia, że efektywny pracownik to taki, który potrafi wyważyć różne płaszczyzny w swoim życiu. Tak się dzieje, gdy te różne płaszczyzny spaja pewien nadrzędny sens, porządkujący te obszary działalności i odpowiedzialny za motywację człowieka, a co za tym idzie, za jego zachowanie. Związek między motywacją i zachowaniem jest powszechnie znany w literaturze zarządzania i opiera się na badaniach psychologii zwłaszcza behawioralnej. Podobnie mówiąc o obrazach człowieka twierdzi Gehlen¹², które według niego powstają dzięki doświadczanym motywom i cechom człowieka widocznym w jego zachowaniu. Koncepcja sensu jest nową koncepcją i wywodzi się z psychologicznej szkoły psychoterapii – logoterapii, której twórcą jest Frankl¹³. Wspomniane komponenty obrazów człowieka można przedstawić zatem w następującej zależności: sens ► motywacja ► zachowanie.

Potrzeba integracji różnych obszarów życia człowieka i zapotrzebowanie na łączący je w całość obraz człowieka, jest spowodowane m.in. tym, że liczba ról człowieka w społeczeństwie coraz bardziej kompleksowym rośnie. Poszczególne role są w coraz mniejszym stopniu możliwe do odgraniczenia czasowo i geograficznie (np. zajmujemy się pracą zawodową w domu w różnym czasie, a nie jak kiedyś w miejscu pracy oddzielonym od domu w stałych porach dnia). Dlatego konieczność integracji tych ról i ich sensownych powiązań jest tak istotna.

Niestety wiele obrazów człowieka jest bardzo silnie okrojonych, redukcjonistycznych i powstaje z myślą o daniu menedżerowi użytecznego narzędzia wpływu na pracowników. Dlatego Matthiesen zarzuca im niehumanitarność¹⁴. Podobnie Kappler pisze, że człowieka nie można zredukować do takiego wąskiego obrazu, bo jest przecież jednostką¹⁵. Jednocześnie jednak obraz odróżnia od fotografii właśnie ta koncentracja na wybranych elementach, gdyż inaczej tracą swoją funkcję. Ważne jednak, aby obrazy człowieka zachowując swoją syntetyczną prostotę, nie ograniczały się jedynie do jednej płaszczyzny życia człowieka.

¹² A. Gehlen: Op. cit., 3.

¹³ V.E. Frankl: Op. cit.

¹⁴ K.H. Matthiesen: *Kritik des Menschenbildes in der Betriebswirtschaftslehre*. Paul Haupt, Bern 1995, 103.

¹⁵ E. Kappler: *Menschenbilder*. W: *Handwörterbuch des Personalwesens*. Red. E. Gaugler and W. Weber. Stuttgart 1992, 1324-1342, 1138.

Warto tu jeszcze nadmienić, że obrazy człowieka wyabstrahowane z skumulowanych wrażeń czerpanych z obserwacji pracownika wpływają potem na samych pracowników na zasadzie samospełniającej się przepowiedni¹⁶, o czym pisał np. Eden¹⁷. Wpływają też na instrumenty zarządzania personelem, choć według Riddera takie zależności są formułowane raczej na podstawie teorii codziennych, doświadczeń czy spekulacji¹⁸.

Obrazy człowieka są też produktem danych czasów – są odzwierciedleniem danej epoki gospodarczej i bez tego kontekstu są trudne do zrozumienia¹⁹ i odzwierciedlają wartości cenione przez ludzi w danej epoce²⁰.

Są one zatem z jednej strony teoretycznymi gmachami, ale z drugiej wychodzą od obserwacji w organizacjach i dadzą się potwierdzić empirycznie²¹. Steyrer określa je zatem jako typy mieszane (*Mischtypen*)²².

Obrazy człowieka pełnią różne funkcje w społeczeństwie i naukach społecznych, w tym w ekonomii i zarządzaniu. Zawarte w obrazach człowieka założenia o istocie człowieka są nie tylko podstawą teorii naukowych i działań, ale także stają się często podstawą różnych form państwa i konstytucji, a co za tym idzie wpływają na różne systemy społeczne i prawne, aby przez to znowu wpływać na organizację i postrzeganie przez nią człowieka²³.

Pełnią też funkcję redukującą kompleksowość systemów, w jakich człowiek funkcjonuje, dają mu podstawy orientacji w złożonej rzeczywistości. Im większa zatem kompleksowość zjawisk, tym większa jest potrzeba tworzenia obrazów człowieka, by znaleźć punkt odniesienia oraz by szybciej podjąć decyzje. Obrazy człowieka mają zatem bardzo szerokie zastosowanie zwłaszcza w takich naukach, jak zarządzanie, w których kierowanie ludźmi i zarządzanie organizacją wymagają szybkiej oceny sytuacji i podejmowania decyzji, często właśnie na podstawie struktur nieuświadomionych, takich jak obrazy człowieka.

Mówiąc o obrazach człowieka odwołujemy się często do dwóch funkcji: normatywnej i deskryptywnej. Pierwsza odnosi się do tych aspektów obrazu człowieka, które są odpowiedzialne za tworzenie wzorów zachowań, dając

¹⁶ Zjawisko to opisuje również od strony teoretycznej: L. Werth: *Psychologie für die Wirtschaft: Grundlagen und Anwendungen*. Spektrum Akad. Verl., Heidelberg 2004.

¹⁷ D. Eden: *Pygmalion in Management: Productivity as a Self-Fulfilling Prophecy*. „The Academy of Management Review” 1991, Vol. 16, No. 209-212.

¹⁸ H.G. Ridder: *Personalwirtschaftslehre*. Kohlhammer, Stuttgart 1999, s. 468.

¹⁹ G.F. Müller: *Menschenbilder in der Organisationspsychologie: Kritik und Perspektiven*. „Psychologie & Gesellschaftskritik” 1989, Vol. 13, No. 3, s. 61-71, 70.

²⁰ O. Neuberger: Op. cit., s. 27.

²¹ A.B. Weinert and C. Langer: Op. cit., s. 677.

²² J. Steyrer: *Menschenbilder bei Führungskräften im Zusammenhang mit organisatorischen Werthaltungen und psychosozialen Faktoren – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. „Journal für Betriebswirtschaft” 1988, Vol. 38, No. 3, s. 96-118, 116.

²³ G. Hesch: Op. cit., s. 1.

orientację menedżerom i pracownikom. Promowane wzory zachowań w organizacjach to z reguły te typy zachowań, które pozwalają na lepsze wypełnienie funkcji organizacji – czyniąc ją bardziej sprawną i konkurencyjną. Druga natomiast funkcja odnosi się do źródła powstawania tych obrazów – obserwacji zachowań, motywów i przypisywanemu im sensu.

Obrazy człowieka, podobnie jak obrazy organizacji, wyznaczają w ekonomii i zarządzaniu często nowe kierunki dla szkół ekonomicznych i koncepcji w zarządzaniu. Krzyżanowski²⁴ mówi w tym kontekście, nawiązując do Kuhna²⁵, nawet o zmianie paradygmatów. Jest to jednak zbyt silnie naciągnięte użycie terminu wprowadzonego przez Kuhna. Na usprawiedliwienie można dodać, że autor pragnął podkreślić znaczenie zmian omawianych przez niego obrazów organizacji dla całego zarządzania. Czyż jednak takie zmiany nie mogą być wywołane przez zmiany obrazów człowieka?

Kolejna cecha i zarazem funkcja obrazów człowieka dla nauki to ich metanaukowy charakter. Nie powstają one zatem w języku ekonomii czy zarządzania, ale wychodzą poza niego – mogą zatem być przedmiotem badań psychologii, filozofii czy antropologii²⁶. Poziom metanaukowy, jak pisze Kuciński²⁷, to poziom w ekonomii wychodzący poza nią, w celu stworzenia jej podstaw.

²⁴ L. Krzyżanowski: *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. PWN, Warszawa 1994.

²⁵ T.S. Kuhn: *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*. Suhrkamp, Frankfurt am Main 2007.

²⁶ Obrazy, które obecne są w naukach o zarządzaniu powstają jednak poza tymi naukami, dlatego źródłami tych obrazów są: antropologia, nauki o społeczeństwie, psychologia. K.A. Detzer: *Homo oeconomicus und homo faber – dominierende Leitbilder oder Menschenbilder in Wirtschaft und Technik? W: Menschenbilder in der modernen Gesellschaft*. Red. R. Oerter. Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart 1999, s. 99-115, 99. Ten meta naukowy charakter obrazów człowieka oznacza, że coraz częściej pewne obrazy człowieka wpływają na różne dziedziny, a problemy związane z poglądami na naturę człowieka, rozwiązywane przez różne dziedziny prowadzą w coraz silniejszym stopniu do ich wzajemnego powiązania. Wiele koncepcji z zakresu psychologii przedostało się do nauk ekonomicznych, zarówno ekonomii, jak i zarządzania, np. psychologia rozwoju, dynamika grupowa, psychologia kultury, psychologia nauczania, psychologia postaci, kognitywna, społeczna i osobowości, polityczna, głębi, behawioralna, socjalna dając podstawy takim teoriom, jak teoria działania, psychologia zakładu pracy, teoria informacji, psychologia kupna i sprzedaży, psychologia rynku, typologia, psychologia reklamy, psychologia pracy, doradztwo zawodowe, psychologia kupna i sprzedaży, badanie konfliktów, psychologia organizacji i psychologia towarów. Ibid., s. 100. Podobna relacja występuje w odniesieniu do socjologii (socjologia zakładu, badanie biurokracji) i do biologii (badanie zachowania, teoria podejmowania decyzji). Wpływ dokonuje się też w drugą stronę. Przykładem są teorie rozważnego działania, teorie planowanego działania. D. Frey and M. Irle: *Theorien der Sozialpsychologie. Kognitive Theorie*. Hans Huber, Bern 2002, cz. 1, s. 370 i 392. Wraz z takim importem teorii przedostaje się każdorazowo również obraz człowieka. Modele człowieka przedostające się do nauk ekonomicznych, opisane są m.in. przez Gabler, Meinberg, Winkler, por. też K.A. Detzer: Op. cit., s. 101.

²⁷ K. Kuciński: *Metodologia nauk ekonomicznych. Dylematy i wyzwania*. Difin, Warszawa 2010.

Rola obrazów człowieka w powstawaniu teorii ekonomicznych

Wspomniany metanaukowy charakter obrazów człowieka jest odpowiedzialny za to, że wpływają one na teorie powstające w ramach nauk ekonomicznych, czyli w ekonomii i zarządzaniu²⁸. Właściwie mówiąc o obrazach człowieka możemy mówić o tzw. myśleniu trzeciego rzędu, w odróżnieniu od pierwszego poziomu – samej teorii, i drugiego – metodologii. Bardziej szczegółowe rozważania na ten temat można znaleźć w pracy Horodeckiej²⁹.

Wpływ obrazów człowieka na teorie ekonomiczne poprzez wpływ na metodologię jest związany z następującym oddziaływaniem obrazów człowieka, które można przedstawić za pomocą następujących stwierdzeń: po pierwsze, obrazy człowieka kształtują oczekiwania w stosunku do teorii powstających w obrębie nauk ekonomicznych, w tym zarządzania. Mogą zawęzić pole obserwacji, wybór fenomenów badanych, założenia odnośnie ich charakteru (np. wyjaśnienie samych zachowań, niezależnie od motywów). Są też współzależne z obrazami świata, zatem założenia odnośnie do obrazów człowieka implikują pewien określony obraz świata ze sobą, a więc sposób postrzegania rzeczywistości, np. firmy czy organizacji. Wreszcie obrazy człowieka i świata dostarczają tzw. mapy, na której pozycjonowane są obiekty, które dla ludzi, każdej jednostki osobno rysują obiekty godne uwagi³⁰. Naukowcy wspólnie wypracowują mapy obiektów istotnych dla danej dziedziny w drodze dyskursu naukowego. Zwrócenie uwagi na dodatkowe fenomeny zarysowane na tych „mapach”, wzmacnia dyskusję i prowadzi często w konsekwencji do zmiany obrazu człowieka i świata. Oddziałuje to podobnie jak zmiana paradygmatu, w zależności od skali tych zmian. Pytanie bowiem sprowadza się do tego – ujmując metaforycznie – czy mapę możemy jeszcze uzupełnić czy musimy ją narysować na nowo?

Obrazy człowieka oddziałują również poprzez wpływ na badacza, jego zainteresowania badawcze, jak i sposób postrzegania zjawisk. Od sposobu zaś zawężenia horyzontu badawczego zależą ustalane związki między zjawiskami.

²⁸ O wzajemnych relacjach między tymi dziedzinami i nieuzasadnionym wg autora wyemancypowaniu się ekonomii pisze Kuciński. Kuciński stawia pytanie, czy można zarządzanie traktować jako niezależną dyscyplinę naukową, i czy chęć wyemancypowania się tej dziedziny jest zasadna. Ibid., s. 69.

²⁹ A. Horodecka: *Wpływ filozofii, w tym filozofii nauk na zmiany w metodologii ekonomicznej i teorii ekonomicznej*. W: *Ekonomia – historia, współczesność, przyszłość*. Red. M. Ratajczak. Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań 2011, s. 68-90.

³⁰ Zgodnie z ostatnimi badaniami nad mózgiem, z których to wyprowadzane są teorie NLP zakładające, że człowiek postrzega rzeczywistość właśnie poprzez takie mapy.

Jeżeli badacz przywiązuje osobiście wagę do wartości moralnych, niematerialnych czy też roli reputacji w ocenie osób, z którymi wchodzi w relacje, może takie ukierunkowanie stać się podstawą jego zainteresowań badawczych, jego postrzegania pozostałych osób działających w gospodarce, które w ten sposób staną się zjawiskiem badanym³¹.

Obrazy człowieka, zwłaszcza w swej wspomnianej już funkcji normatywnej, związane są z wartościowaniem i tworzeniem systemów wartościowania³². Te stworzone systemy wartości, treści ideologiczne i światopoglądowe są, według Kucińskiego, domeną metodologii nauk o zarządzaniu, co wynika z ich przedmiotu badań, ukierunkowanego na wypracowaniu narzędzi do szybkiego podejmowania decyzji tak, aby osiągnąć cel³³.

System wartości przejawiający się w obrazach człowieka wpływa zatem na poziom meta naukowy, a tym samym na charakter powstających teorii. W sensie epistemologicznym systemy wartości pojawiają się w naukach ekonomicznych wtedy, gdy wpływają na to, jak badana jest gospodarka, jakie podmioty i jakie sektory budzą zainteresowanie badaczy, jakie problemy badawcze dostrzegają i jak je formułują, jak werbalizują tezy badania, jaki kształt nadają stawianym hipotezom, jakimi metodami się posługują zbierając materiał empiryczny i przetwarzając go i zwłaszcza jak interpretują otrzymane wyniki. Sposób uprawiania nauki jest zatem funkcją systemu wartości wyznawanego przez danego badacza. Jego system wartości wpływa na sposób postrzegania rzeczywistości przez badacza.

Z kolei zmiany dokonujące się w metodologii, różne zapatrywania metodologiczne i nurty w filozofii nauk są odpowiedzialne za zmiany zachodzące w teoriach organizacji. Według Krzyżanowskiego³⁴, teorie organizacji kształtują się pod wpływem różnych opozycyjnych względem siebie orientacji (stanowisk)

³¹ Podobnie pisze Kuciński: Zespół założeń o człowieku, kim jest i jakie są jego możliwości poznawcze, jak też jego stosunek do innych ludzi i świata, określają nie tylko zakres tego, czym się zajmujemy w nauce, ale również sposób zajmowania się tym. Tak się dzieje również jeżeli chodzi o metodologię nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu, jak też o teorie powstające w ramach tych dyscyplin naukowych. K. Kuciński: Op. cit., s. 206.

³² Wskazujemy bowiem, jakie cechy człowieka są szczególnie pożądane w ramach różnych systemów: czy to ogólnym systemie społecznym, czy w państwie czy też w gospodarce, a wśród niej – w organizacji. W biegu wieków i w zależności od kraju te wartości pożądane się zmieniały, raz był to nacisk na posłuszeństwo, lojalność, później na samo-odpowiedzialność, pomyślność, asertywność. O roli wartości i systemów wartości w ekonomii można szerzej znaleźć w K. Kuciński: *Wartość poznawcza systemów wartości*. W: *Metodologia nauk ekonomicznych. Dylematy i wyzwania*. Red. K. Kuciński. Difin, Warszawa 2010, s. 188 oraz Ibid., s. 206, jak też M. Wojtyśiak-Kotlarski: *Perspektywa aksjologiczna nauki a rola systemów wartości w ekonomii*. W: *Metodologia nauk ekonomicznych*. Op. cit., s. 188-203.

³³ Przedmiotem nauk o zarządzaniu jest: proces przygotowywania, podejmowania, realizowania i wdrażania decyzji, warunki brzegowe tego procesu, jego efektywność i implikacje, K. Kuciński: Op. cit., s. 70.

³⁴ L. Krzyżanowski: Op. cit., s. 23.

w filozofii i metodologii nauk (pozytywizm-fenomenologizm, uniwersalizm-relatywizm, determinizm-interdeterminizm) oraz pod wpływem różnych zmieniających się paradygmatów, czyli sposobów widzenia, opisu i wyjaśniania rzeczywistości przez nauki przyrodnicze i społeczne, takich jak mechanicyzm, organicyzm, aleatoryzm, i związanych z nimi metafor porównujących organizację z maszyną, organizmem, grą, czyli wspomnianymi wyżej teoriami organizacji.

Wpływ metodologii na teorie powstające wśród nauk ekonomicznych jest jednak przede wszystkim uzasadniony tym, że wszelkie teorie powstające w obrębie nauk o zarządzaniu muszą spełniać wymogi narzucane przez metodologię³⁵.

Znaczenie wybranych koncepcji i obrazów człowieka dla różnych teorii zarządzania

Wpływ obrazów człowieka na różne teorie zarządzania był także związany z obrazami organizacji, które są z kolei powiązane ze zmianami obrazów świata tworzonych w oparciu o wyobrażenia o świecie³⁶.

W początkach nauki o zarządzaniu mamy do czynienia z nurtem klasycznym, zwanym też empirycznym, bazującym na doświadczeniu, który można podzielić na wczesny (do połowy XIX wieku), naukowy (oparty na systematycznej obserwacji), dla którego charakterystyczne jest mechanistyczne podejście do organizacji. W jego obrębie wyróżnia się kierunek inżynierski, skupiający się na optymalizacji procesów produkcyjnych dla zwiększenia ilości pracy wykonywanej przez pojedynczego pracownika (np. Taylor, Ford) oraz kierunek administracyjny (uniwersalistyczny) odnoszący się do organizacji jako całości (Weber, Taylor). Taki obraz organizacji powiązany jest z obrazem człowieka, który jest jedynie śrubką w tym mechanistycznym systemie.

Kolejny nurt to nurt psychosocjologiczny, w ramach którego mówimy o kierunku zachowań ludzkich – dotyczący motywów działania jednostki³⁷, jak też stosunków międzyludzkich – wzajemnego oddziaływania na siebie ludzi

³⁵ A. Horodecka: Op. cit.

³⁶ Szczególnie silny wpływ jest przede wszystkim na teorie związane bezpośrednio z zarządzaniem ludźmi, kadrami. Według Detzera, obrazy człowieka odgrywają rolę jedynie wśród koncepcji zarządzania orientowanych na osoby. W koncepcjach, zorientowanych na propozycje doskonalenia kryteriów, procesów, czy projektów, obrazy człowieka mają jedynie drugorzędne znaczenia (K.A. Detzer: Op. cit., s. 108). Są one raczej eklektyczne niż redukcjonistyczne.

³⁷ A.H. Maslow: *Motivation und Persönlichkeit*. Rowohlt, Reibek bei Hamburg 1994; D. McGregor and J. Cutcher-Gershenfeld: *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, New York 2006; D. McGregor: *Theory X and Theory Y*. „Workforce” 2002, Vol. 81, No. 1, s. 32-35.

w procesie pracy³⁸. W ramach tego podejścia obraz człowieka przyjmowany jest *explicite* i normatywnie, wychodzi się od pewnego określonego modelu zachowań czy interakcji człowieka. Obraz człowieka kształtuje organizację, od jego relacji z innymi i od jego zachowań zależy efektywność organizacji – ze śrubki w systemie staje się zatem jej trzonem. Na tym etapie teorii zarządzania zajmują się na szeroką skalę tymi obrazami jakie są i jakie powinny być, gdyż od nich zależy skuteczny rozwój organizacji. Jednocześnie jednak powstające obrazy często się od siebie różnią – od bardzo redukcjonistycznych, po bardziej pełne, od obrazów instrumentalnych do bardziej humanistycznych³⁹.

W nowoczesnym podejściu do zarządzania dominuje orientacja wieloaspektowa: wyróżnia się podejście ilościowe, systemowe, koncepcje potencjału intelektualnego i koncepcje organizacji sieciowej⁴⁰. W obecnych czasach próbuje się zatem powiązać wymogi organizacji z wymogami funkcjonowania człowieka – znajduje to wyraz w bardzo ciekawej koncepcji Paulson⁴¹, sugerującej sposób połączenia tych wymiarów. Krzyżanowski interesująco przedstawia wpływ tych trzech typów metafor organizacji na konkretne koncepcje i teorie zarządzania⁴².

Można także dostrzec przełożenie poszczególnych powstałych obrazów człowieka na powstające na ich podstawie teorie zarządzania. Na początku zostaną przedstawione najbardziej znane obrazy człowieka stworzone przez McGregora: teorie X i Y⁴³ i opierającą się na nich teorię Z, a potem koncepcje Scheina⁴⁴ i ich dalszy rozwój. Ukazany zostanie ich wpływ na powstające koncepcje i teorie w zarządzaniu.

McGregor tworząc teorie X i Y jednoznacznie preferował tę drugą, co nie dziwi, gdyż teoria X przyjmuje bardzo okrojony i pesymistyczny obraz człowieka⁴⁵. Według niej pracownicy są niezmotywowani, muszą być nadzorowani i potrzebują zadań przydzielonych im przez menedżera oraz rutyny, nie dążą do rozwoju ani nie cieszy ich samodzielne rozwiązywanie problemów. Obraz człowieka jest okrojony, gdyż zwraca się w nim uwagę jedynie na podstawowe potrzeby, takie jak potrzeby fizjologiczne (utrzymanie się przy życiu, jedzenie,

³⁸ E. Mayo: *Probleme industrieller Arbeitsbedingungen*. Verl. der Frankfurter Hefte, Frankfurt/Mai 1945.

³⁹ Zarzut stawiany obrazom przez K.H. Matthiesen: Op. cit.

⁴⁰ J. Bogdanienko: *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 27; L. Krzyżanowski: Op. cit., s. 37.

⁴¹ D.S. Paulson: *Competitive Business. Caring Business. An Integral Business Perspective for the 21 st Century*. Paraview Press, New York 2002.

⁴² Ograniczoność miejsca powoduje, że odsyła się czytelnika do L. Krzyżanowski: Op. cit.

⁴³ D. McGregor and J. Cutcher-Gershenfeld: Op. cit.; D. McGregor: Op. cit., s. 32-35.

⁴⁴ E. Schein: Op. cit.

⁴⁵ Podział na optymistyczne i negatywne obrazy człowieka to inny typ klasyfikacji obrazów człowieka zasugerowany przez H.P. Knowles and B.O. Saxberg: *Human Relations and the Nature of Man*. „HBR” 1967, Vol. 45, No. 2, s. 22-40, 172-178.

schronienie) i potrzeby bezpieczeństwa (wolność od obawy utraty pracy). Muszą być zatem ściśle kontrolowani, aby móc osiągnąć cel organizacji⁴⁶. Taki obraz człowieka rodzi pytanie, gdzie może on mieć zastosowanie. Otóż jak sugeruje Paulson⁴⁷, może znaleźć zastosowanie np. w pracach monotonnych, przy maszynie, organizacjach militarnych czy urzędniczych⁴⁸. Opierając się na takiej wizji człowieka sprawdza się teoria zarządzania przez cele (*Management by Objectives*)⁴⁹.

Teoria Y zakłada natomiast obraz człowieka, który przekłada się na takie teorie w zarządzaniu, które podkreślają bardziej partycypacyjne style w zarządzaniu i konieczność łączenia celów prywatnych i biznesowych. Mówi się tu o tzw. *buying into the objective*, aby osiągnąć konkretne cele biznesowe. Zakłada się bowiem, że praca jest ludzką potrzebą tak samo jak jedzenie i spanie i że pracownicy potrzebują satysfakcji z pracy twórczej, ważnej i o wysokim poziomie jakości, jak też lubią rozwiązywać problemy powstające w ramach spełnianych przez nich funkcji. Poruszone są tu również czynniki motywacji, odwołując się one jednak do wyższych jej poziomów, takich jak potrzeby społeczne (akceptacji, przynależności), uważania (bycia uznanym za wartościową, ważną osobę) oraz potrzeby samorealizacji (rozwoju własnego potencjału). Problem polega na tym, że ten obraz człowieka i wyżej wymienionych potrzeb może być w sposób niepełny wdrożony, co wynika z tego, że zarysowany obraz człowieka, a właściwie konsekwencje z niego wynikające dla zarządzania, są rozumiane zbyt powierzchownie. Można mieć do czynienia, jak pisze Paulson, z trywializowaniem potrzeb człowieka⁵⁰.

Teoria X i Y została rozbudowana do teorii Z⁵¹, według której człowiek dąży do zaufania, które jest do pogodzenia z produktywnością, pracownicy chcą być włączani w procesy zachodzące w organizacji, ludzkie relacje są kompleksowe i zmienne, z ludźmi trzeba obchodzić się ostrożnie. Ostrożny sposób obchodzenia się z ludźmi i zwracanie uwagi na ich kompleksowe struktury prowadzi w ostatecznym rozrachunku do wzrostu produktywności. Optymalna efektywność jest tylko częściowo zależna od zewnętrznych struktur.

⁴⁶ P.F. Drucker: *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions*. Harper & Row, New York 1964.

⁴⁷ D.S. Paulson: Op. cit.

⁴⁸ P. Hersey and K.H. Blanchard: *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1993.

⁴⁹ P.F. Drucker: Op. cit.; Idem: *Die ideale Führungskraft. Die Hohe Schule des Managers*. Econ, Düsseldorf 1967; G.S. Odiorne: *Management mit Zielvorgabe*. Verl. Moderne Industrie, München 1971.

⁵⁰ Czyli np. potrzeba bycia zadowolonym z siebie ma być zrealizowana przez zrobienie pracy w sposób satysfakcjonujący, społeczne potrzeby, jak bycie jednym spośród grupy, a samorealizacja jak wygranie wycieczki na wyspy Pacyfiku. D.S. Paulson: Op. cit.

⁵¹ W.G. Ouchi: *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley, Reading 1981.

Porównania koncepcji Scheina dokonuje Siebenhüner⁵². Z racji ograniczości miejsca, odniesiono się tutaj jedynie do wniosków. W opracowaniu autor porównuje koncepcje pod przyjętymi kryteriami, które wskazują na różne istotne obecnie aspekty człowieka, tj. wolną wolę, wolność działania, odpowiedzialność za bliźnich i naturę, myślenie sieciowe, antycypację przyszłości, kooperację, komunikację, zdolność do empatii, zdolność do uczenia się, kreatywność i emocjonalność i odniesienie do natury. Mimo że każdy z tych obrazów jest pełniejszy, to nie wszystkie aspekty są uwzględnione. Najmniej uwzględniony jest ostatni aspekt człowieka, któremu w ostatnich latach przypisuje się coraz większe znaczenie (np. mówiąc o inteligencji emocjonalnej, potrzebie zintegrowanego działania czy uwrażliwienia na środowisko i negatywnych skutkach oderwania człowieka od środowiska).

Obrazy człowieka opracowane przez Scheina przeżyły w ostatnich latach ewolucję i zostały wzbogacone o nowe elementy, bardziej ujmujące aktualne trendy. Stały się one podstawą do nowych podejść i koncepcji w zarządzaniu⁵³. Wyróżnione przez Scheina 4 typy człowieka to człowiek racjonalno-ekonomiczny (*rational economic man*)⁵⁴, człowiek społeczny⁵⁵, człowiek samorealizujący się (*self actualizing man*)⁵⁶ oraz człowiek kompleksowy (*complex man*), integrujący 3 poprzednie typy. Oznacza to, że przyjmuje się, iż ludzkie potrzeby są różnorodne i podlegają ciągłym zmianom, hierarchia potrzeb jest możliwa jedynie dla jednostek, ale nie generalnie, pracodawcy są zdolni, poprzez doświadczenia zdobywane w organizacji, wyjść poza swoje motywy i przyswoić sobie nowe (możliwy jest zatem wpływ na strukturę motywacyjną). Nie ma zatem jednej strategii zobowiązującej wszystkich, mogą istnieć różne, produktywność organizacji może zostać osiągnięta na podstawie wielu struktur potrzeb i motywów.

Każda z tych koncepcji była rozwijana dalej i wzbogacana o nowe rysy. Koncepcja człowieka racjonalnego, maksymalizującego korzyść pracownika stała się w swoim dalszym rozwinięciu podstawą takich teorii jak teoria *principal-agent*, według której oportunistyczny agent wykorzystuje swoją przewagę informacyjną wobec przełożonego pryncypała, aby maksymalizować swoją uży-

⁵² B. Siebenhüner: *Homo sustinens – Auf dem Weg zu einem Menschenbild der Nachhaltigkeit*. Metropolis-Verl., Marburg 2001, s. 179.

⁵³ Uzupełnione zostały przez klasyfikacje wychodzących silniej od obserwacji – przykładowo Weinert, Langer stworzyli na podstawie badań przeprowadzonych w organizacji 9 podstawowych typów człowieka. A.B. Weinert, C. Langer: *Menschenbilder: Empirische Feldstudie unter Führungskräften eines internationalen Energiekonzerns*. „Die Unternehmung” 1995, Vol. 49, No. 2, s. 75-90.

⁵⁴ E. Gutenberg: *Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie*. Berlin 1929; D. McGregor and J. Cutcher-Gershenfeld: Op. cit.; E. Schein: Op. cit.

⁵⁵ F.J. Roethlisberger and W.J. Dickson: *Management and the Worker*. Harvard University Press, Cambridge 1976; E. Mayo: Op. cit.; E. Schein: Op. cit.

⁵⁶ A.H. Maslow: Op. cit.; D. McGregor and J. Cutcher-Gershenfeld: Op. cit.; E. Schein: Op. cit.

teczność⁵⁷. Z tym obrazem człowieka łączy się koncepcja tworzenia systemów wspólnych celów wraz z pracownikami, koncepcja zarządzania przez cele SMART⁵⁸.

Kolejna koncepcja Human-Relations Management, zbliżona w niektórych aspektach do koncepcji Y (akcentowanie potrzeb społecznych), miała szczególne zastosowanie od lat trzydziestych do siedemdziesiątych. Dalsze rozwinięcie tej teorii, pogłębione⁵⁹, skierowało na dalsze motywy pracy, takie jak to, że praca służy nie tylko zabezpieczeniu materialnej egzystencji, ale społecznym kontaktom pozarodzinnym – praca daje bowiem pozycję społeczną, możliwość lepszego zorganizowania czasu oraz aktywizuje fizycznie. Dla zarządzania oznacza to wzrost znaczenia teorii podkreślających znaczenie transparentności, bezstronności w podejmowaniu decyzji⁶⁰, orientacji na budowanie zespołów⁶¹.

Dalszym rozwinięciem koncepcji samoaktualizującego się człowieka jest nowe rozumienie zdrowia. Odchodzi się tu od definicji WHO ujmującego zdrowie jako stan pełnego zdrowia psychicznego i fizycznego samopoczucia, który ma miejsce, gdy ludzie zdrowi żyją w harmonii z środowiskiem i bliźnimi, w kierunku definicji: zdrowie to umiejętność rozwiązywania problemów i regulacji uczuć poprzez pozytywną samoocenę i pozytywne duchowe i fizyczne samopoczucie⁶². Oznacza to rozwój takich koncepcji w zarządzaniu, które podkreślają zwiększenie roli współdecydowania, jak też takich koncepcji kierowania ludźmi, które pozwalają im w sytuacji przeciwności, rozwinąć umiejętność radzenia sobie z nimi, poprzez nadawanie im osobistego znaczenia (przykładem może być koncepcja zarządzania przez kryzys) decyzji w zarządzaniu. Mówimy tu też o rozwoju mikropolitycznej teorii organizacji⁶³, organizacja prowadzi do korzyści dla wszystkich, a nie do walki wszystkich przeciw wszystkim (parafraza Hobbesa). Na tym tle rozwinęły się teorie humanizacji życia pracowni-

⁵⁷ Według tej koncepcji pojawiła się kontrpropozycja człowieka jako osoby godnej zaufania. M.G. Ebers: *Institutionenökonomische Theorien der Organisation*. W: *Organisationstheorien*. Red. A. Kieser. Kohlhammer, Stuttgart 1999, s. 199-251.

⁵⁸ O. Neuberger: Op. cit.

⁵⁹ M. Jahoda: *Work, Employment and Unemployment*. „Am. Psych” 1981, Vol. 36, No. 184-191.

⁶⁰ Osoby są skłonne uznawać autorytet, gdy są szanowane, gdy na ich potrzeby zwraca się uwagę, i gdy decyzje zostają podjęte niepartijnie, lecz na podstawie faktów (empiryczne potwierdzenie).

⁶¹ One to właśnie sprawiają że wiele z dolegliwości zdrowotnych występuje w mniejszym natężeniu i osłabia się skutki stresu. R. Oesterreich: *Konzepte zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit – Fünf Erklärungsmodelle im Vergleich*. W: *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen*. Red. R. Oesterreich and W. Volpert. Bern 1999, s. 141-216.

⁶² B. Badura: *Gesundheitsförderung durch Arbeits- und Organisationsgestaltung – Die Sicht des Gesundheitswissenschaftlers*. W: *Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung*. Red. J.M. Pelikan, H. Demmer and K. Hurrelmann. Juventa-Verlag, Weinheim-München 1993, s. 20-33.

⁶³ O. Neuberger: Op. cit., s. 191.

czego⁶⁴. Większe znaczenie zyskało współdecydowanie, swoboda działalności/decydowania, społecznego dopasowania stanowisk pracy (np. ukrócenie pracy nocnej, na zmiany, w święta, aby wesprzeć rodzinę), jak też nacisk na rozwój osobowości, zaufania do siebie, kompetencji oraz samodzielność.

Wreszcie koncepcja „człowiek kompleksowy” to obraz człowieka fleksyjnego, zdolnego do zmian, chętnie podejmującego nowe wyzwania. Taka wizja człowieka związana jest z nowym typem organizacji – organizacji wirtualnej. Sprawia wzrost zapotrzebowania na powstanie teorii dostosowanych do takich nowych warunków funkcjonowania pracownika, cechujących się brakiem stałych godzin pracy, zdecentralizowanym miejscem pracy, niestandardyzowanymi środkami pracy, bez stałych przepisów, bez stałych kwalifikacji, koniecznością ciągłego kwalifikowania się, dyscypliny, organizacji, urynkowania, zmuszenia do fleksyjności⁶⁵.

Jaki wpływ wywołują lub mogą wywołać aktualne zmiany w obrazach człowieka na teorie powstające w zakresie zarządzania?

Ponieważ, jak pokazano wyżej, zmiany obrazów człowieka wywołują zmiany również w teoriach zarządzania, powstaje pytanie, jakie są aktualne zmiany w obrazie człowieka i jaki mają one wpływ lub mogą mieć wpływ na powstające teorie w zarządzaniu.

Na początku przedstawiono te elementy, cechy obrazu człowieka, które obecnie zyskują na znaczeniu. Część z tych cech widoczna jest literaturze przedmiotu i ukazuje się w sposób wyraźny (*explicite*), część jednak dostępna jest jedynie pośrednio (*implicite*).

Jednym z takich ważnych zmian w obrazie człowieka jest zwrócenie większej uwagi na fakt, że człowiek podejmuje swoje decyzje z perspektywy całego życia, a nie jedynie w odniesieniu do aktualnej sytuacji – oceniając ją z perspektywy korzyści czy niekorzyści. Dostęp do tego aspektu człowieka możliwy jest jedynie poprzez wartości i podejście interdyscyplinarne, pozwalające na zrozumienie roli różnych obszarów życia człowieka. W tych właśnie obszarach działalności zmienia się znaczenie przypisywane pracy. Na mapie obecnego obrazu człowieka praca zajmuje inne miejsce niż wcześniej. Wskazuje się, że nie tylko

⁶⁴ L.V. Rosenstiel and M. Weinkamm: *Humanisierung der Arbeitswelt – Vergessene Verpflichtung?* Poeschel, Stuttgart 1980.

⁶⁵ To wszystko oznacza przemieszanie sfer prywatnych pracy, formalnych i nieformalnych, co z jednej strony daje wolność, z drugiej oznacza wyzysk samego siebie i zjawisko prywatyzacji tzw. ryzyka życiowego.

krócej pracujemy, ale również w coraz mniej standardowych formach, jak też krócej w skali całego życia, które się wydłużyło. Coraz częściej oczekuje się od pracy nie tylko zarobku, ale szansy rozwoju. Są to zmiany w zakresie wartości. Przekładają się one na zmiany motywów podjęcia pracy, są one już nie tylko materialne, ale związane z chęcią znalezienia sensu w życiu⁶⁶. Coraz ważniejsze stają się motywy leżące wyżej w piramidzie Masłowa⁶⁷ – związane z realizacją potrzeb samorealizacji lub odnosząc do Herzberga⁶⁸ skierowane nie na zaspokojenie potrzeb deficytowych, ale rozwojowych. Wpływ tak zmienionego obrazu człowieka stawia konkretne wyzwania przed teoriami. Uwzględnienie potrzeb niematerialnych i poczucia sensu powoduje konieczność integracji wiedzy z obszaru innych nauk i to nie tylko psychologii, ale i filozofii czy nawet duchowości (coraz częściej mówi się o powiązaniu zarządzania z duchowością). W Niemczech popularne jest przykładowo doradztwo Anselma Grüna⁶⁹, co wymaga szeroko zakrojonego podejścia interdyscyplinarnego⁷⁰.

Kolejny rys obrazu człowieka to jego postrzeganie jako elementu naczyń połączonych z innymi na różne sposoby, które razem dają sensowną całość (ale nie jako śrubki wielkiej maszyny – organizacji, jak to było w inżynierskiej metaforze firmy). Jest to podstawą do wskrzeszenia myślenia systemowego w zarządzaniu i wyważenia sił zmiany i stabilności⁷¹. Im więcej powiązań wzajemnych jest odkrytych, tym łatwiej zarządzać zmianami tak, by system zachował stabilność. Taki obraz człowieka przy uwzględnieniu najróżniejszych powiązań jest odpowiedzialny za wskrzeszenie koncepcji systemów samorozwijających się, autopojetycznych, co w praktyce oznacza dążenie do stworzenia systemów samozarządzających się zespołów, które rozwiązują powstałe problemy na możliwie niskim poziomie organizacji. Rośnie zainteresowanie pogłębianiem teorii zajmujących się takimi właśnie strukturami organizacji (płaskimi i sieciowymi, których łączy zmieniają się w zależności od konkretnego zadania)⁷².

⁶⁶ A. Grün and F. Assländer: *Spirituell arbeiten: Dem Beruf neuen Sinn geben*. Vier Türme Verlag, Münsterschwarzach 2010 czy V.E. Frankl: Op. cit.

⁶⁷ A.H. Maslow: Op. cit.

⁶⁸ F. Herzberg: *One More Time: How do You Motivate Employees*. „Harvard Business Review” 1968, Vol. 1, No. 53-62; F. Herzberg: *Was Mitarbeiter wirklich in Schwung bringt*. „Harvard Manager” 1988, Vol. 2, No. 42-54.

⁶⁹ A. Grün and F. Assländer: Op. cit.

⁷⁰ E. Schechner and O. Zsok: Op. cit.

⁷¹ W odniesieniu do koncepcji systemowych rozwiniętych przez L. v. Bertalanffy: *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. Braziller, New York 2001; T. Parsons: *Das System moderner Gesellschaften*. Juventa-Verl., Weinheim 2003; N. Luhmann: *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp, Frankfurt am Main 1994.

⁷² Żyjemy w sieci wiedzy, do których należą sieci pracy, sieci społeczne, sieci innowacji, sieci wiedzy eksperckiej, sieci strategiczne, a także uczenia się. K. Stephenson: *The Quantum Theory of Trust: The Secret Mapping and Managing Human Relationships*. Financial Times Prentice Hall, New York 2006.

Kolejny element obrazu człowieka to jego przywiązanie do wartości, które przesuwały się w stronę niematerialnych. Ważną pozycję w nich zajmuje zaufanie i kontakt z przyrodą. Efektem są koncepcje zarządzania, które opierają się na obrazie człowieka, dla którego wartości są ważne – zarówno pracownika, jak i klienta. Wyrazem jest np. dalszy rozwój koncepcji zarządzania przez wartości i wspólnego tworzenia tych wartości w ramach organizacji – poprzez wspólną oddolną kulturę – mówi się tu o zarządzaniu przez kulturę. Gwarantuje ona pewną stabilność grupie i pozwala na realizację wspólnych celów⁷³.

Element widoczny w obrazie człowieka, jakim jest np. rosnące zapotrzebowanie nie tylko na bezpośrednie korzyści płynące z działania, ale na sens samego działania, przejawiają się w akcentowaniu roli zarządzania przez motywację, ale nie zewnętrzną tylko wewnętrzną. We wcześniejszym obrazach człowieka silniejszy nacisk kładziony był na rolę motywów (zarówno wyższych i niższych), owocowało to licznymi teoriami motywacji w ramach zarządzania, które jednak odwoływały się do pewnych stałych motywacji (jak u Masłowa), lub jasno określonych (jak w teoriach x, y, z, a nawet Scheina). Te jednak nie są stałe, ale zależą od sensu, jaki człowiek wyznacza swojemu życiu.

Ukierunkowanie na potrzeby samokształcenia, rozwoju wewnętrznego – moralnego i duchowego, jak też relacji z innymi opartych na zaufaniu, widoczne w obrazie człowieka, wywołuje zmiany w rozumieniu samego zarządzania. Zarządzanie nie jest więc więcej tak silnie ukierunkowane na osiągnięcie jednego zdefiniowanego z góry celu⁷⁴, obecnie zaś coraz teorie zarządzania bardziej mówią o konieczności ciągłego dopasowywania się do otoczenia (np. zarządzanie przez zmiany), a więc także w zakresie celów. Oznacza to zmianę funkcji nie tylko pracowników, ale i menedżerów⁷⁵. Jest to związane z tym, że dynamika zmian, chaos, nowe rodzaje ryzyka torują drogę dla przywództwa, które wymaga wielu różnych kompetencji od wielu, a nie tylko jednej osoby. Dla teorii zarządzania oznacza to zapotrzebowanie na teorie opisujące organizację, której każdy pracownik jest własnym menedżerem i w organizacji ma możliwość rozwoju własnego potencjału i współtworzenia celów. Pracownicy

⁷³ C. Argyris: *Reasoning, Learning and Action. Individual and Organizational*. Jossey-Bass, San Francisco 1982 i oparty na niej system *trust law* oraz koncepcja *stewardship*.

⁷⁴ Klasyczna teoria zarządzania definiuje go bowiem jako: „[...] wszelkie działania zmierzające do spowodowania funkcjonowania innych ludzi i rzeczy, zgodnie z celem tego kto nimi zarządza. Uprawnienia do podejmowania tych działań wynikają z własności przedmiotów niezbędnych do osiągnięcia celu lub upoważnienia udzielonego przez ich właściciela określonej osobie powołanej na kierownika, do decydowania o wykorzystaniu tych rzeczy”. J. Bogdanienko: Op. cit., s. 12; J. Zieleniewski: *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do organizacji i kierowania*. PWE, Warszawa 1976.

⁷⁵ Koźmiński poświęca nawet swoją książkę zaniku roli menedżerów (K. Koźmiński: *Koniec świata menedżerów?* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008). Menedżer coraz bardziej ma stać się coachem.

czują się zintegrowani z organizacją dopiero wówczas, gdy cele i wizja są przez nich współtworzone i mogą się z nimi identyfikować i je realizować. Dlatego właśnie pracownicy stają się własnymi menedżerami, realizującymi własne cele, których osiągnięcie umożliwia im organizacja, bardziej niż dotychczas, gdy organizacja była podmiotem mającym własne cele, które miała osiągnąć przy pomocy swoich pracowników. Wówczas konieczne stawało się dla osiągnięcia celów zaapelowanie do struktury motywacyjnej pracowników. Był to niejako rodzaj handlu wymiennego. Natomiast teraz organizacja przyszłości musi w coraz większym stopniu ujmować cele pracowników. Pracownik nie rezygnuje już z czegoś, by dostać coś w zamian – z czasu wolnego za pieniądze, ale poszukuje właśnie poprzez organizację szansy do własnego rozwoju. Dlatego też teorie zarządzania zdążają raczej w kierunku teorii organizacji sieciowych dającej pracownikom więcej możliwości rozwoju, relacji z innymi, możliwości uczenia się i wymiany wiedzy, możliwą właśnie za pomocą takich systemów. W tym kontekście pojawia się określenie hetarchia – będące kolejnym wyznacznikiem nowszych teorii zarządzania. Hetarchia wynika zatem ze zmiany charakteru pracy ludzkiej⁷⁶.

Bardzo ważnym elementem w obrazie człowieka staje się zaufanie. Człowiek w dzisiejszych czasach nawiązuje tak liczne relacje z różnymi osobami, jak nigdy dotąd w historii. O ile w przeszłości wiele tych kontaktów było zabezpieczonych instytucjami formalnymi czy nieformalnymi, takimi jak tradycja, teraz o takie jest trudno przy tak licznych relacjach. Ich regulacja za pomocą instytucji formalnych narażałaby organizację ogromne koszty (ponoszone, by zredukować ewentualne koszty transakcyjne), dlatego tak ważną wartością staje się zaufanie i umiejętność jego tworzenia, pozwalające na obniżenie tych kosztów. Zaufanie jest ważne nie tylko dla pracowników, ale także dla menedżerów.

Wreszcie ważnym elementem obrazu człowieka jest jego zdolność do szybkiego dostosowywania się do zmieniających się warunków zewnętrznych. Cecha ta staje się kluczową wartością dla organizacji której wiek się skrócił⁷⁷ i która coraz szybciej musi dostosowywać się do zmieniającego się wciąż otoczenia. Fleksyjny obraz człowieka, bogatego w wiedzę i kapitał społeczny, jest podsta-

⁷⁶ Praca ma charakter coraz bardziej złożony, coraz częściej trzeba rozwijać kultury organizacyjne oparte na kapitale społecznym, pozwalającym na zrównoważony rozwój (W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska and M. Wańtuchowicz: *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*. Poltext, Warszawa 2010, 13f). Praca coraz częściej jest efektem współpracy, zamiast hierarchii. Hetarchia jest powiązaniem opartym w analogii do powiązań między neuronami. Centrum władzy zmienia się tutaj w zależności od kontekstu i kompetencji (G. Fairtlough: *The Three Ways of Getting Things Done: Hierarchy, Hetarchy and Responsible Autonomy in Organizations*. Triarchy Press, Birdport 2005).

⁷⁷ W ostatnich siedemdziesięciu latach o ok. 80%. Notowanie na liście Standard&Poor 5000 skróciło się o 80% od 75 lat w końcu lat trzydziestych do 15 lat w 2000.

wą do uporania się z aktualnymi wyzwaniami⁷⁸. Zmienił się też profil pracownika – eksperta profesjonalisty, kreującego wartość, który umie pracować w zespole. Rodzi to zapotrzebowanie na teorie pomagające zarządzać tak cennym kapitałem i pozwalające na wydobycie tego potencjału. Ta zmiana zapatrywania na człowieka wyznacza poważną zmianę w całej ekonomii⁷⁹.

Kolejnym elementem obrazu człowieka jest jego zakorzenienie lokalne. Wzrasta zakres odpowiedzialności człowieka, nie ograniczając się więcej jedynie do wykonywanych zadań⁸⁰, ale także za bliższe i dalsze otoczenie organizacji. Taka cecha obrazu człowieka staje się podstawą koncepcji CSR, a także Caring Business. W obecnym obrazie człowieka coraz większe znaczenie ma również odpowiedzialność za środowisko naturalne⁸¹. Wyraża się to w takich koncepcjach zarządzania, jak np. koncepcje *sustainable business*.

Oczywiście listę tych cech można byłoby rozszerzyć o dalsze, te jednak cechy obrazów człowieka i ich konsekwencje dla teorii zarządzania wydają się kluczowe⁸².

Zakończenie

W artykule zostało przedstawione znaczenie obrazów człowieka w zarządzaniu, zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej. W pierwszej części wskazano na rolę, znaczenie i funkcje obrazów człowieka zarówno w procesie zarządzania (np. rola samospełniającej się przepowiedni), jak też w powstawaniu

⁷⁸ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk and A. Sankowska: *Trust Management – The New Way in the Information Society*. „Economics and Organization of Enterprise” 2008, Vol. 2, No. 2, s. 2-8; P. Sztompka: *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Zak, Kraków 2007; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk and A. Sankowska: *Trust Management...*, op. cit., s. 2-8.

⁷⁹ Wiedza bowiem staje się źródłem przewagi konkurencyjnej, jeżeli rozwija się w miarę użytkowania (C. Evans: *Zarządzanie wiedzą*. PWE, Warszawa 2005, s. 22). Reputacja i zaufanie przynoszą nawet rosnące korzyści ze skali. Podobnie kryzys i skandale korporacyjna wskazują, że rynki funkcjonują efektywnie tylko wtedy gdy są ugruntowane na społecznych instytucjach, opartych na zaufaniu i społecznościach. Nasz wiek to wiek przejrzystości (*Age of Transparency*), gdzie szczerłość, przejrzystość i zaufanie są coraz bardziej pożądane.

⁸⁰ Tu zwraca się uwagę na znaczenie samoodpowiedzialności w koncepcjach zarządzania, uwypuklając konieczność delegowania wraz z uprawnieniami, a nie delegowania pozostawiającego mechanizmy kontroli i odpowiedzialności w rękach delegującego.

⁸¹ Wiąże się to z rozwiniętą na gruncie nauk o ewolucji, podkreślającą np. przez Dawkinsa egoistycznego genu – tłumaczącą konieczność troski o innych i środowisko, głębszego powiązania z środowiskiem, właśnie z instynktem przeżycia. R. Dawkins: *Samolubny gen*. Prószyński i S-ka, Warszawa 2007.

⁸² Wymienione cechy nie oznaczają, że pozostałe aspekty zachowania i motywacji człowieka tracą kompletnie na znaczeniu. Mamy tu raczej do czynienia z przyznaniem im innego miejsca w hierarchii. W koncepcji rozwiniętej przez Paulson – integracyjnej koncepcji zarządzania pojawia się próba pogodzenia tych różnych koncepcji i przyporządkowanie ich do odpowiednich płaszczyzn. D.S. Paulson: Op. cit.

teorii. Obrazy człowieka jako myślenie metanaukowe wpływają poprzez metodologię na kształtujące się teorie w zarządzaniu, określając zakres zainteresowań i sposób badania, jak też możliwości poznania. Metodologia z kolei ma wpływ na charakter powstających teorii w zarządzaniu. Obrazy człowieka mają zatem wpływ na kształt teorii i koncepcji zarządzania, co jest kwintesencją drugiej części artykułu. Ilustracją tego wpływu jest trzecia część artykułu, w której pokazano, jak wybrane obrazy człowieka przekładają się na koncepcje i teorie w zarządzaniu. W ostatniej części została przeprowadzona refleksja nad aktualnymi cechami obrazu człowieka i ich możliwym wpływem na teorie w zarządzaniu.

Literatura

- Argyris C.: *Reasoning, Learning and Action. Individual and Organizational*. Jossey-Bass, San Francisco 1982.
- Badura B.: *Gesundheitsförderung durch Arbeits- und Organisationsgestaltung – Die Sicht des Gesundheitswissenschaftlers*. W: *Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung*. Red. J.M. Pelikan, H. Demmer, K. Hurrelmann. Juventa-Verlag, Weinheim-München 1993.
- Bertalanffy L.V.: *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. Braziller, New York 2001.
- Bogdanienko J.: *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
- Dawkins R.: *Samolubny gen*. Prószyński i S-ka, Warszawa 2007.
- Detzer K.A.: *Homo oeconomicus und homo faber – dominierende Leitbilder oder Menschenbilder in Wirtschaft und Technik? W: Menschenbilder in der modernen Gesellschaft*. Red. R. Oerter. Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart 1999.
- Drucker P.F.: *Managing for Results: Economic Tasks and Risk – Taking Decisions*. Harper & Row, New York 1964.
- Drucker P.F.: *Die ideale Führungskraft. Die Hohe Schule des Managers*. Econ, Düsseldorf 1967.
- Dubisz S.: *Uniwersalny słownik języka polskiego PWN*. PWN, Warszawa 2008.
- Ebers M.G.: *Institutionenökonomische Theorien der Organisation*. W: *Organisationstheorien*. Red. A. Kieser. Kohlhammer, Stuttgart 1999.
- Eden D.: *Pygmalion in Management: Productivity as a Self-Fulfilling Prophecy*. „The Academy of Management Review” 1991, Vol. 16, No. 209-212.
- Evans C.: *Zarządzanie wiedzą*. PWE, Warszawa 2005.
- Fairtlough G.: *The Three Ways of Getting Things Done: Hierarchy, Hetarchy and Responsible Autonomy in Organizations*. Triarchy Press, Birdport 2005.
- Frankl V.E.: *Der Wille zum Sinn*. Huber, Bern 2005.
- Frankl V.E., Lorenz K.: *Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn: Eine Auswahl aus dem Gesamtwerk*. Piper, München 2004.

- Frey D., Irle M.: *Theorien der Sozialpsychologie. Kognitive Theorie*. Hans Huber, Bern 2002.
- Gehlen A.: *Der Mensch. Seine Natur und seine Stellung in der Welt*. Athenäum, Frankfurt/Main 1993.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A.: *Trust Management – The New Way in the Information Society*. „Economics and Organization of Enterprise” 2008, Vol. 2, No. 2.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*. Poltext, Warszawa 2010.
- Grün A., Assländer F.: *Spirituell arbeiten: Dem Beruf neuen Sinn geben*. Vier Türme Verlag, Münsterschwarzach 2010.
- Gutenberg E.: *Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie*. Berlin 1929.
- Hersey P., Blanchard K.H.: *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1993.
- Herzberg F.: *One More Time: How do You Motivate Employees*. „Harvard Business Review” 1968, Vol. 1, No. 53-62.
- Herzberg F.: *Was Mitarbeiter wirklich in Schwung bringt*. „Harvard Manager” 1988, Vol. 2, No. 42-54.
- Hesch G.: *Das Menschenbild neuer Organisationsformen. Mitarbeiter und Manager im Unternehmen der Zukunft*. Shaker Verlag, Aachen 2000.
- Horodecka A.: *Wpływ filozofii, w tym filozofii nauk na zmiany w metodologii ekonomicznej i teorii ekonomicznej*. W: *Ekonomia – historia, współczesność, przyszłość*. Red. M. Ratajczak. Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań 2011.
- Jahoda M.: *Work, Employment and Unemployment*. „Am. Psych” 1981, Vol. 36, No. 184-191.
- Kappler E.: *Menschenbilder. W: Handwörterbuch des Personalwesens*. Red. E. Gaugler, W. Weber. Stuttgart 1992.
- Knowles H.P., Saxberg B.O.: *Human Relations and the Nature of Man*. „HBR” 1967, Vol. 45, No. 2.
- Koźmiński K.: *Koniec świata menedżerów?* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Krzyżanowski L.: *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. PWN, Warszawa 1994.
- Kuciński K.: *Metodologia nauk ekonomicznych. Dylematy i wyzwania*. Difin, Warszawa 2010.
- Kuciński K.: *Wartość poznawcza systemów wartości*. W: *Metodologia nauk ekonomicznych. Dylematy i wyzwania*. Red. K. Kuciński. Difin, 2010.
- Kuhn T.S.: *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*. Suhrkamp, Frankfurt am Main 2007.
- Luhmann N.: *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp, Frankfurt am Main 1994.
- Maslow A.H.: *Motivation und Persönlichkeit*. Rowohlt, Reibeck bei Hamburg 1994.
- Matthiesen K.H.: *Kritik des Menschenbildes in der Betriebswirtschaftslehre*. Paul Haupt, Bern 1995.
- Mayo E.: *Probleme industrieller Arbeitsbedingungen*. Verl. der Frankfurter Hefte, Frankfurt/Mai 1945.

- Mcgregor D.: *Theory X and Theory Y*. „Workforce” 2002, Vol. 81, No. 1.
- Mcgregor D., Cutcher-Gershenfeld J.: *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, New York 2006.
- Müller G.F.: *Menschenbilder in der Organisationspsychologie: Kritik und Perspektiven*. „Psychologie & Gesellschaftskritik” 1989, Vol. 13, No. 3.
- Neuberger O.: *Führen und geführt werden*. Lucius and Lucius, Stuttgart 2002.
- Nötzel R.: *Menschenbild*. W: *Psychologische Grundbegriffe. Mensch und Gesellschaft in der Psychologie*. Red. S. Grubitzsch, G. Rexilius. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbeck bei Hamburg 1994.
- Odiome G.S.: *Management mit Zielvorgabe*. Verl. Moderne Industrie, München 1971.
- Oesterreich R.: *Konzepte zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit – Fünf Erklärungsmodelle im Vergleich*. W: *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen*. Red. R. Oesterreich, W. Volpert. Bern 1999.
- Ouchi W.G.: *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley, Reading 1981.
- Parsons T.: *Das System moderner Gesellschaften*. Juventa-Verl., Weinheim 2003.
- Paulson D.S.: *Competitive Business. Caring Business. An Integral Business Perspective for the 21 st Century*. Paraview Press, New York 2002.
- Ridder H.G.: *Personalwirtschaftslehre*. Kohlhammer, Stuttgart 1999.
- Roethlisberger F.J., Dickson W.J.: *Management and the Worker*. Harvard University Press, Cambridge 1976.
- Rosenstiel L.V., Weinkamm M.: *Humanisierung der Arbeitswelt – Vergessene Verpflichtung?* Poeschel, Stuttgart 1980.
- Schechner E., Zsok O.: *Sinn-Funken: Ein neues Menschenbild für die Wirtschaft*. EOS Verlag, St. Ottilien 2007.
- Schein E.: *Organizational Psychology*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1970.
- Siebenhüner B.: *Homo sustinens – Auf dem Weg zu einem Menschenbild der Nachhaltigkeit*. Metropolis-Verl., Marburg 2001.
- Steinle C., Ahlers F.: *Menschenbilder*. W: *Handwörterbuch des Personalwesens*. Red. E. Gaugler, A. Oechsler, W. Weber. Stuttgart 2004.
- Stephenson K.: *The Quantum Theory of Trust: The Secret Mapping and Managing Human Relationships*. Financial Times Prentice Hall, New York 2006.
- Steyrer J.: *Menschenbilder bei Führungskräften im Zusammenhang mit organisatorischen Werthaltungen und psychosozialen Faktoren – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. „Journal für Betriebswirtschaft” 1988, Vol. 38, No. 3.
- Sztompka P.: *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Znak, Kraków 2007.
- Weinert A.B., Langer C.: *Organisationspsychologie*. Beltz, Weinheim 1998.
- Weinert A.B., Langer C.: *Menschenbilder: Empirische Feldstudie unter Führungskräften eines internationalen Energiekonzerns*. „Die Unternehmung” 1995, Vol. 49, No. 2.
- Werth L.: *Psychologie für die Wirtschaft: Grundlagen und Anwendungen*. Spektrum Akad. Verl., Heidelberg 2004.
- Wojtysiak-Kotlarski M.: *Perspektywa aksjologiczna nauki a rola systemów wartości w ekonomii*. W: *Metodologia nauk ekonomicznych. Dylematy i wyzwania*. Red. K. Kuciński. Difin, Warszawa 2010.
- Zieleniewski J.: *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do organizacji i kierowania*. PWE, Warszawa 1976.

IMAGES OF MEN AND THEIR MEANING FOR THEORIES AND METHODOLOGY IN MANAGEMENT SCIENCES

Summary

The main aim of this paper is to demonstrate the importance of „images of man” for the emergence of various concepts and theories in management. For this purpose, the concept of ‚image of men’ is explained and defined. Furthermore the main functions of these images are distinguished and described and the meaning of „images of man” for development of theories in economic sciences, especially in management science. Images of man can be perceived as conscious or unconscious assumption in developing economic theory. They are therefore part of the so-called third-order thinking, influencing also the methodology (second-order thinking), and in consequence the economic theory (which has to meet requirements put by methodology in order to be recognised by the scientific community). The paper discusses some „images of man” and their influence on different management theories. These analyses help to answer a question about the influence of actual changes in „images of man” on contemporary theories in management.

Jan F. Terelak

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

DYLEMATY METODOLOGICZNE ZWIĄZANE Z NAUKOWYM STATUSEM POJĘCIA NORMY W NAUKACH O ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

Wprowadzenie

Rozumienie normalności w życiu codziennym dotyczy ujęcia ilościowego (np. pospolitość, powszechność, statystyczność itp.), postulatywnego (np. zgodność z oczekiwaniami kulturowymi itp.) bądź normatywnego (np. sprawiedliwość społeczna, lojalność wobec przełożonego, profesjonalizm itp.). Takie rozumienie normalności może się wykluczać lub kumulować. Stąd ogólne pojęcia normalność i anormalność nie mogą być traktowane jako samodzielne orzeczniki i wymagają za każdym razem dookreślenia. Szczegółową argumentację na uzasadnienie tej tezy przedstawia J. Sowa, która podkreśla że duże znaczenie poznawcze mają modele teoretyczne normy, zwłaszcza w naukach o zarządzaniu zasobami ludzkimi, pozwalające na uściślenie statusu naukowego tego pojęcia¹.

Cel artykułu, który ma charakter teoretyczny, sprowadza się do oceny statusu naukowego pojęcia normy w naukach o zarządzaniu zasobami ludzkimi. Ujęcie tego problemu w niniejszym artykule zmierza do konstatacji, że pojęcie normy jest wieloznacznym pojęciem nie tylko w naukach o zarządzaniu zasobami ludzkimi, głównie z powodu przyjętego aspektu sprawozdawczego lub ideowo-deklaratywnego, a także tendencji do stosowania redukcjonizmu definicyjnego, odwołującego się bądź do wrodzonych uwarunkowań osobowości człowieka, bądź do kultury i edukacji.

¹ J. Sowa: *Kulturowe założenia pojęcia normalności w psychiatrii*. PWN, Warszawa 1984.

W naukach o zarządzaniu zasobami ludzkimi o status naukowy pojęcia normy ubiegają się trzy modele: a) ilościowy (statystyczny), b) kulturowy (jakościowy), c) teoretyczny (ideowy)².

Ilościowy model normy

Statystyczny model normy zakłada rozkład normalny (zgodny z tzw. krzywą Gaussa) każdego zjawiska występującego w populacji, czego konsekwencją jest twierdzenie, że normalne jest to, co przeciętne statystycznie (np. średnia, mediana, modalna). Rysunek 1 przedstawia dewiacyjny model inteligencji, oparty na powyższym twierdzeniu.



Interpretacja IQ w skalach wechslerowskich

>148	Inteligencja bardzo wysoka
>145	
133-148	Inteligencja wysoka
131-145	
117-132	Inteligencja powyżej przeciętnej
116-130	
84-116	Inteligencja przeciętna
85-115	
68-83	Inteligencja niższa niż przeciętna
70-84	
< 68	Upośledzenie umysłowe

Rys. 1. Przykład ilościowego ujęcia normy inteligencji w psychologii

² K. Jaspers: *Sytuacje graniczne*. W: Jaspers. Red. R. Rudziński. WP, Warszawa 1978; J. Sowa: Op. cit.; *Z psychometrycznych problemów diagnostyki psychologicznej*. Red. J. Brzeziński, E. Hornowska. UAM, Poznań 1993; *Handbook of positive psychology*. Eds. C.R. Snyder, S.J. Lopez. Oxford University Press, Oxford 2002. Krytyczna analiza tych modeli, z perspektywy ich przydatności dla biegłych psychologów pracujących na rzecz prawa kanonicznego w zakresie orzekania o nieważności małżeństwa, została przedstawiona w J.F. Terelak: *Kontrowersje na temat użyteczności pojęcia normy w psychologii*. „Jus Matrimoniale” 2011, nr 6(22), s. 299-315.

Według modelu ilościowego inteligencji, normą jest rozkład wyników w populacji w granicach średniej, ograniczonej odchyleniami standardowymi ± 1 (sigma), co oznacza w przeliczeniu na iloraz inteligencji przedział 80-120 punktów standardowych w teście inteligencji. Wszystko, co znajduje się poniżej tego przedziału wyników interpretowane jest w kategoriach anormalności, która ma jednak różnorodną konsekwencję kliniczną (jakościową), począwszy od ociążałości umysłowej, a skończywszy na genialności. Z punktu widzenia zarządzania potencjałem intelektualnym, bez kontekstu treściowego i konsekwencji społecznych, samo podejście ilościowe nie jest wystarczające do opisu złożonej rzeczywistości potencjału organizacyjnego. Potwierdzają to m.in. poglądy Sternebrga na temat inteligencji akademickiej (mierzonej ilorazem inteligencji) i inteligencji praktycznej menedżera³. Przypomnijmy, że Teoria Inteligencji Sukcesu Roberta Sternberga, zwana również pod nazwą Triarchiczną (tri- oznacza „trzy”, a słowo „archic” oznacza „rządzona”) czy Triadową Teorią Inteligencji, zakłada współdziałanie trzech rodzajów inteligencji: inteligencji analitycznej, inteligencji twórczej i inteligencji praktycznej⁴. Teoria ta usiłuje wyjaśnić w zintegrowany sposób zależność pomiędzy inteligencją a wewnętrznym światem jednostki, doświadczeniem jednostki i światem zewnętrznym. Te trzy związki autor wyjaśnia odpowiednio na podstawie subteorii komponentowej (*The Componential Subtheory*), subteorii doświadczeniowej (*The Experiential Subtheory*), subteorii kontekstualnej (*The Contextual Subtheory*)⁵. Sternberg podkreśla, że ten ostatni aspekt – kontekstualny – inteligencji może sprawić, że rozwiązania problemu uważane za inteligentne w jednej kulturze mogą być inne niż rozwiązania uważane za inteligentne w innej kulturze, choć sama potrzeba określenia problemów i opracowania strategii ich rozwiązania występuje w każdej kulturze. Triadowa Teoria Inteligencji Sukcesu Sternberga⁶ sugeruje, że ludzie wykorzystują swoją inteligencję na wiele sposobów i do rozwiązywania bardzo różnych rodzajów problemów. Na przykład jedni mogą być bardziej inteligentni w obliczu abstrakcyjnych problemów akademickich, a inni w obliczu konkretnych problemów praktycznych.

Jedna ze składowych inteligencji w ujęciu Triadowej Teorii Inteligencji Roberta Sternberga to inteligencja praktyczna, która jest zdolnością do nabywania wiedzy poprzez własne „życiowe” doświadczenia w tzw. szkole życia (*informal, tacit knowledge*)⁷. Ten rodzaj wiedzy ma raczej charakter proceduralny (wiem jak) niż pojęciowy, abstrakcyjny czy wyjaśniający (wiem, co). Jest to

³ *Handbook of Intelligence*. Ed. R.J. Sternberg. Cambridge University Press, New York NY 2000, s. 16-33.

⁴ R.J. Sternberg: *The Triarchic Mind: A New Theory of Human Intelligence*. Penguin Books, New York 1988.

⁵ Idem: *The Theory of Successful Intelligence*. „Review of General Psychology” 1999, No. 3, s. 292-316.

⁶ *Beyond IQ: A Triarchic Theory of Human Intelligence*. Ed. R.J. Sternberg. Cambridge University Press, New York 1985.

⁷ R.J. Sternberg, J. Hedlund: *Practical Intelligence, and Work Psychology*. „Human Performance” 2002, No. 15(1/2), s. 143-160.

rodzaj „gorącej”, bardzo użytecznej w życiu wiedzy wykorzystywanej do zarządzania nie tylko zasobami ludzkimi, gdyż jest zdolnością do odkrywania znaczenia zdobywanej wiedzy w kontekście konkretnego „pola zachowania” (intrapersonalnego, interpersonalnego i ekstrapersonalnego). Jest również zdolnością do nabywania sprawności eksperta w zakresie możliwie trafnej oceny różnych sytuacji życiowych oraz wyboru odpowiedniego sposobu zachowania się w nich, przy czym osiągnięcia te warunkuje nie tyle wsparcie ze strony innych osób, ale raczej umożliwiającą to własne zdolności. Często więc inteligencja praktyczna potocznie charakteryzowana jest jako „zdrowy rozsądek”, intuicja czy „żyłka do interesu”⁸.

Teoria ta nie określa człowieka inteligentnego jako kogoś, kto musi sobie świetnie radzić we wszystkich zakresach. Ludzie inteligentni osiągają sukces dzięki temu, że umieją zidentyfikować i skoncentrować się na swoich mocnych stronach, dokonać korekty czy kompensacji swoich słabych stron w celu adaptacji, kształtowania i selekcji otoczenia, w którym żyją. Zawsze czynią to w swoim socjokulturowym kontekście, co znacznie ogranicza ilościowy model normy⁹.

Sternberg na podstawie doświadczenia z badanymi menedżerami stworzył specjalne psychometryczne narzędzie do oceny inteligencji praktycznej menedżerów, znane pod nazwą Inwentarza Inteligencji Praktycznej Menedżerów (*Tacit Knowledge Inventory for Managers*)¹⁰, który doczekał się polskiej adaptacji¹¹. Według autorów narzędzia, wiedza niewerbalna scharakteryzowana jest za pomocą 3 wymiarów: 1) Zawartość – (*Content*): Zarządzanie sobą – SELF (odnosi się do praktycznych aspektów jak motywować samego siebie i organizować własne zachowanie w aspekcie osiągnięć), Zarządzanie zadaniami – TASKS (praktyczna wiedza o tym jak wykorzystać specyficzne umiejętności do wykonania zadań w pracy), Zarządzanie ludźmi – OTHERS (wiedza o tym jak zarządzać relacjami z podwładnymi, kolegami w pracy i własnymi przełożonymi). 2) Kontekst – (*Context*): Lokalny – LOCAL, Globalny – GLOBAL (na podstawie rozwiązywania lokalnych problemów tworzą „globalny obraz” działania, tzn. wyciągają wnioski tworząc w ten sposób globalne strategie), 3) Orientacja (*Orientation*): Idealistyczna – IDEALISTIC, Pragmatyczna – PRAGMATIC (idealistyczną orientację można zawrzeć w odpowiedzi na pytanie: Jakie jest idealne rozwiązanie danego problemu? Praktyczna orientacja jest skierowana na pytanie: Jakie jest wykonalne czy praktyczne rozwiązanie najlepsze w tej konkretnej sytuacji?).

⁸ Z. Uchnast: *Mądrość: inteligencja praktyczna – kompetencja osobowa*. W: *Psychologia kliniczna okresu dzieciństwa i adolescencji*. Red. J.C. Czabała, E. Zastępa. Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej, Warszawa 2006, s. 53-67.

⁹ R. Serpell: *Intelligence and Culture*. W: *Handbook of Intelligence*. Op. cit., s. 549-580.

¹⁰ R.K. Wagner, R.J. Sternberg: *Tacit Knowledge Inventory for Managers*. The Psychological Corporation, San Antonio TX 1991.

¹¹ J.F. Terelak, A.K. Baczyńska: *Adaptacja polska Inwentarza Inteligencji Praktycznej Menedżerów Richarda K. Wagnera i Roberta J. Sternberga*. „Czasopismo Psychologiczne” 2009, nr 15(1), s. 169-188.

Podsumowując ilościowy (statystyczny) model normy w zarządzaniu zasobami ludzkimi należy zwrócić uwagę na jego ograniczenia. Pierwszym ograniczeniem jest reprezentatywność populacji, dla której dokonuje się rozkładu badanej cechy. W naukach o zarządzaniu zasobami ludzkimi warunek ten rzadko jest spełniany. Na ogół normę statystyczną wyprowadzamy z kohorty, którą reprezentuje tylko jakaś część populacji (np. menedżerowie średniego szczebla)¹². Należy również zwrócić uwagę na, że ta sama norma ilościowa, jak np. zarządzanie autokratyczne jest w jednym przypadku – np. w wojsku – regułą bezwyjątkową a więc normą, a w drugim – np. na uniwersytecie – przypadkiem skrajnie rzadkim czyli patologią społeczną¹³. Wreszcie podejście ilościowe nie uwzględnia różnic indywidualnych o charakterze jednostkowym (np. osobowość kreatywna) i grupowym (np. grupy etniczne preferujące określoną kulturę czy grupy społeczne zapóźnione w rozwoju cywilizacji)¹⁴. Z powyższych chociażby powodów granice między „normalnością” i „nienormalnością” w tym ujęciu są nieostre i jako takie nie mogą mieć statusu naukowego bez dookreślenia treściowego¹⁵, co z kolei prowadzić musi do relatywizacji kryterium statystycznego z kryterium kulturowym¹⁶. Tak więc kryterium statystyczne mając charakter wskaźnikowy, czyli wyrażający optymalny obszar nasycenia ilościowego w rozkładzie badanego zjawiska pod krzywą Gaussa (dlatego nazwaną także „krzywą normalną”), nie dostarcza nam niezbędnych informacji o istocie badanego zjawiska czy cechy. Z tych powodów nie może mieć statusu naukowego samodzielnego definiendum¹⁷.

Spółeczno-kulturowy model normy

Spółeczno-kulturowy model normy jest konsekwencją przyjętego założenia, że normę opisujemy w kategoriach zgodności zachowania jednostki z obowiązującymi wzorcami kultury narodowej lub kulturowymi funkcjonującymi w danej społeczności (np. kultura organizacyjna)¹⁸. Konsekwencją takiego podejścia teoretycznego, opartego na aksjologii socjokulturowej, jest wielorakość norm, odwołujących się z jednej strony do obiektywizmu normatywnego (np. tzw. normy święte), a z drugiej – pragmatyzmu normatywnego (np. tzw. normy hedonistyczne). Miejsce pośrednie na tym kontinuum zajmują tzw. normy duchowe, obejmujące m.in. normy: moralne (np. dobroć, honor, miłość bliźniego,

¹² Z psychometrycznych..., op. cit.

¹³ *Spółeczny kontekst badań psychologicznych i pedagogicznych*. Red. J. Brzeziński, J. Siuta. UAM, Poznań 2004.

¹⁴ J. Koźielecki: *O człowieku wielowymiarowym: eseje psychologiczne*. PWN, Warszawa 1988.

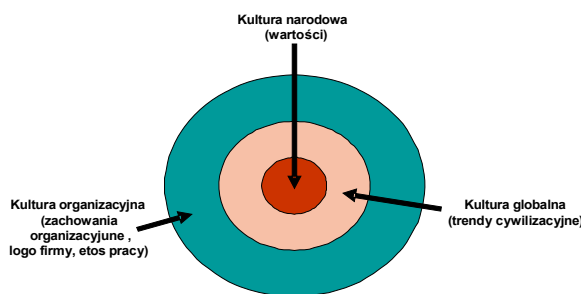
¹⁵ K. Jaspers: Op. cit.

¹⁶ J. Sowa: Op. cit.

¹⁷ P.E. Connor, B.W. Becker: *Personal Values and Management: What do we Know and Why Don't Know More?* „Journal of Management Inquiry” 1994, No. 3, s. 67-73.

¹⁸ G. Hofstede: *Kultura i organizacje: zaprogramowanie umysłu*. PWE, Warszawa 2000.

pokój, pomaganie innym, prawdomówność, rzetelność, uczciwość, szczerowość, uprzejmość, życzliwość itp.), prawdy (np. logiczność, mądrość, obiektywność, otwartość, rozumność, szerokie horyzonty umysłowe, wiedza itp.), estetyczne (np. elegancja, gustowność, harmonia, ład rzeczy, proporcjonalność kształtów, regularność rysów, uporządkowanie itp.). Relacje między normami kultury wysokiej, osobistej i organizacyjnej ilustruje rys. 2.



Rys. 2. Zakres normy kulturowej

Jak wynika z rys. 2, część wyszczególnionych wcześniej kategorii norm jest pochodną kultury narodowej, a inne określają zakres kultury organizacyjnej¹⁹. Takie pojęcia jak sukces w zarządzaniu²⁰, szczęście osobiste²¹, dobrostan²², jakość życia²³ są obciążone konotacją subiektywną oraz osobowym aspektem aksjologicznym²⁴, określają zjawiska o charakterze stochastycznym, a więc

¹⁹ Ibid.

²⁰ J. Mesjasz: *Wartości a psychologiczne koszty sukcesu zawodowego menedżerów*. W: *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*. Tom VI. Red. S.A. Witkowski. UW, Wrocław 2003, s. 321-335.

²¹ D. Kahneman: *Experienced Utility and Objective Happiness: A Moment-based Approach*. W: *Choices, Values and Frames*. Red. D. Kahneman, A. Tversky. Cambridge University Press and the Russel Sage Foundation, New York 2000, s. 673-692.

²² J. Czapiński: *Psychologiczne teorie szczęścia*. W: *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach*. Red. J. Czapiński. PWN, Warszawa 2004, s. 51-102.

²³ *Psychologia jakości życia*. Red. A. Bańka. Wydawnictwo Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań 2005.

²⁴ A. Uchnast: *Dylemat egzystencjalny*. W: *Człowiek i dzieło: Księga jubileuszowa dedykowana Księdzu Profesorowi Kazimierzowi Popielskiemu z okazji 75. rocznicy urodzin, 50. rocznicy kapłaństwa oraz 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej*. Red. L. Suchocka, R. Sztembis. KUL, Lublin 2010, s. 237-244; R.M. Ryan, V. Huta, E.L. Deci: *Living Well: A Self-determination Theory Perspective on Eudajmonia*. „Journal of Happiness Studies” 2008, No. 9, s. 139-170; B. Mróz: *Poczucie jakości życia u pracowników wyższego szczebla: uwarunkowania osobowościowe i aksjologiczne*. UW, Wrocław 2011.

trudne do znormalizowania²⁵. W naukach o zarządzaniu zasobami ludzkimi najczęściej wykorzystuje się w procesie doboru i selekcji pracowniczej tzw. normy kliniczne (np. odporność na zmęczenie, siłę fizyczną, sprawność, odporność na stres itp.), za pomocą których określa się przydatność pracownika do pracy w określonych warunkach²⁶, choć w literaturze przedmiotu można spotkać badania wykorzystujące wyznawaną religię (np. protestanci *versus* katolicy) jako kryterium normatywne efektywności pracy i przydatności organizacyjnej²⁷.

To szerokie w swoim zakresie podejście socjokulturowe charakteryzują także pewne ograniczenia dotyczące naukowego statusu definiowanej normy. W pierwszej kolejności należy podkreślić relatywizm aksjologiczny. Przykładem może być negatywna konotacja autokratycznego i liberalnego sposobu rozumienia porządku społecznego w organizacji opartej na demokratycznym stylu zarządzania lub przyjęta na gruncie socjologii zasada nienormalności zachowań antyspołecznych (koncepty socjopatii i psychopatii), które są wyprowadzane jest z nierównowagi różnych systemów kulturowych albo też przyjęty w psychoanalizie nadmierny kulturocentryzm był przyczyną definicji nerwic, będących skutkiem swoistego konfliktu między normą gatunkową i imperatywem moralnym²⁸.

Tak więc i ten model, jako samodzielny, przyjmując aksjologiczny charakter kulturowy, który jest podstawą opisu zgodności zachowań jednostki lub grup społecznych z normami kulturowymi, nie może być traktowany jako definendum danego stanu rzeczy czy cechy, gdyż na ogół niewiele wiemy o strukturze wartości, zwłaszcza w dobie globalizacji, w której relatywizm i pragmatyzm aksjologiczny wymaga szczegółowych badań empirycznych²⁹.

Teoretyczne (ideowe) modele normy

Teoretyczne modele normy opierają się na założeniu, że norma wynika ze zgodności zachowania jednostki z idealnymi wzorcami w danej koncepcji nauk szczegółowych (np. psychologii, psychiatrii, pedagogice, socjologii, filozofii, zarządzaniu itp.). Modele teoretyczne norm w naukach o zarządzaniu zasobami ludzkimi są pochodne psychologii i obejmują trzy typy: a) obiektywizm normatywny, b) model rozwojowy, c) subiektywizm normatywny.

²⁵ D. Lykken, A. Tellegen: *Happiness is a Stochastic Phenomenon*. „Psychological Science” 1996, No. 7, s. 186-189.

²⁶ P. Brzozowski: *Skala Wartości Schelerowskich – SWS. Podręcznik*. PTP, Warszawa 1995.

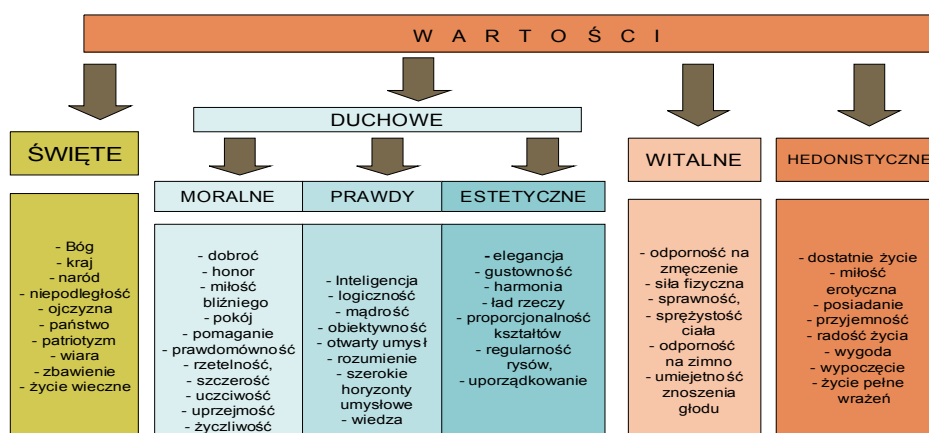
²⁷ G. Hofstede: Op. cit.

²⁸ D.J. Lynn, S.W. Freud: *Encyklopedia of Stress*. Ed. G. Fink. Academic Press, New York 2007, Vol. 2, s. 90-95.

²⁹ H. Rokeach: *The Nature of Human Values*. The Free Press, New York 1973; J. Tischner: *Myślenie według wartości*. Znak, Kraków 1994.

Obiektywizm normatywny

Obiektywizm normatywny oparty jest na założeniu przyjętym *a priori*, że człowiek jako podmiot realizuje normy niezależne od niego, które są pierwotnie ustalone wobec poznania (np. Koran, Dekalog, itp. jako norma pierwotna) oraz że podstawowymi normami regulującymi zachowania człowieka są systemy wartości³⁰. Są w swojej istocie niezależne od rodzaju kultury (uniwersalność) i charakteryzują się trwałością pokoleniową. Ilustruje to rys. 3.



Rys. 3. Wartości święte jako podstawa obiektywizmu normatywnego

Jak wynika z rys. 3, miejsce pośrednie między normami świętymi (np. Bóg, honor, ojczyzna, patriotyzm, zbawienie itp.) a witalnymi (np. siła fizyczna, sprawność, odporność na zmęczenie itp.) i hedonistycznymi (np. dostanie życie, miłość erotyczna, radość życia, życie pełne wrażeń itp.), zajmują tzw. normy duchowe, obejmujące m.in. normy: moralne (np. dobroć, honor, miłość bliźniego, pokój, pomaganie innym, prawdomówność, rzetelność, uczciwość, szczerość, uprzejmość, życzliwość itp.), prawdy (np. logiczność, mądrość, obiektywność, otwartość, rozumność, szerokie horyzonty umysłowe, wiedza itp.), estetyczne (np. elegancja, gustowność, harmonia, ład rzeczy, proporcjonalność kształtów, regularność rysów, uporządkowanie itp.). Relacje między normami kultury wysokiej, osobistej i organizacyjnej ilustruje rys. 2, z którego wynika m.in., że centralne wartości święte wpływają zarówno na pośrednią warstwę, obejmującą „normy duchowe”, regulujące „rozwój” osobowości i jej doskonalenie się, jak również oddziałują na warstwę powierzchniową, odpowiedzialną za „normy hedonistyczne” o charakterze pragmatycznym. Potwierdzają to m.in.

³⁰ J. Krokos: *Sumienie jako poznanie: fenomenologiczne dopełnienie Tomaszowej nauki o sumieniu*. UKSW, Warszawa 2004; V.E. Frankl: *Nieświadomy Bóg*. IW Pax, Warszawa 1978.

współczesne badania psychoonkologiczne, z których wynika, że w sytuacji traumy chorobowej w procesie terapii skuteczne jest odwoływanie się do wartości świętych, kosztem hedonistycznych³¹.

Zwolennicy obiektywistycznego modelu normy przyjmują założenia, trudne do zaakceptowania na gruncie nauk empirycznych, do których należą nauki o zarządzaniu zasobami ludzkimi, a mianowicie, że wartości istnieją w sensie obiektywnym, czyli niezależnie od podmiotu są stałe i niezmiennie, mają charakter transcendentny. Człowiek nie jest więc twórcą wartości, ale ich odkrywcą. Jednocześnie obiektywistyczny model normy nie jest klarowny bez kontekstowego charakteru funkcjonowania wartości i poznawania ich sensu (a nie nadawania sensów wartościom)³². Zwolennicy tego modelu odwołują się do obiektywistycznej etyki, do której niekiedy także nawiązują zwolennicy podejścia pragmatycznego kultury organizacyjnej, wykorzystujący etyczny wątek idealistyczny przy budowaniu przydatnych wzorców organizacyjnych tzw. dobrego pracownika uwikłanego w ogólniejszy kontekst egzystencjalny³³. Ten kontekst egzystencjalny w personalizmie opiera się na założeniu, że wartości pozostają w istotowym związku z byciem osobą moralną, uczciwą, co jest nieodzowną częścią ludzkiej egzystencji, choć różna może być ich świadomość³⁴. Tischner na przykładzie idei „Solidarności” wykazał, że wartości ludzi łączą również w sytuacji pracy, nadając jej szerszy sens³⁵. We współczesnej nauce o zarządzaniu zasobami ludzkimi to właśnie przedstawiciele nurtu obiektywizmu aksjologicznego podkreślają trwałość i uniwersalność wartości, ich związek ze zdrowiem, szczęściem, poczuciem sensu i jakością życia³⁶, choć nurt tzw. psychologii pozytywnej ma też swoich krytyków³⁷. Podkreśla się m.in., że wartości rozumiane jako formy znaczeń, będące poza wszelką konkretyzacją z powodu swej ogólności i uniwersalności, są ideami trudnymi do skonkretyzowania, choć normy moralne są zapisem rozumienia wartości moralnych przez doświadczenie

³¹ J.F. Terelak, T. Nikiel: *Związek pomiędzy systemem wartości a doświadczeniem choroby onkologicznej u kobiet z rakiem piersi*. W: *Człowiek i dzieło*. Op. cit., s. 173-187.

³² A. Gałdowa: *Powszechność i wyjątek*. Księgarnia Akademicka, Kraków 1995; K. Popielski: *Człowiek: egzystencja podmiotowo-osobowa*. W: *Człowiek – wartości – sens*. Red. K. Popielski. KUL, Lublin 1996.

³³ B. Mróz: *Hierarchia wartości a jakość zarządzania*. W: *Etyczne i psychospołeczne aspekty badań rynkowych*. Red. J. Kowal, K. Węglowska-Rzepa. Wydawnictwo „Edukacja” WSZ, Wrocław 2002, s. 185-195; por. także E. Fromm: *Niech się stanie człowiek: z psychologii etyki*. PWN, Warszawa 2005.

³⁴ K. Popielski: *Psychologia egzystencji. Wartości w życiu*. KUL, Lublin 2009.

³⁵ J. Tischner: Op. cit.

³⁶ M. Opoczyńska: *Człowiek wobec wartości*. W: *Wybrane zagadnienia z psychologii osobowości*. Red. A. Gałdowa. UJ, Kraków 1999, s. 151-168; K. Popielski: *Noetyczny wymiar osobowości: psychologiczna analiza poczucia sensu życia*. KUL, Lublin 1994; *Jakość życia w naukach medycznych*. Red. L. Wołowicka. AM, Poznań 2001; J. Czapiński: *Psychologiczne teorie szczęścia*. W: *Psychologia pozytywna*. Op. cit., s. 51-102; E.L. Deci, R.M. Ryan: *Hedonia, Eudajmonia, and Well-being: An Introduction*. „Journal of Happiness Studies” 2008, No. 9, s. 1-11.

³⁷ K. Tucholska, B. Gulla: *Psychologia pozytywna: krytyczna analiza koncepcji*. W: *Studia z psychologii w KUL*. Red. P. Francuz, W. Otrębski. KUL, Lublin 2007, z. 14, s. 109-133.

innych ludzi³⁸. Przykładem ilustrującym powyższe rozumowanie może być „odpowiedzialność” jako wartość, której odmienną interpretację podają m.in. Scheler³⁹ i Sartre⁴⁰. Scheler, jako zwolennik podejścia fenomenologicznego, wskazuje na wartość jako rozciągającą się na innych, zaś Sartre – twórca egzystencjalizmu – wskazuje na wartość jako rozciągającą się wyłącznie na siebie. Nie ma więc zgodności na temat, czy jesteśmy odpowiedzialni moralnie tylko za siebie (za swoje czyny) czy także za innych, choć perspektywa drugiego człowieka staje się wartością użyteczną w naukach o zarządzaniu zasobami ludzkimi⁴¹. Przejawia się to m.in. z jednej strony wprowadzeniem warstwy duchowej do koncepcji psychologicznych jako jednej z trzech podstawowych warstw człowieka: psychicznej, fizycznej i duchowej⁴², a z drugiej – wprowadzeniem do medycyny pracy wątków filozoficznych, włączających do pozytywnych koncepcji zdrowia takich składowych poczucia koherencji, jak poczucie zaradności, zrozumiałości świata i sensu życia⁴³. Dane z literatury przedmiotu potwierdzają, że wysokie poczucie koherencji koreluje nastawieniem na rozwiązywanie zadań mimo pojawiających się trudności (stresu)⁴⁴.

Model rozwojowy normy

Model rozwojowy normy oparty jest na założeniu istnienia optymalnego okresu rozwojowego charakterystycznego dla każdego cyklu (dzieciństwo, młodość, dorosłość, starość) przemian w życiu człowieka⁴⁵. Model ten obejmuje rozwój wielu sfer człowieka, takich jak sfera biologiczna, fizyczna, społeczno-ekonomiczna, moralna, przejawiających się zarówno w procesach samorealizacji⁴⁶, jak i zmieniających się standardach ewaluatywnych⁴⁷. Owe stan-

³⁸ Z. Sareło: *Moralność i etyka w ponowoczesności*. ATK, Warszawa 1996.

³⁹ M. Scheler: *Fragmety o odpowiedzialności*. W: *Filozofia odpowiedzialności XX wieku*. Red. J. Filek. WUJ, Kraków 2004, s. 25-32.

⁴⁰ J.P. Sartre: *Egzystencjalizm jest humanizmem*. Muza, Warszawa 1998.

⁴¹ A.H. Maslow: *W stronę psychologii istnienia*. PAX, Warszawa 1986; R. May: *O istocie człowieka: szkice z psychologii egzystencjalnej*. Dom Wydawniczy „Rebis”, Poznań 1995; B. Mróz: *Poczucie jakości życia u pracowników wyższego szczebla: uwarunkowania osobowościowe i aksjologiczne*. UW, Wrocław 2011.

⁴² M. Straś-Romanowska: *Jakość życia w świetle założeń psychologii zorientowanej na osobę*. „Kolokwia Psychologiczne” 2005, nr 13, s. 262-274; I. Heszen: *Duchowość i jej rola w radzeniu sobie ze stresem*. W: *Człowiek i dzieło*. Op. cit., s. 215-223.

⁴³ A. Antonovsky: *Poczucie koherencji jako determinanta zdrowia*. W: *Psychologia zdrowia*. Red. I. Heszen-Niejodek, H. Sęk. PWN, Warszawa 1997.

⁴⁴ J.F. Terelak: *Człowiek i stres*. Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz 2008.

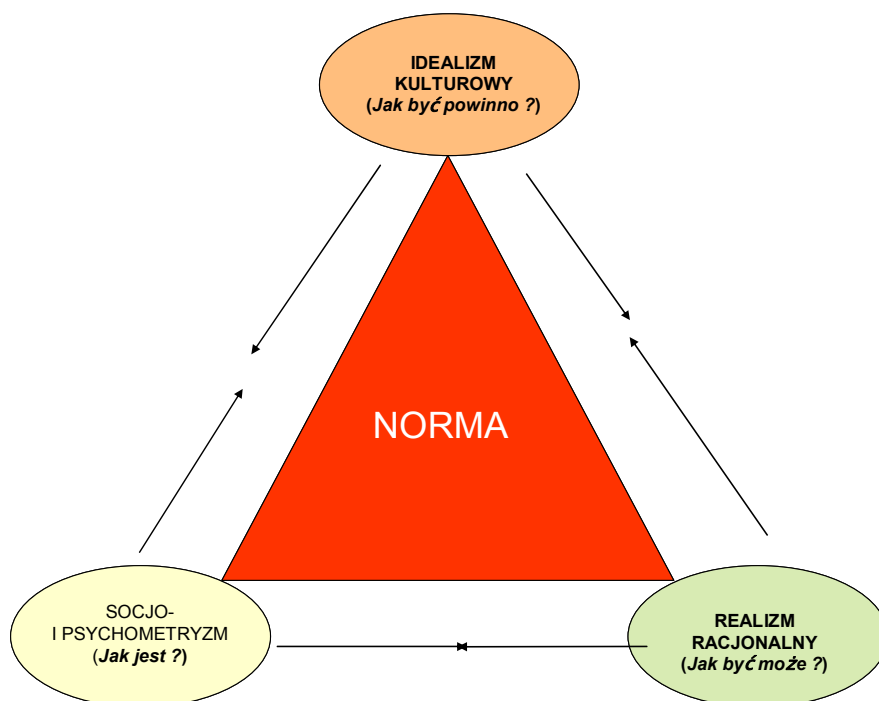
⁴⁵ J. Piaget: *Mowa i myślenie u dziecka*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.

⁴⁶ P. Oleś: *Psychologia przełomu połowy życia*. KUL, Lublin 2000; S. Chełpa: *Samorealizacja talentów: możliwość, ograniczenia interpersonalne*. W: *Zarządzanie talentami*. Red. S. Borowska. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.

⁴⁷ K. Obuchowski: *Regulacyjna rola standardów ewaluacji*. W: *Podmiotowość: możliwość – rzeczywistość – konieczność*. Red. P. Buczkowski, R. Cichocki. Nakom, Poznań 1989.

dardy ewaluatywne są nadrzędnymi regulatorami zachowania się człowieka wobec siebie (samodoskonalenie) i wobec innego człowieka (edukacja) w każdym okresie rozwojowym⁴⁸. Wymaga to jednak internalizacji norm rozwojowych, która jest konsekwencją intelektualnego zrozumienia i akceptacji standardów ewaluatywnych, gdyż tylko wtedy owe idealizacje zachowania są zarazem normami postępowania. Model rozwojowy zakłada, że człowiek rozwija się w kierunku dojrzałości biologicznej, dorosłości społecznej i samorealizacji psychicznej i duchowej. Ten ostatni aspekt rozwojowy oparty jest na szacunku jaki człowiek zdobywa w trakcie swej socjalizacji do norm i reguł postępowania moralnego obowiązującego w określonej przestrzeni czasowej i kulturowej, które muszą być przez jednostkę zaakceptowane⁴⁹.

Rozwój człowieka może mieć charakter zarówno progresywny jak i regresywny w różnych cyklach jego życia, co ilustruje rys. 4.



Rys. 4. Model cyklicznie zmieniających się norm w rozwoju człowieka

⁴⁸ M. Susułowska: *Psychologia starzenia się i starości*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1989; I. Obuchowska: *Drogi dorastania*. Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2000.

⁴⁹ K. Dąbrowski: *Zdrowie psychiczne ludzi przeciętnych, wybitnych, o ukształtowanej osobowości oraz problem psychopatii*. W: *Zdrowie psychiczne*. Red. K. Dąbrowski. PWN, Warszawa 1985.

Jak wynika z analizy rys. 4, rozwój człowieka należy ujmować na tle biosfery i kultury, gdyż próba cyklicznego odzwierciedlenia standardu zdrowia musi uwzględniać oddziaływania czynników biologicznych, psychologicznych, kulturowych i ekologicznych. Taki holistyczny model rozwojowy jest zarazem normą rozwojową w danym przedziale wiekowym, do której odnosi się wszelkie zaburzenia somatyczne i psychiczne. Przedstawiona tzw. socjologiczna mandala rozwoju człowieka zakłada, że centralnym punktem tego modelu jest osoba, która jest zarazem przedmiotem oddziaływań różnych modyfikatorów rozwoju, jak również podmiotem wszelkich cyklicznych przemian rozwojowych⁵⁰, przy zachowaniu tożsamości personalnej, która może wynikać z jednej strony z wcześniej omówionego obiektywizmu normatywnego (podejście personalistyczne)⁵¹, a z drugiej z normatywnego subiektywizmu (podejście psychologiczne)⁵².

Subiektywizm normatywny

Subiektywizm normatywny oparty jest na założeniu, że jedynym twórcą norm jest człowiek, zarówno w wymiarze jednostkowym, jak i społecznym. Wprawdzie norma psychiczna pozostaje w określonej relacji z systemem aksjologicznym, to jednakże sama aksjologia w naukach empirycznych odrzuca idealistyczne ujmowanie wartości i skłania się raczej do nurtu pozytywistycznego, który kwestionuje zasadę obiektywizmu normatywnego wartości (np. wielkość, kolor itp.)⁵³, i kładzie nacisk na subiektywizm znaczeniowy, podlegający badaniom empirycznym nad procesami wartościowania⁵⁴. Pozwala to na ujęcie tego zagadnienia w sposób statystyczny, na zbadanie problemu wartości metodami ilościowymi. Pogląd, iż stanowisko subiektywistyczne jest dla celów nauk o zarządzaniu zasobami ludzkimi najbardziej przydatne stoi u podstaw badań w paradygmacie poznawczym, które w całej ostrości zapoczątkował behawioryzm, zwłaszcza radykalny, który podkreślał, że człowiek nie jest „zwierzęciem moralnym”, nie kieruje się wartościami (ideałami), ale potrzebą gratyfikacji płynących z nagród bądź unikania kar⁵⁵. Współcześnie w naukach o zarządzaniu zasobami ludzkimi zauważa się trendy neobehawiorystyczne, uwzględniające wpływ bodźców społecznych na reagowanie człowieka z odwołaniami się do

⁵⁰ H. Sęk: *Wprowadzenie do psychologii klinicznej*. SCHOLAR, Warszawa 2005.

⁵¹ A. Bańka: *W poszukiwaniu wartości życia: między nic nie robieniem a oczekiwaniem na najlepsze i przygotowywaniem się na najgorsze*. W: *Człowiek i dzieło*. Op. cit., s. 469-486.

⁵² H. Gasiul: *Formalne cechy systemu wartości jako wskaźniki rozwoju osobowości*. UMK, Toruń 1987.

⁵³ J. Bocheński: *Zarys historii filozofii*. Philed, Kraków 1993.

⁵⁴ J. Reykowski: *Źródła procesów ewaluacyjnych i ich funkcje regulacyjne*. W: *Studia nad procesami wartościowania*. Red. B. Wojciszke. PAN, Warszawa 1988, s. 36-53.

⁵⁵ B. Skinner: *Zachowanie się organizmów*. PWN, Warszawa 1995.

pojęcia wartości⁵⁶. Mimo licznych kontrowersji⁵⁷ uwzględnianie norm aksjologicznych koncentruje się na chwilowo użytecznych, instrumentalnych wartościach ludzkich, które na ogół sprowadza się do badań nad procesami wartościowania i mechanizmie internalizacji norm⁵⁸, emocji i motywacji⁵⁹, formalnych aspektach zachowań moralnych i prospołecznych oraz standardów ewaluatywnych i moralnych⁶⁰, preferowanych, użytecznych celów⁶¹, redukując tym samym znaczenie norm subiektywnych do rezultatów procesów wartościowania. Zwoleńnicy subiektywizmu normatywnego są zgodni, że wartości pełnią istotną funkcję regulacyjną podobną do norm i w ten sposób wprowadzają pewien ład metodologiczny w naukach o człowieku, to jednak są świadomi tego, że subiektywistyczny paradygmat wartości normatywnych pomija ważne zagadnienia egzystencjalne, związane z sensem ludzkiego życia⁶².

Model pragmatyczny normy

Pragmatyczny model normy w naukach o zarządzaniu zasobami ludzkimi ma charakter holistyczny i jest pochodny obowiązującej w Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) definicji zdrowia, uwzględniającej jego cztery aspekty: psychiczny, ogólnobiologiczny, socjoekonomiczny i ekologiczny⁶³. W praktyce zarządzania zasobami ludzkimi synonimami takiej normy zdrowotnej, przydatnej dla organizacji są pojęcia dobrostanu lub jakości życia, zaś w badaniach empirycznych, ze względu na ograniczenia metodologiczne spotykamy się raczej z ujęciami szczegółowymi, oddzielnie analizującymi biosferę (biologizm) w kategoriach ogólnobiologicznych⁶⁴ oraz sferę kulturową (psychologizm) – w kategoriach potencjału osobowego⁶⁵ lub organizacyjnego⁶⁶. Model pragmatyczny normy w naukach o zarządzaniu ilustruje rys. 5.

⁵⁶ B. Mróz: *Poczucie jakości życia...*, op. cit.

⁵⁷ A. Gałdowa: *Powszechność i wyjątek*. Księgarnia Akademicka, Kraków 1995.

⁵⁸ J. Reykowski: *Źródła procesów ewaluatywnych i ich funkcje regulacyjne*. W: *Studia nad procesami...*, op. cit., s. 36-53.

⁵⁹ J.S. Eccles, A. Wigfield: *Motivational Beliefs, Values and Goals*. „Annual Review of Psychology” 2002, No. 53, s. 109-132.

⁶⁰ K. Obuchowski: *Regulacyjna rola standardów ewaluacji*. W: *Podmiotowość...*, op. cit.

⁶¹ N. Eisenberg: *Emotion, Regulation, and Moral Development*. „Annual Review of Psychology” 2000, Vol. 51(1), s. 665-698.

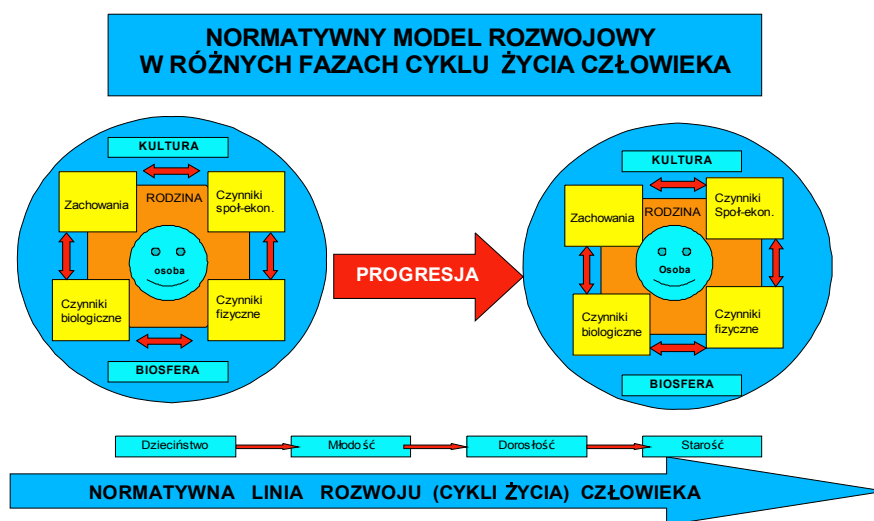
⁶² K. Popielski: *Noetyczny wymiar osobowości*. Op. cit.; J. Tischner: Op. cit.; J.P. Sartre: Op. cit.; S. Kowalik: *Jakość życia psychicznego*. W: *Jakość rozwoju – jakość życia*. Red. R. Derbis. WSP, Częstochowa 2000; J. Czapiński: Op. cit., s. 51-102; A. Uchnast: *Dylemat egzystencjalny*. W: *Człowiek i dzieło*. Op. cit.; Idem: *Dylemat egzystencjalny*. W: *Człowiek i dzieło*. Op. cit., s. 237-244.

⁶³ H. Sęk: Op. cit.

⁶⁴ *Jakość życia w naukach medycznych*. Op. cit.

⁶⁵ H. Gasiul: Op. cit.

⁶⁶ G. Hofstede: Op. cit.



Rys. 5. Pragmatyczny model normy organizacyjnej

Jak wynika z rys. 5, pragmatyczny model normy organizacyjnej przydatnej w naukach o zarządzaniu zasobami ludzkimi ma charakter kompromisowy między paradygmatem jakościowym, wywodzącym się z idealizmu kulturowego, odpowiadającym na pytanie: „Jak być powinno?”, a paradygmatem ilościowym, będącym pochodną statystycznego ujęcia normy (np. psychometryzm, socjometryzm, ekonometryzm), odpowiadającym na pytanie: „Jak jest?”. Szczegółowa transakcja między tymi podejściami metodologicznymi prowadzi do paradygmatu quazihilistycznego, będącego konsekwencją realizmu racjonalnego, który pozwala odpowiedzieć na pytanie: „Jak być może?”. Pragmatyczny model normy organizacyjnej wysoko koreluje z inteligencją praktyczną, która według Sternberga i Hedlund jest podstawą „mądrości menedżerskiej”⁶⁷.

Model pragmatyczny może być niejako podsumowaniem omawianych modeli teoretycznych normy w naukach o zarządzaniu zasobami ludzkimi w zakresie ich przydatności i ograniczeń dla praktyki menedżerskiej, zarówno w płaszczyźnie eksplanacyjnej (wyjaśniającej), jak i metodologicznej (trafność diagnostyczna i prognostyczna). Zalety owych modeli teoretycznych wynikają przede wszystkim z ich addytywnego charakteru, dzięki czemu możemy dość szczegółowo opisać wiele aspektów zachowań organizacyjnych przydatnych w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Ograniczenia zaś wynikają z różnych para-

⁶⁷ R.J. Sternberg, J. Hedlund: Op. cit., s. 143-160; Z. Uchust: *Mądrość: inteligencja praktyczna – kompetencja osobowa*. W: *Psychologia kliniczna...*, op. cit., s. 53-67.

dygmatów, których konsekwencje mają charakter głównie metodologiczny. Po pierwsze, trzeba pamiętać, że niektóre modele norm (np. idealizm normatywny) nie do końca podlegają weryfikacji za pomocą metod charakterystycznych dla nauk empirycznych, do których zaliczmy nauki o zarządzaniu. Po drugie, podejście holistyczne (systemowe) ma wyłącznie charakter postulatywny i ideowy, a więc uwikłane jest w aspekty filozoficzne (wartościujące), socjologiczne (społeczne, kulturowe, cywilizacyjne) i biologiczne (genetyczne, rasowe). Po trzecie, we wszystkich naukach o człowieku trudności metodologiczne związane są z odwiecznym dylematem: natura vs kultura a rozwój jednostki i społeczny, który prowadzi bądź do nadmiernego kulturocentryzmu w definiowaniu człowieka, bądź nadmiernego biologizmu. Po czwarte, istnieje zjawisko arbitralności w tworzeniu kryteriów normatywnych, będących pochodną kompetencji menedżera, wynikających z wykształcenia (humanistyczny, ekonomiczny, statystyczny) i doświadczenia związanego z zarządzaniem zasobami organizacyjnymi (ludzkimi, materiałowymi, finansowymi)⁶⁸. Z powyższych m.in. powodów status naukowy pojęcia normy w naukach o zarządzaniu budzić może kontrowersje, z których warto sobie zdawać sprawę zarówno w dyskusjach akademickich, jak i w praktyce zarządzania. Jednak sama użyteczność pojęcia normy jest nie do przecenienia, zwłaszcza w kulturze organizacyjnej, opartej w dużej mierze na standaryzacji zachowań organizacyjnych, za którą odpowiedzialny jest ważny pion formalnej struktury każdej firmy, a mianowicie nowoczesna biurokracja⁶⁹. Na zakończenie warto dodać, że nie bez znaczenia dla efektywności zarządzania zasobami ludzkimi są występujące niekiedy u menedżerów dylematy etyczno-zawodowe, pojawiające się w przestrzeni między pragmatyzmem normatywnym a etosem pracy.

Literatura

- Antonovsky A.: *Poczucie koherencji jako determinanta zdrowia*. W: *Psychologia zdrowia*. Red. I. Heszen-Niejodek, H. Sęk. PWN, Warszawa 1997.
- Bańka A.: *W poszukiwaniu wartości życia: między nic nie robieniem a oczekiwaniem na najlepsze i przygotowywaniem się na najgorsze*. W: *Człowiek i dzieło: Księga jubileuszowa dedykowana Księdzu Profesorowi Kazimierzowi Popielskiemu z okazji 75. rocznicy urodzin, 50. rocznicy kapłaństwa oraz 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej*. Red. L. Suchocka, R. Sztembis. KUL, Lublin 2010.
- Beyond IQ: A Triarchic Theory of Human Intelligence*. Ed. R.J. Sternberg. Cambridge University Press, New York 1985.

⁶⁸ S.A. Witkowski: *Prognostowanie sukcesów zawodowych na podstawie danych biograficznych*. W: *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu...*, op. cit., s. 239-250.

⁶⁹ J.F. Terelak: *Psychologia organizacji i zarządzania*. Difin, Warszawa 2005.

- Bocheński J.: *Zarys historii filozofii*. Philed, Kraków 1993.
- Brzozowski P.: *Skala Wartości Schelerowskich – SWS. Podręcznik*. PTP, Warszawa 1995.
- Campbell A.: *Subjective Measures of Well-being*. „American Psychologists” 1976, Vol. 2.
- Chęłpa S.: *Samorealizacja talentów: możliwość, ograniczenia interpersonalne*. W: *Zarządzanie talentami*. Red. S. Borkowska. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
- Connor P.E., Becker B.W.: *Personal Values and Management: What do we Know and Why Don't Know More?* „Journal of Management Inquiry” 1994, Vol. 3.
- Czapiński J.: *Psychologiczne teorie szczęścia*. W: *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach*. Red. J. Czapiński. PWN, Warszawa 2004.
- Dąbrowski K.: *Zdrowie psychiczne ludzi przeciętnych, wybitnych, o ukształtowanej osobowości oraz problem psychopatii*. W: *Zdrowie psychiczne*. Red. K. Dąbrowski. PWN, Warszawa 1985.
- Deci E.L., Ryan R.M.: *Hedonia, Eudajmonia, and Well-being: An Introduction*. „Journal of Happiness Studies” 2008, Vol. 9.
- Eccles J.S., Wigfield A.: *Motivational Beliefs, Values and Goals*. „Annual Review of Psychology” 2002, Vol. 53.
- Eisenberg N.: *Emotion, Regulation, and Moral Development*. „Annual Review of Psychology” 2000, Vol. 51(1).
- Frankl V.E.: *Nieświadomiony Bóg*. IW Pax, Warszawa 1978.
- Fromm E.: *Niech się stanie człowiek: z psychologii etyki*. PWN, Warszawa 2005.
- Gałdowa A.: *Powszechność i wyjątek*. Księgarnia Akademicka, Kraków 1995.
- Gasiul H.: *Formalne cechy systemu wartości jako wskaźniki rozwoju osobowości*. UMK, Toruń 1987.
- Heszen I.: *Duchowość i jej rola w radzeniu sobie ze stresem*. W: *Człowiek i dzieło: Księga jubileuszowa dedykowana Księdzu Profesorowi Kazimierzowi Popielskiemu z okazji 75. rocznicy urodzin, 50. rocznicy kapłaństwa oraz 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej*. Red. L. Suchocka, R. Sztembis. KUL, Lublin 2010.
- Handbook of intelligence*. Ed. R.J. Sternberg. Cambridge University Press, New York NY 2000.
- Sternberg R.J., Hedlund J.: *Practical Intelligence, and Work Psychology*. „Human Performance” 2002, Vol. 15(1/2).
- Handbook of Positive Psychology*. Eds. C.R. Snyder, S.J. Lopez. Oxford University Press, Oxford 2002.
- Hofstede G.: *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*. PWE, Warszawa 2000.
- Jakość życia w naukach medycznych*. Red. L. Wołowicka. AM, Poznań 2001.
- Jaspers K.: *Sytuacje graniczne*. W: *Jaspers*. Red. R. Rudziński. WP, Warszawa 1978.
- Kahneman D.: *Experienced Utility and Objective Happiness: A Moment-based Approach*. W: *Choices, Values and Frames*. Red. D. Kahneman, A. Tversky. Cambridge University Press and the Russell Sage Foundation, New York 2000.
- Kowalik S.: *Jakość życia psychicznego*. W: *Jakość rozwoju – jakość życia*. Red. R. Derbis. WSP, Częstochowa 2000.
- Kozielecki J.: *O człowieku wielowymiarowym: eseje psychologiczne*. PWN, Warszawa 1988.

- Krokos J.: *Sumienie jako poznanie: fenomenologiczne dopełnienie Tomaszowej nauki o sumieniu*. UKSW, Warszawa 2004.
- Lykken D., Tellegen A.: *Happiness is a Stochastic Phenomenon*. „Psychological Science” 1996, Vol. 7.
- Lynn D.J., Freud S.W.: *Encyclopedia of Stress*. Ed. G. Fink. Academic Press, New York 2007.
- May R.: *O istocie człowieka: szkice z psychologii egzystencjalnej*. Dom Wydawniczy „Rebis”, Poznań 1995.
- Maslow A.H.: *W stronę psychologii istnienia*. PAX, Warszawa 1986.
- Mesjasz J.: *Wartości a psychologiczne koszty sukcesu zawodowego menedżerów*. W: *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*. Tom VI. Red. S.A. Witkowski. UW, Wrocław 2003.
- Mróz B.: *Hierarchia wartości a jakość zarządzania*. W: *Etyczne i psychospołeczne aspekty badań rynkowych*. Red. J. Kowal, K. Węglowska-Rzepa. Wydawnictwo „Edukacja” WSZ, Wrocław 2002.
- Mróz B.: *Poczucie jakości życia u pracowników wyższego szczebla: uwarunkowania osobowościowe i aksjologiczne*. UW, Wrocław 2011.
- Obuchowska I.: *Drogi dorastania*. Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2000.
- Obuchowski K.: *Regulacyjna rola standardów ewaluacji*. W: *Podmiotowość: możliwość – rzeczywistość – konieczność*. Red. P. Buczkowski, R. Cichocki. Nakom, Poznań 1989.
- Oleś P.: *Psychologia przełomu połowy życia*. KUL, Lublin 2000.
- Opoczyńska M.: *Człowiek wobec wartości*. W: *Wybrane zagadnienia z psychologii osobowości*. Red. A. Gałdowa. UJ, Kraków 1999.
- Piaget J.: *Mowa i myślenie u dziecka*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.
- Popielski K.: *Noetyczny wymiar osobowości: psychologiczna analiza poczucia sensu życia*. KUL, Lublin 1994.
- Popielski K.: *Człowiek: egzystencja podmiotowo-osobowa*. W: *Człowiek – wartości – sens*. Red. K. Popielski. KUL, Lublin 1996.
- Popielski K.: *Psychologia egzystencji. Wartości w życiu*. KUL, Lublin 2009.
- Psychologia jakości życia*. Red. A. Bańka. Wydawnictwo Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań 2005.
- Reykowski J.: *Źródła procesów ewaluacyjnych i ich funkcje regulacyjne*. W: *Studia nad procesami wartościowania*. Red. B. Wojciszke. PAN, Warszawa 1988.
- Rokeach H.: *The Nature of Human Values*. The Free Press, New York 1973.
- Ryan R.M., Huta V., Deci E.L.: *Living Well: A Self-determination Theory Perspective on Eudaimonia*. „Journal of Happiness Studies” 2008, Vol. 9.
- Sareło Z.: *Moralność i etyka w ponowoczesności*. ATK, Warszawa 1996.
- Sartre J.P.: *Egzystencjalizm jest humanizmem*. Muza, Warszawa 1998.
- Scheler M.: *Fragmenty o odpowiedzialności*. W: *Filozofia odpowiedzialności XX wieku*. Red. J. Filek. WUJ, Kraków 2004.
- Serpell R.: *Intelligence and Culture*. W: *Handbook of Intelligence*. Red. R.J. Sternberg. Cambridge University Press, New York 2000.
- Sęk H.: *Wprowadzenie do psychologii klinicznej*. SCHOLAR, Warszawa 2005.
- Skinner B.: *Zachowanie się organizmów*. PWN, Warszawa 1995.
- Sowa J.: *Kulturowe założenia pojęcia normalności w psychiatrii*. PWN, Warszawa 1984.

- Spoleczny kontekst badań psychologicznych i pedagogicznych*. Red. J. Brzeziński, J. Siuta. UAM, Poznań 2004.
- Sternberg R.J.: *The Triarchic Mind: A New Theory of Human Intelligence*. Penguin Books, New York 1988.
- Sternberg R.J.: *The Theory of Successful Intelligence*. „Review of General Psychology” 1999, Vol. 3.
- Straś-Romanowska M.: *Jakość życia w świetle założeń psychologii zorientowanej na osobę*. „Kolokwia Psychologiczne” 2005, nr 13.
- Susułowska M.: *Psychologia starzenia się i starości*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1989.
- Terelak J.F.: *Psychologia organizacji i zarządzania*. Difin, Warszawa 2005.
- Terelak J.F.: *Człowiek i stres*. Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz 2008.
- Terelak J.F., Baczyńska A.K.: *Adaptacja polska Inwentarza Inteligencji Praktycznej Menedżerów Richarda K. Wagnera i Roberta J. Sternberga*. „Czasopismo Psychologiczne” 2009, Vol. 15(1).
- Terelak J.F.: *Kontrowersje na temat użyteczności pojęcia normy w psychologii*. „Jus Matrimoniale” 2011, Vol. 6(22).
- Terelak J.F., Nikiel T.: *Związek pomiędzy systemem wartości a doświadczeniem choroby onkologicznej u kobiet z rakiem piersi*. W: *Człowiek i dzieło: Księga jubileuszowa dedykowana Księdzu Profesorowi Kazimierzowi Popielskiemu z okazji 75. rocznicy urodzin, 50. rocznicy kapłaństwa oraz 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej*. Red. L. Suchocka, R. Sztembis. KUL, Lublin 2010.
- Tischner J.: *Myślenie według wartości*. Znak, Kraków 1994.
- Tucholska K., Gulla B.: *Psychologia pozytywna: krytyczna analiza koncepcji*. W: *Studia z psychologii w KUL*. Red. P. Francuz, W. Otrębski. KUL, Lublin 2007.
- Uchnast Z.: *Mądrość: inteligencja praktyczna – kompetencja osobowa*. W: *Psychologia kliniczna okresu dzieciństwa i adolescencji*. Red. J.C. Czabała, E. Zastępa. Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej, Warszawa 2006.
- Uchnast A.: *Dylemat egzystencjalny*. W: *Człowiek i dzieło: Księga jubileuszowa dedykowana Księdzu Profesorowi Kazimierzowi Popielskiemu z okazji 75. rocznicy urodzin, 50. rocznicy kapłaństwa oraz 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej*. Red. L. Suchocka, R. Sztembis. KUL, Lublin 2010.
- Wagner R.K., Sternberg R.J.: *Tacit Knowledge Inventory for Managers*. The Psychological Corporation, San Antonio TX 1991.
- Witkowski S.A.: *Prognozowanie sukcesów zawodowych na podstawie danych biograficznych*. W: *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*. Tom VI. Red. S.A. Witkowski. UW, Wrocław 2003.
- Z psychometrycznych problemów diagnostyki psychologicznej*. Red. J. Brzeziński, E. Hornowska. UAM, Poznań 1993.

CONTROVERSIES ROUND USEFULNESS THE NOTION OF NORM IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SCIENCES

Summary

The work has the theoretical character and concerns in sciences the opinions of status of scientific notion norm about human resources management. Current understanding normality treats to three aspects of norm, and namely: quantitative, postulative and normative. It be separates three models of norm: 1) quantitative (statistical), 2) cultural (qualitative), 3) theoretical (ideological). The theoretical models of norms hug three types, well-known in literature of object as: (and) normative objectivism; (b) developmental model; (c) normative subjectivism. Author underlines in discussion that the notion of norm is the most ambiguous notion in sciences about human resources management not only, mainly with reason. received reporter's aspect or ideological-declarative, and be tendency to usage of definitional reductionism, are appeal to inborn conditioning of the man's personality, to culture also (in this religion) and education.

Ewa Frąckiewicz

Uniwersytet Szczeciński

ZASTOSOWANIE METODYKI CASE RESEARCH W POZNAWANIU RZECZYWISTOŚCI GOSPODARCZEJ

Wprowadzenie

Konkurencja z jaką spotyka się przedsiębiorstwo nie dotyczy już tylko bezpośredniej sfery jego działalności i niekoniecznie pochodzi z najbliższego, lokalnego czy regionalnego rynku. Co więcej, także klienci stają się coraz lepiej poinformowani, a dzięki temu bardziej świadomi i wymagający. To powoduje, że współczesne środowisko firm zmienia się na tyle szybko i dynamicznie, że koniecznym jest ciągła obserwacja rynku, kontrola dotychczas prowadzonych działań marketingowych, a także obserwacja trendów i zjawisk, które wpłyną na jej przyszłość. Taką funkcję pełnią badania marketingowe. W wąskim ujęciu definiuje się je jako systematyczne i celowe gromadzenie i analizowanie informacji istotnych dla podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie¹. Natomiast w ujęciu *largo*, cytowanego za American Marketing Association (AMA) określa się je jako funkcję wiążącą klienta i opinię publiczną z menedżerem marketingu poprzez informację, która jest wykorzystywana do identyfikowania i definiowania marketingowych szans i zagrożeń, funkcję tworzenia, doskonalenia i oceny działań marketingowych, funkcję monitorowania wyników i poprawy zrozumienia marketingu jako procesu. Badania marketingowe określają informację niezbędną dla zajęcia się tymi problemami, projektują metodę gromadzenia informacji, kierują i wdrażają proces zbierania danych, analizują wyniki oraz komunikują wnioski i implikacje².

Badania marketingowe przeprowadza się w trzech głównych obszarach:

- 1) narzędzi marketingu miks,
- 2) zachowań konsumentów,
- 3) uwarunkowań działalności firm i uzyskiwanych wyników.

¹ E. Dulinić: *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. WN PWN, Warszawa 1999, s. 16-17.

² G.A. Churchill: *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*. WN PWN, Warszawa 2002, s. 26.

Przedmiotem badań może być zatem np. produkt, jego opakowanie bądź nazwa, cena, jakość obsługi klienta, opinie i preferencje konsumentów, a także zewnętrzne okoliczności kształtujące warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa. Badania nie zastępują menedżera w podejmowaniu decyzji, ale bez uzyskiwanej tą drogą informacji firmy zmniejszają swoje szanse na osiągnięcie sukcesu. Jest to tym bardziej istotne, że otoczenie, które ma większy wpływ na firmę niż jej wewnętrzne uwarunkowania, charakteryzuje się ciągłymi zmianami zarówno w zakresie intensywności występowania danych zjawisk czy trendów, jak i pojawiania się wciąż nowych. Wyłania się nowy kształt rynku, na którym relacje liniowe i hierarchiczne, stabilne i przewidywalne są zastępowane więziami tworzonymi w układach wielowymiarowych czasowo i przestrzennie, silnie kształtowanymi przez technologie informacyjno-komunikacyjne. Oznacza to, że stosowanie dotychczasowych, tradycyjnych metod poznawania rzeczywistości gospodarczej staje się niewystarczające.

Jedną z metod badawczych, stosunkowo rzadko spotykaną, jest *case research* dedykowana rozwiązywaniu problemów złożonych, kiedy występują silne i wielowymiarowe powiązania jednostek z otoczeniem. Artykuł przedstawia cechy tej metody, przegląd publikacji i badań wykorzystujących tę metodę, uwarunkowania jej stosowania oraz procedurę badawczą, jaką zastosowano przy wykorzystaniu *case research* w badaniach własnych.

Rodzaje badań marketingowych i narzędzia gromadzenia danych

Jest oczywiste, że prawidłowy przebieg procesu badawczego jest uwarunkowany wiedzą na temat potrzebnych informacji, niezbędnych do rozwiązania postawionego problemu badawczego, znajomością źródeł ich pochodzenia, wad i zalet poszczególnych metod i technik gromadzenia danych. Informacje, z których skorzysta menedżer, mogą pochodzić z różnorodnych źródeł. Konieczna jest zatem wiedza na temat ich istnienia i dostępności. Podstawowy podział źródeł danych dokonuje się na podstawie ich rodzaju³. W przypadku, kiedy poszukiwane dane znajdują się w firmie, menedżer korzysta ze źródeł wewnętrznych, natomiast dane dostępne poza firmą określa się jako źródła zewnętrzne. Zarówno źródła wewnętrzne, jak i zewnętrzne mogą być zasilane informacjami pochodzącymi z własnych (lub zleconych przez firmę) badań lub/i z opracowań już istniejących. Stąd też wyróżnia się źródła pierwotne i wtórne. Podobnie jak w każdym przypadku, również te dwa typy źródeł mają swoje zalety i ograni-

³ *Badania rynku. Metody, zastosowania*. Red. Z. Kędzior. PWE, Warszawa 2005, s. 22-25.

czenia. Badania pierwotne wymagają więcej wiedzy i kompetencji od badaczy, a także czasu i zasobów finansowych. W zamian otrzymane dane mogą trafniej odpowiedzieć na pytania badawcze i dostarczyć bardziej użytecznych informacji. Natomiast dane wtórne są łatwiej dostępne i często tańsze.

Dane pierwotne z reguły zbierane są w wyniku przeprowadzenia badań terenowych, czyli badań przeprowadzanych poza siedzibą firmy. Natomiast badania „z biurka” (*desk research*) polegają na realizacji procesu badawczego bez potrzeby gromadzenia danych w terenie. Stąd też chcąc zrozumieć przebieg zjawiska w środowisku wielokierunkowych i różnorodnych powiązań, powinny być stosowane przede wszystkim na etapie przygotowawczym lub kończącym badania.

Zatem w sytuacjach, kiedy poszukiwanie rozwiązania za pomocą źródeł wtórnych nie przynosi oczekiwanego rezultatu, należy gromadzić dane pierwotne poza przedsiębiorstwem. Idea zastosowania metod bezpośrednich polega na tym, że badacz poszukuje odpowiedzi na postawione pytania stosując jedną lub więcej metod, za pomocą których zwraca się bezpośrednio do respondentów (ankieta, wywiad) lub dokonuje pomiarów na docelowej grupie (obserwacja, eksperyment).

Różnorodność problemów badawczych jakie napotyka menedżer powoduje, że w literaturze spotyka się wiele propozycji kryteriów podziału badań. Podstawowy jest cel, dla osiągnięcia którego badania są realizowane. Stąd badania dzieli się na: opisowe, kontrolne, innowacyjne, przyczynowo-skutkowe, prognostyczne. Biorąc pod uwagę potrzeby decyzyjne menedżerów, a także ich okresowość, badania mogą mieć charakter strategiczny, operacyjny oraz stały, kiedy dane są gromadzone na bieżąco, okresowy (np. regularnie zbierane dane na temat cen konkurencji) lub sporadyczny, kiedy zebrane dane mają zaspokoić nietypową potrzebę informacyjną. Z kolei przyjmując za punkt odniesienia bieżący czas, wyróżnia się: badania historyczne (*ex post*), obejmujące zdarzenia, które wystąpiły w ostatnich pięciu latach, badania bieżące i badania perspektywiczne (*ex ante*).

Istotnym kryterium podziału badań jest rodzaj otrzymywanych danych. W tym przypadku wyróżnia się badania ilościowe oraz jakościowe, które różni przede wszystkim pytanie, na jakie dają odpowiedź. W przypadku badań ilościowych jest to pytanie: ile? Pozwalają one na uzyskanie dużej ilości danych, opierają się na wykorzystaniu wystandaryzowanych narzędzi badawczych, a dzięki temu uzyskane informacje są obciążone mniejszym błędem próby.

Natomiast druga grupa badań – badania jakościowe, mają charakter eksploracyjny, pozwalają na zrozumienie zachowań jednostki i uchwycenia w sposób bezpośredni związków przyczynowo-skutkowych. Dają one odpowiedź na pytanie: dlaczego? Są przeprowadzane na mniejszych próbach, ale jednocześnie są

bardziej elastyczne, otwarte oraz, co należy podkreślić ze względu na środowisko działania współczesnych firm, dają szansę na odkrycie istotnych elementów, które dla badacza *a priori* są nieznane.

Cechy i uwarunkowania stosowania *case research*

Natura narzędzi ilościowych w sposób logiczny narzuca stosowanie wystandardyzowanego pomiaru. Opracowany np. kwestionariusz ankiety stosuje się w identycznej postaci dla badań przeprowadzanych na grupach N-respondentów z danej próby badawczej. Zastosowanie takiego podejścia dla rozpoznania szerszego kontekstu badanego zjawiska jest jednak nadmiernym uproszczeniem i mogłoby doprowadzić do sformułowania niepoprawnych lub wręcz nieprawdziwych wniosków. Zatem w przypadku objęcia badaniem zjawisk nowych, złożonych, wieloelementowych, nierozpoznanych co do mechanizmów, elementów składowych i rezultatów należy szukać bardziej elastycznych narzędzi. W tym przypadku właściwą metodą rozpoznania tego typu zjawisk w naturalnym kontekście jest wykorzystanie właśnie podejścia jakościowego⁴.

Do grupy badań jakościowych, obok badań biograficznych, etnograficznych, fenomenologicznych i teorii ugruntowanej, należy badanie typu *case research* (analiza przypadków). W tym miejscu zatem należy odpowiedzieć na pytanie, jakie szczególne właściwości posiada *case research* i jakie są warunki jej stosowania.

Przede wszystkim *case research* ma zastosowanie w sytuacjach, kiedy badane zjawisko jest stosunkowo nowe i/lub badanie służy zbudowaniu uogólnienia. Jest preferowane w stosunku do innych w jednej z czterech sytuacji:

- 1) kiedy badane zjawisko jest zbyt złożone dla badań ankietowych lub nie możliwe do poznania przy zastosowaniu eksperymentu,
- 2) kiedy istotną rolę odgrywa kontekst, w jakim zachodzi dane zjawisko,
- 3) kiedy celem jest dokonanie analizy skuteczności i efektywności podjętych działań,
- 4) w przypadku, kiedy celem jest wyczerpujące poznanie pewnego rodzaju wydarzeń/programów nie mających ścisłego i łatwego do przewidzenia zbioru rezultatów⁵.

Trudno zatem nie zgodzić się, że analiza przypadków, podobnie jak metodyki podejścia ilościowego, stanowi wartościowe źródło poznawcze, jednak w literaturze można spotkać odmienne poglądy. Krytyce poddawana jest:

⁴ Zob. publikacje: G.A. Churchilla, M.B. Milesa i A.M. Hubermana, A.M. Nikodemskiej-Wołowik, L. Żabińskiego.

⁵ E. Patton, S. Appelbaum: *The Case Studies in Management Research*. „Management Research News” 2003, Vol. 26, No. 5, s. 60-71.

- 1) wielkość i dobór próby,
- 2) brak możliwości uogólniania wniosków na podobnych zasadach jak w przypadku badań ilościowych,

3) opisowe i nadmiernie rozwlekłe przedstawienie osiągniętych rezultatów.

Pierwsza trudność wiąże się z poszukiwaniem odpowiedzi na pytania: ile przypadków należy wziąć pod uwagę i w jaki sposób je dobrać. *Case research* ze swojej natury różni się od badań opierających się na dużych próbach badawczych dobieranych w sposób losowy. Dobór przypadków do analizy *case research* następuje w sposób celowy dla ilustracji formułowanych teorii (Hamel, Prahalad, 2005) lub jej weryfikacji (Collins, Porras, 2008). Badacz powinien kierować się zróżnicowaniem jednostek, ich typowością, dostępnością lub niezwykłością (Creswell, 1998). W literaturze nie ma jednoznacznej odpowiedzi na pytanie ani ile jednostek powinno zostać poddanych badaniu, ani nie spotyka się wskaźnika na jego obliczenie. Przyjmuje się, że należy ich tyle wyodrębnić, aby osiągnąć „teoretyczne nasycenie” (*theory saturation*) lub „punkt zbędności” (*point of redundancy*). W szczególnych przypadkach możliwe jest nawet oparcie badań na pojedynczym przypadku. Według J. Rowleya, taka sytuacja występuje w jednym z następujących sytuacji:

- 1) badany przypadek jest unikalny z punktu widzenia teorii danej dyscypliny nauki,
- 2) badany przypadek stanowi krytyczny test dla opracowanej teorii,
- 3) badany przypadek ma charakter badań pilotażowych⁶.

Kolejna podstawowa trudność wiążąca się z zastosowaniem metod jakościowych dotyczy przedmiotu i zakresu uogólnień, co wynika z ich istoty. Przyjmuje się stanowisko G. Morgana, zgodnie z którym uogólniany jest pogląd/poglądy badanych podmiotów z danego przypadku/przypadków, a następnie badaczy tych reprezentantów.

Trzeci kontrargument za stosowaniem analizy przypadków wynika z opisywanego charakteru badania z jednej strony oraz możliwości percepcyjnych przedstawienia treści z drugiej. Jest to zarzut raczej o charakterze technicznym, należy zdawać sobie bowiem sprawę, że w każdym przypadku uzyskane wyniki powinny zostać przedstawione w miarę czytelny, jasny, zwięzły i komunikatywny sposób.

Mimo wymienionych wad *case research*, należy się jednak zgodzić z argumentacją W. Czakona, Z. Kędzior i K. Karcz, M.B. Milesa i A.M. Hubermana, A.M. Nikodemskiej-Wołowik, L. Żabińskiego, że te dwa rodzaje badań nie wykluczają się wzajemnie, lecz mają charakter komplementarny, a ich zastosowanie wynika z postawionego celu badawczego i przedmiotu badań.

⁶ J. Rowley: *Using Case Study in Research*. „Management Research News” 2002, Vol. 25, No. 1, s. 16-27.

Zastosowania *case research*

Studia przypadku pierwotnie miały charakter dydaktyczny, co może tłumaczyć fakt, że są rzadko wykorzystywana, o czym świadczy przegląd polskiej literatury. Od 1994 roku, w bazie ECON liczącej ponad 110 tys. pozycji, jest kilka poświęconych aspektom metodologicznym stosowania *case research*. Należy tu wymienić prace: K. Lisieckiej i A. Kostki-Bochenek, W. Czakona, M. Bratnickiego, L. Żabińskiego. W innych przypadkach, autorzy wykorzystali tę metodę w swoich badaniach (tabela 1) przypadków.

Tabela 1

Publikacje z bazy ECON zawierające w tytule termin *case research*
lub „analiza przypadków”

Rok	Autorzy, tytuł	Zastosowanie analizy przypadków
1	2	3
1998	O. Kowalewski, Konsolidacja banków w świecie i w Polsce – studia przypadków	Nazwa studia przypadków nie oznacza <i>case research</i> , ale badania 4 różnych rynków bankowych; charakter dydaktyczno-przeglądowy
2000	A. Włodyka, Gospodarka finansowa miejskiej strefy usług publicznych – analiza przypadków	Badano wybrane, specyficzne i wszystkie podmioty występujące na danych terytorium geograficznym, wyciągając wnioski dla wszystkich miejskich stref usług publicznych
2003	M. Gorynia, J. Nowak, R. Wolniak, Motywy, formy i efekty zakładania filii przedsiębiorstw zagranicznych w Polsce – analizy przypadków	Badaniami objęto 7 firm, prawdopodobnie dobranych celowo; badania opierały się na wywiadach osobistych na podstawie ustrukturalizowanego kwestionariusza; sformułowane wnioski stanowią natomiast hipotezy do dalszych badań
2004	P. Kuśmierczyk, Czy poprawa informacji zawsze prowadzi do poprawy decyzji	Autor skonstruował hipotetyczne przypadki dla zobrazowanie założeń teoretycznych
2004	M. Wigier, I. Szczepaniak, Analiza przypadków innowacyjności małych i bardzo małych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego na podstawie badań regionalnych	W tytule artykułu użyto terminy analiza przypadków, ale w odmiennym znaczeniu niż w naszych rozważaniach; badano 36 podmioty i przeprowadzono na tak ograniczonej próbie wnioskowanie statystyczne
2006	M. Nowak, Koszty marketingu w przedsiębiorstwach świadczących usługi w sektorze business to business. Analiza przypadków	Badane 3 podmioty; wnioski dotyczą rynku B2B
2009	B. Nogalski, A. Szpitter, M. Czapiewski, Umowa społeczna a sprawność procesu restrukturyzacji podmiotowej – <i>case research</i>	Badaniem objęto jeden przypadek wykorzystując analizę dokumentów, obserwacje, badania literaturowe i własne doświadczenia; wnioski dotyczą doskonalenia praktyk organizacyjnych ogółem

cd. tabeli 1

1	2	3
2009	B. Nogalski, J. Karpacz, A. Karpacz-Wójcik, Tworzenie i rozpad więzi międzyorganizacyjnej w świetle wyników <i>case research</i>	Badanie jednego, celowo dobranego przedsiębiorstwa

W pozostałych przypadkach zaprezentowano wyniki badań empirycznych. Występują tu opisy pojedynczych obiektów, właściwie wprost odnoszące się do dydaktycznych studiów przypadków.

Procedura case research – badania własne

Jak wcześniej sygnalizowano, wybór określonej techniki badawczej jest uzależniony obszaru badań, stąd też niżej zacytowano stosowny fragment pracy dotyczący części empirycznej⁷.

Współczesne firmy działające zgodnie z marketingową filozofią zarządzania koncentrują się na kreowaniu, komunikowaniu i dostarczaniu wartości swoim klientom. Wartości te jednak nie są już tworzone wyłącznie w sferze produkcyjnej, ale zostały „przesunięte” w obszar obsługi klienta. Jednocześnie zwiększa się możliwość wyboru dokonywanego przez klientów, a oni sami stali się bardziej sceptyczni i wymagający. Mając na uwadze zmieniającą się i coraz silniejszą pozycję nabywcy w stosunku do przedsiębiorstwa, a także biorąc po uwagę jego zmienne i indywidualne charakterystyki oraz stałe zagrożenie ze strony konkurencji, trudno sobie wyobrazić, aby można było skutecznie realizować działania marketingowe bez informacji i nowych technologii. Wykorzystanie nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych jest niezbędne także z uwagi na cechy problemów marketingowych, w tym przede wszystkim ich złożoność, pilność i sytuacyjność.

W prezentowanym przykładzie zastosowana metodyka *case research* punktem wyjścia była analiza i ocena zmian, jakie w środowisku firm spowodowały szeroka adaptacja nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych przy jednoczesnych nowych wyzwaniach wobec marketingu. Podstawowym celem było rozpoznanie i ocena sposobu, w jaki nowe technologie zmieniają paradygmat marketingu z klasycznego na sieciowy, tym samym urzeczywistniając ideę tworzenia partnerskich relacji przedsiębiorstwa z jego otoczeniem. Z osiągnięciem tego celu wiązało się jednocześnie poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: Czy i w jaki sposób nowe technologie przyczyniają się do kreowania, komunikowania

⁷ E. Frąckiewicz: *Nowe technologie informacyjno-komunikacyjne w marketingu przedsiębiorstw na rynku sieciowych powiązań*. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010, s. 205-256.

i dostarczania wartości dla przedsiębiorstwa, jego klientów i dostawców, jaki rodzaj ryzyka wywołują oraz w jakim zakresie można je wykorzystać do zarządzania tym ryzykiem?

W efekcie jako główną hipotezę przyjęto, że wykorzystanie nowych technologii determinuje skuteczność marketingu, tym samym wpływając na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Wobec przedstawionych w pracy wyzwań stojących przed marketingiem, a płynących z turbulentnego otoczenia, przyjęto dwa podstawowe założenia. Po pierwsze, sytuacja firm wymaga podjęcia szerokiej współpracy z partnerami. Zachowanie przez firmy pełnej autonomiczności skazuje je bowiem na rozproszoną alokację ograniczonych zasobów, a w konsekwencji nie pozwala skoncentrować się na kluczowych kompetencjach i spowalnia reakcje na zmiany zachodzące w ich otoczeniu. Po drugie, współczesne relacje między podmiotami rynku w części lub w całości opierają się na technologiach informacyjno-komunikacyjnych. Ich charakterystyka opiera się przede wszystkim na danych ilościowych, pozostawiając bez odpowiedzi pytanie, dlaczego występują właśnie w takiej skali. Motywacja, oczekiwane korzyści marketingowe i przeszkody w adoptowaniu nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych (NTIK) oraz ocena wpływu społeczności internetowych tworzących światową agorę na kształtowanie relacji między dostawcą, przedsiębiorstwem a jego klientem nie są bliżej znane. Biorąc powyższe pod uwagę oraz to, że badane zjawisko jest stosunkowo nowe, w celu scharakteryzowania relacji marketingowych tworzonych w dynamicznym środowisku nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych, zrealizowano badania, wykorzystując metodę analizy przypadków. Przeprowadzone pogłębione badania o charakterze przyczynowo-skutkowym miały doprowadzić do zwiększenia wiedzy wcześniej pozyskanej ze studiów literaturowych i w efekcie do zweryfikowania prawdziwości założeń na temat okoliczności, motywów, spodziewanych i osiągniętych rezultatów oraz planów dotyczących dalszego zastosowania nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych w marketingu firm.

Badania przeprowadzono wśród małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) wybranych celowo. Uzasadnieniem dokonanego wyboru było znaczenie sektora MŚP dla rozwoju gospodarczego oraz specyfika NIK zmniejszająca różnice między dużymi a małymi i średnimi firmami w zakresie innowacyjności. Celem badań była identyfikacja oraz ocena oczekiwanych i dostarczanych tą drogą korzyści, postrzeganych barier w adaptacji nowych technologii oraz wpływu społeczności internetowych na kształtowane relacje między dostawcami, firmą a jej klientami. W wyniku przeprowadzonych badań opracowano model relacji marketingowych w wirtualnym środowisku biznesowym.

W przedstawianym badaniu zastosowano dobór celowy jednostek zgodnie z zasadą ich zróżnicowania pod względem stopnia zdigitalizowania oferty. Wybrany obszar badań nie spełniał warunków zastosowania do badań pojedynczego przypadku, dlatego też przyjęto, że liczba badanych jednostek powinna zawierać się w przedziale od 2 do 15.

W efekcie wybrano trzy grupy przypadków po trzy podmioty w każdym. Charakterystykę badanych podmiotów przedstawia tabela 2.

Tabela 2

Charakterystyka badanych firm w badaniach *case research*

Nazwa	Wielkość firmy	Okres działalności	Rodzaj działalności	Zasięg	Konkurencja
Grupa o ofercie wysoko zdigitalizowanej					
Apis	do 9 osób	pow. 10 lat	usługi informacyjne i sprzedaż sprzętu	lokalny	mało aktywna
Adamczuk Finanse	do 9 osób	pow. 10 lat	pośrednictwo finansowe	krajowy	bardzo agresywna
Printshop	do 9 osób	pow. 10 lat	poligrafia	regionalny	bardzo agresywna
Grupa o ofercie średnio zdigitalizowanej					
Szkoła językowa	1-9 osób	5-10 lat	edukacja, tłumaczenia	lokalny	agresywna
Kancelaria SDO	10-50 osób	pow. 10 lat	usługi prawne	międzynarodowy	Średnio intensywna
Deweloper	10-50 osób	5-10 lat	usługi budowlane	lokalny	duża i liczna
Grupa o ofercie nisko zdigitalizowanej					
Hotel Slavia	10–50 osób	pow. 10 lat	usługi hotelarskie	krajowy	średnio intensywna
Sklep sportowy	do 9 osób	pow. 10 lat	handel detaliczny	sklep tradycyjny – lokalny e-sklep – krajowy	średnio intensywna
Plafon	do 9 osób	pow. 10 lat	wykańczanie wnętrz	Międzynarodowy	mało aktywna

Źródło: E. Frąckiewicz: *Nowe technologie informacyjno-komunikacyjne w marketingu przedsiębiorstw na rynku sieciowych powiązań*. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010, s. 211.

Zakres przedmiotowy projektowanych badań wymagał objęcia swoim zakresem zarówno firmy, jak również podmioty z nimi współpracujące. Stąd też badania zostały przeprowadzone w trzech etapach:

Etap 1. Wywiady indywidualne z właścicielami lub współwłaścicielami wybranych firm (nazwanymi firmami *alfa*). Wywiady przeprowadzono, opierając się na scenariuszu wywiadu, a ich przebieg był nagrywany. Średni czas rozmowy wyniósł około 60 minut (minimalny ponad 50 minut, maksymalny ponad 120 minut).

Etap 2. Ankiety wśród biznesowych partnerów *alfa* (nazwanymi przedsiębiorstwami *beta*) wskazanych przez *alfa*. Ankiety były przeprowadzane osobiście, telefonicznie lub drogą elektroniczną za pomocą ustrukturalizowanego zestawu pytań.

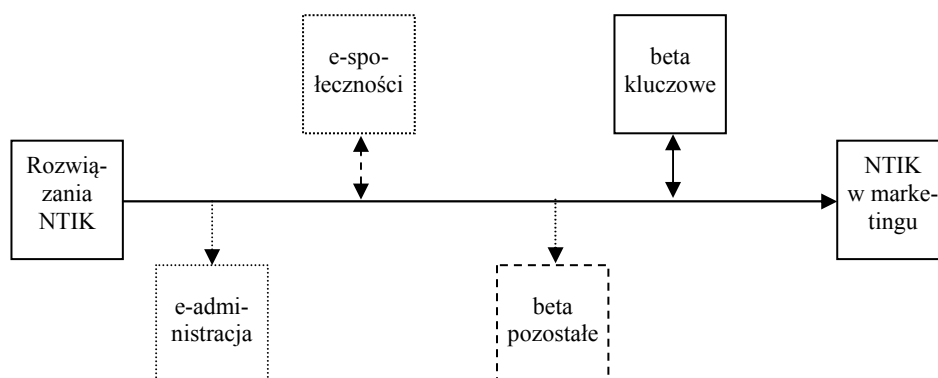
Etap 3. Ankiety opierające się na wystandaryzowanym kwestionariuszu, które przeprowadzono wśród klientów firm *alfa*, wskazanych przez *alfa*, przeprowadzane osobiście lub telefonicznie.

Zebrane informacje zostały przedstawione jako:

1. Opisy każdego przypadku – wyniki wywiadów według kolejności przypadków w trzech grupach; każdy przypadek został opisany za pomocą tekstu około 3-7 tysięcy słów.

2. Syntetyczny opis przypadków – uogólnienie wypowiedzi respondentów według grup wraz z wyciągnięciem wniosków płynących z badań wywiadów i ankiet ich dostawców i odbiorców. Opisowi towarzyszył opis tabelaryczny oraz graficzna prezentacja (rys. 1).

3. Uogólnienie z całości przeprowadzonych badań – weryfikacja hipotez.



Rys. 1. Przykład graficznej prezentacji zebranych wyników badań

Źródło: E. Frąckiewicz: *Nowe technologie informacyjno-komunikacyjne w marketingu przedsiębiorstw na rynku sieciowych powiązań*. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010, s. 237.

Przyjęta procedura badawcza nie stanowi zatem wiernego odtworzenia stosowanej wcześniejszej, opisywanej w publikacjach metodyki, aczkolwiek sama posiada cechy replikowalności. Stanowi nowy pomysł na rozwiązanie problemu

o złożonym, nie do końca rozumianym zjawisku, a przez to także może wzbogacić wiedzę pozyskiwaną za pomocą narzędzi ilościowych, a w efekcie przyczynić się do poznania rzeczywistości gospodarczej takiej, jaką jest ona współcześnie.

Zakończenie

Case research jest skuteczną metodą poznawania rzeczywistości gospodarczej w sytuacjach, kiedy dany problem jest złożony i występują silne oraz wielowymiarowe powiązania badanych jednostek z otoczeniem. Jest jeszcze rzadko spotykaną metodą badawczą, posiadającą swoje liczne ograniczenia, ale jednocześnie, co należy wyraźnie podkreślić, jej wykorzystanie, podobnie jak innych metod, powinno być determinowane postawionym problemem badawczym i rodzajem poszukiwanych informacji, nie natomiast łatwością czy „modą” na jej stosowanie. Zastosowanie *case research* wymaga opracowania i przetestowania narzędzi badawczych, przygotowania spotkań z respondentami itp. Istnieje oczywiste zagrożenie, że opis wyników będzie zbyt rozwlekły, ponieważ wypowiedzi respondentów są spontaniczne, nie są płynne, a rozmowy przebiegają w różnym tempie. Konieczne jest zatem posiadanie umiejętności ich syntetycznego ujęcia, jednocześnie uwypuklającego istotne dla badań fragmenty, łącznie z cytowanymi wypowiedziami. Jednak mimo braku jednoznacznej oceny walorów tej metody i odmiennych podejść co do liczebności próby i sposobu doboru badanych przypadków, jest ona wartościową, ponieważ daje możliwość „wejścia w głąb” danych, możliwość uchwycenia zmiennych ukrytych, które wyjaśniają postawy i zachowania poszczególnych podmiotów rynkowych.

Literatura

- Badania rynku. Metody, zastosowania.* Red. Z. Kędzior. PWE, Warszawa 2005.
- Churchill G.A.: *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne.* WN PWN, Warszawa 2002.
- Duliniec E.: *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem.* WN PWN, Warszawa 1999.
- Frąckiewicz E.: *Nowe technologie informacyjno-komunikacyjne w marketingu przedsiębiorstw na rynku sieciowych powiązań.* Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010.
- Miles M.B., Huberman A.M.: *Analiza danych jakościowych.* Wydawnictwo Uniwersyteckie trans Humana, Białystok 2000.
- Nikodemaska-Wołowik A.M.: *Jakościowe badania marketingowe.* PWE, Warszawa 1999.

- Patton E., Appelbaum S.: *The Case Studies in Management Research*. „Management Research News” 2003, Vol. 26, No. 5.
- Rowley J.: *Using Case Study in Research*. „Management Research News” 2002, Vol. 25, No. 1.
- Żabiński L.: *Węzłowe aspekty metodyczne badań jakościowych praktyk zarządzania marketingowego na przykładzie case study/research*. W: *Zarządzanie marketingowe: koncepcje marketingu a praktyki zarządzania. Aspekty teoretyczne i badawcze*. Red. T. Żabińska, L. Żabiński. AE, Katowice 2007.

AN APPLICATION OF CASE RESEARCH METHOD IN IDENTIFYING THE ECONOMIC REALITY

Summary

Case research method is one of the qualitative methods, and have the same particular characteristics that can be used in the different way as quantitative methods to describe business reality. The aim of the article is to present characteristics of the case research, literature review about it including cases, and present research process using by author in her own research.

Małgorzata Łatuszyńska

Uniwersytet Szczeciński

SYMULACJA KOMPUTEROWA W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Wprowadzenie

Nauki o zarządzaniu łączą dorobek rozmaitych, nieraz bardzo oddalonych od siebie dyscyplin naukowych i wykorzystują go do rozwiązywania problemów organizacji i zarządzania¹. Korzystają z wiedzy dotyczącej prawidłowości i zasad kierowania zespołami ludzkimi w otoczeniu mikro- i makroekonomicznym (ekonomia), w określonych warunkach społecznych (socjologia), przy uwzględnieniu typów zachowań poszczególnych grup (psychologia), rozpatrują problemy kierowania zespołami ludzkimi w przestrzeni (geografia ekonomiczna) i czasie (historia), i w porównaniu do innych zorganizowanych form życia w przyrodzie (nauki przyrodnicze, biologia, fizyka, chemia)². Bardzo duże znaczenie w naukach o zarządzaniu mają również metody matematyczne – początkowo stosowane w wojsku, gdzie chodziło o podejmowanie decyzji w kierowaniu działaniami wojennymi, a potem również w gospodarce i administracji³. Jedną z takich metod, zgodnie z klasyfikacją przedstawioną w tabeli 1, jest symulacja komputerowa⁴.

Symulacja komputerowa jest rozwijana od wczesnych lat sześćdziesiątych ubiegłego stulecia. Pionierem w zastosowaniu jej metod w naukach społecznych był James March i jego współpracownicy⁵. Wczesne prace badawcze w tym za-

¹ *Twórcy naukowych podstaw organizacji*. Red. J. Kurnal. PWE, Warszawa 1972, s. 8.

² *Doktoranci o metodologii nauk ekonomicznych*. Red. K. Kuciński. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2007, s. 22.

³ *Twórcy naukowych podstaw organizacji*. Op. cit., s. 9.

⁴ Szerzej na temat przedstawionej klasyfikacji w: W. Radzikowski: *Badania operacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1997, s. 14-15.

⁵ MD. Cohen, J.G. March, J.P. Olsen: *A Garbage Can Model of Organizational Choice*. „Administrative Science Quarterly” 1972, No. 17, s. 1-25; R.M. Cyert, J.G. March: *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1963.

kresie odegrały dużą rolę w rozwoju teorii organizacji⁶, jednak w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku metody symulacyjne znalazły się poza głównym nurtem nauk społecznych⁷. Co prawda, opublikowano kilka opracowań dotyczących zastosowań symulacji w latach osiemdziesiątych w wiodących czasopismach z zakresu zarządzania⁸ oraz monografiach⁹, ale nie było tu wielkiej regularności aż do lat dziewięćdziesiątych. Od tego czasu obserwuje się też znaczny wzrost zainteresowania symulacją w naukach społecznych, o czym świadczy stale wzrastająca liczba publikacji przedstawiających wyniki badań uzyskanych z wykorzystaniem jej metod (rys. 1).

Tabela 1

Matematyczne metody rozwiązywania problemów zarządzania

Rodzaj sytuacji decyzyjnej		Sytuacje deterministyczne	Sytuacje losowe i niepewne	Sytuacje konfliktowe
		Modele deterministyczne	Modele probabilistyczne, symulacyjne i heurystyczne	Modele konkurencji
Krótki	Jednostadialne procesy decyzyjne	Metody bilansowe Metody optymalizacyjne (statyczne)	Metody statystyczne i probabilistyczne, Metody symulacyjne Metody heurystyczne	Gry dwuosobowe z sumą zero
Długi	Wielostadialne procesy decyzyjne	Jak wyżej plus dynamiczne metody optymalizacyjne (deterministyczne)	Jak wyżej plus dynamiczne metody optymalizacyjne (probabilistyczne)	Jak wyżej plus gry wieloosobowe oraz wieloosobowe gry koalicyjne

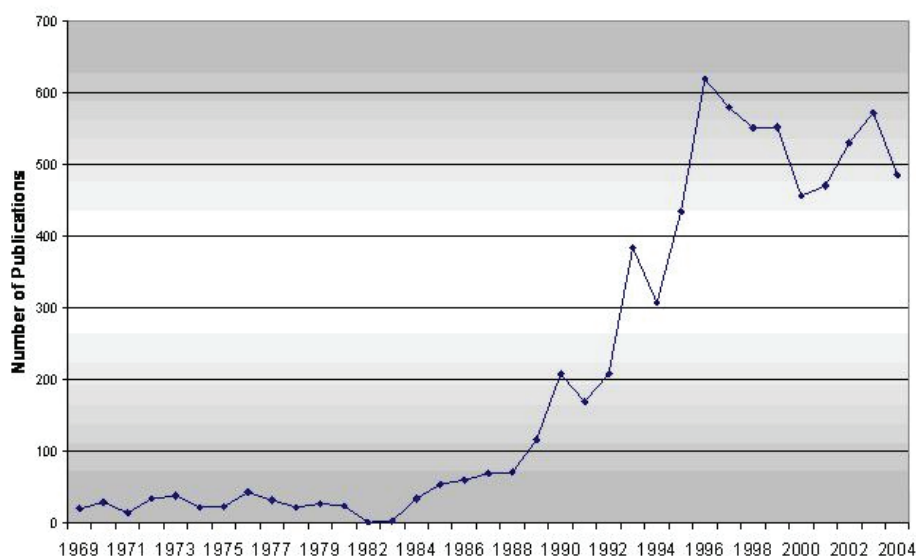
Źródło: W. Radzikowski: *Badania operacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1997, s. 15.

⁶ Szerzej na ten temat w: A. Lomi, E.R. Larsen: *Interacting Locally and Evolving Globally: A Computational Approach to the Dynamics of Organizational Populations*. „Academy of Management Journal” 1996, No. 39, s. 1287-1321.

⁷ *Dynamics of Organizational Societies: Information, Structure, and Computation*. Red. A. Lomi, E.R. Larsen. American Association for Artificial Intelligence, Menlo Park 2001, za: J.R. Harrison, Z. Lin, G.R. Carroll, K.M. Carley: *Simulation Modeling in Organizational and Management Research*. „Academy of Management Review” 2007, Vol. 32, No. 4, s. 1229-1245.

⁸ Przykładowo: R.M. Burton, B. Obe: *A Computer Simulation Test of the M-form Hypothesis*. „Administrative Science Quarterly” 1980, No. 25, s. 457-466; T.W. Malone: *Modeling Coordination in Organizations and Markets*. „Management Science” 1986, No. 33, s. 1317-1332; M. Masuch, P. LaPotin: *Beyond Garbage Cans: An AI Model of Organizational Choice*. „Administrative Science Quarterly” 1989, No. 34, s. 38-67; J.F. Padgett: *Managing Garbage Can Hierarchies*. „Administrative Science Quarterly” 1980, No. 25, s. 583-604.

⁹ R.R. Nelson, S.G. Winter: *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge 1982.



Rys. 1. Liczba publikacji przedstawiających zastosowania metod symulacyjnych w naukach społecznych w latach 1969-2004

Źródło: M. Fontana: *Simulation in Economics: Evidence on Diffusion and Communication*. „Journal of Artificial Societies and Social Simulation” 2006, Vol. 9, No. 2. <http://jasss.soc.surrey.ac.uk/9/2/8.html> (17.04.2011).

Niestety, jak twierdzi K.M. Carley, metody symulacji komputerowej są stosowane mniej intensywnie przez teoretyków zarządzania aniżeli w innych dyscyplinach nauk społecznych, a nawet choćby przez praktyków zarządzania¹⁰.

Aby ocenić stopień wykorzystania symulacji w naukach o zarządzaniu w porównaniu do innych dyscyplin nauk społecznych, J.R. Harrison ze swoimi współpracownikami dokonali przeglądu artykułów publikowanych w wybranych czasopismach w latach 1994-2003 i obliczyli procent liczby artykułów dotyczących symulacji¹¹. Rezultat przedstawiono w tabeli 2. Jak widać, ogółem około 8% opublikowanych artykułów dotyczyło wykorzystania metod symulacji komputerowej, wśród nich znacząca liczba ukazała się w „Management Science”. Wśród innych badanych czasopism z zakresu nauk o zarządzaniu wskaźnik ten był znacznie mniejszy – od 3,7% dla „Organization Science” do 0,3% dla „Academy of Management Journal”. Z tabeli wynika, że równie niewielka częstotli-

¹⁰ K.M. Carley: *Computational Organizational Science and Organizational Engineering*. „Simulation Modelling Practice and Theory” 2003, No. 10, s. 253-269.

¹¹ J.R. Harrison, Z. Lin, G.R. Carroll, K.M. Carley: Op. cit.

wość pokazywania się artykułów dotyczących symulacji występowała w przypadku socjologii, natomiast znacznie większe liczby zanotowano w innych dyscyplinach nauk społecznych – na czele jest tu psychologia (głównie „Psychological Review”).

Dla sprawdzenia co zmieniło się w tym zakresie w ostatnich latach, na potrzeby niniejszego artykułu dokonano przeglądu artykułów publikowanych w niektórych z wymienionych w tabeli 2 czasopismach (tylko z zakresu nauk o zarządzaniu i ekonomii) od stycznia 2004 roku do marca 2011 roku. Okazało się, że ogólny procent artykułów drukowanych w czasopismach z zakresu nauk o zarządzaniu wzrósł nieznacznie z 6,16% do 6,78%, ale inaczej rozłożyły się proporcje na poszczególne tytuły. W przypadku ekonomii wskaźnik wzrósł nieco bardziej, przy czym dotyczy to obu badanych czasopism.

Tabela 2

Procent artykułów dotyczących symulacji komputerowej opublikowanych w wybranych czasopismach z zakresu nauk społecznych w latach 1994-2011

1	2	3	4
Dyscyplina	Czasopismo	1994-2003*	2004-2011*
Nauki o zarządzaniu	Academy of Management Science	0,30	0,01
	Administrative Science Quarterly	2,20	0,00
	Management Science	23,60	14,71
	Organization Science	3,70	9,75
	Strategic Management Journal	1,00	9,43
Socjologia	American Journal of Sociology	2,40	–
	American Sociological Review	2,40	–
Psychologia	Psychological Bulletin	3,40	–
	Psychological Review	37,80	–
Ekonomia	American Economic Review	7,30	8,80
	Journal of Political Economy	7,40	8,64
Nauki polityczne	American Journal of Political Science	6,50	–
	American Political Science Review	4,70	–
	Ogółem	7,90	

* Średnia dla 10 lat.

Źródło: Na podstawie badań własnych oraz publikacji: J.R. Harrison, Z. Lin, G.R. Carroll, K.M. Carley: *Simulation Modeling In Organizational And Management Research*. „Academy of Management Review” 2007, Vol. 32, No. 4, s. 1229-1245.

Niejasne jest dlaczego nauki o zarządzaniu ciągle pozostają w tyle jeśli chodzi o zastosowania metod symulacji komputerowej. Chociaż pojawienie się w międzyczasie takich czasopism, jak przykładowo: „Computational and Mathematical Organization Theory”, „Journal of Artificial Societies and Social Simu-

lation” czy „Simulation Modelling Practice and Theory” było wielkim krokiem naprzód w popularyzacji symulacji komputerowej, to ich poczytność jest ograniczona tylko do grona naukowców zajmujących się jej metodami, a przecież metody symulacyjne mogą przyczynić się w większym niż dotychczas stopniu zarówno do rozwoju teorii, jak i praktyki zarządzania.

Celem niniejszego artykułu jest uświadomienie wartości potencjalnego wkładu symulacji komputerowej do nauk o zarządzaniu poprzez przybliżenie jej istoty, rodzajów oraz kierunków zastosowań w badaniach z zakresu zarządzania.

Istota i rodzaje symulacji komputerowej

Termin „symulacja” został zapożyczony dla potrzeb nauki z języka potocznego. Potocznie „symulować” znaczy przyjmować wygląd czegoś innego, a także naśladować coś innego¹². Symulacja komputerowa jest jedną z form Symulacji systemów rozumianej za G.S. Fishmanem jako „[...] czynność przedstawiania systemu za pomocą modelu symbolicznego, którym można łatwo operować i na podstawie którego otrzymujemy wyniki numeryczne”¹³. Wyodrębnia on kilka typów symulacji systemów:

- symulację tożsamościową, która jest skrajnym przypadkiem, występującym wówczas, gdy w dążeniu do poznania zachowania się systemu, może on sam być traktowany jako model; mamy wówczas do czynienia z raczej niepożądanymi, kosztownymi eksperymentami na żywym organizmie systemu,
- symulację prawie tożsamościową, np. prowadzenie gier wojennych,
- symulację laboratoryjną, gdy mamy do czynienia z fizycznym odtwarzaniem pewnych aspektów prawdziwego systemu z jednoczesnym zastępowaniem innych aspektów formami symbolicznymi (np. gry symulacyjne z udziałem ludzi, podczas których wykorzystywane są maszyny analogowe, cyfrowe lub innego rodzaju urządzenia),
- symulację komputerową, pojmowaną jako metoda, która pozwala na badanie systemu reprezentowanego za pomocą modelu w czasie przy użyciu maszyn cyfrowych¹⁴.

R.F. Barton przedstawia nieco inne ujęcie rodzajów badań symulacyjnych. Według niego możemy mówić o następujących typach symulacji:

- typu człowiek-model, w której mamy tu do czynienia z eksperymentami, w jakich model jest częścią badanego systemu, a człowiek-gracz przedmiotem eksperymentu; gracze oddziałują na siebie nawzajem i na model – stąd nazwa typu symulacji,

¹² R.F. Barton: *Wprowadzenie do symulacji i gier*. Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1974, s. 9-11.

¹³ G.S. Fishman: *Symulacja komputerowa. Pojęcia i metody*. PWE, Warszawa 1981, s. 27.

¹⁴ Ibid., s. 27-30.

- typu człowiek-maszyna, w której eksperymenty odbywają się z użyciem urządzeń fizycznych do symulowania rzeczywistego systemu (np. symulatorów samolotów, lotów kosmicznych itp.); podstawowym celem tego rodzaju eksperymentów jest szkolenie,
- typu człowiek-maszyna cyfrowa, która różni się tym od poprzedniego typu, że modele systemu są realizowane przez komputer, a w trakcie eksperymentów człowiek współdziała z komputerem na zasadzie interaktywności; symulacja tego typu również wykorzystywana jest zwykle w celach szkoleniowych,
- symulacji maszynowej, w której kontrolę nad przebiegiem eksperymentu sprawuje się za pomocą rozkazów programu, opisującego krok po kroku funkcjonowanie systemu będącego przedmiotem badań, eksperymentator nie ingeruje w eksperyment w trakcie jego wykonywania, ale może powtarzać eksperyment zmieniając albo elementy kontroli, albo symulowane funkcjonowanie systemu lub jedno i drugie jednocześnie¹⁵.

Widać tu zbieżność pojęcia symulacji maszynowej z symulacją komputerową w rozumieniu podawanym przez G.S. Fishmana. Pozostałe typy symulacji przedstawiane przez R.F. Burtona odnoszą się do symulacji laboratoryjnej. Warto w tym miejscu nadmienić, że obydwaj autorzy podkreślają, iż modele używane w symulacji (modele symulacyjne) są modelami dynamicznymi i „[...] zawsze wiążą się ze zmianami ich stanu w czasie”¹⁶. Jest to zgodne nie tylko z treścią definicji symulacji komputerowej przytaczanej wcześniej, ale także z poglądami G. Gordona, który wskazuje, że symulacja systemów to metoda „[...] rozwiązywania problemów, polegająca na śledzeniu w czasie zmian zachodzących w dynamicznym modelu systemu”¹⁷.

Akceptacja takiego ujęcia powoduje, że powinno się wykluczyć z dalszych rozważań tzw. symulację statyczną, tj. symulację polegającą na prowadzeniu eksperymentów na statycznych modelach, które z definicji pomijają czynnik czasu. Niemniej jednak, w wielu pozycjach literatury przedmiotu przedstawia się podział symulacji komputerowej na symulację dynamiczną i statyczną¹⁸, przy czym jako podstawową metodę symulacji statystycznej uznaje się symulację typu Monte Carlo. Nie wdając się w głębszą dyskusję nad zasadnością wyłączenia symulacji typu Monte Carlo z zakresu metod symulacji komputerowej, w niniejszym artykule przyjmuje się za G.S. Fishmanem, że termin symulacja komputerowa zarezerwowano dla określenia szerokich badań nad systemami,

¹⁵ R.F. Barton: Op. cit.

¹⁶ Ibid., s. 38.

¹⁷ G. Gordon: *Symulacja systemów*. Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1974, s. 33.

¹⁸ Przykładowo: A.M. Law, W.D. Kelton: *Simulation Modeling and Analysis*. McGraw-Hill, Inc. 2000; A.F. Seila, V. Cerić, P. Tadikamalla: *Applied Simulation Modeling*. Thomson Brooks/Cole 2003; J.R. Evans, D.L. Olsen: *Introduction to Simulation and Risk Analysis*. Prentice Hall, 2002; B. Render, R.M. Stair, M. Hanna: *Quantitative Analysis for Management*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey 2003.

natomiast metody Monte Carlo służą głównie do dokonywania eksperymentów losowania i jako takie mogą być użyte w trakcie badań systemowych za pomocą symulacji komputerowej tylko do ułatwienia procesu manipulowania dużymi zbiorami danych i generowania liczb losowych¹⁹.

Wracając do głównego nurtu rozważań warto przytoczyć jeszcze jedną typologię symulacji systemów, szczególnie użyteczną w sytuacji, gdy symulacja jest wykorzystywana w celu nabycia pewnych umiejętności czy wiedzy. Zaproponowali ją S.M. Alessi i S.R. Trollip²⁰, a wyodrębnia następujące typy symulacji:

- fizyczną, w której umiejętności są nabywane poprzez symulację obiektów fizycznych (np. symulatory samolotów),
- proceduralną, w której umiejętności są nabywane poprzez operowanie modelami symulacyjnymi urządzeń,
- sytuacyjną, w której umiejętności są nabywane poprzez odgrywanie określonych ról (np. gry symulacyjne),
- procesową, w której umiejętności są nabywane poprzez obserwację symulowanych stanów w czasie.

Symulacja komputerowa, w rozumieniu przedstawianym wyżej, mieści się pojęciowo w symulacji procesów.

Ważnym aspektem symulacji komputerowej, jak wspomniano, jest czas. Biorąc pod uwagę związek zachodzący między czasem symulowanym a czasem zegarowym podczas eksperymentu symulacyjnego, można wyodrębnić:

- symulację w czasie rzeczywistym, w której postęp czasu symulowanego jest ściśle wyznaczany przez upływ czasu zegarowego; jest to wymagane głównie w środowiskach wirtualnej rzeczywistości, działających w interakcji z człowiekiem, np. symulatorach treningowych, grach wideo, emulatorach tam gdzie występuje interakcja z urządzeniami fizycznymi, np. elektronicznymi, kiedy część układu istnieje fizycznie, a działanie pozostałej części jest symulowane),
- symulację *off-line*, czyli symulację analityczną, w której nie ma interakcji z człowiekiem (albo z fizycznym urządzeniem); tu upływ czasu symulowanego nie musi mieć nic wspólnego z czasem zegarowym²¹.

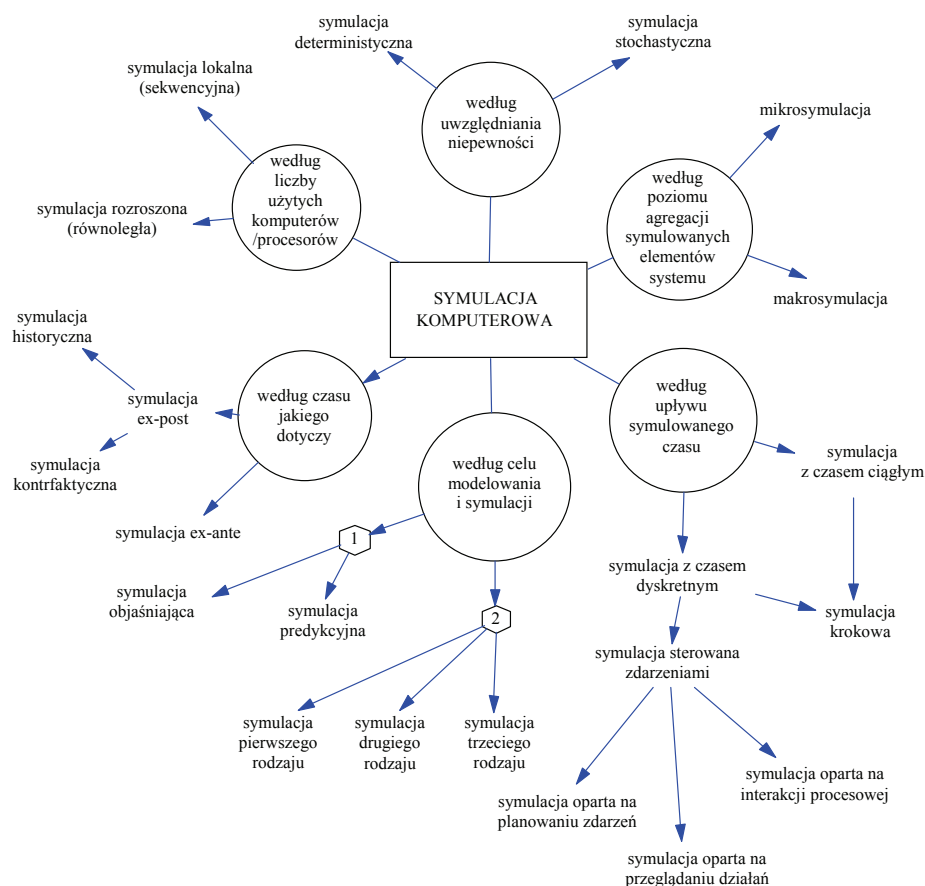
Dalsze rozważania będą odnosiły się do symulacji analitycznej, gdyż symulacja w czasie rzeczywistym dotyczy bardziej innych, przedstawionych wcześniej typów symulacji systemów, aniżeli symulacji komputerowej zgodnej z definicją przyjętą w niniejszym opracowaniu.

¹⁹ G.S. Fishman: Op. cit., s. 33.

²⁰ S.M. Alessi, S.R. Trollip: *Computer Based Instruction, Methods and Development*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NY 1985, za: P. Issaravit: *Guided Entity Relationship Modelling Within a Simulation of a Real World Context*. Ph.D. Thesis. University of Northumbria, Newcastle 2006, s. 18. <http://northumbria.openrepository.com/northumbria/handle/10145/98952> (3.04.2011).

²¹ *Symulacja sieci komputerowych*. Red. M. Nowak. IITiS PAN, Gliwice 2009, s. 9.

W literaturze przedstawia się różne klasyfikacje metod symulacji analitycznej. Podstawowy podział, biorący pod uwagę sposób zmian stanu w modelowanym systemie i odwzorowania symulowanego czasu, wyodrębnia metody symulacji ciągłej, dyskretnej i mieszanej. Istnieje jednak wiele innych kryteriów logicznej klasyfikacji symulacji²².



Rys. 2. Schemat klasyfikacji logicznej metod symulacji komputerowej

Rysunek 2 stanowi próbę schematycznej syntezy podziałów metod Symulacji komputerowej. Warto zauważyć, że symulacja często określana jest przymiotnikami przejętymi od rodzaju budowanego modelu. Mówi się przykładowo o symulacji ciągłej lub dyskretnej, deterministycznej lub stochastycznej,

²² Szerzej o różnych typach symulacji komputerowej m.in. w: G.S. Fishman: Op. cit.; *Symulacja sieci komputerowych*. Op. cit.; A.F. Seila, V. Ceric, P. Tadikamalla: Op. cit.

objaśniającej lub predykcyjnej. Oczywiście symulacja może być jednocześnie np. ciągła i stochastyczna lub dynamiczna, stochastyczna i dyskretna bądź ciągła i deterministyczna oraz objaśniająca itd., czego nie uwzględnia rys. 2.

Bez względu na typ, rodzaj czy formę, symulacja komputerowa stanowi bardzo przydatną metodę rozwiązywania problemów w sytuacjach kiedy inne metody zawodzą.

Zastosowania symulacji komputerowej w zarządzaniu

Stosowanie metod symulacyjnych w zarządzaniu nie jest zjawiskiem nowym. Niektóre podejścia czy szkoły, są już etykietowane jako „tradycyjne”, którym przeciwstawia się „nowe”. W badaniach symulacyjnych obserwuje się ściąganie się dwóch podejść:

- ściśle dedukcyjnego (tradycyjnego), w którym model symulacyjny i jego założenia są logicznymi, matematycznymi implikacjami obowiązujących teorii,
- indukcyjnego, zgodnie z którym model symulacyjny powstaje jako generalizacja wiedzy na temat modelowanego problemu lub klasy problemów²³.

Niektórzy autorzy postrzegają metodę symulacji komputerowej jako trzeci sposób uprawiania nauki²⁴, „[...] trzeci metodyczny filar nauki – obok teorii i eksperymentu”²⁵. W tym ujęciu, jak twierdzi M. Kleiber, pozwala ona na sugerowanie teorii oraz na wykonanie dokładnych obliczeń. Jej rola w stosunku do eksperymentu sprowadza się do modelowania rzeczywistych procesów, analizy danych, sterowania aparaturą oraz sugerowania pewnych doświadczeń. Z kolei w relacji odwrotnej teoria dostarcza równań do modeli symulacyjnych oraz wspomaga interpretację wyników, natomiast zadaniem eksperymentu w stosunku do procesów symulacji jest przede wszystkim generowanie danych liczbowych. Podkreślenia wymaga fakt, iż symulacja komputerowa nie jest w tym ujęciu metodą alternatywną do eksperymentu i budowania teorii, żyjącą „swoim życiem”, tylko narzędziem w stosunku do nich komplementarnym²⁶.

²³ N.G. Gilbert: *Simulation as a Research Strategy*. W: *Social Science Microsimulation*. Red. K.G. Troitzch, U. Mueller, G.N. Gilbert, J.E. Doran. Springer-Verlag 1996, s. 448-454; E. Chattoe: *Why are we Simulating Anyway? Some Answers from Economics*. W: *Social Science Microsimulation*. Op. cit., s. 78-104, za: *Metody symulacyjne w badaniu organizacji i w dydaktyce menedżerskiej*. Red. A. Balcerak, W. Kwaśnicki. Politechnika Wrocławska, Wrocław 2008, s. 9.

²⁴ R. Axelrod: *The Complexity of Cooperation: Agent-based Models of Competition and Collaboration*. Princeton University Press, Princeton 1997; M.M. Waldrop: *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*. Simon and Schuster, New York 1992.

²⁵ M. Kleiber: *Modelowanie i symulacja komputerowa – moda czy naturalny trend rozwojowy nauki*. „Nauka” 1999, nr 4, s. 30.

²⁶ Ibid.

Problemy zarządzania są w dużej mierze efektem interakcji wielu procesów. Nawet gdy poszczególne procesy są dobrze rozumiane, analizowanie ich autonomicznego przebiegu sprawia trudności, gdyż łącznie mogą one wchodzić w związki interakcyjne w skomplikowany i trudny do przewidzenia sposób. Z reguły związki te mają postać sprzężeń zwrotnych i wykazują nieliniowy charakter²⁷. Symulacja komputerowa jest w takich przypadkach, jak wskazuje wielu autorów, dzięki swej zdolności manipulacji czasoprzestrzenią, doskonałym narzędziem badawczym, pozwalającym ująć i zrozumieć powiązania przyczynowo-skutkowe odległe w czasie i w przestrzeni, i powiązane wieloma sprzężeniami zwrotnymi²⁸.

W zarządzaniu symulacja komputerowa jest stosowana zwłaszcza wtedy, gdy uzyskanie rozwiązania problemu nie jest możliwe w drodze bezpośredniego eksperymentowania na „żywym organizmie” lub poprzez użycie metod analitycznych (np. programowania liniowego) ze względu na dużą liczbę zmiennych, czy bardzo skomplikowane warunki ograniczające²⁹. Celem zastosowania metod symulacyjnych jest zwykle znalezienie satysfakcjonującego rozwiązania problemu. Nie wiąże się ona z optymalizacją ale po prostu pokazuje zachowanie się danego systemu w określonych warunkach³⁰.

Symulację komputerową jako przydatną do rozwiązywania problemów zarządzania metodę wymienia wielu autorów, wskazując następujące główne kierunki jej zastosowań:

- odzwierciedlanie zachowania się badanych systemów, dzięki czemu możliwa jest: 1) identyfikacja przyczyn nieefektywnego działania (np. w postaci wąskich gardeł, przestojów), 2) naśladowanie procesów, np. produkcyjnych (np. montażu wyrobów), obsługi produkcji (np. obsługa narzędziowa stanowisk pracy) czy pomocniczych (np. w gospodarce magazynowej),
- badanie hipotetycznego zachowania się systemu, umożliwiające sprawdzenie wpływu różnego rodzaju decyzji na przyszły przebieg procesów w przedsiębiorstwie oraz stwierdzenie, jakie będą skutki przewidywanych zmian bez

²⁷ O złożoności problemów zarządzania bardzo szeroko w: K.R. Śliwa: *O organizacjach inteligentnych i rozwiązywaniu złożonych problemów zarządzania nimi*. WSM SIG, Warszawa 2003.

²⁸ Przykładowo: K.J. Cohen, R.M. Cyert: *Simulation of Organizational Behavior*. W: *Handbook of Organizations*. Red. J.G. March. Rand McNally, Chicago 1965, s. 305-334; J.W. Forrester: *Planung unter dem Einfluss Komplexer Sozialer Systeme*. W: *Politische Planung in Theorie und Praxis*. Piper Verlag, München 1971; R. Axelrod: Op. cit.; C.S. Taber, R.J. Timpone: *Computational Modeling*. Sage, Thousand Oaks 1996; C. Cempel: *Nowoczesne zagadnienia metodologii i filozofii badań*. Politechnika Poznańska, Poznań 2002-2003. <http://neur.am.put.poznan.pl> (10.04.2011).

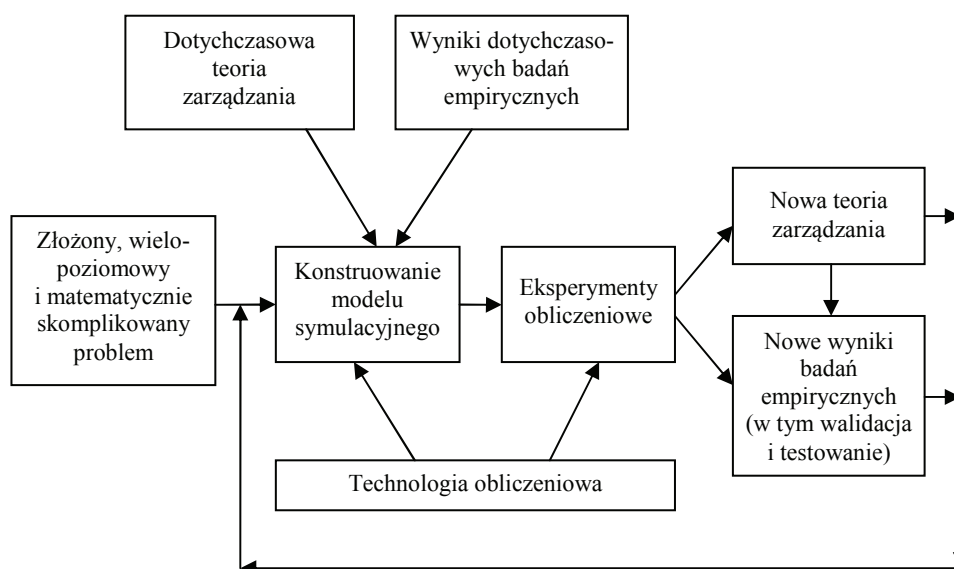
²⁹ *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*. Red. H. Bieniok. Placet, Warszawa 2004, s. 23; J. Kisielnicki: *Zarządzanie*. PWE, Warszawa 2008, s. 70-71.

³⁰ R.A. Proctor: *Simulation – A Powerful Tool in Research Relating to Management Decisions*. „Management Research News” 1996, No. 19.3, s. 41; G. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacją*. PWN, Warszawa 2004, s. 761.

burzenia istniejącego porządku i ponoszenia kosztów na rozwiązania nieprawidłowe, np. zmian technicznych (zwiększenie stopnia unifikacji konstrukcyjnej produkowanych wyrobów itp.), ekonomicznych (obniżka cen produkowanych wyrobów itp.) bądź też organizacyjnych (wprowadzenie czterozmianowego systemu pracy itp.),

- projektowanie systemu lub jego podsystemów – modele symulacyjne pozwalają na analizę różnych wariantów projektu, z których wybiera się najefektywniejszy według wskazań wyników eksperymentów symulacyjnych³¹.

Najpopularniejsze obszary zastosowań metod symulacji w zarządzaniu to: organizacja przepływu pracy, planowanie produkcji, opracowywanie długofalowej strategii marketingowej (badanie zachowań klientów, kształtowania się popytu), badanie skutków decyzji finansowych (modelowanie nakładów kapitałowych, badanie obciążeń podatkowych, planowanie inwestycji itp.), kształcenie w zakresie podejmowania decyzji – zarówno, jak i kadry kierowniczej (gry decyzyjne)³².



Rys. 3. Wzajemne zależności między teorią zarządzania a symulacją komputerową

Źródło: J.R. Harrison, Z. Lin, G.R. Carroll, K.M. Carley: *Simulation Modeling in Organizational and Management Research*. „Academy of Management Review” 2007, Vol. 32, No. 4, s. 1240.

³¹ W. Radzikowski: Op. cit., s. 404; *Metody sprawnego zarządzania*. Op. cit., s. 21-23; G. Griffin: Op. cit., s. 760-761; W. Ratyński: *Menedżerskie i organizatorskie metody zarządzania*. Kodeks, Warszawa 2002, s. 48-49; J. Kisielnicki: Op. cit., s. 70-71; M. Pidd: *Computer Simulation in Management Science (4th ed.)*. John Wiley & Sons, Chicester 1998, s. 3; R. Axelrod: Op. cit.

³² Szerzej na ten temat w: J.R. Harrison, Z. Lin, G.R. Carroll, K.M. Carley: Op. cit.; *Metody sprawnego zarządzania...*, op. cit., s. 23; M. Pidd: Op. cit.

Symulacja komputerowa może mieć również duże znaczenie w kształtowaniu teorii zarządzania, co przedstawia rys. 3. Pokazano na nim powiązanie między złożonym problemem a procesem konstruowania modelu symulacyjnego i eksperymentowania na nim, jako procedurę tworzenia nowej teorii. Rozwój teorii i proces budowy modelu są zasilane poprzez istniejące teorie, a także nowe teorie na zasadzie sprzężenia zwrotnego. Konstruowanie modelu odbywa się z wykorzystaniem technologii obliczeniowej, która dostarcza narzędzi do implementacji i uruchamiania modelu.

Zakończenie

Z dotychczasowych rozważań wynika, że symulacja komputerowa ułatwia analizę problemów, które są na tyle złożone, że wręcz niemożliwe do zbadania za pomocą innych podejść naukowych. Może być użyteczna zarówno w tworzeniu teorii, jak i prowadzeniu empirycznych badań. Pozwala na wgląd w funkcjonowanie złożonych systemów, a tym samym lepsze ich poznanie i zrozumienie, co w konsekwencji daje podstawy do pogłębionej kontroli zachodzących w nich procesów. Ułatwia podejmowanie decyzji i poprawia ich trafność poprzez umożliwienie rozważenia zalet i wad wszystkich wariantów decyzyjnych przed wybraniem jednego z nich. Metody symulacyjne pozwalają również na analizę wpływu zmian otoczenia na funkcjonowanie badanego systemu, dzięki czemu można przygotować się (konceptyjne, organizacyjne i techniczne) do działania w zmieniającej się sytuacji, a także choćby częściowego zabezpieczenia się przed wypadkami losowymi itp.³³.

Jednakże symulacja komputerowa, tak jak inne metody badawcze, ma swoje ograniczenia i problemy. Wartość wyników symulacji zależy od trafności doboru danych, jakości zbudowanego modelu i stopnia jego wiarygodności w porównaniu z sytuacją rzeczywistą. Zawsze istnieje niebezpieczeństwo, iż model, jako uproszczony zapis rzeczywistości, nie obejmie wszystkich istotnych z punktu widzenia celu badania zależności istniejących w realnym systemie. Do innych słabości metod symulacyjnych można zaliczyć pracochłonność ich zastosowania (opracowanie modelu i programu, czas przetwarzania komputerowego itp.), trudność odwzorowania systemów złożonych w postaci modelu, konieczność dobrego przygotowania merytorycznego osób posługujących się metodami symulacyjnymi³⁴.

³³ Szerzej na temat zalet symulacji między innymi w: W. Radzikowski: Op. cit., s. 409; *Metody sprawnego zarządzania...*, op. cit.

³⁴ Ibid.

Mimo swoich słabości symulacja komputerowa ma odpowiedni potencjał, aby wnieść znaczący wkład zarówno do teorii, jak i praktyki zarządzania. Odpowiednio zastosowana i utrzymana we właściwej perspektywie stanowi użyteczne narzędzie badawcze, które może odgrywać istotną rolę w przyszłości nauk o zarządzaniu.

Literatura

- Alessi S.M., Trollip S.R.: *Computer Based Instruction, Methods and Development*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1985.
- Axelrod R.: *The Complexity of Cooperation: Agent-based Models of Competition and Collaboration*. Princeton University Press, Princeton 1997.
- Barton R.F.: *Wprowadzenie do symulacji i gier*. Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1974.
- Burton R.M., Obe B.: *A Computer Simulation Test of the M-form Hypothesis*. „Administrative Science Quarterly” 1980, No. 25.
- Carley K.M.: *Computational Organizational Science and Organizational Engineering*. „Simulation Modelling Practice and Theory” 2003, No. 10.
- Cempel C.: *Nowoczesne zagadnienia metodologii i filozofii badań*. Politechnika Poznańska, Poznań 2002-2003. <http://neur.am.put.poznan.pl> (10.04.2011).
- Chattoe E.: *Why are we Simulating Anyway? Some Answers from Economics*. W: *Social Science Microsimulation*. Red. K.G. Troitzch, U. Mueller, G.N. Gilbert, J.E. Doran. Springer-Verlag 1996.
- Cohen K.J., Cyert R.M.: *Simulation of Organizational Behavior*. W: *Handbook of Organizations*. Red. J.G. March. Rand McNally, Chicago 1965.
- Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P.: *A Garbage Can Model of Organizational Choice*. „Administrative Science Quarterly” 1972, No. 17.
- Cyert R.M., March J.G.: *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1963.
- Doktoranci o metodologii nauk ekonomicznych*. Red. K. Kuciński. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2007.
- Dynamics of Organizational Societies: Information, Structure, and Computation*. Red. A. Lomi, E.R. Larsen. American Association for Artificial Intelligence, Menlo Park 2001.
- Evans J.R., Olsen D.L.: *Introduction to Simulation and Risk Analysis*. Prentice Hall 2002.
- Fishman G.S.: *Symulacja komputerowa. Pojęcia i metody*. PWE, Warszawa 1981.
- Fontana M.: *Simulation in Economics: Evidence on Diffusion and Communication*. „Journal of Artificial Societies and Social Simulation” 2006, Vol. 9, No. 2.
- Forrester J.W.: *Planung unter dem Einfluss komplexer Sozialer Systeme*. W: *Politische Planung in Theorie und Praxis*. Piper Verlag, München 1971.
- Gilbert N.G.: *Simulation as a Research Strategy*. W: *Social Science Microsimulation*. Red. K.G. Troitzch, U. Mueller, G.N. Gilbert, J.E. Doran. Springer-Verlag, 1996.
- Gordon G.: *Symulacja systemów*. Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1974.

- Griffin G.: *Podstawy zarządzania organizacją*. PWN, Warszawa 2004.
- Harrison J.R., Lin Z., Carroll G.R., Carley K.M.: *Simulation Modeling In Organizational And Management Research*. „Academy of Management Review” 2007, Vol. 32, No. 4.
- Issaravit P.: *Guided Entity Relationship Modelling Within a Simulation of a Real World Context*. Ph.D. Thesis. University of Northumbria, Newcastle 2006.
- Kisielnicki J.: *Zarządzanie*. PWE, Warszawa 2008.
- Kleiber M.: *Modelowanie i symulacja komputerowa – moda czy naturalny trend rozwojowy nauki*. „Nauka” 1999, nr 4.
- Law A.M., Kelton W.D.: *Simulation Modeling and Analysis*. McGraw-Hill, Inc. 2000.
- Lomi A., Larsen E.R.: *Interacting Locally and Evolving Globally: A Computational Approach to the Dynamics of Organizational Populations*. „Academy of Management Journal” 1996, No. 39.
- Malone T.W.: *Modeling Coordination in Organizations and Markets*. „Management Science” 1986, No. 33.
- Masuch M., LaPotin P.: *Beyond Garbage Cans: An AI Model of Organizational Choice*. „Administrative Science Quarterly” 1989, No. 34.
- Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*. Red. H. Bieniok. Placet, Warszawa 2004.
- Metody symulacyjne w badaniu organizacji i w dydaktyce menedżerskiej*. Red. A. Balcerak, W. Kwaśnicki. Politechnika Wrocławska, Wrocław 2008.
- Nelson R.R., Winter S.G.: *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge 1982.
- Padgett J.F.: *Managing Garbage can Hierarchies*. „Administrative Science Quarterly” 1980, No. 25.
- Pidd M.: *Computer Simulation in Management Science (4th ed.)*. John Wiley & Sons, Chichester 1998.
- Proctor R.A.: *Simulation – A Powerful Tool in Research Relating to Management Decisions*. „Management Research News” 1996, No. 19.3.
- Radzikowski W.: *Badania operacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1997.
- Ratyński W.: *Menedżerskie i organizatorskie metody zarządzania*. Kodeks, Warszawa 2002.
- Render B., Stair R.M., Hanna M.: *Quantitative Analysis for Management*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey 2003.
- Seila A.F., Ceric V., Tadikamalla P.: *Applied Simulation Modeling*. Thomson Brooks/Cole 2003.
- Symulacja sieci komputerowych*. Red. M. Nowak. IITiS PAN, Gliwice 2009.
- Śliwa K.R.: *O organizacjach inteligentnych i rozwiązywaniu złożonych problemów zarządzania nimi*. WSM SIG, Warszawa 2003.
- Taber C.S., Timpone R.J.: *Computational Modeling*. Sage, Thousand Oaks 1996.
- Twórcy naukowych podstaw organizacji*. Red. J. Kurnal. PWE, Warszawa 1972.
- Waldrop M.M.: *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*. Simon and Schuster, New York 1992.

COMPUTER SIMULATION IN THE MANAGEMENT SCIENCES

Summary

Simulation modeling provides a very good methodology for solving complex problems, although so far, is adapted in management sciences slower than in other disciplines of social sciences. The aim of this article is to raise awareness of the potential contribution of computer simulation to the theory of management by presenting its nature, types and possible directions of use in management studies.

Bogusława Ziółkowska

Politechnika Częstochowska

PROPOZYCJE METODOLOGII BADAŃ PROCESÓW WIRTUALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW I FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI WIRTUALNEJ

Wprowadzenie

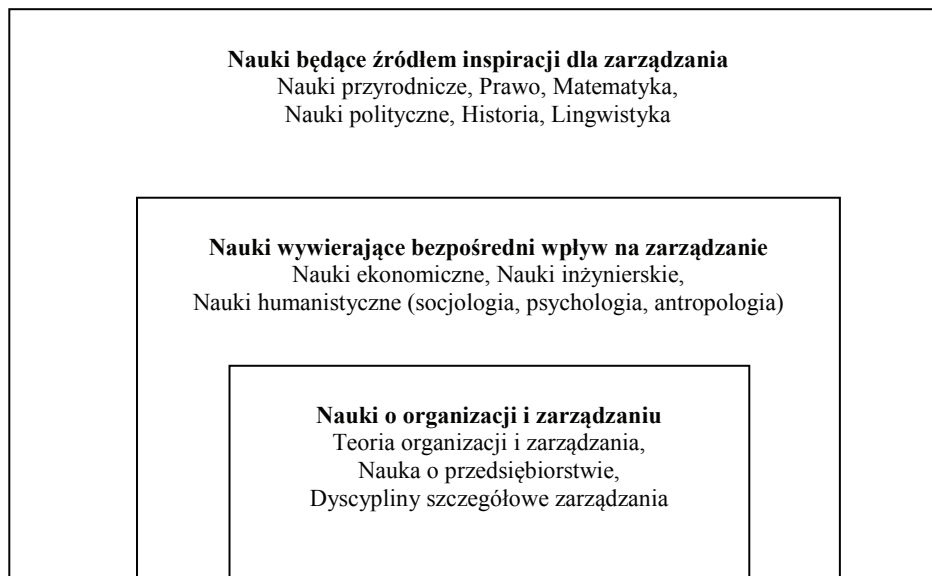
Teoria organizacji i zarządzania ewoluuje wraz z postępem naukowo-technicznym, ze zmianami otoczenia i warunków funkcjonowania bytów organizacyjnych, zwłaszcza w zakresie możliwości porozumiewania się i komunikowania na odległość. Rozwój technologii informacyjnych oraz coraz lepsze wyposażenie organizacji w nowoczesny sprzęt komputerowy umożliwiające ich wykorzystywanie dają nieobserwowaną wcześniej skalę możliwości transferu wiedzy, wiodącego współcześnie zasobu i potencjału wzrostu wartości, pomiędzy uczestnikami rynku. Poprzez wirtualizację organizacje mogą w nieograniczony sposób korzystać z bogactwa zasobów kapitału intelektualnego, znajdującego się na zewnątrz. Dlatego podejmowanie badań w zakresie przebiegu procesów wirtualizacji zarówno w przedsiębiorstwie, jak i w obszarze sprzężeń międzyorganizacyjnych stanowi ważne wyzwanie, tym trudniejsze, im mniej rozpoznane na gruncie metodologicznym.

Specyfika procesów poznawczych zarządzania organizacjami

Organizacja i procesy zarządzania nią stanowią kluczowe obiekty badań nauk o zarządzaniu¹. Jednak już precyzyjne zdefiniowanie wskazanych kategorii stanowi poważny problem z uwagi na ich wieloznaczność i różnorodność inter-

¹ Ł. Sułkowski: *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. PWE, Warszawa 2005, s. 26.

pretacyjną. Organizację można ujmować w kategoriach strukturalnych, strategicznych, kulturowych, technologicznych i innych, a to powoduje potrzebę stosowania podejścia interdyscyplinarnego w prowadzeniu badań naukowych i daje możliwość korzystania z dorobku metodologicznego innych nauk. Nauki o zarządzaniu zostały poddane wpływom różnych dyscyplin szczegółowych, będących dla nich źródłem inspiracji (rys. 1).



Rys. 1. Inspiracje nauk o zarządzaniu

Źródło: Ł. Sułkowski: *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. PWE, Warszawa 2005, s. 35.

Problemy badawcze nauk o zarządzaniu mają charakter interdyscyplinarny, co powoduje jednocześnie ich rozpatrywanie z wielu perspektyw². Organizacja postrzegana jest zarówno w perspektywie deskryptywnej, służącej ukazaniu jej stanu faktycznego, oraz perspektywie normatywnej, dla zobrazowania jej stanu idealnego i postulowanych zasad i sposobów jego urzeczywistnienia. Każda z nich posiada właściwą sobie, najodpowiedniejszą wobec rozpatrywanej sytuacji, postawionych hipotez i ustanowionych kryteriów wyboru, metodologię prowadzenia badań, uzasadnioną celowością podjętego procesu badawczego. Tabela 1 zawiera przegląd stanowisk badawczych charakterystycznych dla nauk o zarządzaniu.

² M. Kostera: *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. PWN, Warszawa 2003, s. 52-55.

Tabela 1

Rodzaje stanowiska badawczego w naukach o zarządzaniu

Dyscyplina naukowa	Stanowisko badawcze			
	pozytywistyczne	realistyczne	krytyczne	konstruktywistyczne
Ontologia	Realizm naiwny	Realizm krytyczny	Realizm historyczny	Realizm relatywistyczny
Epistemologia	Obiektywizm – poszukiwanie prawdy absolutnej	Obiektywizm zmodyfikowany	Subiektywizm: poszukiwanie podzielanych wartości	Subiektywizm – poszukiwanie sił kreujących (sprawczych)
Metodologia	Ekspertyzy i badania reprezentatywnych zbiorowości	Badania przypadków i wywiady	Badanie w działaniu	Hermeneutyka i dialektyka

Źródło: Ch. Perry, A. Riege, L. Brown: *Realism Rules OK: Scientific Paradigms in Marketing Research about Networks*. W: *Qualitative Methods in Marketing Management Research*. Red. R. Buber, J. Godner, L. Richards. Palgrave Macmillan, New York 2004.

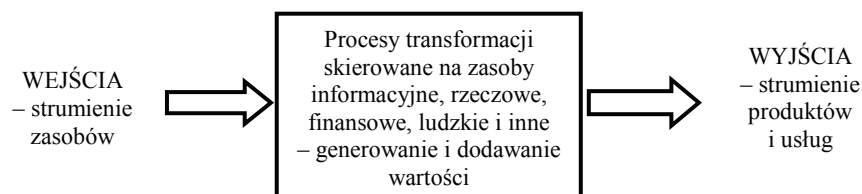
W nurcie epistemologii fundamentalistycznej proces poznawania rzeczywistości powinien być oddzielony od procesu działania. Poznanie organizacji i procesu zarządzania stanowi zatem pierwszy etap postępowania badawczego, drugim etapem może być projektowanie adekwatnych rozwiązań organizatorskich, by wreszcie, w etapie trzecim, przejść do wdrażania zmian. Epistemologia niefundamentalistyczna zakłada nierozłączność procesów poznawczych i działań. W naukach o zarządzaniu oznacza to, że poznawanie wiąże się z ingerencją w funkcjonowanie organizacji, a zmiana ma znaczenie wzbogacające poznanie³.

Identyfikacja problemów wirtualizacji organizacji w podejściu systemowym i społecznym

Szczególnie przydatny nurt badawczy stanowi podejście systemowe, zgodne z którym elementy pewnej całości same w sobie funkcjonują inaczej niż gdy pozostają w określonym zespole. Z tego względu należy analizować cały system, kładąc nacisk na wzajemne zależności jego komponentów. Analiza organizacji jako systemu pozwala na rozpatrywanie jej jako całości złożonej ze współdziałających ze sobą jej części składowych, z punktu widzenia przyczyniania się ich do osiągnięcia celów systemu poprzez rozpatrywanie:

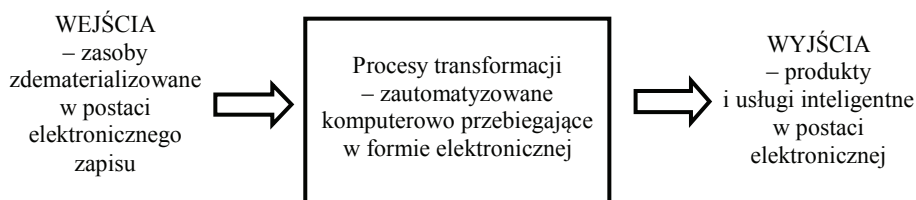
³ Ł. Sułkowski: Op. cit., s. 20.

- wewnętrznej struktury systemu, jako zbioru elementów wraz z zależnościami i powiązaniem występującymi pomiędzy nimi,
- struktury wejść i wyjść, wzajemnych relacji pomiędzy tymi wielkościami, postrzeganymi w postaci strumieni zasobów na wejściu i strumieni produktów i usług, z zawartą w nich wartością dodaną, wygenerowaną w wyniku procesów transformacyjnych zachodzących (realizowanych) wewnątrz systemu.



Rys. 2. Organizacja jako system

Wirtualizacja biznesu wiąże się z coraz szerszym wykorzystywaniem technologii informatycznych, które umożliwiają przenoszenie poszczególnych elementów składowych, etapów i całych procesów w cyberprzestrzeń, dzięki ich realizacji w formie elektronicznej. Rysunek 3 przedstawia ujęcie systemowe wirtualizacji procesów w organizacji.



Rys. 3. Wirtualizacja procesów w organizacji. Ujęcie systemowe

Podejście systemowe jest podejściem holistycznym i jako takie jest przeciwstawiane podejściu redukcjonistycznemu, zgodnie z którym proces poznawania zjawisk i obiektów polega na ich dezagregacji na coraz mniejsze elementy składowe. Stały przepływ informacji, spotęgowany wzrostem ich ciągłości i intensywności wskutek implementowania w działalności organizacyjnej coraz nowocześniejszych technologii informacyjno-komunikacyjnych pomiędzy komponentami systemu i między nim a otoczeniem, wpływa na wzrost dynamiki konstrukcji, jaką tworzy organizacja wirtualna.

W podejściu społecznym⁴ organizacjom przypisywane są pewne cechy: celowość i świadomość, wewnętrzne uporządkowanie, struktura określająca układ ról i pozycji społecznych, wartości i normy organizacyjne, dystrybucja władzy organizacyjnej. W tym zakresie procesy wirtualizacji działalności organizacyjnej przyczyniają się do zaistnienia rewolucyjnych zmian w obszarze powstawania i funkcjonowania zespołów wirtualnych, które wymagają prowadzenia intensywnych badań nad zidentyfikowaniem stanu i stworzeniem instrumentarium zarządzania organizacjami zwirtualizowanymi. Z uwagi na innowacyjny obszar poznawczy należy poszukiwać adekwatnych propozycji metodologicznych do potrzeb eksploracji procesów wirtualizacji organizacji oraz funkcjonowania organizacji wirtualnych.

Propozycje metodologiczne badań nad zespołami wirtualnymi

Niezwykle ważnym aspektem badań teoriopoznawczych są studia literaturowe, które powinny być prowadzone z zachowaniem rygoru metodycznego, zarówno w zakresie doboru publikacji, jak i stosowanych technik analizy treści. Warto zwrócić uwagę na kryteria metodologiczne w systematycznej analizie literatury, którymi możemy się posłużyć celem uporządkowania ustaleń badawczych w wybranym obszarze problemowym oraz wyłonienia luk poznawczych (tabela 2).

Tabela 2

Metodologiczne kryteria oceny publikacji w systematycznej analizie literatury

Lp.	Kryterium	Celowość
1	2	3
1.	Cel badania	Badania nauk o zarządzaniu skupiają się na ustaleniu subiektywnych ocen lub znaczeń nadawanych przez respondentów badanym zjawiskom albo też na związkach pomiędzy danymi opisującymi badaną rzeczywistość.
2.	Kontekstowość	Metodyka badania może uwzględniać kontekst, w którym zachodzą badane zjawiska, co jest typowe dla studiów przypadków lub też go nie uwzględniać, jak w przypadku większości testów teorii. Uzależnienie od kontekstu oraz uwzględnienie jego wpływu ma znaczenie dla zasięgu i prawomocności uogólnień czy wniosków.
3.	Dobór próby	Celowość doboru prowadzi do uchwycenia szczególnie istotnych uwarunkowań, ale ogranicza możliwość generalizowania ustaleń badawczych. Alternatywnie badacze zmierzają do uchwycenia różnorodności kontekstów i znaczeń w doborze losowym badanej próby.

⁴ E. Masłyk-Musiał: *Społeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1996, s. 10.

cd. tabeli 2

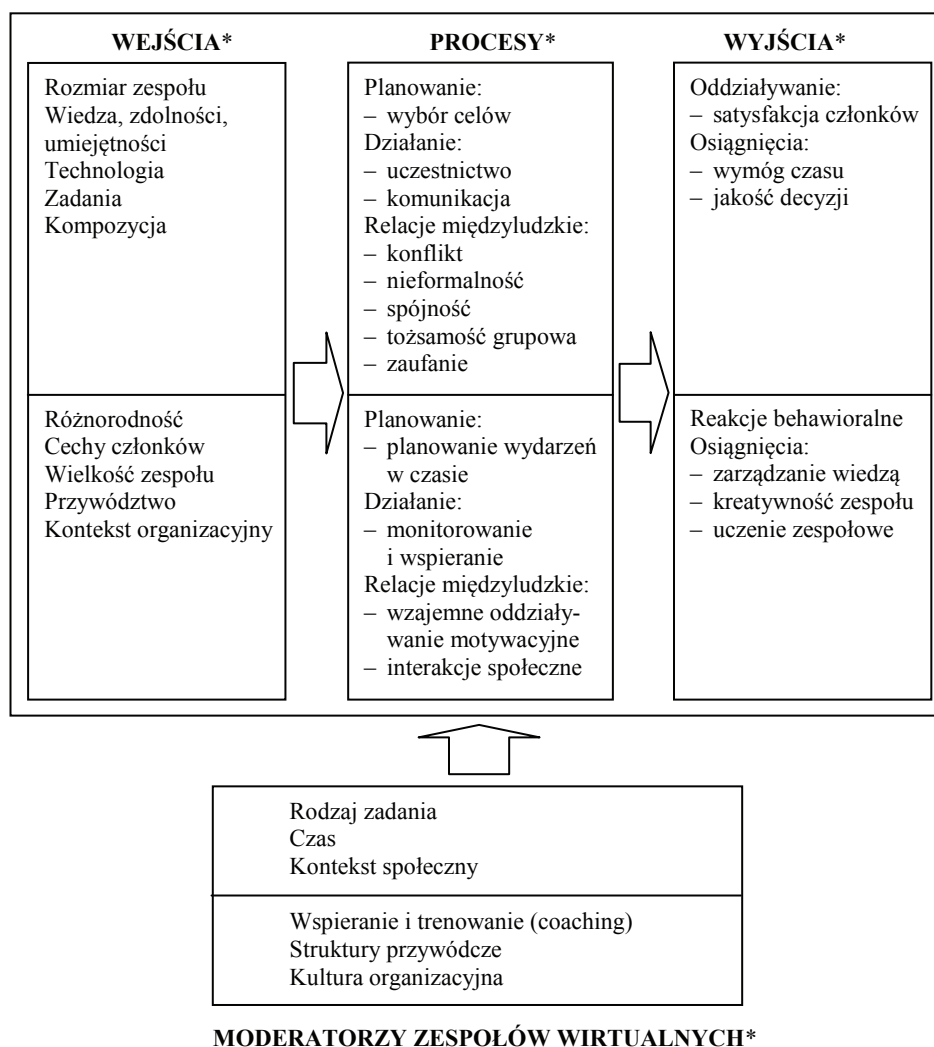
1	2	3
4.	Jakość danych	Bazy danych mogą być oparte na pojedynczym źródle, co stwarza dobrze rozpoznane ryzyko ich obciążenia błędem, ale mogą też wykorzystywać wiele źródeł danych, umożliwiając ich porównanie i krzyżową eksplorację.
5.	Adekwatność	Odnosi się do interpretacji uzyskanych rezultatów. Wyniki badań powinny być jasno konfrontowane z predykcjami zawartymi w hipotezach, by uzyskać prawidłową interpretację. Badania teoriiotwórcze wymagają z kolei dbałości i szczegółowego ukazania ścieżki prowadzącej od rezultatów empirycznych do propozycji uogólnień.
6.	Generalizowanie	Możliwość uogólniania to cecha wniosków badań, a wynikać ona może z cech zastosowanych technik ilościowych (generalizowanie statystyczne) lub cech zastosowanej analizy teoretycznej (generalizowanie analityczne).

Źródło: W. Czakon: *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*. „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3.

Bardzo ważnym i powszechnie wykorzystywanym w naukach o zarządzaniu narzędziem badawczym są modele⁵. Każdy model stanowi prototyp rzeczywistości, a jego podstawowym zadaniem jest możliwie wierne odwzorowanie tych jej elementów, które uważane są za ważne z punktu prowadzonej analizy, zaś pominięcie mniej istotnych. W procesie poznawczym organizacji i zarządzania opracowanie stosownego modelu bardzo często stanowi pierwszy etap prowadzenia rozważań teoretycznych. Bogactwo zjawisk społeczno-ekonomicznych obserwowanych w praktyce funkcjonowania organizacji oraz ich elementów składowych i zależności występujących między nimi stwarza trudności w pełnym ujmowaniu treści empirycznych w teorii naukowej, a to skłania do tworzenia całej rodziny modeli odwzorowującej wybrany obszar.

Model organizacji wirtualnej charakteryzują coraz nowe i coraz szybciej oraz częściej tworzone w poprzek granic państwowych, przemysłów, rynków, sfer działania zespoły wirtualne prowadzące do modelu sieci. Sieci składają się z coraz mniejszych jednostek ogniskujących w sobie kluczowe umiejętności dające w danej konfiguracji przewagę konkurencyjną. Zaprezentowany na rys. 4 model wskazuje zbadane i niezbadane obszary, istotne w zakresie zarządzania zespołami wirtualnymi.

⁵ H.G. Adamkiewicz-Drwiłło: *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*. „Dom Organizatora” TNOiK, Toruń 2008, s. 174.



* W górnej części pól zaznaczono zmienne modelu, które były przedmiotem badań naukowych prowadzonych w zakresie funkcjonowania zespołów wirtualnych, w ich dolnej części wskazano potrzeby przyszłych badań.

Rys. 4. I-P-O Model funkcjonowania zespołów wirtualnych

Źródło: Na podstawie L.L. Martins, L.L. Gilson, M.T. Maynard: *Virtual Teams: What Do We Know and Where We Go From Here?* „Journal of Management” 2004, Vol. 30(6), s. 810.

W naukach o zarządzaniu dobrze skonstruowany model, służący penetracji nowych dziedzin aktywności tworzonych przez dynamicznie rozwijające się procesy wirtualizacji, powinien pełnić następujące funkcje:

- 1) pozwalać na określenie pełnego zakresu najważniejszych danych wiążących się bezpośrednio z rozważaną sytuacją,
- 2) ułatwiać odrzucenie danych, niemających bezpośredniego związku z danym zagadnieniem i niedających się natychmiast wykorzystać,
- 3) wyznaczać granice dopuszczalnej analizy uzyskanych informacji,
- 4) dostarczać sprawdzonej procedury pozwalającej na wykorzystanie informacji i umożliwiającej podejmowanie decyzji⁶.

Ze względu na niematerialność, zindywidualizowany przebieg i nieokreśloność przebiegu procesów wirtualizacji, dobrym rozwiązaniem metodologicznym dla prowadzenia badań poznawczych nad organizacjami wirtualnymi jest *case study*⁷. Jako narzędzie empiryczne umożliwia eksplorację procesów wirtualizacji przebiegających w organizacjach, zwłaszcza w zakresie powstawania i funkcjonowania zespołów wirtualnych, w kontekście otaczającej rzeczywistości. Funkcjonowanie zespołów wirtualnych, których członkowie wykorzystują technologię informacyjno-komunikacyjną we wzajemnych interakcjach, pokonując granice organizacyjne, geograficzne, czasowe i inne, staje się bardzo rozpowszechnione we współczesnych organizacjach⁸. W perspektywie metodologicznej najczęstszym aspektem badań empirycznych bywa porównywanie organizacji tradycyjnej i organizacji wirtualnej. Nie podważając użyteczności tego podejścia należy wskazać na ograniczone możliwości zaobserwowania, w jaki sposób przebiegają w organizacjach procesy wirtualizacji, a interakcje wirtualne wypierają relacje bezpośrednie (f2f).

Interesującą propozycją metodologiczną badania procesów wirtualizacji i funkcjonowania organizacji wirtualnych jest prowadzenie badań *quasi*-empirycznych, półeksperymentalnych, polegających na tworzeniu zespołów wirtualnych z ich własnymi celami wynikającymi z realizowanych zadań oraz celami badawczymi związanymi z rozpoznawaniem mechanizmów funkcjonowania organizacji wirtualnych. Geograficzna i kulturowa dywersyfikacja zespołów oraz przyjęcie stanowiska krytycznego, umożliwia prowadzenie tego rodzaju „badań w działaniu”, zwłaszcza w zakresie komunikowania się, wykorzystywania technologii, problemów kulturowych i kwestii związanych z zarządzaniem projek-

⁶ T. Lambert: *Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 40.

⁷ R. Larsson: *Case Survey Methodology: Quantitative Analysis of Patterns cross Case Studies*. „Academy of Management Journal” 1993, Vol. 36, No. 6, s. 1515-1546.

⁸ Według raportów „The Wall Street Journal” ponad połowa firm zatrudniających ponad 5000 pracowników wykorzystuje zespoły wirtualne. Badania przeprowadzone przez Grupę Gartnera wskazują, że ponad 60% specjalistów pracuje w zespołach wirtualnych.

tem w środowisku wirtualnym⁹. Przyjęcie stanowiska krytycznego i wykorzystanie opartych na epentezie metod badawczych umożliwia poznanie natury procesów wirtualizacji i roli jaką w nich odgrywają zespoły wirtualne, bez straty ważnych informacji kontekstualnych.

Zakończenie

Badania naukowe w dziedzinie zarządzania inspirowane są potrzebami poznawczymi dla odwzorowania zjawisk i procesów zachodzących w praktyce funkcjonowania organizacji po to, by dostrzec prawidłowości, poczynić uogólnienia, stwierdzić występowanie praw i stworzyć teorie naukowe opisujące mechanizmy zarządzania organizacjami i ich skuteczność. Wyniki badań naukowych są często wykorzystywane w codziennej praktyce organizacji, i to właśnie owa praktyka również inspiruje i zgłasza zapotrzebowanie na prowadzenie badań naukowych.

Nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne przyczyniły się do powstania platformy wirtualnej, cyberprzestrzeni, dotychczas nieznanego obszaru nawiązywania różnego rodzaju relacji społecznych, w tym biznesowych, tworzenia organizacji wirtualnych. Z uwagi na innowacyjny problem badawczy, należy poszukiwać metod eksploracji procesów wirtualizacji i funkcjonowania organizacji wirtualnych, zespołów wirtualnych, by spenetrować ten mało rozpoznany obszar zarządzania i wzbogacić instrumentarium menedżerów. Wybór odpowiedniego podejścia metodologicznego w istotny sposób wpływa na jakość i prawdziwość uzyskanych wyników badań.

Literatura

- Adamkiewicz-Drwiłło H.G.: *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*. „Dom Organizatora” TNOiK, Toruń 2008.
- Czakon W.: *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*. „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3.
- Kayworth T., Leidner D.: *The Global Virtual Manager: A Prescription for Success*. „European Management Journal” 2000, Vol. 18, No. 2.
- Lambert T.: *Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
- Larsson R.: *Case Survey Methodology: Quantitative Analysis of Patterns cross Case Studies*. „Academy of Management Journal” 1993, Vol. 36, No. 6.

⁹ T. Kayworth, D. Leidner: *The Global Virtual Manager: A Prescription for Success*. „European Management Journal” 2000, Vol. 18, No. 2, s. 183-194.

- Martins L.L., Gilson L.L., Maynard M.T.: *Virtual Teams: What Do We Know and Where We Go From Here?* „Journal of Management” 2004, Vol. 30(6).
- Masłyk-Musiał E.: *Spółeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1996.
- Kostera M.: *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. PWN, Warszawa 2003.
- Sułkowski Ł.: *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. PWE, Warszawa 2005.

PROPOSITION FOR THE METHODOLOGY OF RESEARCHING THE PROCESSES OF VIRTUALIZATION OF ENTERPRISES AND THE FUNCTIONING OF VIRTUAL ORGANIZATIONS

Summary

The implementation of modern IT technologies; as well as communicative and technologies and the development of the information society has all led to the virtualization of the subject of scientific research relating to management. A virtual organization is an innovative form of running activities organized in various spheres of human activity, including that of business. Each modern enterprise represents a defined degree of virtualization that is marked out by the level of virtualness attained. The processes of virtualization occurring and the creation of virtual organizations on an increasingly larger scale require the redefinition of the concepts and models in the field of creating and managing organizations. The aim of this paper is to carry out an insight and characterization of the evolution of the methodology of science relating to management with regard to the processes of virtualization occurring in enterprises, as well as the appearance of research problems associated with the formation and functioning of virtual organizations which did not previously exist.

Waldemar Walczak

Uniwersytet Łódzki

KIERUNKI ROZWOJU NAUK O ZARZĄDZANIU – WYZWANIA WSPÓŁCZESNOŚCI

Wprowadzenie

Powszechną akceptację zyskuje pogląd, że rozwój teorii i praktyki zarządzania organizacjami prowadzi do zmian w obu tych sferach. W płaszczyźnie teoretycznej mamy do czynienia z konceptualizacją nowych idei oraz rozwijających je teorii, koncepcji, metod i narzędzi zarządzania¹. Powinny one jednak służyć jako cenna pomoc i wskazówki o charakterze rekomendacji dla profesjonalnych menedżerów.

Jak słusznie podkreśla B. Nogalski, nauki o zarządzaniu są dyscypliną naukową, która pozwala wykorzystać wiedzę o prawidłowościach funkcjonowania i rozwoju organizacji oraz zasadach zarządzania nimi. U podstaw współczesnego rozumienia roli nauk o zarządzaniu znajduje się twierdzenie, że tylko te organizacje mogą się rozwijać, które będą potrafiły zdobyć wiedzę o aktualnych potrzebach rynku i oczekiwaniach klientów oraz umiejętnie tą wiedzą zarządzać, aby adaptować się do przeobrażeń zachodzących w otoczeniu. Można zatem stwierdzić, że współczesne wyzwania stawiają przed tymi naukami potrzebę kreowania zmian i wprowadzania takich koncepcji procesu organizowania i zarządzania, które z jednej strony służą rozwiązywaniu pojawiających się problemów, z drugiej zaś zmieniają zachowania organizacji na rynku².

E. Masłyk-Musiał wyraża bardzo cenny pogląd, że siła nauk o zarządzaniu tkwi w ich różnorodności, złożone sytuacje organizacyjne wymagają bowiem wszechstronnej diagnozy występujących problemów organizacyjnych i kumu-

¹ J. Lichtarski: *Kilka refleksji o konsekwencjach przełomów w zarządzaniu i ich rozpoznawaniu*. „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 15.

² B. Nogalski: *Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu – kontekst strategiczny*. W: *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*. Red. R. Krupski. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008, s. 11-12.

lacji wiedzy w zakresie zarządzania³. Cechą nauk o zarządzaniu, która w istotny sposób wpływa na zakres badań, jest ich praktyczność⁴ oraz interdyscyplinarny charakter⁵.

Zgadzając się ze zdaniem, że nie ma nic bardziej praktyczniejszego niż dobra teoria, w kontekście analizowanego tematu opracowania oznacza, iż poprawnie sformułowane teorie naukowe powinny służyć praktyce, umożliwiając zarządzającym rozumienie zasad funkcjonowania organizacji, co stanowi podstawę ich konstruowania i doskonalenia⁶.

A.K. Koźmiński i D. Latusek analizując rozwój teorii organizacji stwierdzają, że w coraz mniejszym stopniu kojarzą się one z jednorodnymi celowościowo twórcami ludzkimi. Zdaniem autorów, współczesne organizacje odzwierciedlają obraz wielopodmiotowej społeczności o zmiennej konfiguracji, opartej na sieci kruchych kompromisów, które podlegają niekończącym się negocjacjom, przetargom i rozgrywkom⁷. Trudno jest bowiem pogodzić sprzeczne cele grup interesariuszy, którzy są bezpośrednio lub pośrednio zainteresowani funkcjonowaniem i rozwojem danej organizacji.

Nie ulega wątpliwości, że każda organizacja dąży jednocześnie do zrealizowania wiązki celów (ekonomicznych, rynkowych, społecznych), które są różnie postrzegane przez jej członków, a także przez otoczenie. Dlatego umiejętność adaptacji do przeobrażeń zachodzących w otoczeniu, zdolność do kreowania innowacyjnych rozwiązań, rozwijanie kompetencji, które umożliwiają zdobycie trwałej i trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej, są uznawane za priorytetowe zadania dla menedżerów.

Wiedza z zakresu nauk o zarządzaniu powinna być pomocnym instrumentarium metodycznym umożliwiającym skuteczne rozwiązywanie złożonych problemów organizacyjnych. Niezwykle trafny pogląd prezentuje Z. Mikołajczyk stwierdzając, że obserwacja rzeczywistości organizacyjnej i tworzenie na jej podstawie uogólnień było punktem dla powstania metod organizacji i zarządzania⁸. W świetle zaprezentowanych stwierdzeń można wnioskować, że przeobra-

³ E. Masłyk-Musiał: *Badawcze wyzwania w naukach o zarządzaniu*. W: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Red. S. Lachiewicz, B. Nogalski. Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 15.

⁴ S. Sudoł: *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa. Charakterystyczne cechy nauk o zarządzaniu*. W: *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*. Red. W. Kieżun. Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 111-122.

⁵ K. Zimniewicz: *Nauka o organizacji i zarządzaniu*. PWN, Warszawa-Poznań 1984, s. 11; S. Sudoł: *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*. TNOiK, Toruń 2007, s. 36.

⁶ E. Masłyk-Musiał: Op. cit., s. 17.

⁷ A.K. Koźmiński, D. Latusek: *Rozwój teorii organizacji*. Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 11.

⁸ Z. Mikołajczyk: *Metodologia nauki zarządzania jako niezbędny element jej teorii i praktyki*. W: *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*. Red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska. Politechnika Łódzka, Łódź 2008, s. 16.

zenia i zmiany zachodzące w otoczeniu powinny stanowić impuls do poszukiwania nowych rozwiązań, wypracowywania koncepcji zarządzania, które będą adekwatne do dzisiejszych realiów.

Przegląd najnowszej literatury z zakresu nauk o zarządzaniu skłania do wniosku, że jesteśmy świadkami bardzo dynamicznego rozwoju i popularyzacji nowoczesnych koncepcji zarządzania, wśród których można wymienić m.in. zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym, zarządzanie różnorodnością, talentami, zaufaniem, zrównoważonym rozwojem, *corporate social responsibility* itp. Czytając książki można m.in. dowiedzieć się, jakimi cechami wyróżnia się organizacja ucząca się (inteligentna), na czym polega etyka biznesu, jak cenną wartość ma kapitał ludzki, wiedza, kompetencje.

Wnikliwa obserwacja konstruującej się rzeczywistości organizacyjnej upoważnia jednak do stwierdzenia, że dość często pomiędzy teorią a praktyką zarządzania zachodzi relacja dychotomiczna. Dociekliwość badawcza skłania zatem do uzasadnionej refleksji i zastanowienia nad rolą i wyzwaniami jakie stają przed naukami o zarządzaniu.

Niniejszy artykuł stanowi próbę odpowiedzi na fundamentalne pytanie o dalsze perspektywy i kierunki rozwoju teorii zarządzania w kontekście praktycznego ich wykorzystywania w codziennej rzeczywistości. Problematyka ta nie może być zawężana wyłącznie do funkcjonowania przedsiębiorstw, dotyczy bowiem także organizacji sektora publicznego, które są finansowane z pieniędzy podatników⁹. Wydaje się, że właśnie w tych organizacjach istnieje największa potrzeba rzeczywistych przełomów polegających na przejściu od administrowania do zarządzania¹⁰, które sprawią, że nastąpią długo oczekiwane korzystne zmiany, które będą odczuwalne przez polskie społeczeństwo.

Punktem wyjścia do dalszych rozważań jest zwrócenie uwagi na interdyscyplinarny charakter problemów, jakie są przedmiotem zainteresowania w naukach o zarządzaniu, a w dalszej części zostaną omówione najważniejsze wyzwania współczesności.

Interdyscyplinarność w naukach o zarządzaniu

Podejmując próbę celującą w wyjaśnienie interdyscyplinarnego charakteru nauk o zarządzaniu warto zwrócić uwagę na przesłanki jakie legły u podstaw takiego ujęcia. Zachodzące na przestrzeni ostatnich lat wyraźnie zauważalne zmiany w otoczeniu związane z globalizacją gospodarki, postępem technologicznym,

⁹ S. Sudol, B. Kożuch: *Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę*. W: *Osiągnięcia i perspektywy...*, op. cit., s. 382.

¹⁰ E. Kirejczyk: *Zrozumieć zarządzanie*. PWN, Warszawa 2008, s. 21.

rozwojem Internetu i technologii teleinformatycznych, umożliwiającym łatwiejszy dostęp i szybki przepływ informacji, wywierają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw.

M. Bielski zaznacza, że złożoność współczesnych organizacji, wynikająca zarówno ze skomplikowanych zjawisk społecznych, jak i stosowania wysoko rozwiniętej techniki powoduje, że teoria organizacji i zarządzania musi korzystać z dorobku szeregu pokrewnych nauk, a te nauki przynajmniej część swojej uwagi poświęcają zjawiskom zachodzącym w organizacjach¹¹. Podobne poglądy prezentuje A. Matczewski, który uważa, że współczesne zarządzanie potrzebuje interdyscyplinarności, dlatego też niezbędne jest zderzanie się odmiennych ujęć, łączenie wyników badań z wielu dziedzin. Autor twierdzi, że dzięki takiemu synergicznemu łączeniu się wiedzy uzyskujemy zdolność sprostanienia wyzwaniom współczesnej gospodarki¹².

Interdyscyplinarność polega na tym, że dana dyscyplina naukowa ma pewne pole wspólne z innymi dyscyplinami. Dla rozwoju nauk o zarządzaniu niezbędne staje się wykorzystywanie dorobku innych dziedzin nauki, których przedmiot i zakres badań koresponduje z problematyką uwarunkowań funkcjonowania i rozwoju organizacji. Ł. Sułkowski wyraża opinię, że zarządzanie powinno z definicji przyjmować perspektywę interdyscyplinarną, wystrzegając się ustanawiania sztucznych barier między problemami wynikającymi z zacierania się granic z innymi dyscyplinami (problem demarkacji)¹³.

Różnorodność problematyki związanej z wyodrębnionymi obszarami funkcjonalnymi współczesnych organizacji rzutuje na potrzebę wzbogacania kompetencji menedżerskich wiedzą i umiejętnościami z zakresu zagadnień dotyczących ekonomii, finansów, prawa, socjologii, psychologii, jak również fundamentalnych zasad etyki prowadzenia biznesu (co w polskich realiach gospodarczych nie zawsze jest przestrzegane). Z faktu, że organizacje składają się z ludzi wynika silne powiązanie teorii zarządzania z takimi naukami społecznymi, jak socjologia i psychologia społeczna. Każda z tych dyscyplin przyczynia się do głębszego rozpoznania zjawisk i procesów społecznych zachodzących w organizacjach oraz do wzbogacania metod zarządzania, w szczególności zarządzania najcenniejszym zasobem każdej organizacji, jakim bez wątpienia jest kapitał ludzki. Bardzo ważne znaczenie przypisuje się metodom kształtowania właściwych relacji społecznych ze względu na wysoką wartość tych relacji w procesach skutecznego godzenia interesów organizacji i ludzi będących jej podstawowym zasobem. Znaczenie tych relacji wzrasta proporcjonalnie do zwiększającego się zakresu niepewności towarzyszącego zmianom w otoczeniu¹⁴.

¹¹ M. Bielski: *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 7.

¹² *Problemy współczesnego zarządzania*. Red. A. Matczewski. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001, s. 7.

¹³ Ł. Sułkowski: *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. PWE, Warszawa 2005, s. 55.

¹⁴ *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*. Red. W. Błaszczyk. PWN, Warszawa 2005, s. 12.

Zarządzanie jest obecnie traktowane jako nowoczesna dyscyplina akademicka¹⁵. Nauki o zarządzaniu są dyscypliną naukową w zakresie dwóch dziedzin naukowych: nauk ekonomicznych i nauk humanistycznych, co jest trafnym odzwierciedleniem ich interdyscyplinarnego charakteru¹⁶. Oznacza to ponadto, że aktualna wiedza z zakresu nauk o zarządzaniu przenika i jest ściśle powiązana oraz zakorzeniona w tych naukach. Można sądzić, że głównym powodem dynamicznego rozwoju teorii zarządzania jest presja ze strony oczekiwań praktyki, podyktowana wyzwaniami coraz bardziej złożonej rzeczywistości organizacyjnej¹⁷.

Wspólny dla nauk o zarządzaniu i ekonomii jest sprawnościowy punkt widzenia: obie nauki poszukują dróg maksymalizacji uzyskanych wyników w stosunku do poniesionych nakładów. Różnica polega na tym, że ekonomia ogranicza się do takich nakładów i wyników, które dadzą się wyrazić liczbowo w jednostkach pieniężnych, a teoria organizacji i zarządzania bierze pod uwagę także czynniki niemierzalne – jakościowe, takie jak np. satysfakcja pracownika czy satysfakcja klienta. Ekonomia bywa nazywana również „nauką praw tymczasowych”¹⁸, co oznacza, że zrozumienie i wyjaśnienie zjawisk zachodzących w rzeczywistości organizacyjnej wymaga szerszej perspektywy i kompleksowego podejścia.

Nie powinno się zawężać dociekań wyłącznie do badanego wyodrębnionego procesu, lecz konieczne jest dostrzeganie relacji i powiązań z innymi elementami i czynnikami oraz zdiagnozowanie najważniejszych aspektów i uwarunkowań, które mają istotny wpływ na badane zagadnienie.

M. Bielski stwierdza, że istnieje wspólne pole zainteresowań nauk o zarządzaniu i nauk prawnych. Normy organizacyjne są często wyprowadzane z przepisów prawa (np. prawa pracy, kodeksu handlowego) i same przyjmują często formę przepisu prawnego, choć o działaniu ograniczonym do danej organizacji (jak np. regulamin pracy). Jest potrzeba z jednej strony znajomości i zrozumienia zasad prawa przez menedżerów, a z drugiej – dostrzegania konsekwencji rozwiązań prawnych i orzeczeń sądów dla zarządzania organizacjami. Nie budzi wątpliwości stwierdzenie, że menedżerowie muszą znać podstawy prawa, a pracodawcy i prawnicy zajmujący się sprawami związanymi z funkcjonowaniem organizacji, instytucji i przedsiębiorstw – znać podstawy ekonomii i nauk o za-

¹⁵ *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Red. M. Kostera. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 18.

¹⁶ Nauki o zarządzaniu są dyscypliną naukową w zakresie dwóch dziedzin naukowych:
– nauk ekonomicznych (np. doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu),
– nauk humanistycznych (np. doktor nauk humanistycznych w zakresie nauk o zarządzaniu).
Według wcześniej obowiązującej w Polsce klasyfikacji dyscyplina ta była określana mianem organizacja i zarządzanie. Obecnie interdyscyplinarne podejście do zarządzania, zwłaszcza wykorzystania psychologii oraz innych nauk społecznych i humanistycznych, zaowocowało dychotomicznym podejściem do nauk o zarządzaniu.

¹⁷ A.K. Koźmiński, D. Latusek: *Op. cit.*, s. 10.

¹⁸ A. Zawiślak: *Ekonomia nauka praw tymczasowych*. Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania – Szkoły Wyższej, Warszawa 2010.

rzządzaniu¹⁹. Wydaje się jednak o wiele ważniejsze, aby dostrzegać, że przepisy prawa mają nadrzędną pozycję, zapisy bowiem ustaw i rozporządzeń w bezpośredni sposób oddziałują na procesy zarządzania. Co więcej, luki w prawie, niespójność przepisów ustawowych rzutująca na swobodę interpretacyjną i brak jednoznaczności są idealnym polem do instrumentalizacji prawa, a także stają się czynnikiem legitymizującym działania o charakterze korupcyjnym, nadużycia gospodarcze oraz nieetyczne zachowania. Źródłem wielu patologii w zarządzaniu są właśnie niewłaściwie przygotowane ustawy, które są nieadekwatne do realnych problemów występujących w rzeczywistości.

Rozpatrując problematykę interdyscyplinarności trzeba również zauważyć związek nauk o zarządzaniu z naukami technicznymi. Wspólny przedmiot zainteresowania tych dwóch dziedzin leży głównie z sferze produkcji materialnej. Każde nowe rozwiązanie w zakresie techniki i technologii wymaga odpowiednich rozwiązań organizacyjnych. Związek ten jest dwustronny: organizatorzy muszą respektować wymagania techniki i technologii, konstruktorzy i technologowie powinni brać pod uwagę wymagania sprawnej organizacji pracy i ergonomii. Praca człowieka w organizacji jest przedmiotem zainteresowania dwu dyscyplin: fizjologii pracy i ergonomii. Fizjologia pracy bada wpływ warunków pracy na stan organizmu ludzkiego. Ergonomia jest nauką stosowaną, zajmującą się dopasowaniem narzędzi i warunków pracy do możliwości i potrzeb organizmu ludzkiego. Dorobek tych nauk ma znaczenie zarówno dla projektantów urządzeń technicznych, jak i dla organizatorów produkcji i pracy²⁰. Można zatem stwierdzić, że w procesie swojego rozwoju współczesna nauka o zarządzaniu jest ściśle powiązana i czerpie wiedzę z osiągnięć takich dziedzin nauki, jak nauki:

- ekonomiczne i społeczne,
- humanistyczne,
- prawne,
- techniczne.

A. Peszko słusznie zauważa, że konsekwencją tego procesu jest pluralizm metodologiczny w naukach o zarządzaniu²¹. Dająca się zaobserwować wielość i różnorodność podejść, metod i technik badania, prób przekształcania świata organizacji wynika z wielości sposobów widzenia tego świata. Należy zgodzić się z opinią, że współczesna teoria nauk o zarządzaniu nie zasklepi się w dającej się przewidzieć przyszłości w zamkniętym kręgu przyjętych kanonów, lecz będzie się ciągle dynamicznie rozwijać.

Stosowanie ujęć interdyscyplinarnych jest konsekwencją złożoności problemów badawczych podejmowanych przez nauki o zarządzaniu i wynika ze specyfiki przedmiotu badań jakim jest organizacja. Polega na rozpatrywaniu danego zagadnienia przez pryzmat różnych płaszczyzn, integrowaniu wiedzy wypracowanej przez inne pokrewne dziedziny nauki, szukaniu nowych wzorów

¹⁹ M. Bielski: Op. cit., s. 9.

²⁰ Ibid., s. 8-9.

²¹ A. Peszko: *Podstawy zarządzania organizacjami*. AGH, Kraków 2002, s. 35-36.

poznania i rozumowania, odmiennych metod i narzędzi badawczych. Kładzie nacisk na podejście kompleksowe, analizując wszystkie kluczowe aspekty i uwarunkowania, które są ważne z punktu widzenia badanego problemu, zagadnienia. Uprawianie nauki o zarządzaniu należy rozpatrywać w kilku kategoriach:

- dążenia do poznania prawdy o badanych zjawiskach, procesach, problemach organizacyjnych – wnikliwe rozpoznanie, zdiagnozowanie i wyjaśnienie rzeczywistych przyczyn ich występowania,
- dążenia do zrozumienia relacji i związków jakie występują pomiędzy badanymi zjawiskami, procesami, problemami a pozostałymi czynnikami, które mają wpływ na funkcjonowanie innych podmiotów – szczególną uwagę należy zwrócić na koincydencję procesów, powiązań personalnych i przepływów kapitałowych,
- dążenia do wygenerowania wiedzy, która posłuży do opracowania skutecznych metod i narzędzi umożliwiających skuteczne rozwiązanie zdiagnozowanych przyczyn wystąpienia problemów w praktyce zarządzania.

Współczesne wyzwania i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu

Zarządzanie jako dziedzina wiedzy ludzkiej istniało wiele stuleci wcześniej niż stało się dyscypliną naukową²². Rodzi się zatem uzasadnione pytanie, co aktualnie w największym stopniu wpływa na jej rozwój?

Dokonująca się współcześnie transformacja cywilizacyjna różni się od wcześniejszej industrialnej epoki swoim globalnym charakterem. Procesy ekonomiczne, społeczne, kulturowe, szanse rozwoju nabierają charakteru globalnego²³. Trzeba zauważyć, że globalizacja, a wraz z nią globalna konkurencja, wzrost znaczenia gospodarki opartej na wiedzy i kapitale intelektualnym oraz szybki rozwój technologii informatycznych i telekomunikacyjnych powodują, że współczesne przedsiębiorstwa (organizacje) muszą podjąć wyzwanie dostosowania się do nowych wymagań globalnego rynku. Wywołuje to konieczność odnowienia wypracowanych metod zarządzania i zredefiniowania paradygmatów, które obowiązywały w przeszłości²⁴. Zdaniem J. Rokity, paradygmaty zmieniają się wraz z rozwojem nauki. Im szybszy rozwój, tym szybsze powinny być ich zmiany w wyniku ewolucyjnej lub rewolucyjnej zmiany poglądów²⁵.

²² E. Kirejczyk: Op. cit., s. 22.

²³ K. Piotrkowski: *Organizacja i zarządzanie*. ALMAMAMER, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2006, s. 33.

²⁴ Z. Malara: *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*. PWN, Warszawa 2006, s. 16.

²⁵ J. Rokita: *O paradygmacie nauk o zarządzaniu raz jeszcze*. W: *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*. Red. R. Krupski. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008, s. 27.

Poglądy te podziela A. Koźmiński, który stwierdza, że lawinowo narastająca niepewność („uogólniona niepewność”) powoduje konieczność radykalnej zmiany zarówno podejścia do zarządzania, czyli jego „filozofii” określającej podstawowe cele i zasady działania menedżerów (określającej rolę menedżerów we współczesnym świecie²⁶), jak i stosowanych metod i technik²⁷.

M. Bratnicki analizując „dylematy i pułapki współczesnego zarządzania” formułuje postulat oparcia zarządzania na trzech fundamentach: informacjach, wiedzy, kompetencjach. Podstawowym założeniem jest kluczowa rola gospodarki opartej na wiedzy, gdzie czas, kapitał intelektualny i zespalandie sprzeczności strategicznych są głównymi źródłami przewagi konkurencyjnej²⁸.

Te stwierdzenia wzmacniają rangę wiedzy jako kluczowego zasobu dla współczesnych organizacji oraz odzwierciedlają potrzebę poszerzania i wzbogacania wiązki wiedzy jako podłoża do rozwijania interdyscyplinarnej nauki o zarządzaniu, w celu rozpoznania ważnych zagadnień związanych ze społeczną dynamiką organizacji i przedsiębiorstw. W pełni uzasadniona wydaje się konstatacja, że dominantą i spoiwem nowego paradygmatu zarządzania współczesnymi organizacjami jest umiejętność zdobywania i wykorzystywania interdyscyplinarnej wiązki wiedzy²⁹.

Należy zgodzić się z opinią W. Grudzewskiego i I. Hejduk, że kluczowe kategorie przyszłości w zarządzaniu to różnorodność i elastyczność, zdolność do reagowania na otoczenie i ukierunkowanie na spełnienie oczekiwań klienta tak, aby oferowane produkty, usługi satysfakcjonowały jego potrzeby. Nowy paradygmat zarządzania koncentruje się w głównej mierze wokół pracy zespołowej i potrzeby ciągłego uczenia się. Współczesne organizacje w coraz większym stopniu muszą doceniać kluczową rolę wiedzy w procesach zarządzania, a w szczególności wiedzy ludzkiej jako ważnego składnika rozwoju ich aktywności³⁰. Ludzie powinni być traktowani w kategorii pojęciowej „kapitału ludzkiego” i postrzegani jako najcenniejszy zasób organizacji. Jest niesłychanie ważne, aby takie podejście do zarządzania nie pozostawało w sferze pustych deklaracji i szczytnych haseł, lecz miało swoje prawdziwe odzwierciedlenie w praktyce.

²⁶ A.K. Koźmiński: *Koniec świata menedżerów?* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

²⁷ Idem: *Zarządzanie w warunkach niepewności*. PWN, Warszawa 2005, s. 7.

²⁸ M. Bratnicki: *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*. PAN Oddział w Katowicach, Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001, s. 7-8.

²⁹ W. Walczak: *Nauka o organizacji. Wybrane zagadnienia*. Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania Szkoły Wyższej, Warszawa 2010, s. 30.

³⁰ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk: *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*. W: *Rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalnej gospodarki światowej*. Red. W.M. Grudzewski. Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach, Katowice 2007, s. 11-16.

M. Kleiber jest zdania, że budowa kapitału ludzkiego i społecznego jest kluczową inwestycją rozwojową dla Polski. Rozwijając tę myśl autor dodaje, że znaczenie tego kapitału zależy od trzech czynników – liczby wykształconych osób, jakości zdobytej przez nie wiedzy, warunków umożliwiających wykorzystywanie posiadanych umiejętności i kompetencji. Ten trzeci czynnik jest najważniejszym wyzwaniem, ponieważ każdy wykształcony młody człowiek niewykorzystujący swych nabytych umiejętności bądź jeszcze gorzej – podejmujący pracę poniżej swych kwalifikacji za granicą – to olbrzymia strata dla Polski, której rzeczywistego kosztu nikt u nas nie próbuje nawet oszacować³¹. Sprawne, odpowiedzialne i skuteczne zarządzanie państwem to są prawdziwe i rzeczywiste wyzwania współczesności. Do tego potrzebna jest fundamentalna zmiana w sposobie myślenia o konkurencyjności gospodarki, zorientowanego na generowanie synergii z bardzo wielu niezbędnych do podjęcia działań. Strategia rozwoju Polski powinna mieć charakter antycypacyjny, a nie reaktywny, dyktowany wyłącznie dbaniem o doraźne, partykularne interesy polityczne uprzywilejowanych „elit”.

M. Kleiber zwraca uwagę na trudności związane z kwestią merytorycznej koordynacji działań z poziomu rządu w sytuacji, gdy za strategię rozwoju badań odpowiada Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, za innowacyjność Ministerstwo Gospodarki, za informatyzację państwa Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, a za dystrybucję środków na innowacyjność Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.

Formułowanie wizji rozwoju Polski, myślenie o przyszłości, wyznaczanie priorytetowych, strategicznych celów i zadań musi opierać się na rozległej, aktualnej wiadze wiedzy dotyczącej kluczowych problemów i wyzwań dla gospodarki i społeczeństwa. Pomocną rolę w tym procesie mogłoby spełniać narodowe centrum studiów strategicznych, gdzie opracowywano by niezbędne badania i analizy, a następnie zajmowano się koordynowaniem działań realizowanych przez różne resorty. W obecnej sytuacji każde ministerstwo jest odpowiedzialne za swój obszar zadaniowy i dba o własne interesy, a w mniejszym stopniu kładzie się nacisk na identyfikację ze wspólnymi celami rozwojowymi kraju. Kolejny problem wiąże się z podziałem resortów, rozumianym w kontekście realnej sfery władzy i wpływów politycznych. To jest tak naprawdę najważniejsza bariera utrudniająca wdrażanie skutecznej polityki prorozwojowej, ukierunkowanej na realizację dobra wspólnego. Zmiana w tym zakresie jest bardzo trudna, gdyż walka o władzę i wpływy dla polityków jest zawsze ważniejsza niż myślenie w kategorii dbania o interes społeczny.

³¹ M. Kleiber: *Mądra Polska. Dekalog dla społeczeństwa wiedzy, umiejętności i przedsiębiorczości*. Warszawa 2011. <http://www.aktualnoscipan.pl> (15.02.2011).

Na szczególne uznanie i szeroką popularyzację zasługują postulaty zgłaszane przez M. Kleibera, wskazujące na konieczność krytycznej refleksji nad zakresem i sposobem prowadzenia debaty publicznej – krytycznej refleksji nad dominującym modelem kultury, sposobami zdobywania poparcia dla polityki modernizacyjnej i sprawiedliwym podziale jej kosztów. W tym kontekście wypada żałować, że problematyka i postulaty zgłaszane przez Prezesa Polskiej Akademii Nauk nie spotkały się z należytą reakcją mediów i polityków, którzy nie są zainteresowani podjęciem merytorycznej dyskusji o rzeczach naprawdę ważnych dla naszego kraju.

Można sądzić, że edukowanie społeczeństwa, dostarczanie obywatelom niezbędnej wiedzy z zakresu spraw, o których mieliby decydować, powinno być właśnie wyzwaniem dla nauk o zarządzaniu. Ich rolą i zadaniem jest bowiem dostarczanie wiedzy o mechanizmach i prawidłowościach funkcjonowania współczesnych organizacji, formułowanie zaleceń i rekomendacji mających służyć sprawnemu zarządzaniu we wszystkich obszarach gospodarki, a także kreowanie wzorców zachowań, norm postępowania i wartości, które powinny być przestrzegane w życiu publicznym.

Uczciwość, postawa przejawiająca się dbaniem o wspólne dobro (interes społeczny), odpowiedzialność za podejmowane działania, posiadanie rozległej wiedzy i kompetencji, przywództwo oparte na zaufaniu to najważniejsze cechy jakimi powinien się wyróżniać współczesny menedżer-polityk. Trzeba pamiętać, że to właśnie zachowania i rzeczywiste postawy elit politycznych są kreatorem procesów składających się na system zarządzania państwem.

Analizując funkcjonowanie tego systemu warto zwrócić uwagę na dynamikę relacji i powiązań zachodzących między takimi organizacjami, jak partie polityczne, rada ministrów, sejm i senat, władza sądownicza, organizacje sektora finansów publicznych, organy kontroli państwowej, centralne organy administracji rządowej, jednostki samorządu terytorialnego, spółki z udziałem kapitałowym Skarbu Państwa, jednostki samorządu terytorialnego itd. To właśnie metody i styl zarządzania w partiach politycznych, źródła władzy, wyznawane normy i wartości kulturowe rzutują na wzorce zachowań nie tylko w tych organizacjach, lecz są przenoszone na grunt innych organizacji, w szczególności administracji publicznej i podległych jej jednostek.

Myślenie systemowe skłania do zauważenia, że przedsiębiorstwo jako pierwotny i główny podmiot zainteresowania w naukach o zarządzaniu również powinno być rozpatrywane z uwzględnieniem istotnych relacji i powiązań z wszystkimi grupami interesariuszy.

Podejmując próbę określenia najważniejszych kierunków rozwoju nauk o zarządzaniu, trzeba zauważyć, że wiążą się takimi kwestiami, jak:

- poszerzenie perspektywy zainteresowań, przedmiotu badań – od przedsiębiorstwa produkcyjnego do innych typów organizacji – w szczególności zaliczanych do sektora publicznego,
- zwracanie większej uwagi nie tylko na zjawiska i procesy zachodzące w samej organizacji, lecz przede wszystkim koncentrowanie się na uwarunkowaniach i zmianach w otoczeniu, umiejętnościach adaptacji do nowych potrzeb rynku i oczekiwań klientów,
- nieprzewidywalność i zmienność warunków otoczenia sprawia, że współczesne organizacje muszą wykazywać się elastycznością i umiejętnością szybkiego uczenia się – na znaczeniu zyskują takie elementy jak innowacyjność, przedsiębiorczość, kreatywność,
- złożoność badanych zjawisk i problemów organizacyjnych wymusza potrzebę interdyscyplinarnego podejścia, oznaczającego integrowanie i wykorzystywanie w praktyce zarządzania wiązki wiedzy z innych dziedzin nauki,
- uwarunkowania gospodarki opartej na wiedzy sprawiają, że w coraz większym stopniu akcentuje się rolę i znaczenie zasobów niematerialnych w procesach zdobywania przewagi konkurencyjnej oraz budowania wartości rynkowej (choć nie zawsze wiedzę się docenia),
- oddziaływanie globalizacji ma istotny wpływ na umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstw, tworzenie organizacji sieciowych, zarządzanie międzykulturowe – ta tendencja ma również związek z liberalizacją przepisów dotyczących swobody przepływów kapitałowych, towarów i usług,
- wykorzystywanie Internetu w działalności praktycznie każdej organizacji, co jest ściśle związane z rozwojem i upowszechnieniem dostępu do nowych technologii teleinformatycznych – Internet i telefonia komórkowa stanowią dziś najbardziej popularne narzędzia komunikacji; dostrzega się ponadto wykorzystywanie nowoczesnych systemów informatycznych wspomagających procesy zarządzania, w szczególności dotyczy to aplikacji informatycznych przeznaczonych dla księgowości i kadr, zarządzania procesami logistycznymi, zarządzania relacjami z klientem, Internet jest dodatkowo wykorzystywany w promocji i marketingu, a także w procesach sprzedaży produktów i towarów,
- daje się zaobserwować zmiana w strategiach walki konkurencyjnej – na znaczeniu zyskują różne formy współdziałania przedsiębiorstw: alianse strategiczne, fuzje, grupy kapitałowe, konsorcja,
- deficyt finansów publicznych rzutuje na rozwój koncepcji partnerstwa publiczno-prywatnego jako nowego kierunku w zarządzaniu publicznym, polegającego na współpracy sektora biznesu i administracji publicznej, zakładającej podział zadań, ryzyka, umożliwiającej finansowanie wspólnie realizowanych przedsięwzięć inwestycyjnych z środków prywatnych,

- złożone, unikalne przedsięwzięcia wymagają pracy zespołowej, współdziałania specjalistów z różnych dziedzin, dzięki czemu rozwinęła się metodyka zarządzania projektami, która zyskuje coraz większą popularność także za sprawą programów operacyjnych 2007-2013, dzięki którym można uzyskać dofinansowanie realizowanych projektów.

Oprócz wyżej wymienionych elementów warto podkreślić nadrzędny kierunek zmian w naukach o zarządzaniu, który odzwierciedla koncepcja zrównoważonego rozwoju, zakładająca harmonizację potrzeb, oczekiwań oraz współzależnych relacji występujących między różnymi elementami naszego otoczenia: gospodarką, społeczeństwem i środowiskiem. Jest ona przede wszystkim rozpatrywana w kontekście strategicznego zarządzania państwem, jak również odnosi się do rozwoju regionów, a także do pojedynczych przedsiębiorstw (organizacji). Trzeba ją postrzegać w powiązaniu z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu, a także zarządzania różnorodnością.

Można zatem sądzić, że nauki o zarządzaniu bardzo szybko reagują na wyzwania współczesności, dostarczając wiedzy teoretycznej, która pozwala lepiej zrozumieć, analizować zjawiska i procesy organizacyjne, a także przewidywać możliwe konsekwencje przemian gospodarczo-społecznych.

Problem tkwi jednak w tym, że nie wszyscy chcą z tej wiedzy skorzystać i stosować ją w praktyce. Jak inaczej można odpowiedzieć na pytanie, dlaczego nasz kraj ciągle boryka się z poważnymi problemami, skoro na gruncie sprawdzonych teorii można wskazać rzeczywiste źródła przyczyn ich występowania i podać konkretne metody i sposoby ich rozwiązania?

Zakończenie

Współczesna nauka o zarządzaniu charakteryzuje się wieloma nurtami badawczymi i stara się wypracowywać nowe teorie i koncepcje adekwatnie do potrzeb i oczekiwań, które wynikają z przeobrażeń w otoczeniu. Proces odkrywania i rozumienia złożonej rzeczywistości organizacyjnej jest źródłem różnorodności metodologicznej i wyzwaniem dla nauk o zarządzaniu. Podejmując próbę naukowego poznania i analizy wyodrębnionego fragmentu zjawisk, procesów bądź relacji zachodzących w realnym świecie staramy się, aby nasze postępowanie umożliwiło nam zdobycie rozległej i aktualnej wiedzy.

Można przypuszczać, że przedmiot zainteresowań nauk o zarządzaniu będzie się poszerzał, co ma bezpośredni związek z interdyscyplinarnym charakterem tej dziedziny nauki. Korzystanie z dorobku innych nauk będzie wytyczało dalsze kierunki jej rozwoju, w celu wypracowania skutecznych instrumentów zarządzania, które będą miały praktyczne zastosowanie w nowych realiach społeczno-gospodarczych. Należy bowiem zaznaczyć, że zarządzanie jest nie tylko dyscypliną nauki, ale przede wszystkim przejawia się w praktycznym działaniu.

Literatura

- Bielski M.: *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Bratnicki M.: *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*. PAN Oddział w Katowicach, Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*. W: *Rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalnej gospodarki światowej*. Red. W.M. Grudzewski. Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach, Katowice 2007.
- Kleiber M.: *Mądra Polska. Dekalog dla społeczeństwa wiedzy, umiejętności i przedsiębiorczości*. Warszawa 2011. <http://www.aktualnosci.pan.pl> (15.02.2011).
- Kirejczyk E.: *Zrozumieć zarządzanie*. PWN, Warszawa 2008.
- Koźmiński A.K.: *Zarządzanie w warunkach niepewności*. PWN, Warszawa 2005.
- Koźmiński A.K.: *Koniec świata menedżerów?* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Koźmiński A.K., Latusek D.: *Rozwój teorii organizacji*. Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Lichtarski J.: *Kilka refleksji o konsekwencjach przełomów w zarządzaniu i ich rozpoznawaniu*. „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3.
- Malara Z.: *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*. PWN, Warszawa 2006.
- Masłyk-Musiał E.: *Badawcze wyzwania w naukach o zarządzaniu*. W: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Red. S. Lachiewicz, B. Nogalski. Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Mikołajczyk Z.: *Metodologia nauki zarządzania jako niezbędny element jej teorii i praktyki*. W: *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*. Red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska. Politechnika Łódzka, Łódź 2008.
- Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*. Red. W. Błaszczuk. PWN, Warszawa 2005.
- Nogalski B.: *Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu – kontekst strategiczny*. W: *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*. Red. R. Krupski. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008.
- Nowe kierunki w zarządzaniu*. Red. M. Kostera. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Peszko A.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. AGH, Kraków 2002.
- Piotrkowski K.: *Organizacja i zarządzanie*. ALMAMAMER, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2006.
- Problemy współczesnego zarządzania*. Red. A. Matczewski. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001.
- Rokita J.: *O paradygmacie nauk o zarządzaniu raz jeszcze*. W: *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*. Red. R. Krupski. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008.
- Sudoł S., Kożuch B.: *Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę*. W: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Red. S. Lachiewicz, B. Nogalski. Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

- Sudoł S.: *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa. Charakterystyczne cechy nauk o zarządzaniu*. W: *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*. Red. W. Kieżun. Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Sułkowski Ł.: *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. PWE, Warszawa 2005.
- Walczak W.: *Nauka o organizacji. Wybrane zagadnienia*. Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania Szkoły Wyższej, Warszawa 2010.
- Zawiślak A.: *Ekonomia nauka praw tymczasowych*. Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania Szkoły Wyższej, Warszawa 2010.
- Zimniewicz K.: *Nauka o organizacji i zarządzaniu*. PWN, Warszawa-Poznań 1984.

PROSPECTS AND DIRECTIONS OF MANAGEMENT SCIENCES DEVELOPMENT – CONTEMPORARY CHALLENGES

Summary

The paper focuses on the most important prospects and directions of management sciences development, analyzing from the contemporary economy conditioning point of view. These issues cannot be narrowed exclusively to functioning of enterprises, because it concerns also organizations of the public sector, which are being financed from taxpayers money. The particular attention was paid to interdisciplinary character of problems which are the point of interests in management studies, and hereinafter were discussed important challenges of contemporary economy.

The conclusion of presented deliberation is statement that management sciences quickly respond to contemporary challenges, delivering theoretical knowledge allowing for better understanding and analyzing phenomena and organizational processes, as well as to predict possible consequences of social-economic transformations.

INFORMACJA O AUTORACH

Dr hab. prof. Elżbieta Adamczyk
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

Dr Ewa Badzińska
Politechnika Poznańska

Dr Urszula Bukowska
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Dr Katarzyna Czainska
Poznańska Wyższa Szkoła Bankowa

Dr hab. prof. Alojzy Czech
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Dr hab. prof. Janusz Czekaj
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Dr Katarzyna Czop
Politechnika Lubelska

Dr hab. prof. Maria Fic
Uniwersytet Zielonogórski

Dr inż. Olaf Flak
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Dr hab. Ewa Frąckiewicz
Uniwersytet Szczeciński

Dr hab. prof. Piotr Górski
AGH – Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

Dr Anna Horodecka
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Dr Dominika Kaczorowska-Spychalska

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

Dr Marcin Komańda

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Dr Alicja Krzepicka

WAT – Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie

Dr Anna Kwiecień

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Dr hab. prof. Małgorzata Łatuszyńska

Uniwersytet Szczeciński

Prof. dr hab. Elżbieta Mączyńska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Dr Hubert Obora

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Dr Andrzej Pawlik

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Dr Wojciech Pawlik

AGH – Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

Dr Anna Pietruszka-Ortyl

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Mgr Michał Soliwoda

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Dr inż. Iwona Staniec

Politechnika Łódzka

Dr inż. Ewa Stawicka

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Prof. zw. dr hab. dr h.c. Stanisław Sudoł

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

Dr Jolanta Tarapata

WAT – Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie

Prof. zw. dr hab. Jan F. Terelak

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

Dr inż. Maciej Walczak

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Dr Waldemar Walczak

Uniwersytet Łódzki

Dr inż. Magdalena Zalewska-Turzyńska

Uniwersytet Łódzki

Prof. zw. dr hab. Kazimierz Zimniewicz

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

Dr Bogusława Ziółkowska

Politechnika Częstochowska